

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

ОЛЕКСАНДРА ДОЦЕНКО

УДК 658.14

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами
підприємства газорозподілу в умовах трансформації енергетичного
сектору**

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу
Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок

_____ Олександра ДОЦЕНКО
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доцент Лілія МАРИНЧАК
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

_____ Завідувач кафедри
Уляна АНДРУСІВ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ (посада) (підпис) (дата) _____ (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут Післядипломної освіти

Кафедра Фінансів, обліку та оподаткування

Освітньо-професійна програма Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Уляна АНДРУСІВ

«_____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Олександрі ДОЦЕНКО

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства газорозподілу в умовах трансформації енергетичного сектору»

керівник роботи к.е.н., доцент Маринчак Лілія Романівна

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» листопада 2025 року № 200/12

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, офіційні матеріали, спеціальна економічна і фінансова література, фахові наукові видання, Інтернет-джерела, звітність АТ «Хмельницькгаз»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємств газорозподілу.

Розділ 2. Аналіз системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств (на прикладі АТ "Хмельницькгаз").

Розділ 3. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Класифікація фінансових ресурсів газорозподільних підприємств

Слайд 3 – Специфіка трансформації енергетичного сектору

Слайд 4 – Характеристика АТ "Хмельницькгаз"

Слайд 5 – Динаміка фінансових показників АТ "Хмельницькгаз" 2022-2024

Слайд 6 – Результати діагностики фінансового стану

Слайд 7 – Показники ефективності використання фінансових ресурсів ГРП

Слайд 8 – Напрями удосконалення для АТ "Хмельницькгаз"

Слайд 9 – Пріоритетні напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України"

Слайд 10 – Методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами ГРП в умовах трансформації енергетичного сектору

Дата видачі завдання 03.11.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	03.11.2025	Виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємств газорозподілу.	10.11.2025	Виконано
3.	Розділ 2. Аналіз системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств (на прикладі АТ "Хмельницькгаз")	17.11.2025	Виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору.	24.11.2025	Виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	27.11.2025	Виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	30.11.2025	Виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	01.12.2025	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Олександра ДОЦЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лілія МАРИНЧАК

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить пояснювальну записку обсягом 90 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, 57 посилань на літературні джерела.

Об'єкт дослідження – процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств.

В умовах трансформації енергетичного сектору України система управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств потребує суттєвого удосконалення. Інтеграція регіональних операторів у ТОВ "Газорозподільні мережі України", впровадження RAB-регулювання та виклики воєнного стану вимагають адаптації фінансового менеджменту до нових умов функціонування. Газорозподільні підприємства характеризуються високою капіталомісткістю, значними інвестиційними потребами модернізації зношеної інфраструктури та обмеженістю власних джерел фінансування через державне тарифне регулювання. В умовах обмеженості фінансових ресурсів критично важливим стає створення ефективної системи управління, яка б забезпечила фінансову стійкість підприємств та стабільне фінансування інвестиційних програм.

Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємств газорозподілу в умовах трансформації енергетичного сектору.

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств. Проведено аналіз фінансового стану АТ "Хмельницькгаз", оцінено ефективність управління фінансовими ресурсами, виявлено системні проблеми. Розроблено напрями удосконалення системи управління на рівні окремого підприємства, корпоративної групи ТОВ "ГРМ України" та сформульовано методичні рекомендації для галузі в цілому.

ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА, ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ,
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО
СЕКТОРУ, RAB-РЕГУЛЮВАННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ,
ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ

ABSTRACT

The master's thesis contains an explanatory note of 90 pages, 9 tables, 6 figures, and 57 references to literary sources.

The object of research is the processes of formation, distribution and use of financial resources of gas distribution enterprises under the conditions of energy sector transformation.

The subject of research is theoretical and methodological foundations and practical aspects of financial resource management of gas distribution enterprises.

Under the conditions of Ukraine's energy sector transformation, the financial resource management system of gas distribution enterprises requires significant improvement. The integration of regional operators into Gas Distribution Networks of Ukraine LLC, implementation of RAB regulation, and challenges of wartime require adaptation of financial management to new operating conditions. Gas distribution enterprises are characterized by high capital intensity, significant investment needs for modernizing worn infrastructure, and limited own financing sources due to state tariff regulation. Given limited financial resources, it is critically important to create an effective management system that would ensure financial stability of enterprises and stable financing of investment programs.

The purpose of the master's thesis is to develop scientifically grounded recommendations for improving the financial resource management system of gas distribution enterprises under the conditions of energy sector transformation.

The thesis presents a comprehensive study of theoretical and practical aspects of financial resource management of gas distribution enterprises. An analysis of the financial condition of Khmelnytskgaz JSC has been conducted, the efficiency of financial resource management has been assessed, and systemic problems have been identified. Directions for improving the management system at the level of an individual enterprise, the corporate group of Gas Distribution Networks of Ukraine LLC have been developed, and methodological recommendations for the industry as a whole have been formulated.

GAS DISTRIBUTION ENTERPRISES, FINANCIAL RESOURCES, MANAGEMENT SYSTEM, ENERGY SECTOR TRANSFORMATION, RAB REGULATION, FINANCIAL STABILITY, INVESTMENT FINANCING, CENTRALIZATION, DIGITALIZATION, GAS DISTRIBUTION NETWORKS OF UKRAINE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛУ	12
1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємств газорозподілу	12
1.2. Система та моделі управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі	17
1.3. Особливості трансформації енергетичного сектору України та їх вплив на фінансове управління газорозподільними підприємствами	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ АТ "ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ")	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ "Хмельницькгаз" та особливості його діяльності в складі ТОВ "ГРМ України"	31
2.2. Аналіз системи формування та використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств	38
2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами та діагностика фінансового стану	46
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ	56
3.1. Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз"	56
3.2. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами в рамках ТОВ "ГРМ України"	63
3.3. Методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору ..	71
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	85
Бібліографічна довідка	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система управління фінансовими ресурсами є ключовою детермінантою фінансової стійкості газорозподільних підприємств, які забезпечують критично важливу інфраструктуру енергопостачання України. В умовах воєнного стану, масштабної трансформації галузі через інтеграцію регіональних операторів у ТОВ "Газорозподільні мережі України" та впровадження європейських стандартів корпоративного управління питання ефективного формування та використання фінансових ресурсів набувають особливої актуальності. Газорозподільні підприємства функціонують в унікальному інституційному середовищі, що поєднує ринкові механізми господарювання та жорстке державне тарифне регулювання через НКРЕКП, високу капіталомісткість (необоротні активи становлять 75-85% валюти балансу), значні інвестиційні потреби та обмеженість власних джерел фінансування (регульована рентабельність ROE 10-12%).

Системні проблеми управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств включають недосконалість фінансового планування, обмежені можливості оптимізації структури капіталу, неефективне управління оборотним капіталом та низький рівень цифровізації фінансових процесів. Інтеграція у ТОВ "ГРМ України", розпочата у 2023 році, створює як нові можливості (централізація управління, економія масштабу, доступ до фінансування Групи Нафтогаз), так і виклики адаптації систем управління. За цих умов розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами набуває критичної важливості для забезпечення фінансової стійкості та інвестиційного розвитку підприємств галузі.

Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємств досліджували такі вітчизняні науковці, як І.О. Бланк (фінансовий менеджмент та оптимізація структури капіталу), А.М. Поддєрьогін (фінансові ресурси підприємств), Т.В. Майорова (управління фінансовими ресурсами в

умовах трансформації економіки), О.Д. Василик (фінанси підприємств). Питання специфіки фінансового управління природних монополій та регульованих підприємств розглядали М.І. Карлін (фінанси енергетичних підприємств), В.М. Геєць (інституційні аспекти регулювання), О.В. Кириленко (фінанси інфраструктурних галузей). Проблематику фінансування газорозподільних підприємств досліджували Л.С. Шевченко, І.М. Грищенко, Н.В. Притуляк. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок зробили Ю. Брігхем та М. Ерхардт (корпоративні фінанси), Р. Брейлі та С. Майерс (принципи корпоративних фінансів), Дж. Стерн та Б. Стюарт (концепція EVA та value-based management).

Проте питання управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах їх інтеграції в національного оператора та трансформації енергетичного сектору залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємств газорозподілу в умовах трансформації енергетичного сектору.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідити економічну сутність та класифікацію фінансових ресурсів підприємств газорозподілу;
- проаналізувати систему та моделі управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі;
- розглянути особливості трансформації енергетичного сектору України та їх вплив на фінансове управління газорозподільними підприємствами;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ "Хмельницькгаз" та дослідити особливості його діяльності в складі ТОВ "ГРМ України";
- здійснити аналіз системи формування та використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств;

- оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами та провести діагностику фінансового стану;
- розробити напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз";
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами в рамках ТОВ "ГРМ України";
- сформулювати методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору.

Об'єкт дослідження – процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системного аналізу та синтезу – для визначення складових системи управління фінансовими ресурсами та їх взаємозв'язків; структурно-логічного аналізу – для дослідження теоретичних засад фінансового менеджменту підприємств; статистичного аналізу – для оцінки динаміки та структури фінансових показників; коефіцієнтного методу – для аналізу фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності; порівняльного аналізу – для зіставлення фактичних показників з нормативними значеннями та бенчмаркінгу з аналогічними підприємствами; графічного методу – для візуалізації результатів аналізу; методу експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України у сфері регулювання ринку природного газу та діяльності природних монополій, постанови НКРЕКП щодо тарифоутворення, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 роки, внутрішні регламенти та методичні

документи ТОВ "ГРМ України", консолідована звітність Групи Нафтогаз, методичні рекомендації міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, інформаційні ресурси офіційних веб-сайтів галузевих підприємств та регуляторних органів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному підході до удосконалення системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств, що враховує специфіку їх діяльності в умовах трансформації енергетичного сектору. Зокрема:

- удосконалено систему управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств через розробку п'яти пріоритетних напрямів (фінансова реструктуризація, оптимізація дебіторської заборгованості, покращення ліквідності, автоматизація процесів, інтеграція у корпоративну систему), що на відміну від існуючих підходів комплексно враховує як проблеми окремого підприємства, так і можливості корпоративної синергії в рамках національного оператора;

- обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України" через централізацію фінансових функцій, оптимізацію внутрішньогрупового фінансування, удосконалення інвестиційного планування та цифрову трансформацію, що дозволяє реалізувати ефект масштабу та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів групи підприємств;

- розроблено методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств, структуровані за чотирма блоками (принципи побудови системи, адаптація до RAB-регулювання, диверсифікація джерел фінансування, управління ризиками), що забезпечують комплексну основу для побудови ефективної системи фінансового управління в умовах трансформації енергетичного сектору.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій фінансовими підрозділами АТ

"Хмельницькгаз", центральним апаратом ТОВ "ГРМ України" та іншими газорозподільними підприємствами для удосконалення систем фінансового планування, оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотним капіталом, мінімізації фінансових ризиків та цифровізації фінансових процесів. Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити вартість залучення фінансових ресурсів, підвищити ліквідність, забезпечити стабільне фінансування інвестиційних програм модернізації газорозподільної інфраструктури. Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін "Фінансовий менеджмент", "Фінанси підприємств", "Управління фінансами енергетичних підприємств".

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, включаючи 9 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГАЗОРОЗПОДІЛУ

1.1. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів підприємств газорозподілу

Фінансові ресурси є основою функціонування будь-якого підприємства та ключовим елементом його фінансово-господарської діяльності. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, їх ефективне використання визначають фінансове благополуччя підприємства, його платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення економічної сутності фінансових ресурсів. Термін «ресурси» походить від французького «ressource», що означає допоміжний засіб, тобто щось таке, що може бути використане з певного джерела на певні цілі [1].

Фінансові ресурси підприємства – це кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства і призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань. Вони формуються за рахунок створення підприємства, власних та прирівняних до них коштів, мобілізуються на фінансовому ринку, надходять у порядку розподілу грошових надходжень [2].

Важливо розрізнити поняття фінансових ресурсів і капіталу підприємства. Якщо розглядати фінансові ресурси в контексті часу, то принципова відмінність між фінансовими ресурсами і капіталом підприємства полягає в тому, що в будь-який момент фінансові ресурси більше або дорівнюють капіталу фірми. При цьому рівність означає, що у підприємства немає ніяких фінансових зобов'язань і всі наявні фінансові ресурси перебувають в обігу [3].

Фінансові ресурси підприємства виконують кілька важливих функцій:

- забезпечення поточної виробничої діяльності;
- фінансування розширеного відтворення;

- виконання фінансових зобов'язань перед державою, банками, контрагентами;

- стимулювання працівників підприємства; – формування резервів та страхових фондів.

Класифікація фінансових ресурсів підприємства може здійснюватися за різними ознаками.

За джерелами формування фінансові ресурси поділяються на власні, позичені та залучені [4].

Власні фінансові ресурси включають:

- статутний капітал (акціонерний капітал, пайові внески);
- додатковий капітал (емісійний дохід, дооцінка активів);
- резервний капітал;
- нерозподілений прибуток;
- амортизаційні відрахування.

Позичені фінансові ресурси складаються з:

- довгострокових та короткострокових банківських кредитів;
- комерційних кредитів (відстрочки платежу);
- випуску облігацій підприємства;
- лізингових зобов'язань.

Залучені фінансові ресурси формуються за рахунок:

- кредиторської заборгованості;
- бюджетних асигнувань та субсидій;
- цільових надходжень;
- внесків учасників від додаткової емісії акцій.

За способом формування фінансові ресурси підприємства поділяються на: ті, що створювались при заснуванні підприємства; ті, що створені за рахунок власних коштів; ті, що мобілізувались на фінансовому ринку; ті, що надійшли у порядку розподілу [5].

За напрямками використання фінансові ресурси класифікуються на:

- ресурси для фінансування оборотних активів;

- ресурси для фінансування необоротних активів;
- ресурси для виконання фінансових зобов'язань;
- ресурси для формування фондів цільового призначення.

Підприємства газорозподілу мають специфічні особливості формування та використання фінансових ресурсів, зумовлені галузевою специфікою.

Газорозподільне підприємство – це підприємство з експлуатації споруд систем газопостачання і газопроводів, яке транспортує газ газопостачального підприємства до споживача та надає йому послуги з технічного обслуговування [6].

Специфіка фінансових ресурсів газорозподільних підприємств полягає у наступному (рис. 1.1):

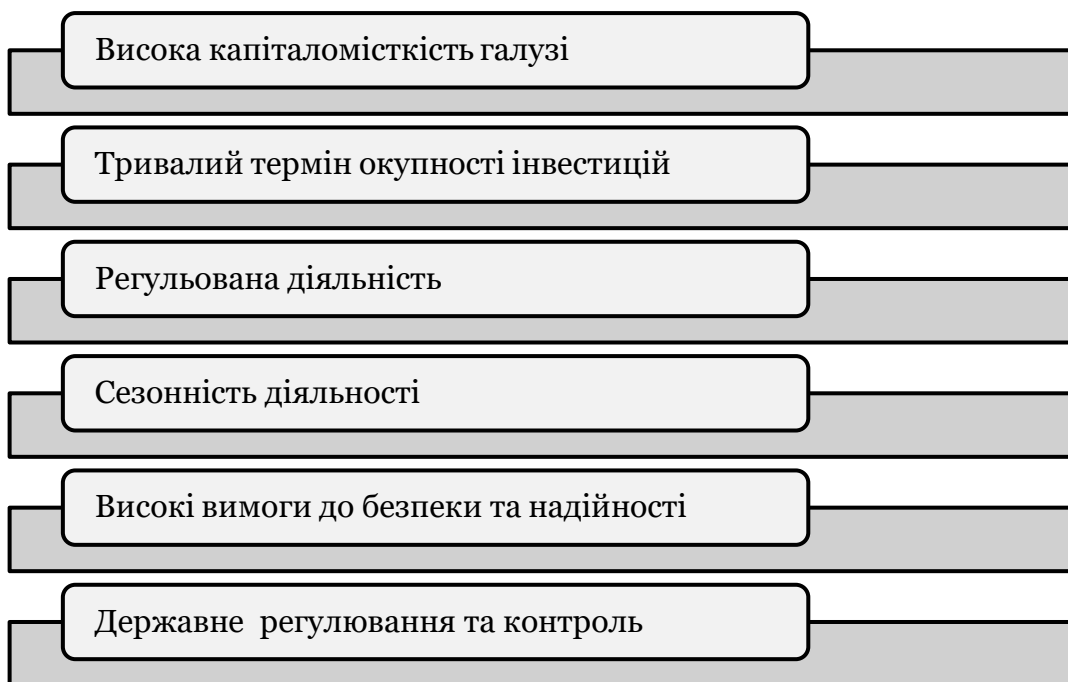


Рисунок 1.1 - Специфіка фінансових ресурсів ГРП

1. Високій капіталомісткості галузі.

Газорозподільні підприємства потребують значних інвестицій в основні засоби (газопроводи, газорозподільні станції, обладнання). В Україні газорозподільні мережі складають понад 227 тис. км газопроводів [7], що вимагає постійного фінансування їх утримання та модернізації.

2. Тривалому терміні окупності інвестицій.

Будівництво та реконструкція газорозподільної інфраструктури характеризується тривалим інвестиційним циклом, що впливає на структуру джерел фінансування.

3. Регульованій діяльності.

Тарифи на розподіл газу встановлюються регулятором (НКРЕКП), що безпосередньо впливає на формування виручки та прибутку підприємств.

4. Сезонності діяльності.

Попит на послуги газорозподілу має виражену сезонну складову, що впливає на структуру грошових потоків та потребу в оборотних коштах.

5. Високих вимогах до безпеки та надійності.

Необхідність постійного технічного обслуговування, проведення аварійно-відновлювальних робіт цілодобово формує специфічну структуру витрат.

6. Державному регулюванні та контролі.

Згідно з Постановою КМУ № 1335 від 25 листопада 2022 року створено єдиного оператора газорозподільних мереж – ТОВ «Газорозподільні мережі України», що змінило підходи до управління фінансовими ресурсами в галузі [8].

Формування фінансових ресурсів підприємств газорозподілу здійснюється за специфічними принципами:

- принцип достатності – забезпечення необхідного обсягу ресурсів для безперебійної роботи;
- принцип збалансованості – оптимальне співвідношення власних та позичених коштів;
- принцип ефективності – раціональне використання наявних ресурсів;
- принцип прозорості – забезпечення відкритості інформації про фінансовий стан;
- принцип адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основним джерелом власних фінансових ресурсів газорозподільних

підприємств виступає вартість реалізованої продукції (наданих послуг), різні частини якої в процесі розподілу виторгу приймають форму грошових доходів і нагромаджень [9]. Виручка від послуг розподілу газу формується на основі затверджених тарифів та обсягів транспортованого газу. Амортизаційні відрахування відіграють особливу роль у фінансових ресурсах газорозподільних підприємств через високу вартість основних засобів. Вони становлять значну частку власних джерел фінансування капітальних вкладень, проте їх реальна роль обмежується відсутністю чіткої амортизаційної політики [10].

Позичені фінансові ресурси залучаються газорозподільними підприємствами переважно для фінансування інвестиційних проектів з розвитку та модернізації інфраструктури. Основними джерелами є банківські кредити, облігаційні позики, лізинг обладнання.

Залучені фінансові ресурси включають бюджетне фінансування (субсидії та дотації), що може надаватися на реалізацію соціально важливих проектів газифікації територій, модернізації систем безпеки.

Ефективність використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств визначається показниками:

- рентабельність активів та власного капіталу;
- оборотність оборотних активів;
- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; – показники ліквідності та платоспроможності.

Управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств включає систему методів, інструментів та важелів впливу на процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства [11].

В умовах трансформації енергетичного сектору особливого значення набувають питання оптимізації структури фінансових ресурсів, пошуку альтернативних джерел фінансування, впровадження інноваційних фінансових

інструментів. Енергетична стратегія України передбачає лібералізацію та розвиток конкурентних відносин на ринках енергоресурсів, створення передумов для зменшення енергоємності економіки [12], що безпосередньо впливає на фінансове середовище функціонування газорозподільних підприємств.

Таким чином, фінансові ресурси підприємств газорозподілу є сукупністю коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для забезпечення його виробничо-господарської діяльності. Специфіка галузі зумовлює особливості формування, класифікації та використання фінансових ресурсів, що вимагає специфічних підходів до їх управління в умовах трансформації енергетичного сектору.

1.2. Система та моделі управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі

Управління фінансовими ресурсами підприємства є однією з найважливіших складових загальної системи менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання.

Управління фінансами – це сукупність прийомів, методів і засобів, що використовуються для підвищення прибутковості підприємства і мінімізації ризику неплатоспроможності [13]. Основною метою управління фінансами є одержання максимальної вигоди від функціонування підприємства в інтересах його власників.

Управління фінансовими ресурсами – це система інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стійкого фінансового стану та ефективної діяльності підприємства [14]. Система управління фінансовими ресурсами є складовою фінансового механізму підприємства та включає комплекс взаємопов'язаних елементів (рис. 1.2).

Система управління фінансовими ресурсами підприємства		
Керована підсистема (об'єкт управління) : фінансові ресурси підприємства, фінансові відносини, грошові потоки, джерела фінансування	Керівна підсистема (суб'єкт управління) фінансова служба підприємства фінансові менеджери, які приймають управлінські рішення	
Мета управління - максимізація вартості підприємства, забезпечення фінансової стійкості		
Функції управління (планування, організація, мотивація, контроль)		
Методи управління: фінансове прогнозування, аналіз, планування	Інструменти управління: фінансові важелі, показники, нормативи	
Принципи управління (системність, комплексність, оперативність, ефективність).		
Ключові показники ефективності системи управління фінансовими ресурсами		
рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE); коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт покриття інвестицій; тривалість операційного та фінансового циклів; коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної); показники ділової активності (оборотність активів, капіталу); коефіцієнт обслуговування боргу (DSCR).		
Фінансовий механізм		
Фінансові методи: фінансове планування, прогнозування, інвестування кредитування, оподаткування, страхування	Фінансові важелі : прибуток, дохід, амортизація, ціна, орендна плата дивіденди, процентні ставки	
Блоки управління фінансовими ресурсами		
Фінансове планування та бюджетування	Управління активами	
Управління капіталом та зобов'язаннями	Управління грошовими потоками	
Управління фінансовими ризиками	Фінансовий контроль та аналіз	
Моделі управління фінансовими ресурсами підприємств		
Консервативна модель – характеризується мінімізацією фінансових ризиків, переважанням власного капіталу у структурі фінансування, обмеженим використанням позичених коштів. Така модель забезпечує високу фінансову стійкість, але може обмежувати темпи розвитку підприємства.	Помірна (компромісна) модель – передбачає збалансоване співвідношення власних та позичених фінансових ресурсів, помірний рівень фінансових ризиків, оптимальне поєднання рентабельності та ліквідності. Ця модель є найбільш поширеною серед підприємств.	Агресивна модель – орієнтована на максимізацію прибутковості через активне використання позичених коштів, високий фінансовий леверидж, прийняття підвищених ризиків. Така модель може забезпечити високі темпи зростання, але підвищує ризик втрати фінансової стійкості.
Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства		

Рисунок 1.2 - Система управління фінансовими ресурсами підприємства

Система управління фінансовими ресурсами підприємства складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкт управління) та керівної підсистеми (суб'єкт управління).

Об'єктом управління є фінансові ресурси підприємства, фінансові відносини, грошові потоки, джерела фінансування.

Суб'єктом управління виступає фінансова служба підприємства, фінансові менеджери, які приймають управлінські рішення [15].

Основними елементами системи управління фінансовими ресурсами є:

- мета управління (максимізація вартості підприємства, забезпечення фінансової стійкості);
- об'єкти управління (фінансові ресурси, грошові потоки, капітал);
- суб'єкти управління (фінансові менеджери, фінансова дирекція);
- функції управління (планування, організація, мотивація, контроль);
- методи управління (фінансове прогнозування, аналіз, планування);
- інструменти управління (фінансові важелі, показники, нормативи);
- принципи управління (системність, комплексність, оперативність, ефективність).

Фінансовий механізм підприємства – це система управління фінансами та фінансовими відносинами через фінансові важелі за допомогою фінансових методів [16].

Фінансові методи включають фінансове планування, прогнозування, інвестування, кредитування, оподаткування, страхування.

Фінансові важелі – це набір фінансових показників, через які керуюча система може впливати на господарську діяльність (прибуток, дохід, амортизація, ціна, орендна плата, дивіденди, процентні ставки).

Процес управління фінансовими ресурсами базується на системі принципів:

- 1) принцип інтегрованості – забезпечення тісного взаємозв'язку з загальною системою управління підприємством;
- 2) принцип стратегічної спрямованості – підпорядкування управлінських

рішень стратегічним цілям розвитку;

3) принцип високої динамічності – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

4) принцип варіантності підходів – розробка альтернативних варіантів управлінських рішень;

5) принцип оптимальності – вибір найефективнішого варіанта з можливих альтернатив [17].

Існують різні моделі управління фінансовими ресурсами підприємств, що відрізняються підходами до формування та використання фінансових ресурсів.

Класичні моделі включають:

1. Консервативна модель – характеризується мінімізацією фінансових ризиків, переважанням власного капіталу у структурі фінансування, обмеженим використанням позичених коштів. Така модель забезпечує високу фінансову стійкість, але може обмежувати темпи розвитку підприємства.

2. Помірна (компромісна) модель – передбачає збалансоване співвідношення власних та позичених фінансових ресурсів, помірний рівень фінансових ризиків, оптимальне поєднання рентабельності та ліквідності. Ця модель є найбільш поширеною серед підприємств.

3. Агресивна модель – орієнтована на максимізацію прибутковості через активне використання позичених коштів, високий фінансовий леверидж, прийняття підвищених ризиків. Така модель може забезпечити високі темпи зростання, але підвищує ризик втрати фінансової стійкості.

Для підприємств енергетичного сектору характерні специфічні особливості побудови системи управління фінансовими ресурсами, зумовлені галузевою специфікою.

По-перше, енергетичні підприємства відносяться до капіталомістких галузей, що вимагає значних обсягів фінансування необоротних активів. Це визначає особливі підходи до формування структури капіталу та джерел фінансування інвестиційних програм.

По-друге, діяльність більшості енергетичних підприємств регулюється

державою через систему тарифного регулювання. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), встановлює тарифи на послуги передачі, розподілу електричної енергії, розподілу газу. Це обмежує можливості підприємств у формуванні виручки та прибутку, вимагає особливих підходів до оптимізації витрат.

По-третє, енергетичний сектор України перебуває в процесі трансформації відповідно до вимог Третього енергетичного пакету ЄС. Енергетична стратегія України передбачає лібералізацію та розвиток конкурентних відносин на ринках енергоресурсів [18], що змінює умови функціонування підприємств та вимагає адаптації систем фінансового управління.

Системи управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі мають базуватися на наступних специфічних принципах:

- принцип надійності енергопостачання – забезпечення достатнього рівня фінансування для безперебійної роботи;
- принцип балансу інтересів – узгодження інтересів власників, споживачів, держави;
- принцип енергоефективності – орієнтація на зменшення питомих витрат ресурсів;
- принцип інноваційності – залучення інвестицій в модернізацію та розвиток інфраструктури;
- принцип екологічної відповідальності – врахування екологічних витрат та інвестицій.

Управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств включає кілька функціональних блоків:

1. Фінансове планування та бюджетування – розробка фінансових планів, бюджетів доходів та витрат, інвестиційних бюджетів. Специфікою є необхідність узгодження планів з регулятором при формуванні тарифів.

2. Управління активами – оптимізація структури необоротних та оборотних активів, забезпечення ефективного використання основних засобів,

управління дебіторською заборгованістю. З огляду на високу капіталомісткість, ключовим є управління основними засобами та інвестиційними програмами.

3. Управління капіталом та зобов'язаннями – формування оптимальної структури капіталу, залучення фінансування, управління кредиторською заборгованістю. Важливим є пошук довгострокових джерел фінансування для капіталовкладень.

4. Управління грошовими потоками – забезпечення збалансованості надходжень та платежів, підтримка достатнього рівня ліквідності, оптимізація операційного циклу. Специфікою є сезонність грошових потоків.

5. Управління фінансовими ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків (кредитний, валютний, ризик ліквідності, регуляторний ризик).

6. Фінансовий контроль та аналіз – моніторинг виконання фінансових планів, аналіз фінансових показників, підготовка управлінської звітності.

Сучасні моделі управління фінансовими ресурсами енергетичних підприємств враховують процеси цифровізації економіки. Впровадження цифрових технологій у фінансове управління дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, автоматизувати процеси планування та контролю, покращити якість фінансового аналізу [19].

Застосування інформаційних систем управління (ERP-систем) дає можливість інтегрувати всі фінансові процеси підприємства в єдину систему, забезпечити прозорість руху фінансових ресурсів, підвищити ефективність контролю. Для великих енергетичних компаній, таких як ТОВ "Газорозподільні мережі України", впровадження єдиних стандартів фінансового управління у всіх філіях є критично важливим для забезпечення ефективності діяльності.

Світовий досвід показує важливість впровадження систем енергетичного менеджменту згідно зі стандартом ISO 50001, що передбачає інтеграцію фінансового планування з цілями енергоефективності [20]. Це дозволяє оптимізувати витрати на енергоносії, залучати інвестиції в енергозберігаючі проекти, підвищувати конкурентоспроможність.

Ключовими показниками ефективності системи управління фінансовими ресурсами енергетичних підприємств є:

- рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE);
- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт покриття інвестицій;
- тривалість операційного та фінансового циклів;
- коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної);
- показники ділової активності (оборотність активів, капіталу);
- коефіцієнт обслуговування боргу (DSCR).

Важливим елементом системи управління є фінансова стратегія підприємства – довгострокова програма дій щодо формування та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей [21].

Фінансова стратегія газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору має бути спрямована на:

- забезпечення фінансової стійкості в умовах тарифного регулювання;
- залучення інвестицій для модернізації інфраструктури;
- оптимізацію операційних витрат;
- підвищення ефективності використання активів;
- формування резервів для покриття непередбачуваних витрат.

Процес формування та реалізації фінансової стратегії включає кілька етапів:

- 1) аналіз зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;
- 2) визначення стратегічних фінансових цілей;
- 3) розробка альтернативних варіантів стратегії;
- 4) вибір оптимальної стратегії на основі системи критеріїв;
- 5) розробка тактичних планів реалізації стратегії;
- 6) моніторинг виконання та коригування стратегії.

В умовах трансформації енергетичного сектору особливого значення набуває стратегічне фінансове планування, що дозволяє передбачити зміни регуляторного середовища, адаптуватися до нових умов роботи ринку,

своєчасно залучити необхідні фінансові ресурси.

Таким чином, система управління фінансовими ресурсами підприємств енергетичного сектору є складним механізмом, що інтегрує методи, інструменти та моделі фінансового менеджменту з врахуванням галузевої специфіки. Ефективність цієї системи визначається якістю стратегічного планування, оптимальністю структури фінансових ресурсів, рівнем автоматизації фінансових процесів та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.3. Особливості трансформації енергетичного сектору України та їх вплив на фінансове управління газорозподільними підприємствами

Енергетичний сектор України перебуває в процесі масштабної трансформації, зумовленої як внутрішніми потребами модернізації інфраструктури, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з євроінтеграційними процесами та військовою агресією. Трансформація енергетичного сектору передбачає комплексне реформування системи управління, лібералізацію ринків, впровадження європейських стандартів регулювання та модернізацію виробничої інфраструктури.

Енергетична стратегія України до 2035 року, схвалена розпорядженням КМУ від 18.08.2017 № 605-р, визначає ключові напрями розвитку енергетичного комплексу: забезпечення енергетичної безпеки, підвищення енергоефективності, розвиток конкурентних ринків, інтеграція до європейських енергетичних ринків [22]. Основною метою реформування є вивести енергетичний комплекс на принципово новий рівень розвитку, привести його у відповідність до норм та стандартів ЄС.

Ключовими напрямками трансформації енергетичного сектору України є:

1. Лібералізація енергетичних ринків. Запровадження ефективних правил та механізмів діяльності енергетичних ринків відповідно до вимог Третього енергетичного пакету ЄС. Це передбачає демонополізацію ринків, розвиток

конкуренції, впровадження прозорого ціноутворення [23].

2. Інтеграція до європейських енергетичних ринків. Україна як кандидат на членство в ЄС впроваджує секторальні реформи для інтеграції енергетичних ринків до європейських, що сприяє зміцненню енергетичної системи [24].

3. Диверсифікація джерел та маршрутів постачання енергоресурсів. Зменшення залежності від імпорту енергоносіїв, розвиток власного видобутку, використання альтернативних джерел постачання.

4. Розвиток відновлюваної енергетики. Концепція "зеленого" енергетичного переходу України до 2050 року передбачає трансформацію енергетичного сектору з врахуванням потреб сталого розвитку, розвиток відновлюваних джерел енергії [25].

5. Підвищення енергоефективності. Запровадження енергоефективних технологій, зменшення енергоємності економіки, впровадження систем енергетичного менеджменту.

6. Модернізація та розвиток енергетичної інфраструктури. Оновлення застарілих потужностей, розбудова розподіленої генерації, розвиток "розумних мереж" (Smart Grid).

7. Реформування системи управління. Корпоративне управління державними енергетичними компаніями відповідно до принципів ОЕСР, підвищення прозорості та ефективності діяльності.

Трансформація газорозподільного сегменту енергетичного сектору має свої особливості. У вересні 2022 року було створено ТОВ "Газорозподільні мережі України" (дочірня компанія НАК "Нафтогаз України") для упорядкування та гармонізації газорозподільної системи під єдиним брендом. Згідно з Постановою КМУ № 1335 від 25 листопада 2022 року державні газорозподільні мережі передаються в експлуатацію єдиному оператору [26]. Ця консолідація є частиною масштабної реформи газового сектору.

Створення єдиного оператора газорозподільних мереж суттєво впливає на систему фінансового управління галузі.

По-перше, відбувається централізація фінансового планування та

контролю. Єдині стандарти обліку, звітності та бюджетування впроваджуються у всіх філіях, що дозволяє оптимізувати фінансові процеси, але вимагає значних змін в організації фінансової служби.

По-друге, змінюється структура фінансування. Консолідація активів під управлінням єдиного оператора створює можливості для залучення крупних інвестицій, отримання кредитів під заставу всього пулу активів, випуску корпоративних облігацій.

По-третє, оптимізується система управління капіталовкладеннями. Централізоване планування інвестиційних програм дозволяє раціонально розподіляти фінансові ресурси між регіонами, концентрувати кошти на пріоритетних проектах.

По-четверте, підвищуються вимоги до прозорості фінансової звітності. Як компанія Групи Нафтогаз, ТОВ "Газорозподільні мережі України" має дотримуватися високих стандартів корпоративного управління та фінансової прозорості.

Лібералізація ринку природного газу впливає на формування фінансових ресурсів газорозподільних підприємств. Запровадження конкурентних принципів на ринку газу, відділення послуг розподілу газу від послуг постачання змінює модель функціонування підприємств. Виручка газорозподільних компаній формується виключно за рахунок тарифів на послуги розподілу, що встановлюються НКРЕКП.

Тарифне регулювання діяльності газорозподільних підприємств має прямий вплив на їх фінансове управління:

1. Обмеження виручки. Тарифи встановлюються регулятором на основі економічно обґрунтованих витрат та норми прибутку на інвестований капітал (метод RAB – Regulatory Asset Base). Це обмежує можливості підприємств у формуванні власних фінансових ресурсів.

2. Необхідність оптимізації витрат. За умов регульованих тарифів єдиним способом підвищення прибутковості є зниження операційних витрат, що вимагає впровадження ефективних систем управління витратами.

3. Довгостроковість інвестиційних циклів. Механізм RAB передбачає повернення інвестицій протягом тривалого періоду через тарифи, що вимагає довгострокового фінансового планування.

4. Підвищення вимог до обґрунтування інвестиційних програм. Регулятор затверджує лише економічно обґрунтовані капіталовкладення, що вимагає детальної підготовки техніко-економічних обґрунтувань проектів.

Євроінтеграційні процеси вимагають впровадження європейських стандартів у діяльність газорозподільних підприємств. Директива 2009/73/ЄС про спільні правила для внутрішнього ринку природного газу встановлює вимоги до unbundling (відокремлення діяльності з розподілу), третьої сторони доступу до мереж (ТРА), регулювання тарифів. Впровадження цих норм вимагає адаптації систем фінансового обліку та управління.

Розвиток цифрових технологій у газорозподільному секторі впливає на фінансове управління через:

- автоматизацію обліку споживання газу (smart meters);
- впровадження цифрових платформ для взаємодії зі споживачами;
- використання ERP-систем для інтеграції фінансових процесів;
- застосування технологій Big Data для прогнозування грошових потоків;
- впровадження систем управління активами (Asset Management Systems).

Воєнні виклики створили нові умови функціонування енергетичного сектору. Архітектура енергетичного сектору змінюється та адаптується до реалій воєнного часу [27]. Розподілена генерація з додатковим фізичним захистом стає пріоритетом. Для газорозподільних підприємств це означає:

- необхідність формування резервів для покриття аварійних витрат;
- збільшення витрат на забезпечення безпеки об'єктів інфраструктури;
- складність прогнозування попиту через міграційні процеси;
- ризики пошкодження активів та втрати виручки у прифронтових зонах.

Енергетична стратегія України до 2050 року передбачає перетворення України на енергетичний хаб Європи, що створює нові можливості для газорозподільних підприємств [28]. Інтеграція енергетичних ринків України до

європейських відкриває доступ до міжнародних фінансових ресурсів, технологій, кращих практик управління.

Фінансове управління газорозподільними підприємствами в умовах трансформації енергетичного сектору має враховувати:

1. Стратегічне фінансове планування з урахуванням довгострокових цілей енергетичної стратегії, прогнозування змін регуляторного середовища, планування масштабних інвестицій у модернізацію.

2. Управління інвестиціями відповідно до методології RAB, підготовка обґрунтувань для регулятора, пошук оптимальних джерел фінансування інвестиційних програм.

3. Оптимізацію операційних витрат через впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію процесів, централізацію закупівель.

4. Управління фінансовими ризиками, що включає регуляторні ризики (зміна методології тарифоутворення), операційні ризики (аварії, пошкодження інфраструктури), ринкові ризики (зміна попиту на газ).

5. Забезпечення фінансової прозорості через впровадження міжнародних стандартів звітності (МСФЗ), підвищення якості корпоративного управління, розкриття інформації для стейкхолдерів.

6. Залучення альтернативних джерел фінансування, включаючи міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), "зелене" фінансування для енергоефективних проектів, державні програми підтримки.

Реформування енергетичного сектору має вирішальне значення для забезпечення більш якісних послуг та безпосередньо пов'язано зі зниженням корупції, зміцненням державних фінансів та покращенням загального інвестиційного клімату [29]. Для газорозподільних підприємств це створює як виклики, так і можливості щодо удосконалення систем фінансового управління.

Таким чином, трансформація енергетичного сектору України супроводжується суттєвими змінами в організації та функціонуванні газорозподільних підприємств. Лібералізація ринків, тарифне регулювання,

євроінтеграція, цифровізація та воєнні виклики формують новий контекст для фінансового управління. Ефективна адаптація систем управління фінансовими ресурсами до цих змін є критичною умовою забезпечення стійкості та розвитку підприємств газорозподілу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретичні засади управління фінансовими ресурсами підприємств газорозподілу в контексті трансформації енергетичного сектору України.

За результатами дослідження економічної сутності та класифікації фінансових ресурсів підприємств газорозподілу встановлено, що фінансові ресурси є сукупністю коштів у розпорядженні підприємства, які класифікуються на власні, позичені та залучені. Специфіка газорозподільних підприємств полягає у високій капіталомісткості галузі, тривалості окупності інвестицій, регульованій діяльності, сезонності попиту та підвищених вимогах до безпеки. Формування фінансових ресурсів газорозподільних підприємств здійснюється за специфічними принципами достатності, збалансованості, ефективності, прозорості та адаптивності.

Аналіз систем та моделей управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі показав, що система управління є комплексним механізмом, що включає об'єкти, суб'єкти, функції, методи та інструменти управління. Класичні моделі управління (консервативна, помірна, агресивна) адаптуються до специфіки енергетичного сектору з урахуванням тарифного регулювання, високої частки основних засобів та довгостроковості інвестиційних циклів. Ключовими показниками ефективності є рентабельність, ліквідність, фінансова автономія та оборотність активів. Цифровізація економіки створює нові можливості для підвищення ефективності фінансового управління через впровадження інформаційних систем та автоматизацію процесів.

Дослідження особливостей трансформації енергетичного сектору України виявило, що ключовими напрямками є лібералізація ринків, євроінтеграція, розвиток відновлюваної енергетики та модернізація інфраструктури. Створення ТОВ "Газорозподільні мережі України" як єдиного оператора суттєво впливає на фінансове управління через централізацію планування, оптимізацію фінансування та підвищення інвестиційних можливостей. Тарифне регулювання за методом RAB обмежує виручку підприємств та стимулює оптимізацію витрат. Воєнні виклики вимагають формування резервів та впровадження антикризового управління.

Результати теоретичного дослідження створюють методологічну основу для аналізу системи управління фінансовими ресурсами конкретного підприємства галузі та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах трансформації енергетичного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ АТ "ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ")

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ "Хмельницькгаз" та особливості його діяльності в складі ТОВ "ГРМ України"

Акціонерне товариство "Оператор газорозподільної системи "Хмельницькгаз" є одним з провідних газорозподільних підприємств Хмельницької області з багаторічною історією розвитку та модернізації. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення безперебійного та безпечного розподілу природного газу для всіх категорій споживачів регіону.

Історія створення газового господарства Хмельниччини розпочалася у 1948 році зі створення невеличкої газової контори зі штатом у п'ять працівників та одним слюсарем. У 1956 році було створено самостійну виробничо-експлуатаційну контору газового господарства "Хмельницькгаз" [30].

У 1969 році створено єдине газове господарство – Хмельницький виробничий трест з експлуатації "Облпромобутгаз" (наказ Мінкомунгосподарства УРСР). У 1975 році виробниче об'єднання "Хмельницькгаз" стало структурним підрозділом новоствореного Республіканського об'єднання "Укргаз" [31].

У 1994 році підприємство реорганізовано у відкрите акціонерне товариство з газопостачання та газифікації "Хмельницькгаз". У 2011 році компанію перейменовано на публічне акціонерне товариство "Хмельницькгаз". 25 березня 1997 року АТ "Хмельницькгаз" офіційно зареєстровано як юридичну особу з присвоєнням коду ЄДРПОУ 05395598 [32].

За майже 75 років діяльності газове господарство Хмельниччини пройшло шлях від невеликої контори до масштабного високорозвиненого підприємства з потужним трудовим колективом у майже 2 тисячі газовиків.

Повне найменування підприємства: Акціонерне товариство "Оператор газорозподільної системи "Хмельницькгаз".

Скорочене найменування: АТ "Хмельницькгаз".

Код ЄДРПОУ: 05395598.

Організаційно-правова форма: акціонерне товариство.

Юридична адреса: 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, проспект Миру, будинок 41.

Основний вид діяльності (КВЕД): 35.22 – Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи.

Статутний капітал: 5 531,4 тис. грн.

Виконуючим обов'язки голови правління станом на кінець 2024 року є Кузнєцов Ігор Валерійович [33].

До складу АТ "Хмельницькгаз" входило головне підприємство та 18 структурних підрозділів (районних філій), що обслуговували однойменні райони Хмельницької області, крім міста Шепетівки та Шепетівського району [34]. Основні відділення підприємства включали:

- Дунаєвецьке відділення;
- Кам'янець-Подільське відділення;
- Красилівське відділення;
- Славутське відділення;
- Старокостянтинівське відділення;
- Хмельницьке відділення.

Організаційна структура АТ "Хмельницькгаз" включала наступні ключові структурні підрозділи:

- центральна бухгалтерія;
- управління інформаційних систем та технологій;
- управління з персоналу;
- управління експлуатації;
- управління метрології;
- виробничо-технічне управління;

- центральне диспетчерське управління;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ тендерних закупівель;
- відділ економічної безпеки.

Станом на 31 грудня 2024 року АТ "Хмельницькгаз" забезпечує розподіл природного газу для близько 411 тисяч споживачів (у тому числі 398 тис. побутових споживачів та 13 тис. промислових і комунальних підприємств), експлуатує понад 7 000 км газорозподільних мереж, 1 487 газорегуляторних пунктів (ГРП) та газорегуляторних установок (ГРУ) [35].

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1062463	793197	110822	10,4	14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	799618	581006	21432	2,7	3,7
Валовий прибуток, тис. грн.	255845	212191	89390	34,9	42,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	161425	-195110	-92744	-	-
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	155482	-201398	-95444	-	-
Необоротні активи, тис. грн.	н/д	389647	346795	-	89
Оборотні активи, тис. грн.	н/д	89517	109261	-	122,1
Валюта балансу, тис. грн.	н/д	479164	456058	-	95,2
Власний капітал, тис. грн.	-171173	-385698	-483929	282,7	125,5
Зобов'язання, тис. грн.	н/д	864862	939983	-	108,7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	~950	~920	~900	94,7	97,8

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ "Хмельницькгаз"

Аналіз динаміки показників виявляє драматичні зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства протягом 2022-2024 років, викликані інтеграцією у ТОВ "ГРМ України" та трансформацією бізнес-моделі.

Чистий дохід від реалізації скоротився з 1 062,5 млн. грн. у 2022 році до 110,8 млн. грн. у 2024 році – зменшення у 9,6 разів. Це пов'язано не зі скороченням обсягів розподілу газу (кількість споживачів залишилася стабільною), а зі зміною принципів консолідації фінансової звітності в рамках Групи "Нафтогаз". Після інтеграції (серпень 2023 р.) значна частина доходів від тарифів на розподіл газу обліковується безпосередньо на рівні головної компанії ТОВ "ГРМ України", а АТ "Хмельницькгаз" отримує фінансування лише для покриття прямих операційних витрат на експлуатацію та ремонти мереж.

Якщо у 2022 році підприємство було прибутковим (чистий прибуток 155,5 млн. грн.), то у 2023 році зафіксовано збиток 201,4 млн. грн., а у 2024 році – збиток 95,4 млн. грн. Погіршення фінансових результатів зумовлене диспропорцією між різким скороченням виручки та неможливістю пропорційного зниження витрат через необхідність підтримання експлуатації та ремонтів газорозподільних мереж.

Власний капітал підприємства від'ємний протягом усього аналізованого періоду та продовжує погіршуватися: -171,2 млн. грн. (2022), -385,7 млн. грн. (2023), -483,9 млн. грн. (2024). Непокритий збиток станом на 31.12.2024 становить 585,6 млн. грн., що у 106 разів перевищує статутний капітал. За формальними ознаками підприємство перебуває у стані технічного банкрутства (зобов'язання перевищують активи на 27,9 млн. грн.).

Поточні зобов'язання збільшилися з 851,5 млн. грн. (2023) до 931,3 млн. грн. (2024), або на 9,4%, переважно через зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги з 714,1 млн. грн. до 816,2 млн. грн. (+14,3%). Дебіторська заборгованість за надані послуги зросла з 37,5 млн. грн. до 58,4 млн. грн. (+55,7%), що свідчить про погіршення платіжної дисципліни споживачів в умовах економічної кризи.

Проте слід зауважити, що від'ємний власний капітал є типовою ситуацією для газорозподільних підприємств, що пройшли процес інтеграції в національного оператора. Реальну фінансову стійкість забезпечує материнська компанія ТОВ "ГРМ України" через механізми внутрішньогрупового фінансування, кредитні лінії та перерозподіл грошових потоків.

Станом на 2024 рік виторг компанії становив 110,8 млн. грн. [35]. Підприємство є одним з найпотужніших газорозподільних операторів Хмельницької області, забезпечуючи газопостачання для промислових підприємств, комунальних споживачів та населення.

Головним завданням товариства є забезпечення безперебійного та безаварійного газопостачання усіх категорій споживачів області: від великого промислового підприємства до віддаленого населеного пункту. Підприємство обслуговує газорозподільні мережі протяжністю понад 7 тисяч кілометрів.

15 серпня 2023 року АТ "Хмельницькгаз" увійшло до складу ТОВ "Газорозподільні мережі України" [36]. Ця інтеграція стала частиною масштабної реформи газорозподільного сектору України, ініційованої Кабінетом Міністрів України відповідно до Постанови № 1335 від 25 листопада 2022 року "Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових".

Згідно з Постановою НКРЕКП № 1769 від 29 вересня 2023 року дію ліцензії АТ "Хмельницькгаз" на розподіл газу було зупинено. З 1 жовтня 2023 року послуги з розподілу природного газу на території Хмельницької області почала надавати Хмельницька філія ТОВ "Газорозподільні мережі України" [37].

ТОВ "Газорозподільні мережі України" було створено у вересні 2022 року як дочірня компанія НАК "Нафтогаз України" через компанію "Газ України". Статутний капітал ТОВ "ГРМ України" становить 250 млн. грн. (код ЄДРПОУ 44907200). Головний офіс компанії розташований у Києві за адресою: вул. Шолуденка, буд. 1 [38].

До структури ТОВ "Газорозподільні мережі України" входять 21 філія:

Вінницька, Волинська, Дніпровська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Миколаївська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Харківська міська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька та Чернігівська [39]. Сукупно компанія обслуговує понад 8,2 млн. клієнтів по всій Україні.

Хмельницька філія ТОВ "ГРМ України" зареєстрована за адресою: 29019, місто Хмельницький, проспект Миру, будинок 41 (код ЄДРПОУ 45346590). Директором Хмельницької філії є Крячко Денис Віталійович [40].

Хмельницька філія ТОВ "ГРМ України" здійснює ліцензовану діяльність на території Кам'янець-Подільського району, Хмельницького району, Шепетівського району (за винятком окремих населених пунктів). Філія обслуговує близько 411 тисяч споживачів газу на Хмельниччині [41].

Інтеграція АТ "Хмельницькгаз" в структуру ТОВ "ГРМ України" зумовлена необхідністю формування безперебійних маршрутів газопостачання від магістральних газопроводів до кінцевого споживача в умовах воєнного стану та трансформації енергетичного сектору. Ключовими цілями інтеграції є:

1. Централізація управління газорозподільною інфраструктурою для підвищення надійності постачання.
2. Оптимізація операційних процесів та зниження витрат через впровадження єдиних стандартів.
3. Покращення інвестиційних можливостей для модернізації газорозподільних мереж.
4. Підвищення рівня корпоративного управління відповідно до принципів ОЕСР.
5. Забезпечення енергетичної безпеки регіону в умовах воєнного стану.

Як підприємство критичної інфраструктури, Хмельницька філія функціонує в посиленому режимі та забезпечує безперебійний розподіл природного газу в режимі 24/7. У 2024 році філія провела технічне обслуговування внутрішньобудинкових систем газопостачання, ліквідувала витоки газу, виконала планові ремонтні роботи на газорозподільних мережах

[42].

Для споживачів газу особові рахунки залишаються незмінними та починаються на "1400" (10 цифр). Передача показань лічильників здійснюється щомісяця з 1 по 5 число через онлайн-сервіси на офіційному сайті компанії gntu.com.ua або через особистий кабінет my.gas.ua.

Хмельницька філія надає повний комплекс послуг:

- розподіл природного газу;
- приєднання нових споживачів до газорозподільної мережі;
- технічне обслуговування газопроводів та газового обладнання;
- аварійно-диспетчерське обслуговування;
- перевірка та заміна лічильників газу;
- консультаційні послуги.

Контакт-центр філії працює щоденно з 8:00 до 20:00 за телефонами (0382) 742 104 та (067) 01 14 104.

Входження АТ "Хмельницькгаз" до складу ТОВ "ГРМ України" суттєво вплинуло на систему фінансового управління підприємства:

По-перше, відбулася централізація фінансового планування та контролю. Хмельницька філія працює в рамках єдиної фінансової політики групи компаній Нафтогаз, що передбачає застосування єдиних стандартів бюджетування, обліку та звітності.

По-друге, змінилася структура фінансування капіталовкладень. Інвестиційні програми філії затверджуються на рівні головного офісу ТОВ "ГРМ України" та інтегровані в загальний План розвитку газорозподільної системи на 2024-2033 роки, затверджений НКРЕКП.

По-третє, підвищилися вимоги до фінансової прозорості та звітності. Як частина Групи Нафтогаз, підприємство дотримується високих стандартів корпоративного управління, що включає застосування МСФЗ, проведення незалежних аудитів, публікацію фінансових результатів.

По-четверте, оптимізовано систему управління дебіторською та кредиторською заборгованістю через централізовані процедури взаємодії з

постачальниками та споживачами.

Діяльність Хмельницької філії ТОВ "ГРМ України" регулюється НКРЕКП відповідно до Закону України "Про ринок природного газу". Тарифи на послуги розподілу природного газу встановлюються регулятором на основі методології RAB (Regulatory Asset Base), що передбачає врахування економічно обґрунтованих витрат та норми прибутку на інвестований капітал.

НКРЕКП здійснює контроль за дотриманням філією ліцензійних умов, виконанням планів розвитку газорозподільної системи, якістю послуг з розподілу газу. Регулятор встановлює вимоги до надійності газопостачання, термінів приєднання нових споживачів, технічного стану газорозподільних мереж.

Таким чином, АТ "Хмельницькгаз", інтегроване в структуру Хмельницької філії ТОВ "Газорозподільні мережі України", є сучасним газорозподільним оператором з багаторічним досвідом, потужною інфраструктурою та високим рівнем професіоналізму персоналу. Входження до складу національного газорозподільного оператора створює передумови для модернізації системи фінансового управління, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, залучення інвестицій для розвитку газорозподільної інфраструктури регіону.

2.2. Аналіз системи формування та використання фінансових ресурсів газорозподільних підприємств

Система формування фінансових ресурсів газорозподільних підприємств функціонує в унікальному інституційному середовищі, де поєднуються ринкові механізми господарювання та жорстке державне регулювання тарифів і норм прибутковості [30]. Ця дуальність визначає специфічну структуру джерел фінансування, яка суттєво відрізняється від підприємств конкурентних галузей.

Концептуально фінансові ресурси газорозподільних підприємств формуються з трьох основних груп джерел: власних, позичених та залучених.

Проте практична реалізація цієї класифікації має низку особливостей, зумовлених капіталомісткістю галузі, регуляторними обмеженнями та специфікою грошових потоків.

Аналіз фінансових ресурсів газорозподільних підприємств вимагає врахування специфіки їх функціонування в умовах державного тарифного регулювання, високої капіталомісткості галузі та процесів корпоративної трансформації. Для АТ "Хмельницькгаз" додатковим фактором є інтеграція у ТОВ "ГРМ України" (серпень 2023 р.), що докорінно змінила модель формування доходів та управління фінансовими потоками.

1. Структурний аналіз активів підприємства.

Валюта балансу АТ "Хмельницькгаз" скоротилася з 479,2 млн. грн. (на 31.12.2023) до 456,1 млн. грн. (на 31.12.2024), або на 4,8% (табл. 2.2). Ця динаміка є нетиповою для газорозподільних підприємств, які зазвичай демонструють зростання активів через капіталомісткі інвестиції у модернізацію інфраструктури.

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка активів АТ "Хмельницькгаз"

Стаття активів	2023 р., тис. грн	2023 р., %	2024 р., тис. грн	2024 р., %	Зміна, тис. грн	Темп, %
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	389647	81,3	346795	76	-42852	89
Основні засоби	343835	71,8	328501	72	-15334	95,5
Незавершені капітальні інвестиції	44700	9,3	18053	4	-26647	40,4
Нематеріальні активи	-944	-0,2	73	0,02	1017	-
Довгострокові фінансові інвестиції	168	0,04	168	0,04	0	100
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ	89517	18,7	109261	24	19744	122,1
Дебіторська заборгованість	49173	10,3	67247	14,7	18074	136,8
Інші оборотні активи	22340	4,7	22440	4,9	100	100,4
Запаси	14478	3	13011	2,9	-1467	89,9
Гроші та їх еквіваленти	3248	0,7	6581	1,4	3333	202,6
УСЬОГО АКТИВІВ	479164	100	456058	100	-23106	95,2

Джерело: складено автором на основі балансу (форма №1) АТ "Хмельницькгаз"

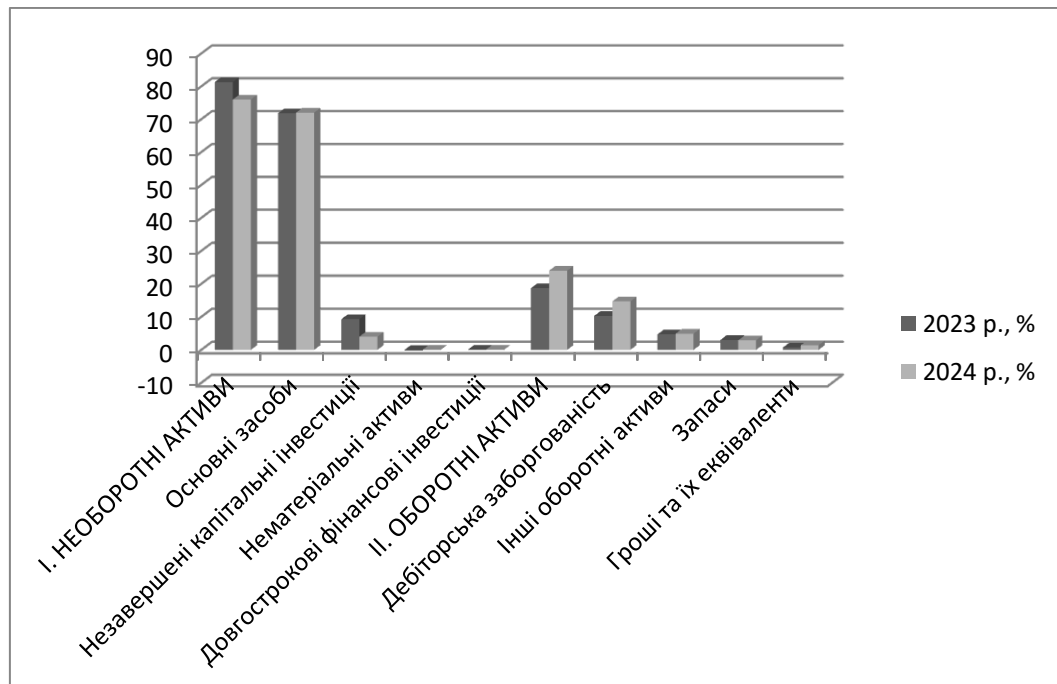


Рисунок 2.1 - Динаміка структури активів АТ "Хмельницькгаз" за 2023-2024 рр.

Необоротні активи скоротилися на 11,0% (42,9 млн. грн.), що зумовлено:

1. Зменшення основних засобів на 4,5% (15,3 млн. грн.) внаслідок перевищення нарахованої амортизації (орієнтовно 25-30 млн. грн.) над введенням нових об'єктів. Залишкова вартість основних засобів 328,5 млн. грн. при первісній вартості 513,9 млн. грн. означає знос 185,4 млн. грн. або коефіцієнт зносу 36,1%. Це помірний рівень для газорозподільної інфраструктури (норма 40-50%), проте тенденція до зростання зносу за відсутності адекватного оновлення створює довгострокові ризики.

2. Різким скороченням незавершених капітальних інвестицій на 59,6% (з 44,7 млн. грн. до 18,1 млн. грн.). Це може свідчити як про завершення раніше розпочатих проектів з введенням об'єктів в експлуатацію, так і про уповільнення темпів нового будівництва. Враховуючи одночасне зменшення основних засобів, другий сценарій видається більш ймовірним, що є тривожним сигналом щодо інвестиційної активності.

3. Усуненням від'ємного значення нематеріальних активів (-0,9 млн. грн. у 2023 р.) до позитивного (+0,07 млн. грн. у 2024 р.), що може бути пов'язано з переоцінкою або списанням повністю амортизованих об'єктів.

Оборотні активи зросли на 22,1% (19,7 млн. грн.), що змінило структуру балансу на користь більшої ліквідності (частка оборотних активів 18,7% → 24,0%). Основні зміни:

Критичне зростання дебіторської заборгованості на 36,8% (з 49,2 млн. грн. до 67,2 млн. грн.). У структурі дебіторської заборгованості домінує заборгованість за надані послуги розподілу газу – 58,4 млн. грн., або 86,9% загальної дебіторської заборгованості. Порівняно з 2023 роком (37,5 млн. грн.) зростання становить 55,7%. Розрахунок періоду інкасації: $(67,2 \text{ млн.} / 110,8 \text{ млн.}) \times 365 = 221$ день, що майже у 2 рази перевищує показник 2023 року (117 днів) та є критичним рівнем. Це свідчить про системні проблеми зі своєчасністю розрахунків споживачів в умовах економічної кризи та зниження купівельної спроможності населення.

Подвоєння грошових коштів з 3,2 млн. грн. до 6,6 млн. грн. (+102,6%) є позитивною динамікою, проте абсолютна величина залишається недостатньою – лише 1,4% активів або 0,7% поточних зобов'язань (коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,007 при нормі >0,2).

2. Структурний аналіз пасивів підприємства.

Структура пасивів АТ "Хмельницькгаз" характеризується критичною фінансовою ситуацією – від'ємним власним капіталом, що поглиблюється (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка пасивів АТ "Хмельницькгаз"

Стаття пасивів	2023 р., тис. грн	2023 р., %	2024 р., тис. грн	2024 р., %	Зміна, тис. грн
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-385698	-80,5	-483929	-106,1	-98231
Статутний капітал	5531	1,2	5531	1,2	0
Додатковий капітал	99476	20,8	96188	21,1	-3288
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-490705	-102,4	-585648	-128,4	-94943
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	13343	2,8	8665	1,9	-4678

Продовження таблиці 2.3

Інші довгострокові зобов'язання	8888	1,9	5623	1,2	-3265
Довгострокові забезпечення	4455	0,9	3042	0,7	-1413
ІІІ. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	851519	177,7	931318	204,2	79799
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	714080	149	816177	179	102097
Інші поточні зобов'язання	53646	11,2	61145	13,4	7499
Одержані аванси	68843	14,4	27945	6,1	-40898
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	4969	1	10124	2,2	5155
Поточні забезпечення	3182	0,7	4638	1	1456
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4932	1	10118	2,2	5186
Кредиторська заборгованість з оплати праці	1496	0,3	1189	0,3	-307
Кредиторська заборгованість зі страхування	371	0,1	84	0,02	-287
УСЬОГО ПАСИВІВ	479164	100	456058	100	-23106

Джерело: складено автором на основі балансу (форма №1) АТ "Хмельницькгаз"

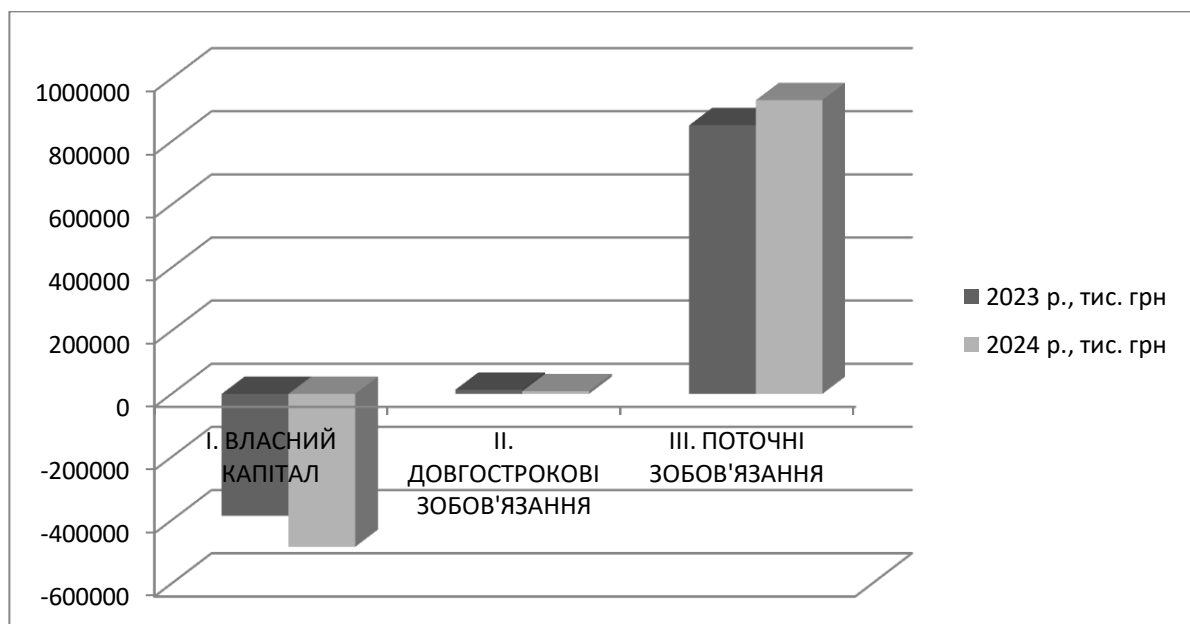


Рисунок 2.4 – Динаміка структури пасивів "Хмельницькгаз" за 2023-2024 рр.

Власний капітал від'ємний та продовжує погіршуватися: -385,7 млн. грн. (2023) → -483,9 млн. грн. (2024), зростання дефіциту на 25,5% або 98,2 млн. грн.. Непокритий збиток досяг 585,6 млн. грн., що у 106 разів перевищує статутний капітал (5,5 млн. грн.).

Структура власного капіталу:

- статутний капітал (5,5 млн. грн.) залишився незмінним з моменту приватизації;

- додатковий капітал скоротився з 99,5 млн. грн. до 96,2 млн. грн. (-3,3 млн. грн.), що може бути пов'язано з коригуванням переоцінки основних засобів;

- накопичений збиток збільшився на 94,9 млн. грн., що відповідає від'ємному фінансовому результату 2024 року (збиток 95,4 млн. грн. за мінусом іншого сукупного доходу +0,5 млн. грн.).

За формальними критеріями підприємство перебуває у стані технічного банкрутства: чисті активи (активи мінус зобов'язання) становлять -483,9 млн. грн., тобто зобов'язання перевищують активи. Проте для підприємств, що входять до складу консолідованих груп, цей показник має обмежену прогностичну цінність, оскільки фінансову стійкість забезпечує материнська компанія через механізми внутрішньогрупового фінансування.

Зростання поточних зобов'язань на 9,4% (79,8 млн. грн.) до 931,3 млн. грн. створює критичний рівень поточної ліквідності. Частка поточних зобов'язань у валюті балансу становить 204,2%, що означає, що на кожен гривню активів припадає 2,04 грн. короткострокової заборгованості.

Ключові зміни у структурі поточних зобов'язань:

- зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги на 14,3% (102,1 млн. грн.) до 816,2 млн. грн. Це найбільша стаття пасивів, що становить 179,0% валюти балансу. Період оборотності кредиторської заборгованості: $(816,2 \text{ млн.} / 21,4 \text{ млн. собівартості}) \times 365 = 13\,914$ днів або 38 років, що є абсурдним значенням та свідчить про те, що показники собівартості у звітності 2024 року не відображають реальних операційних витрат після зміни

моделі консолідації доходів;

- різке скорочення авансів отриманих з 68,8 млн. грн. до 27,9 млн. грн. (-59,4%) може свідчити про зміну системи розрахунків зі споживачами або зарахування авансів у рахунок поточних платежів;

- подвоєння заборгованості з бюджетом з 4,9 млн. грн. до 10,1 млн. грн. (+105,2%) вказує на проблеми зі своєчасною сплатою податків, що створює ризики штрафних санкцій.

3. Аналіз фінансових результатів.

Звіт про фінансові результати АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 роки відображає перехід від прибутковості до збитковості після інтеграції у ТОВ "ГРМ України" (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	Зміна 2024/2023, тис. грн.
Чистий дохід (виручка)	1062463	793197	110822	-682375
Собівартість реалізації	799618	581006	21432	-559574
Валовий прибуток	255845	212191	89390	-122801
Інші операційні доходи	82608	259348	5901	-253447
Адміністративні витрати	66123	82692	17104	-65588
Інші операційні витрати	110905	593957	170931	-423026
Фінансовий результат від операційної діяльності	161425	-195110	-92744	102366
Фінансові витрати	5943	6286	2700	-3586
Фінансовий результат до оподаткування	155482	-201398	-95444	105954
Чистий фінансовий результат	155482	-201398	-95444	105954

Джерело: складено автором на основі звіту про фінансові результати АТ "Хмельницькгаз"

Чистий дохід скоротився у 7,2 рази: з 793,2 млн. грн. (2023) до 110,8 млн. грн. (2024). Це не відображає реального скорочення обсягів розподілу газу – кількість споживачів залишилася стабільною (~411 тис.), а протяжність мереж не змінилася (>7 тис. км). Причина полягає у зміні методології консолідації фінансової звітності після інтеграції у ТОВ "ГРМ України": виручка від тарифів на розподіл газу почала обліковуватися на рівні материнської компанії, а АТ "Хмельницькгаз" отримує лише частину коштів на покриття прямих експлуатаційних витрат.

Непропорційне скорочення собівартості з 581,0 млн. грн. до 21,4 млн. грн. (у 27 разів!) при скороченні доходу лише у 7 разів створює ілюзію надвисокої рентабельності продажу 80,7% (89,4 млн. / 110,8 млн. × 100%). Це є артефактом облікової політики та не відображає реальної економіки. Фактично, прямі операційні витрати на експлуатацію газорозподільних мереж (фонд оплати праці, матеріали, електроенергія, ремонти) залишилися на рівні 150-200 млн. грн., але обліковуються у складі "інших операційних витрат" або виводяться за межі фінансової звітності окремого підприємства.

Зменшення операційного збитку з 195,1 млн. грн. (2023) до 92,7 млн. грн. (2024) є відносним покращенням, проте підприємство залишається збитковим. Фінансовий результат до оподаткування -95,4 млн. грн. означає, що підприємство не генерує прибутку для покриття накопиченого збитку (585,6 млн. грн.).

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансова звітність АТ "Хмельницькгаз" у 2024 році втратила інформативність для зовнішніх користувачів через радикальну зміну методології обліку після інтеграції. Для об'єктивної оцінки фінансового стану необхідно аналізувати консолідовану звітність ТОВ "ГРМ України" у цілому.

2.3. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами та діагностика фінансового стану

Ефективність управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств оцінюється за наступними групами показників:

1. Показники рентабельності:

- рентабельність активів (ROA) – характеризує ефективність використання активів;
- рентабельність власного капіталу (ROE) – відображає прибутковість для власників;
- рентабельність продажу – показує частку прибутку у виручці.

2. Показники фінансової стійкості:

- коефіцієнт автономії – частка власного капіталу в пасивах;
- коефіцієнт фінансування – співвідношення власних та позичених коштів;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

3. Показники ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

4. Показники ділової активності:

- оборотність активів;
- оборотність дебіторської заборгованості;
- тривалість операційного циклу.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств має враховувати специфіку їх діяльності як природних монополій, що функціонують в умовах державного тарифного регулювання, яке обмежує рівень прибутковості та визначає структуру витрат.

Для газорозподільних підприємств, що працюють в умовах тарифного регулювання, стандартні показники рентабельності мають обмежену

інформативність, оскільки прибутковість регулюється НКРЕКП на рівні 10-12% ROE [43]. Тому ключовими індикаторами ефективності стають:

- рівень виконання інвестиційних програм;
- динаміка операційних витрат на 1 км мережі;
- показники надійності газопостачання;
- коефіцієнт обслуговування боргу (DSCR).

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз" здійснюється на основі системи фінансових коефіцієнтів, що характеризують рентабельність, фінансову стійкість, ліквідність та ділову активність підприємства. Проте через радикальну трансформацію бізнес-моделі після інтеграції у ТОВ "ГРМ України" інтерпретація окремих показників вимагає критичного підходу.

Показники рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Норматив
Рентабельність продажу (валова), %	Валовий прибуток / Виручка × 100	24,1	26,8	80,7	>10
Рентабельність продажу (чиста), %	Чистий прибуток / Виручка × 100	14,6	-25,4	-86,1	>5
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	н/д	-42	-20,9	>5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	н/р	н/р	н/р	10-12
Рентабельність операційної діяльності, %	Опер. прибуток / Виручка × 100	15,2	-24,6	-83,7	>8

*н/р – не розраховується через від'ємний власний капітал

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

1. Оцінка рентабельності.

Рентабельність продажу (валова) демонструє зростання з 26,8% до 80,7%, що на перший погляд є феноменальним результатом. Проте це артефакт облікової методології: собівартість у звітності 2024 року (21,4 млн. грн.) не відображає реальних операційних витрат на експлуатацію газорозподільних мереж, які становлять орієнтовно 150-200 млн. грн.. Якщо скоригувати розрахунок на реальну собівартість (150 млн. грн.), отримаємо від'ємну рентабельність: $(110,8 - 150) / 110,8 \times 100 = -35,4\%$, що адекватніше відображає економічну ситуацію.

Рентабельність продажу (чиста) -86,1% означає, що на кожну гривню виручки підприємство генерує 86 копійок збитку. Це критичний рівень, що свідчить про фундаментальну неспроможність бізнес-моделі у поточному вигляді забезпечити прибутковість.

Рентабельність активів (ROA) -20,9% (-95,4 млн. грн. збитку / 456,1 млн. грн. активів) показує, що кожна гривня активів генерує 21 копійку збитку. Порівняно з 2023 роком (-42,0%) ситуація дещо покращилася через зменшення збитку зі 201,4 млн. грн. до 95,4 млн. грн., проте залишається неприйнятною.

Рентабельність власного капіталу (ROE) не розраховується через від'ємне значення власного капіталу (-483,9 млн. грн.). Теоретично, $ROE = -95,4 / (-483,9) \times 100 = +19,7\%$, але цей показник позбавлений економічного сенсу при від'ємному капіталі.

2. Оцінка фінансової стійкості.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 2.6).

Коефіцієнт автономії -1,061 означає, що на кожну гривню активів припадає 1,06 грн. від'ємного власного капіталу. Нормативне значення $>0,5$ передбачає, що принаймні половина активів фінансується за рахунок власних коштів. АТ "Хмельницькгаз" не має власних коштів взагалі – підприємство повністю залежить від кредиторів та фінансової підтримки материнської

компанії.

Таблиця 2.6. Показники фінансової стійкості АТ "Хмельницькгаз" за 2023-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	Норматив	Оцінка
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	-0,805	-1,061	>0,5	Критичний
Коефіцієнт фінансування	Зобов'язання / Власний капітал	-2,24	-1,94	<1,0	Критичний
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи	-8,66	-7,6	>0,1	Критичний
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	н/р	н/р	>0,5	н/р
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Зобов'язання / Активи	1,805	2,061	<0,5	Критичний

*н/р – не розраховується через від'ємний власний капітал

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами -7,60 свідчить, що підприємство не має власного оборотного капіталу. Розрахунок: власний капітал (-483,9 млн. грн.) мінус необоротні активи (346,8 млн. грн.) = -830,7 млн. грн. дефіциту, що становить -760% оборотних активів (109,3 млн. грн.). Це означає критичну залежність від зовнішнього фінансування для забезпечення поточної діяльності.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу 2,061 показує, що на кожну гривню активів припадає 2,06 грн. зобов'язань. Підприємство фінансується на 206% за рахунок боргу, що формально відповідає стану банкрутства.

Отже, за всіма критеріями фінансової стійкості АТ "Хмельницькгаз" перебуває у кризовому стані. Проте для підприємств у складі консолідованих груп ці показники мають обмежену прогностичну цінність, оскільки материнська компанія ТОВ "ГРМ України" забезпечує фінансову підтримку через внутрішньогрупові позики, субординований борг або субсидії.

3. Аналіз ліквідності.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання (табл. 2.7).

Коефіцієнт поточної ліквідності 0,117 означає, що на 1 гривню поточних зобов'язань (931,3 млн. грн.) припадає лише 11,7 копійок оборотних активів (109,3 млн. грн.). Нормативне значення 1,5-2,0 передбачає полуторне-подвійне перевищення активів над зобов'язаннями для забезпечення фінансового буфера. АТ "Хмельницькгаз" має десятикратний дефіцит ліквідності.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності АТ "Хмельницькгаз" за 2023-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	Норматив	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,105	0,117	1,5-2,0	Критичний
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0,088	0,103	>1,0	Критичний
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,004	0,007	>0,2	Критичний
Чистий оборотний капітал, млн грн	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	-762	-822,1	>0	Від'ємний

*н/д – немає даних; н/р – некоректний розрахунок через артефакти обліку

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт швидкої ліквідності 0,103 (виключаємо запаси 13,0 млн. грн. як найменш ліквідні активи) фактично не відрізняється від коефіцієнта поточної ліквідності, оскільки запаси становлять лише 11,9% оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,007 (грошові кошти 6,6 млн. грн. / поточні зобов'язання 931,3 млн. грн.) показує, що підприємство може погасити

лише 0,7% короткострокових боргів негайно наявними коштами. Нормативне значення $>0,2$ вимагає 20% покриття, тобто дефіцит становить $186,3 - 6,6 = 179,7$ млн. грн.

Чистий оборотний капітал -822,1 млн. грн. (109,3 млн. оборотних активів - 931,3 млн. поточних зобов'язань) означає, що підприємство не має власних оборотних коштів. Весь оборотний капітал сформований за рахунок короткострокової кредиторської заборгованості, а частина поточних зобов'язань (822,1 млн. грн.) фінансує необоротні активи, що є фундаментальним порушенням "золотого правила балансу" (довгострокові джерела мають фінансувати довгострокові вкладення).

Отже, АТ "Хмельницькгаз" технічно неплатоспроможне – підприємство не може погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних та очікуваних надходжень. Фактичну платоспроможність забезпечує фінансова підтримка материнської компанії.

4. Аналіз ділової активності. Ділова активність характеризує ефективність використання ресурсів та швидкість обороту активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 р	2023 р.	2024 р.	Норматив	Динаміка
Оборотність активів, обороти	Виручка / Середні активи	н/д	0,67	0,24	$>1,0$	Погіршення
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	Середня дебіторка / Виручка $\times 365$	н/д	117	221	<30	Критичне погіршення
Тривалість операційного циклу, днів	Період обороту запасів + Період обороту дебіторки	н/д	152	280	<60	Погіршення

*н/д – немає даних; н/р – некоректний розрахунок через артефакти обліку

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Оборотність активів знизилася з 0,67 до 0,24 обороту на рік, що означає, що підприємству потрібно 4,2 року ($1 / 0,24$) для повного обороту активів через виручку. Це катастрофічно низький рівень, зумовлений падінням виручки у 7 разів при незначному скороченні активів (лише на 5%). Для порівняння, у 2023 році один оборот здійснювався за 1,5 року.

Критичне подовження періоду обороту дебіторської заборгованості з 117 до 221 дня майже удвічі свідчить про системну кризу платежів. Споживачі розраховуються за послуги розподілу газу в середньому через 7,4 місяця після надання послуги, що створює касові розриви та вимагає зовнішнього фінансування оборотного капіталу. Для газорозподільних підприємств нормативний період інкасації становить 15-30 днів (місячний цикл виставлення рахунків + 2 тижні на оплату).

Період обороту кредиторської заборгованості 13 898 днів (38 років) є явно некоректним результатом, що підтверджує висновок про спотворення показників собівартості у звітності 2024 року. Реально кредиторська заборгованість не обертається взагалі – підприємство не погашає борги перед постачальниками, накопичуючи прострочену заборгованість.

5. Діагностика загрози банкрутства.

Для інтегральної оцінки фінансового стану застосуємо модель Z-score Альтмана у модифікації для непублічних компаній:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (1)$$

де:

$$X_1 = \text{Оборотний капітал} / \text{Активи} = -822,1 / 456,1 = -1,803$$

$$X_2 = \text{Нерозподілений прибуток} / \text{Активи} = -585,6 / 456,1 = -1,284$$

$$X_3 = \text{ЕВІТ} / \text{Активи} = -92,7 / 456,1 = -0,203$$

$$X_4 = \text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання} = -483,9 / 940,0 = -0,515$$

$$X_5 = \text{Виручка} / \text{Активи} = 110,8 / 456,1 = 0,243$$

$$Z = 0,717 \times (-1,803) + 0,847 \times (-1,284) + 3,107 \times (-0,203) + 0,420 \times (-0,515) + 0,998 \times 0,243$$

$$Z = -1,293 - 1,088 - 0,631 - 0,216 + 0,243 = -2,985$$

Інтерпретація: $Z < 1,23$ свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства. Значення $-2,985$ є екстремально низьким та підтверджує критичний фінансовий стан.

6. Комплексна оцінка фінансового стану.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє класифікувати фінансовий стан АТ "Хмельницькгаз" як кризовий з ознаками технічного банкрутства.

Критичні проблеми:

1. Від'ємний власний капітал $-483,9$ млн. грн., що у 87 разів перевищує валюту балансу.
2. Систематична збитковість: $-201,4$ млн. грн. (2023), $-95,4$ млн. грн. (2024).
3. Критична неліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності $0,117$ при нормі $1,5-2,0$.
4. Абсолютна фінансова залежність: власні джерела фінансування відсутні.
5. Неплатоспроможність: дебіторська заборгованість $67,2$ млн. грн. не покриває поточні зобов'язання $931,3$ млн. грн..

До пом'якшуючих факторів можна віднести такі:

1. Підприємство входить до складу консолідованої групи ТОВ "ГРМ України", що забезпечує доступ до внутрішньогрупового фінансування.
2. Діяльність регулюється державою, що знижує ризики припинення операцій.
3. Послуги розподілу газу є критично важливими для регіону, що гарантує державну підтримку у разі загрози колапсу.
4. Фактичні обсяги діяльності (обслуговування 411 тис. споживачів, експлуатація >7 тис. км мереж) залишилися незмінними – криза є фінансово-

обліковою, а не операційною.

У підсумку можна зазначити, що фінансова криза АТ "Хмельницькгаз" є наслідком трансформації бізнес-моделі після інтеграції у ТОВ "ГРМ України", а не результатом неефективного управління чи погіршення ринкових умов. Фінансова звітність окремого підприємства втратила інформативність – реальний фінансовий стан може бути оцінений лише на рівні консолідованої групи. Для виживання підприємства необхідна фінансова реструктуризація, збільшення статутного капіталу та/або конвертація внутрішньогрупового боргу у власний капітал.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз системи формування та використання фінансових ресурсів АТ "Хмельницькгаз" за 2022-2024 роки в умовах корпоративної трансформації та виявлено критичні проблеми фінансового стану підприємства.

За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що АТ "Хмельницькгаз" є провідним газорозподільним підприємством Хмельницької області з 75-річною історією розвитку, яке забезпечує розподіл природного газу для понад 400 тисяч споживачів та експлуатує понад 7 тисяч км газорозподільних мереж. Ключовою подією стала інтеграція у ТОВ "Газорозподільні мережі України" у серпні 2023 року, що докорінно змінила фінансову модель діяльності. Аналіз динаміки показників виявив катастрофічне падіння чистого доходу майже у 10 разів, перехід від прибутковості до систематичної збитковості та критичне погіршення власного капіталу до від'ємного значення. При цьому операційна діяльність залишилася незмінною, що свідчить про бухгалтерський, а не економічний характер кризи.

Аналіз структури та динаміки балансу показав скорочення валюти балансу та необоротних активів внаслідок уповільнення інвестиційної діяльності при одночасному зростанні оборотних активів за рахунок

критичного збільшення дебіторської заборгованості з подовженням періоду інкасації майже удвічі. Структура пасивів характеризується катастрофічним станом власного капіталу з непокритим збитком, що у понад 100 разів перевищує статутний капітал, та домінуванням поточних зобов'язань, переважно кредиторської заборгованості за товари та послуги, що створює критичний рівень фінансової залежності та формальні ознаки технічного банкрутства.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами виявила критичні відхилення за всіма групами показників: негативна рентабельність продажу та активів, неможливість розрахунку рентабельності власного капіталу через від'ємне значення, критично низькі коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності, погіршення ділової активності з подовженням періоду обороту дебіторської заборгованості. Діагностика за моделлю Z-score Альтмана підтвердила дуже високу ймовірність банкрутства. Проте для підприємств у складі консолідованих груп ці показники мають обмежену прогностичну цінність, оскільки фінансову стійкість забезпечує материнська компанія через механізми внутрішньогрупового фінансування, а виявлені проблеми є наслідком зміни методології обліку після інтеграції, що вимагає термінових заходів фінансової реструктуризації та оптимізації управління фінансовими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

3.1. Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз"

Результати аналізу фінансового стану АТ "Хмельницькгаз", проведеного у другому розділі, виявили системні проблеми управління фінансовими ресурсами підприємства: від'ємний власний капітал, критичну неліквідність, систематичну збитковість та високу фінансову залежність. Ці проблеми є наслідком трансформації бізнес-моделі після інтеграції у ТОВ "ГРМ України" та вимагають комплексних заходів фінансової реструктуризації та оптимізації управління.

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз" має здійснюватися за п'ятьма пріоритетними напрямками (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз"

Напрям 1. Фінансова реструктуризація та відновлення власного капіталу

Критичний стан власного капіталу (-483,9 млн. грн., що становить -106% валюти балансу) створює формальні ознаки банкрутства та унеможливорює нормальне функціонування підприємства. Непокритий збиток 585,6 млн. грн. у 106 разів перевищує статутний капітал (5,5 млн. грн.), що свідчить про фундаментальну неспроможність існуючої структури капіталу забезпечити фінансову стійкість.

Основним інструментом відновлення фінансової стійкості має стати докапіталізація підприємства з боку материнської компанії ТОВ "ГРМ України". Збільшення статутного капіталу через додаткову емісію акцій дозволить покрити частину непокритого збитку та створити базу для формування позитивного власного капіталу. Альтернативним або додатковим механізмом може стати конвертація внутрішньогрупової заборгованості у власний капітал через механізм debt-to-equity swap.

Конвертація боргу у капітал передбачає, що частина кредиторської заборгованості перед ТОВ "ГРМ України" або іншими підприємствами групи Нафтогаз трансформується у додатковий внесок до статутного капіталу. Це дозволить одночасно зменшити зобов'язання та збільшити власний капітал без залучення зовнішнього фінансування. Враховуючи, що кредиторська заборгованість становить 816,2 млн. грн., навіть часткова конвертація 30-40% боргу могла б суттєво покращити структуру пасивів.

Реструктуризація має супроводжуватися переглядом облікової політики та методології консолідації фінансової звітності. Після інтеграції у серпні 2023 року виручка від тарифів на розподіл газу почала обліковуватися на рівні материнської компанії, що призвело до різкого скорочення доходу АТ "Хмельницькгаз" та виникнення операційних збитків. Необхідно впровадити модель трансфертного ціноутворення, яка забезпечить адекватне відшкодування витрат філії та формування прийняттого рівня маржинальності.

Важливим елементом фінансової реструктуризації є формування резервного капіталу для покриття непередбачуваних витрат. В умовах воєнного

стану газорозподільні підприємства стикаються з підвищеними ризиками пошкодження інфраструктури, аварійних ситуацій, різких коливань попиту через міграційні процеси. Створення резервного фонду на рівні 5-7% власного капіталу після його відновлення дозволить підприємству оперативно реагувати на виклики без залучення додаткового зовнішнього фінансування.

Напрямок 2. Оптимізація управління дебіторською заборгованістю.

Критичне зростання дебіторської заборгованості з 49,2 млн. грн. (2023) до 67,2 млн. грн. (2024), або на 36,8%, супроводжується подовженням періоду інкасації з 117 до 221 дня. Споживачі розраховуються за послуги розподілу газу в середньому через 7,4 місяця, що створює касові розриви та вимагає залучення дорогого короткострокового фінансування для покриття поточних витрат.

Удосконалення управління дебіторською заборгованістю передбачає впровадження багаторівневої системи контролю платежів. На першому рівні необхідно запровадити щоденний моніторинг стану розрахунків з автоматичним формуванням реєстру прострочених платежів. Інформаційна система має ідентифікувати споживачів, які затримують оплату понад 30 днів, та автоматично ініціювати процедури стягнення заборгованості.

На другому рівні доцільно диференціювати підходи до управління заборгованістю залежно від категорії споживачів. Для побутових споживачів (які становлять 96,8% від загальної кількості, або 398 тис. домогосподарств) ефективним інструментом є впровадження системи передоплати або авансових платежів. Перехід від постоплатної до передоплатної системи розрахунків дозволить принципово усунути проблему дебіторської заборгованості населення, проте вимагає адаптації інформаційних систем та роз'яснювальної роботи зі споживачами.

Для промислових та комунальних споживачів (13 тис. підприємств) необхідно впровадити систему кредитних лімітів та диференційованих умов оплати. Підприємства з високою кредитоспроможністю та стабільною історією платежів можуть отримувати відстрочку платежу на 14-30 днів, тоді як для ризикових споживачів встановлюються жорсткі умови передоплати або

банківські гарантії.

Важливим інструментом є впровадження системи знижок за дострокову оплату та штрафних санкцій за прострочення. Надання знижки 2-3% при оплаті протягом перших 7 днів після виставлення рахунку стимулює споживачів до швидших розрахунків. Водночас нарахування пені у розмірі подвійної облікової ставки НБУ на суму простроченої заборгованості створює економічні стимули для своєчасної оплати та компенсує підприємству втрати від відволікання коштів з обороту.

Для роботи з проблемною заборгованістю необхідно створити спеціалізований підрозділ або делегувати ці функції колекторським агентствам. Заборгованість, прострочена понад 90 днів, потребує активних заходів з претензійно-позовної роботи, включаючи звернення до суду та примусове стягнення через виконавчу службу. За умов ефективної роботи цього напрямку можливо скоротити період інкасації дебіторської заборгованості до 45-60 днів, що вивільнить з обороту близько 30 млн. грн. оборотних коштів.

Напрямок 3. Покращення ліквідності та платоспроможності.

Критично низькі коефіцієнти ліквідності (поточна ліквідність 0,117 при нормі 1,5-2,0; абсолютна ліквідність 0,007 при нормі 0,2) свідчать про неспроможність підприємства погасити короткострокові зобов'язання (931,3 млн. грн.) за рахунок наявних оборотних активів (109,3 млн. грн.). Від'ємний чистий оборотний капітал (-822,1 млн. грн.) означає, що підприємство не має власних оборотних коштів і повністю залежить від кредиторів.

Покращення ліквідності передбачає комплекс заходів у трьох напрямках: збільшення оборотних активів, оптимізація структури зобов'язань, впровадження ефективного управління грошовими потоками.

Збільшення оборотних активів має здійснюватися переважно через оптимізацію дебіторської заборгованості та формування достатнього залишку грошових коштів. Наразі грошові кошти становлять лише 6,6 млн. грн., або 1,4% активів, що є критично недостатнім для забезпечення поточних платежів. Для нормального функціонування газорозподільне підприємство має

підтримувати залишок грошових коштів на рівні 15-20% місячної виручки, що для АТ "Хмельницькгаз" становить приблизно 15-18 млн. грн. Формування такого буфера ліквідності можливе через залучення короткострокових кредитних ліній від материнської компанії або комерційних банків під заставу дебіторської заборгованості.

Оптимізація структури зобов'язань передбачає конвертацію частини короткострокових боргів у довгострокові через механізм рефінансування. Поточні зобов'язання 931,3 млн. грн. створюють постійний тиск на ліквідність, оскільки потребують погашення протягом наступних 12 місяців. Конвертація 30-40% цих зобов'язань (280-370 млн. грн.) у довгострокові позики зі строком погашення 3-5 років дозволить знизити коефіцієнт поточної заборгованості та створити часовий простір для відновлення платоспроможності.

Важливим елементом є реструктуризація кредиторської заборгованості за товари та послуги (816,2 млн. грн.). Переговори з основними кредиторами про пролонгацію термінів платежів, реструктуризацію боргу або часткове списання заборгованості можуть суттєво покращити фінансовий стан. Враховуючи, що підприємство входить до складу державної групи компаній, державні постачальники (електроенергії, комунальних послуг, матеріалів) можуть надати преференційні умови реструктуризації у рамках програм підтримки критичної інфраструктури.

Впровадження системи управління грошовими потоками передбачає централізоване управління грошовими потоками на рівні ТОВ "ГРМ України" з використанням механізму консолідації грошових потоків (cash-pooling). За цією схемою вільні залишки коштів всіх філій консолідуються на єдиному рахунку материнської компанії, що дозволяє оптимізувати загальну ліквідність групи. Філії з профіцитом ліквідності надають короткострокові позики філіям з дефіцитом, знижуючи потребу в зовнішньому фінансуванні та витрати на обслуговування кредитів.

Напрямок 4. Автоматизація фінансових процесів.

Ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах обмеженості

персоналу та необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища вимагає високого рівня автоматизації фінансових процесів. Впровадження інтегрованих інформаційних систем дозволяє підвищити швидкість та якість управлінських рішень, знизити операційні витрати, мінімізувати ризики помилок.

Ключовим елементом автоматизації є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка інтегрує всі фінансові процеси підприємства в єдину інформаційну платформу. Для газорозподільних підприємств доцільним є використання галузевих рішень, адаптованих до специфіки енергетичного сектору, таких як SAP або спеціалізовані рішення від українських розробників.

ERP-система має охоплювати модулі фінансового обліку, управлінського обліку, бюджетування, управління грошовими потоками, розрахунків зі споживачами, управління активами. Інтеграція цих модулів забезпечує наскрізну прозорість фінансових даних та автоматичне формування управлінської звітності в режимі реального часу.

Важливим напрямом є автоматизація процесів виставлення рахунків та обліку платежів споживачів. Впровадження системи автоматичного формування рахунків на основі даних лічильників газу, інтеграція з платіжними системами (інтернет-банкінг, мобільні додатки, термінали самообслуговування) дозволяє скоротити період між наданням послуги та надходженням оплати. Споживачі отримують можливість оплачувати послуги в зручний час без відвідування офісів, що підвищує своєчасність платежів.

Впровадження систем бюджетування та фінансового планування на базі програмних продуктів типу Hyperion Planning, IBM Cognos або вітчизняних аналогів дозволяє автоматизувати процеси складання операційних та інвестиційних бюджетів, моніторингу їх виконання, формування прогнозних фінансових звітів. Використання сценарного моделювання дає можливість оцінювати вплив різних факторів (зміна тарифів, обсягів споживання, цін на ресурси) на фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські

рішення.

Напряом 5. Інтеграція у корпоративну фінансову систему ТОВ "ГРМ України".

Входження АТ "Хмельницькгаз" до складу ТОВ "ГРМ України" створює можливості для використання переваг корпоративної синергії у фінансовому управлінні. Централізація фінансових функцій, уніфікація облікової політики, консолідація закупівель та казначейських операцій дозволяють досягти економії масштабу та підвищення ефективності.

Основним напрямом інтеграції є гармонізація облікової політики та фінансової звітності відповідно до єдиних корпоративних стандартів групи Нафтогаз. Впровадження уніфікованого плану рахунків, методології обліку операцій, форматів управлінської звітності забезпечує порівнянність даних між філіями та дозволяє материнській компанії ефективно контролювати фінансовий стан кожного підрозділу.

Централізація казначейських функцій передбачає концентрацію управління грошовими потоками, валютними операціями, залученням фінансування на рівні ТОВ "ГРМ України". Філії не здійснюють самостійних операцій із залучення кредитів або розміщення вільних коштів – всі рішення приймаються централізовано з урахуванням потреб усієї групи. Це дозволяє отримувати кращі умови кредитування (нижчі процентні ставки через більший обсяг операцій), оптимізувати структуру боргу, ефективніше управляти ліквідністю.

Консолідація закупівель материнською компанією забезпечує економію через обсяги. Закупівля обладнання, матеріалів, послуг для всіх філій одночасно дозволяє отримувати знижки постачальників, знижувати трансакційні витрати, стандартизувати якість закуповуваних ресурсів. Для АТ "Хмельницькгаз" це означає зниження витрат на закупівлі та можливість концентрації ресурсів на основній діяльності замість організації тендерних процедур.

Таким чином, реалізація п'яти пріоритетних напрямів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз" – фінансової реструктуризації, оптимізації дебіторської заборгованості, покращення ліквідності, автоматизації процесів та інтеграції у корпоративну систему – дозволить подолати кризові явища та забезпечити фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами в рамках ТОВ "ГРМ України"

Створення ТОВ "Газорозподільні мережі України" як єдиного оператора газорозподільної системи відкриває нові можливості для оптимізації управління фінансовими ресурсами на рівні всієї галузі. Консолідація 21 регіональної філії під єдиним управлінням дозволяє реалізувати ефект масштабу, стандартизувати процеси, оптимізувати фінансові потоки між регіонами та підвищити загальну ефективність використання фінансових ресурсів.

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України" має здійснюватися за чотирма стратегічними напрямами: розвиток централізованої моделі фінансового управління, оптимізація внутрішньогрупового фінансування, удосконалення системи планування та виконання інвестиційних програм, цифрова трансформація фінансових процесів.

Напрямок 1. Розвиток централізованої моделі фінансового управління.

Централізація фінансових функцій на рівні ТОВ "ГРМ України" є ключовим фактором підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами групи компаній. Перехід від децентралізованої моделі, коли кожне регіональне підприємство самостійно управляло своїми фінансами, до централізованої моделі під єдиним корпоративним центром дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, знизити витрати та підвищити фінансову

прозорість.

Централізоване казначейство ТОВ "ГРМ України" має консолідувати управління всіма грошовими потоками групи. Всі надходження від споживачів за послуги розподілу газу акумулюються на рахунках материнської компанії, яка потім розподіляє кошти між філіями відповідно до затверджених бюджетів операційних витрат та інвестиційних програм. Така модель забезпечує ефективне використання тимчасово вільних коштів, оптимізацію загальної ліквідності групи та зниження витрат на обслуговування зовнішніх кредитів.

Механізм консолідації грошових потоків передбачає створення єдиного пулу ліквідності, де філії з надлишком коштів автоматично кредитують філії з дефіцитом за внутрішньокорпоративними процентними ставками, нижчими за ринкові. Це дозволяє уникнути ситуації, коли одні філії мають надлишкові залишки на рахунках, а інші залучають дороге зовнішнє фінансування для покриття касових розривів.

Централізація функцій управління кредитним портфелем дозволяє ТОВ "ГРМ України" залучати фінансування на значно кращих умовах порівняно з окремими регіональними підприємствами. Консолідовані активи групи (понад 30 млрд. грн.) та обслуговування понад 8,2 млн. споживачів створюють потужну переговорну позицію при взаємодії з банками та міжнародними фінансовими інституціями. Єдиний кредитний рейтинг групи, підтриманий НАК "Нафтогаз України", забезпечує доступ до довгострокового фінансування за преференційними ставками.

Важливим елементом централізованої моделі є уніфікація облікової політики та стандартів фінансової звітності. Впровадження єдиного плану рахунків, методології обліку операцій, форматів управлінської звітності забезпечує порівнянність фінансових показників між філіями. Це дозволяє корпоративному центру об'єктивно оцінювати ефективність кожної філії, виявляти найкращі практики та тиражувати їх на всю мережу.

Централізоване управління фінансовими ризиками передбачає розробку єдиної стратегії ризик-менеджменту на рівні групи. Управління валютними,

процентними, кредитними ризиками здійснюється корпоративним казначейством з використанням фінансових інструментів хеджування. Диверсифікація ризиків між 21 регіоном знижує загальну волатильність фінансових результатів – проблеми окремих філій компенсуються стабільністю інших.

Напрямок 2. Оптимізація внутрішньогрупового фінансування.

Система внутрішньогрупового фінансування є критично важливою для забезпечення фінансової стійкості філій, особливо тих, що перебувають у складному фінансовому стані, як АТ "Хмельницькгаз". Розробка ефективних механізмів перерозподілу фінансових ресурсів всередині групи дозволяє оптимізувати структуру капіталу філій, забезпечити їх необхідною ліквідністю, підтримати реалізацію інвестиційних проектів.

Основним інструментом внутрішньогрупового фінансування мають стати субординовані позики від материнської компанії філіям. На відміну від звичайних кредитів, субординований борг у разі ліквідації підприємства погашається після всіх інших кредиторів, що за міжнародними стандартами обліку наближає його до власного капіталу. Це дозволяє покращити показники фінансової стійкості філій без формальної процедури збільшення статутного капіталу.

Для філій з критичним від'ємним власним капіталом, таких як АТ "Хмельницькгаз" (-483,9 млн. грн.), доцільним є застосування механізму капіталізації внутрішньогрупової заборгованості. ТОВ "ГРМ України" як єдиний власник може прийняти рішення про конвертацію частини внутрішньогрупового боргу філії у додатковий внесок до статутного капіталу. Це дозволить одночасно зменшити зобов'язання філії та відновити позитивне значення власного капіталу.

Впровадження системи трансферного ціноутворення для внутрішньогрупових операцій є необхідною умовою справедливого розподілу фінансових результатів. Після інтеграції виручка від тарифів на розподіл газу акумулюється на рівні ТОВ "ГРМ України", а філії отримують компенсацію

операційних витрат. Методологія визначення цих компенсацій має базуватися на принципах "витрати плюс розумна маржа", що забезпечить філіям можливість формувати прибуток для покриття накопичених збитків.

Оптимізація внутрішньогрупового фінансування потребує розробки диференційованих підходів до різних категорій філій. Фінансово стабільні філії (наприклад, київська, львівська) можуть функціонувати як центри прибутку з мінімальною фінансовою підтримкою центру. Філії в складному фінансовому стані потребують посиленої підтримки через субординовані позики, гарантії, докапіталізацію. Філії в прифронтових зонах (Харківська, Дніпровська) потребують створення спеціальних резервних фондів для покриття витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури.

Створення єдиного центру фінансування інвестиційних проєктів дозволяє оптимізувати умови залучення довгострокового капіталу. Замість того, щоб кожна філія окремо шукала фінансування для своїх інвестиційних програм, ТОВ "ГРМ України" консолідує потреби всіх філій та залучає фінансування єдиним пакетом. Це забезпечує кращі умови (нижчі процентні ставки, довші терміни), спрощує процедури узгодження з регулятором, дозволяє встановлювати пріоритети інвестицій на рівні всієї системи.

Напрямок 3. Удосконалення системи планування та виконання інвестиційних програм.

Газорозподільна інфраструктура України потребує масштабної модернізації. Понад 40% газопроводів експлуатуються понад 30 років, значна частина газорегуляторних пунктів застаріла морально та фізично, рівень автоматизації обліку газу залишається низьким. В умовах обмеженості фінансових ресурсів критично важливою є оптимізація системи планування інвестицій для концентрації коштів на найбільш пріоритетних проєктах.

Централізоване планування інвестиційних програм на рівні ТОВ "ГРМ України" має базуватися на єдиній методології оцінки та пріоритезації проєктів. Всі інвестиційні ініціативи філій проходять експертизу корпоративного центру за критеріями технічної необхідності, економічної ефективності, впливу на

надійність газопостачання, соціальної значущості. Проекти ранжуються за пріоритетністю, формується консолідований інвестиційний портфель на 3-5 років з щорічним переглядом та коригуванням.

Впровадження методології RAB (Regulatory Asset Base) для тарифного регулювання створює чіткі стимули для інвестицій у модернізацію. Регулятор (НКРЕКП) включає вартість введених в експлуатацію активів до регуляторної бази, на яку нараховується дозволена норма прибутку. Це дозволяє підприємству повертати вкладені інвестиції через тарифи протягом встановленого періоду амортизації. Для ефективного використання цього механізму ТОВ "ГРМ України" має забезпечити високу якість техніко-економічних обґрунтувань проєктів та своєчасне введення об'єктів в експлуатацію.

Диверсифікація джерел фінансування інвестиційних програм дозволяє знизити залежність від власних коштів та банківських кредитів. Перспективними напрямками є залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), які надають довгострокові позики на модернізацію енергетичної інфраструктури за пільговими ставками. Для проєктів з високим екологічним ефектом доступні інструменти "зеленого" фінансування – зелені облігації, кредити зі знижками за досягнення показників енергоефективності.

Впровадження державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації масштабних інвестиційних проєктів дозволяє залучити приватний капітал та експертизу. Концесійні угоди на будівництво або модернізацію газорозподільних мереж з приватними інвесторами можуть передбачати розподіл ризиків та доходів між сторонами. Приватний партнер забезпечує фінансування та будівництво, а ТОВ "ГРМ України" гарантує повернення інвестицій через тарифи протягом терміну концесії.

Оптимізація процесів закупівель для інвестиційних проєктів через централізовану систему тендерів дозволяє знизити вартість обладнання та робіт. Консолідовані закупівлі обладнання (газорегуляторні пункти, лічильники, труби) для всіх філій забезпечують економію через обсяги,

стандартизацію технічних рішень, спрощення логістики та обслуговування. Впровадження електронних закупівельних платформ підвищує прозорість, знижує корупційні ризики, прискорює процедури.

Напрямок 4. Цифрова трансформація фінансових процесів.

Цифровізація фінансового управління є стратегічним пріоритетом для ТОВ "ГРМ України" в умовах необхідності управління розподіленою мережею філій, обробки великих обсягів даних по мільйонах споживачів, оперативного прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити якість фінансової аналітики, забезпечити режим реального часу для моніторингу фінансових показників.

Впровадження єдиної корпоративної ERP-системи для всіх філій є фундаментом цифрової трансформації. Інтегрована система планування ресурсів підприємства об'єднує модулі фінансового обліку, управлінського обліку, бюджетування, управління активами, закупівель, управління персоналом в єдину інформаційну платформу. Для газорозподільних підприємств доцільним є використання галузевого рішення SAP for Utilities, яке включає специфічні функції обліку споживання газу, розрахунків з споживачами, управління газорозподільними мережами.

Єдина ERP-система забезпечує автоматичну консолідацію фінансової звітності всіх філій в режимі реального часу. Корпоративний центр має доступ до актуальних даних про фінансовий стан кожної філії, може оперативно виявляти відхилення від бюджетів, проблеми з ліквідністю, затримки платежів. Стандартизація даних дозволяє порівнювати ефективність філій за єдиними показниками, виявляти аутсайдерів та лідерів, тиражувати кращі практики.

Впровадження системи електронного документообігу для фінансових операцій знижує операційні витрати та прискорює бізнес-процеси. Всі первинні документи (рахунки, акти, договори) формуються в електронному вигляді з електронним цифровим підписом, проходять автоматизовані процедури узгодження та затвердження, зберігаються в централізованому сховищі. Це

усуває потребу в паперовому документообігу між філіями та головним офісом, знижує ризики втрати документів, забезпечує повний аудиторський слід операцій.

Використання технологій Big Data та аналітики для прогнозування фінансових показників підвищує якість фінансового планування. Аналіз історичних даних про споживання газу, платіжну дисципліну споживачів, сезонні коливання попиту дозволяє будувати точні прогнози виручки, грошових потоків, потреби в оборотному капіталі. Машинне навчання може ідентифікувати ризикових споживачів з високою ймовірністю неплатежів та автоматично ініціювати превентивні заходи.

Впровадження цифрових каналів взаємодії зі споживачами (мобільні додатки, веб-портали, чат-боти) оптимізує процеси розрахунків та знижує дебіторську заборгованість. Споживачі можуть в режимі 24/7 переглядати свої рахунки, передавати показання лічильників, оплачувати послуги, відстежувати історію платежів. Автоматичні нагадування про наближення терміну оплати, можливість налаштування автоплатежів підвищують своєчасність розрахунків.

Використання блокчейн-технологій для обліку транзакцій може підвищити прозорість та захищеність фінансових даних. Розподілений реєстр забезпечує незмінність записів про всі фінансові операції, унеможливорює маніпуляції з даними, створює повний аудиторський слід. Це особливо важливо для обліку розрахунків з мільйонами споживачів, де критичною є цілісність даних.

Для систематизації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України" розроблено узагальнюючу таблицю, яка деталізує ключові напрями втручання, конкретні інструменти їх реалізації та очікувані результати впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України"

Напря́м	Ключові заходи	Очікувані результати
1. Централізована модель фінансового управління	<ul style="list-style-type: none"> - Єдине корпоративне казначейство - Консолідація грошових потоків - Уніфікація облікової політики 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження витрат на обслуговування боргу - Оптимізація ліквідності групи - Порівнянність фінансових даних
2. Внутрішньогрупове фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - Субординовані позики філіям - Конвертація боргу в капітал - Трансферне ціноутворення 	<ul style="list-style-type: none"> - Відновлення власного капіталу філій - Зниження загальної вартості капіталу - Справедливий розподіл результатів
3. Інвестиційне планування	<ul style="list-style-type: none"> - Єдина методологія пріоритетизації - Використання RAB-методології - Диверсифікація джерел фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимальний розподіл інвестицій - Повернення капіталовкладень через тарифи - Доступ до міжнародного фінансування
4. Цифрова трансформація	<ul style="list-style-type: none"> - Єдина корпоративна ERP-система - Електронний документообіг - Big Data аналітика 	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість фінансових даних в реальному часі - Зниження операційних витрат - Підвищення якості прогнозування

Таким чином, реалізація чотирьох стратегічних напрямів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України" – розвитку централізованої моделі, оптимізації внутрішньогрупового фінансування, удосконалення інвестиційного планування та цифрової трансформації – створить сучасну, ефективну систему корпоративного фінансового управління, здатну забезпечити фінансову стійкість та розвиток газорозподільної системи України в умовах трансформації енергетичного сектору.

3.3. Методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору

Трансформація енергетичного сектору України, зумовлена процесами лібералізації ринків, євроінтеграції, впровадження європейських стандартів регулювання та викликами воєнного стану, вимагає адаптації систем управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств до нових умов функціонування. Узагальнення досвіду АТ "Хмельницькгаз" та ТОВ "ГРМ України" дозволяє сформулювати методичні рекомендації універсального характеру, застосовні для всіх операторів газорозподільних систем незалежно від масштабу діяльності та регіональної специфіки.

Методичні рекомендації структуровані за чотирма блоками: принципи побудови системи управління фінансовими ресурсами в умовах трансформації, адаптація до RAB-регулювання та тарифного ціноутворення, диверсифікація джерел фінансування інвестиційних програм, управління фінансовими ризиками в надзвичайних умовах (рис. 3.2).

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ		
БЛОК 1	БЛОК 2	БЛОК 3
Принципи побудови системи	Адаптація до RAB-регулювання	Диверсифікація джерел фінансування
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічна орієнтація • Адаптивність • Прозорість • Оптимізація структури капіталу • Цифровізація • Інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> • Облік RAB • Оптимізація операційних витрат • Стратегічне планування інвестицій • Взаємодія з регулятором 	<ul style="list-style-type: none"> • МФІ (ЄБРР, ЄІБ) • Зелене фінансування • Державна підтримка • ДПП • Лізинг
БЛОК 4 Управління фінансовими ризиками • Регуляторний • Кредитний • Операційний • Валютний • Ризик ліквідності		

Рисунок 3.2 – Структура методичних рекомендацій щодо управління

фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств

Блок 1. Принципи побудови системи управління фінансовими ресурсами.

Ефективна система управління фінансовими ресурсами газорозподільного підприємства в умовах трансформації енергетичного сектору має базуватися на наступних принципах:

Принцип стратегічної орієнтації передбачає підпорядкування всіх фінансових рішень довгостроковим цілям розвитку підприємства та галузі. Фінансове планування має охоплювати горизонт 5-10 років з урахуванням очікуваних змін регуляторного середовища, технологічних трендів, демографічних процесів. Короткострокові тактичні рішення не повинні суперечити стратегічним пріоритетам модернізації інфраструктури та підвищення надійності газопостачання.

Принцип адаптивності означає здатність системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, волатильності енергетичних ринків, непередбачуваності регуляторних рішень критично важливою є гнучкість фінансових планів. Бюджети мають передбачати сценарії оптимістичного, базового та песимістичного розвитку подій з механізмами швидкого перегляду та коригування пріоритетів витрат.

Принцип прозорості та підзвітності вимагає забезпечення високих стандартів фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (МСФЗ). Як підприємства критичної інфраструктури та природні монополії, газорозподільні оператори мають забезпечувати прозорість використання коштів для регулятора, споживачів, інвесторів. Регулярна публікація фінансової звітності, аудит міжнародними аудиторськими компаніями, розкриття методології розподілу витрат підвищують довіру стейкхолдерів.

Принцип оптимізації структури капіталу передбачає пошук збалансованого співвідношення власних та позичених фінансових ресурсів. Для капіталомістких газорозподільних підприємств оптимальним є співвідношення власного капіталу до зобов'язань на рівні 40:60 або 50:50, що забезпечує фінансову стійкість при збереженні можливостей залучення довгострокового боргового фінансування для інвестицій. Надмірна залежність від боргу

підвищує фінансові ризики, тоді як недостатнє використання кредитного плеча обмежує темпи модернізації.

Принцип цифровізації фінансових процесів означає максимальну автоматизацію рутинних операцій та використання сучасних аналітичних інструментів для прийняття рішень. Впровадження ERP-систем, електронного документообігу, технологій Big Data для прогнозування, блокчейн для забезпечення цілісності даних підвищує швидкість та якість фінансового управління, знижує операційні витрати, мінімізує ризики помилок та зловживань.

Принцип інтеграції фінансового та операційного управління вимагає тісної взаємодії між фінансовою службою та виробничими підрозділами. Фінансові рішення мають базуватися на глибокому розумінні технологічних процесів, технічного стану активів, потреб модернізації. Інвестиційні пріоритети визначаються не лише фінансовими критеріями рентабельності, але й операційними показниками надійності, безпеки, якості обслуговування споживачів.

Блок 2. Адаптація до RAB-регулювання та тарифного ціноутворення.

Впровадження методології RAB (Regulatory Asset Base) для регулювання тарифів на послуги розподілу газу є ключовим елементом трансформації енергетичного сектору України відповідно до європейських стандартів. Ця методологія кардинально змінює підходи до управління фінансовими ресурсами, створюючи чіткі стимули для інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Сутність RAB-регулювання полягає в тому, що регулятор формує регуляторну базу активів – вартість основних засобів, визнаних необхідними для надання регульованих послуг. На цю базу нараховується дозволена норма прибутку (зазвичай 10-12% річних), яка разом з економічно обґрунтованими операційними витратами та амортизацією формує дозволена виручку підприємства. Регулятор встановлює тарифи на рівні, достатньому для отримання цієї дозволена виручки.

Адаптація системи управління фінансовими ресурсами до RAB-методології вимагає наступного:

По-перше, створення системи обліку та оцінки регуляторної бази активів. Підприємство має вести детальний облік всіх основних засобів, що використовуються для надання регульованих послуг, з розподілом між регульованою та нерегульованою діяльністю (якщо така є). Регулярна інвентаризація та переоцінка активів забезпечує актуальність даних для розрахунку тарифів. Важливо документувати всі капітальні інвестиції з техніко-економічними обґрунтуваннями для подальшого включення до регуляторної бази.

По-друге, оптимізації операційних витрат відповідно до бенчмарків регулятора. НКРЕКП встановлює нормативи операційних витрат на основі порівняння з ефективними підприємствами галузі (benchmarking). Підприємства з витратами вище нормативу не можуть повністю включити їх до тарифу, що стимулює оптимізацію. Система управління витратами має забезпечувати постійний моніторинг відповідності бенчмаркам, виявлення резервів економії, впровадження енергоефективних технологій.

По-третє, стратегічного планування інвестицій з урахуванням механізму повернення через тарифи. Всі капіталовкладення мають бути включені до довгострокового Плану розвитку газорозподільної системи, затвердженого регулятором. Після введення об'єктів в експлуатацію їх вартість додається до регуляторної бази, що збільшує дозволена виручку. Проте повернення інвестицій відбувається протягом періоду амортизації (15-30 років для газопроводів), що вимагає довгострокового фінансового планування та залучення відповідних джерел фінансування.

По-четверте, ефективної взаємодії з регулятором на всіх етапах тарифного процесу. Підприємство має готувати високоякісні обґрунтування тарифних заявок з детальним розкриттям методології розрахунків, підтвердженням витрат первинними документами, економічним обґрунтуванням інвестиційних проектів. Прозорість та відкритість до діалогу з

регулятором підвищує ймовірність затвердження тарифів на запитуваному рівні.

Блок 3. Диверсифікація джерел фінансування інвестиційних програм.

Масштабна модернізація газорозподільної інфраструктури вимагає залучення значних обсягів довгострокового капіталу. В умовах обмеженості власних коштів та високої вартості банківських кредитів на внутрішньому ринку критично важливою є диверсифікація джерел фінансування з використанням міжнародних фінансових ресурсів та інноваційних інструментів.

Міжнародні фінансові інституції (МФІ) є ключовим джерелом довгострокового фінансування для енергетичного сектору України. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Світовий банк надають кредити на модернізацію газорозподільних мереж під низькі процентні ставки (3-5% річних) зі строками погашення 15-20 років. Для доступу до цих ресурсів підприємство має відповідати стандартам корпоративного управління МФІ, забезпечувати фінансову прозорість, готувати проекти відповідно до методологій МФІ з оцінкою екологічних та соціальних впливів.

Зелене фінансування відкриває доступ до спеціалізованих фінансових інструментів для проектів з високим екологічним ефектом. Зелені облігації (green bonds), кредити з прив'язкою до показників сталого розвитку (sustainability-linked loans) передбачають знижені процентні ставки для проектів, що сприяють зменшенню викидів парникових газів, підвищенню енергоефективності, адаптації до зміни клімату. Для газорозподільних підприємств це можуть бути проекти заміни застарілих газопроводів з високими втратами газу, впровадження систем дистанційного моніторингу для виявлення витоків, модернізації компресорних станцій з підвищенням енергоефективності.

Державна підтримка через програми часткового відшкодування процентних ставок або надання державних гарантій знижує вартість залучення

комерційних кредитів. Уряд України може запроваджувати програми підтримки модернізації критичної енергетичної інфраструктури, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Підприємства мають активно взаємодіяти з профільними міністерствами для включення своїх проектів до державних програм підтримки.

Державно-приватне партнерство (ДПП) дозволяє залучити приватний капітал та управлінську експертизу для реалізації масштабних інвестиційних проектів. Концесійні угоди, договори про спільну діяльність, спеціальні проектні компанії з участю державного та приватного капіталу створюють механізми розподілу ризиків та відповідальності. Для газорозподільного сектору перспективними є концесії на будівництво нових газопроводів для газифікації регіонів, модернізацію застарілої інфраструктури з подальшою передачею у власність держави після завершення концесійного періоду.

Лізинг обладнання як альтернатива прямій закупівлі знижує одномоментну потребу в капіталі. Газорегуляторні пункти, лічильники газу, спеціалізоване обладнання можуть придбаватися на умовах фінансового лізингу з розстроченням платежів на 5-7 років. Це дозволяє оновлювати технічну базу без критичного навантаження на поточну ліквідність.

Блок 4. Управління фінансовими ризиками в надзвичайних умовах.

Функціонування газорозподільних підприємств в умовах воєнного стану супроводжується підвищеними фінансовими ризиками, що вимагає впровадження комплексної системи ризик-менеджменту.

Регуляторний ризик, пов'язаний зі зміною методології тарифоутворення або затвердженням тарифів нижче економічно обґрунтованого рівня, є одним з найсуттєвіших для галузі. Мітигація цього ризику передбачає диверсифікацію діяльності (розвиток нерегульованих послуг), активну участь у діалозі з регулятором, забезпечення високої якості тарифних обґрунтувань, лобювання інтересів галузі через професійні асоціації.

Кредитний ризик неплатежів споживачів особливо загострюється в умовах економічної кризи та зниження купівельної спроможності населення.

Управління цим ризиком включає впровадження систем передоплати, диференціацію умов розрахунків залежно від кредитоспроможності споживача, створення резервів під знецінення дебіторської заборгованості, активну претензійно-позовну роботу з боржниками.

Операційний ризик пошкодження інфраструктури внаслідок військових дій вимагає створення резервних фондів для аварійно-відновлювальних робіт. Диверсифікація постачальників критичного обладнання, створення аварійних запасів труб та комплектуючих, страхування майна від військових ризиків (якщо доступне) знижують потенційні втрати.

Валютний ризик актуальний для підприємств, що залучають міжнародне фінансування в іноземній валюті при отриманні виручки в гривні. Хеджування валютних ризиків через форвардні контракти, опціони, природне хеджування (формування валютних активів) дозволяє мінімізувати втрати від коливань курсу.

Ризик ліквідності управляється через підтримання достатніх залишків грошових коштів, отримання відновлюваних кредитних ліній від банків або материнської компанії, прогнозування грошових потоків з урахуванням сезонності, узгодження термінів надходжень та платежів.

Комплексна система управління ризиками має включати регулярну ідентифікацію та оцінку ризиків, розробку планів мінімізації для критичних ризиків, моніторинг ключових індикаторів ризику, проведення стрес-тестування фінансової моделі на стійкість до несприятливих сценаріїв.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації створюють комплексну основу для побудови ефективної системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств, адаптованої до умов трансформації енергетичного сектору України. Їх практична реалізація дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств, забезпечити необхідне фінансування модернізації інфраструктури, підвищити якість фінансового управління відповідно до європейських стандартів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору на трьох рівнях: окремого підприємства, корпоративної групи та галузі в цілому.

Для АТ "Хмельницькгаз" запропоновано п'ять пріоритетних напрямів удосконалення: фінансову реструктуризацію через докапіталізацію та конвертацію боргу, оптимізацію управління дебіторською заборгованістю зі скороченням періоду інкасації, покращення ліквідності через формування буферів грошових коштів та рефінансування короткострокових боргів, автоматизацію фінансових процесів на базі ERP-системи, інтеграцію у корпоративну фінансову систему ТОВ "ГРМ України". Реалізація цих заходів дозволить подолати кризові явища та відновити фінансову стійкість підприємства.

На рівні ТОВ "ГРМ України" обґрунтовано чотири стратегічних напрями: розвиток централізованої моделі фінансового управління з консолідацією казначейських функцій, оптимізацію внутрішньогрупового фінансування через субординовані позики та систему трансферного ціноутворення, удосконалення планування інвестиційних програм на основі єдиної методології пріоритезації проектів, цифрову трансформацію фінансових процесів через впровадження єдиної корпоративної ERP-системи та використання технологій Big Data. Ці заходи створять сучасну систему корпоративного фінансового управління, здатну забезпечити ефективність використання ресурсів всієї групи.

Сформульовано методичні рекомендації універсального характеру для газорозподільних підприємств, що включають принципи побудови системи управління (стратегічна орієнтація, адаптивність, прозорість, оптимізація структури капіталу, цифровізація), підходи до адаптації до RAB-регулювання через стратегічне планування інвестицій та оптимізацію операційних витрат,

диверсифікацію джерел фінансування з використанням міжнародних фінансових інституцій та зеленого фінансування, комплексну систему управління фінансовими ризиками в надзвичайних умовах. Практична реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств галузі та забезпеченню модернізації газорозподільної інфраструктури України.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору України. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

Дослідження економічної сутності та класифікації фінансових ресурсів підприємств газорозподілу встановило, що фінансові ресурси є сукупністю коштів у розпорядженні підприємства, які класифікуються на власні, позичені та залучені за джерелами формування. Специфіка газорозподільних підприємств полягає у високій капіталомісткості галузі (необоротні активи становлять 75-85% валюти балансу), тривалості окупності інвестицій (15-30 років для газопроводів), регульованій діяльності через тарифне ціноутворення НКРЕКП, сезонності попиту та підвищених вимогах до безпеки і надійності. Формування фінансових ресурсів газорозподільних підприємств здійснюється за специфічними принципами достатності, збалансованості, ефективності, прозорості та адаптивності, що відрізняє їх від підприємств конкурентних галузей.

Аналіз систем та моделей управління фінансовими ресурсами в енергетичному секторі показав, що система управління є комплексним механізмом, який включає об'єкти (фінансові ресурси, грошові потоки, капітал), суб'єкти (фінансові менеджери, фінансова служба), функції (планування, організація, мотивація, контроль), методи та інструменти управління. Класичні моделі управління (консервативна, помірна, агресивна) адаптуються до специфіки енергетичного сектору з урахуванням тарифного регулювання, високої частки основних засобів та довгостроковості інвестиційних циклів. Для газорозподільних підприємств характерні специфічні принципи управління: надійності енергопостачання, балансу інтересів стейкхолдерів, енергоефективності, інноваційності та екологічної відповідальності. Ключовими показниками ефективності є рентабельність активів та власного

капіталу, коефіцієнти фінансової автономії, ліквідності та оборотності активів.

Дослідження особливостей трансформації енергетичного сектору України виявило, що ключовими напрямками є лібералізація енергетичних ринків відповідно до Третього енергетичного пакету ЄС, інтеграція до європейських енергетичних ринків, диверсифікація джерел постачання, розвиток відновлюваної енергетики та модернізація інфраструктури. Створення ТОВ "Газорозподільні мережі України" як єдиного оператора у 2022 році суттєво впливає на фінансове управління через централізацію планування, оптимізацію фінансування та підвищення інвестиційних можливостей. Впровадження методології RAB-регулювання створює чіткі стимули для інвестицій у модернізацію, проте обмежує виручку підприємств та стимулює оптимізацію витрат. Воєнні виклики вимагають формування резервів для аварійно-відновлювальних робіт та впровадження антикризового управління.

Організаційно-економічна характеристика АТ "Хмельницькгаз" встановила, що підприємство є провідним газорозподільним оператором Хмельницької області з 75-річною історією розвитку, який забезпечує розподіл природного газу для понад 411 тисяч споживачів та експлуатує понад 7 тисяч км газорозподільних мереж. Ключовою подією стала інтеграція у ТОВ "Газорозподільні мережі України" у серпні 2023 року в рамках масштабної реформи газорозподільного сектору, що докорінно змінила фінансову модель діяльності. Аналіз динаміки показників за 2022-2024 роки виявив катастрофічне падіння чистого доходу з 1 062,5 млн. грн. до 110,8 млн. грн. (майже у 10 разів), перехід від прибутковості (155,5 млн. грн. у 2022 р.) до систематичної збитковості (-201,4 млн. грн. у 2023 р., -95,4 млн. грн. у 2024 р.) та критичне погіршення власного капіталу до від'ємного значення -483,9 млн. грн. При цьому операційна діяльність (кількість споживачів, протяжність мереж) залишилася незмінною, що свідчить про бухгалтерський, а не економічний характер кризи внаслідок зміни методології консолідації фінансової звітності після інтеграції.

Аналіз системи формування та використання фінансових ресурсів

газорозподільних підприємств на прикладі АТ "Хмельницькгаз" виявив скорочення валюти балансу на 4,8% та необоротних активів на 11,0% внаслідок уповільнення інвестиційної діяльності при одночасному зростанні оборотних активів на 22,1% за рахунок критичного збільшення дебіторської заборгованості на 36,8% з подовженням періоду інкасації з 117 до 221 дня. Структура пасивів характеризується катастрофічним станом власного капіталу з непокритим збитком 585,6 млн грн, що у 106 разів перевищує статутний капітал, та домінуванням поточних зобов'язань 931,3 млн грн (204,2% валюти балансу), переважно кредиторської заборгованості за товари та послуги 816,2 млн грн. Це створює критичний рівень фінансової залежності та формальні ознаки технічного банкрутства, проте реальну фінансову стійкість забезпечує материнська компанія ТОВ "ГРМ України" через механізми внутрішньогрупового фінансування.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами та діагностика фінансового стану виявили критичні відхилення за всіма групами показників. Рентабельність продажу становить -86,1% (на кожну гривню виручки 86 копійок збитку), рентабельність активів -20,9%, рентабельність власного капіталу не розраховується через від'ємне значення. Коефіцієнт поточної ліквідності 0,117 при нормі 1,5-2,0, коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,007 при нормі 0,2, від'ємний чистий оборотний капітал -822,1 млн грн свідчать про критичну неліквідність. Коефіцієнт автономії -1,061, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами -7,60 підтверджують абсолютну фінансову залежність. Період обороту дебіторської заборгованості 221 день майже удвічі перевищує показник попереднього року. Діагностика за моделлю Z-score Альтмана (-2,985) підтвердила дуже високу ймовірність банкрутства. Проте для підприємств у складі консолідованих груп ці показники мають обмежену прогностичну цінність, оскільки виявлені проблеми є наслідком зміни методології обліку після інтеграції.

Розроблено п'ять пріоритетних напрямів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АТ "Хмельницькгаз": фінансову

реструктуризацію та відновлення власного капіталу через докапіталізацію з боку материнської компанії та конвертацію внутрішньогрупової заборгованості у власний капітал; оптимізацію управління дебіторською заборгованістю через впровадження багаторівневої системи контролю платежів, диференціацію підходів залежно від категорії споживачів, систему знижок за дострокову оплату та штрафних санкцій за прострочення; покращення ліквідності та платоспроможності через формування буферів грошових коштів на рівні 15-20% місячної виручки, рефінансування 30-40% короткострокових боргів у довгострокові, реструктуризацію кредиторської заборгованості; автоматизацію фінансових процесів через впровадження ERP-системи з модулями фінансового обліку, бюджетування, управління грошовими потоками та розрахунків зі споживачами; інтеграцію у корпоративну фінансову систему ТОВ "ГРМ України" через гармонізацію облікової політики, централізацію казначейських функцій та консолідацію закупівель.

Обґрунтовано чотири стратегічні напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами в рамках ТОВ "ГРМ України": розвиток централізованої моделі фінансового управління через створення єдиного корпоративного казначейства, консолідацію грошових потоків всіх філій, уніфікацію облікової політики та стандартів звітності, централізоване управління кредитним портфелем та фінансовими ризиками; оптимізацію внутрішньогрупового фінансування через надання субординованих позик філіям, капіталізацію внутрішньогрупової заборгованості, впровадження системи трансферного ціноутворення та створення єдиного центру фінансування інвестиційних проектів; удосконалення системи планування та виконання інвестиційних програм через єдину методологію оцінки та пріоритезації проектів, ефективне використання механізму RAB-регулювання, диверсифікацію джерел фінансування (міжнародні фінансові інституції, зелене фінансування, державно-приватне партнерство) та централізовану систему закупівель; цифрову трансформацію фінансових процесів через впровадження єдиної корпоративної ERP-системи для всіх філій, електронного

документообігу, технологій Big Data для прогнозування, цифрових каналів взаємодії зі споживачами та блокчейн-технологій для підвищення прозорості операцій.

Сформульовано методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами газорозподільних підприємств в умовах трансформації енергетичного сектору, структуровані за чотирма блоками. Блок принципів побудови системи включає стратегічну орієнтацію, адаптивність, прозорість та підзвітність, оптимізацію структури капіталу, цифровізацію фінансових процесів та інтеграцію фінансового і операційного управління. Блок адаптації до RAB-регулювання передбачає створення системи обліку та оцінки регуляторної бази активів, оптимізацію операційних витрат відповідно до бенчмарків регулятора, стратегічне планування інвестицій з урахуванням механізму повернення через тарифи та ефективну взаємодію з НКРЕКП. Блок диверсифікації джерел фінансування охоплює залучення міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), використання зеленого фінансування для енергоефективних проєктів, державну підтримку через програми часткового відшкодування процентних ставок, державно-приватне партнерство та лізинг обладнання. Блок управління фінансовими ризиками включає мітигацію регуляторного, кредитного, операційного, валютного ризиків та ризику ліквідності через диверсифікацію, резервування, хеджування та страхування.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами на рівні окремого підприємства, корпоративної групи та методичні рекомендації для галузі в цілому створюють комплексну основу для підвищення фінансової стійкості газорозподільних підприємств, забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та стабільного фінансування інвестиційних програм модернізації газорозподільної інфраструктури України в умовах трансформації енергетичного сектору.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Катан Л. І., Сидоренко А. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3095>
2. Фінансові ресурси підприємства: поняття та джерела формування. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22228/
3. Катан Л. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2024. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3087/1/1.pdf>
4. Фінансові ресурси підприємства. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/30275/>
5. Яременко В. Г. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 158-162.
6. Газорозподільне підприємство. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Газорозподільне_підприємство
7. Газорозподіл. Нафтогаз України. URL: <https://www.naftogaz.com/business/gas-distribution>
8. Газорозподільні мережі України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Газорозподільні_мережі_України
9. Фінансові ресурси підприємств, їх склад і характеристика. Теорія фінансів. URL: https://pidru4niki.com/1486011064728/ekonomika/finansovi_resursi_kapital_pidpriyemstva

10. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. Агросвіт. 2020. № 6. С. 14-21. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3124&i=2>
11. Управління фінансами на підприємстві. ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВ. 2023. URL: <https://finpdotme.wordpress.com/>
12. Енергетична стратегія України до 2030 року. URL: <https://de.com.ua/uploads/0/1703-EnergyStratagy2030.pdf>
13. Цілі та задачі управління фінансами підприємства. Фінансовий менеджмент. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/22910/>
14. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
15. Поняття управління фінансами. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/32388/>
16. Фінансовий менеджмент як система управління. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5276>
17. Фещенко О. П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344>
18. Енергетична стратегія України до 2035 року: Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність. Розпорядження КМУ від 18.08.2017 № 605-р.
19. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064>

20. Світовий досвід розвитку системи енергетичного менеджменту та перспективи його впровадження в Україні. ResearchGate. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/372359096>
21. Механізм реалізації фінансового менеджменту. BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/22557/>
22. Енергетична безпека. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/energetychna-bezbeka>
23. Реформа енергетичного сектору. Реанімаційний Пакет Реформ. URL: <https://rpr.org.ua/groups-rpr/10reforma-enerhetychnoho-sektora/>
24. Для зміцнення енергосистеми та її відновлення: триває інтеграція енергетичних ринків та секторальні реформи. Кабінет Міністрів України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dlia-zmitsnennia-enerhosystemy-ta-ii-vidnovlennia-tryvaie-intehratsiia-enerhetychnykh-rynkiv-ta-sektoralni-reformy>
25. Презентовано проект Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Кабінет Міністрів України. 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-proekt-konceptsiyi-zelenogo-energetichnogo-perehodu-ukrayini-do-2050-roku>
26. Про врегулювання питання використання газорозподільних систем або їх складових: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2022 р. № 1335.
27. Уряд розпочав перезавантаження енергетичного сектору: затверджено план оновлення наглядових рад держкомпаній. Ми-Україна. 2024. URL: <https://weukraine.tv/novyny/urjad-rozpochav-perezavantazhennja-enerhetychnoho-sektoru>
28. Стратегія майбутнього: Україна – це енергетичний хаб, який допоможе Європі позбутися залежності від росії. Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratehiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychnyi-khab>

29. Прохорова В. Реформування енергетичного сектору України в контексті управління енергетичною безпекою. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Т. 15. № 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-03)
30. Історія АТ "Хмельницькгаз". Офіційний сайт Хмельницькгаз. URL: <https://km.104.ua/ua/informacija-pro-kompaniju/history/id/istorija-pat-hmelnickgaz-687>
31. Хмельницькгаз. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Хмельницькгаз>
32. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05395598/
33. 05395598 — АТ ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/05395598>
34. ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ, ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ СИСТЕМИ, АТ. Business Guide. URL: <https://hmgaz.business-guide.com.ua/>
35. 05395598 - АТ "ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ" - Основна інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/05395598>
36. Газорозподільні мережі України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Газорозподільні_мережі_України
37. Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» відтепер здійснює розподіл газу у Хмельницькій області. Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=130704>
38. Газорозподіл. Нафтогаз України. URL: <https://www.naftogaz.com/business/gas-distribution>

39. 45346590 — ХМЕЛЬНИЦЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/45346590>

40. Хмельницькгаз - Газмережі Хмельницький, контакти, гаряча лінія (телефон), особистий кабінет. Ascania Energy. URL: <https://ascania.energy/hmelnicka-filija-tov-gazorozpodilni-merezhi-ukraini/>

41. ГОЛОВНА - Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Офіційний сайт. URL: <https://khmn.grmu.com.ua/>

42. ГОЛОВНА - ТОВ «Газорозподільні мережі України». Офіційний сайт. URL: <https://grmu.com.ua/>

43. Методика визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу: Постанова НКРЕКП від 25.02.2016 № 236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-16>

44. Про встановлення тарифу на послуги розподілу природного газу для ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»: Постанова НКРЕКП від 30.12.2022 № 1944. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifu-na-poslugi-rozpodilu-prirodnogo-gazu-dlya-tov-gazorozpodilni-merezhi-ukrayini>

45. Досвід впровадження стимулюючого тарифоутворення в секторі енергетики серед провідних європейських країн. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dosvid-vprovadzhennia-stymuliuiuchogo-taryfotvorennia-v-sektori-energetyky-sered-providnykh-ievropeiskykh-krain>

46. RAB-регулювання в Україні: виклики та перспективи. Центр Разумкова. 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_ENERGO.pdf

47. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

48. Управління ризиками на підприємстві: сучасні підходи. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 45-51.

49. Цифрова трансформація фінансового управління підприємств. Фінанси України. 2022. № 8. С. 78-89.
50. Впровадження ERP-систем на українських підприємствах: досвід та проблеми. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11245>
51. Financing Energy Efficiency in Ukraine. EBRD. 2023. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine-energy-efficiency.html>
52. Green Finance Framework. European Investment Bank. 2022. URL: <https://www.eib.org/en/publications/green-finance-framework>
53. Зелені облігації як інструмент фінансування енергетичних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 34-40.
54. Централізація казначейських функцій у корпоративних групах. Фінансовий менеджмент. 2022. № 2. С. 56-63.
55. Cash-pooling як інструмент оптимізації ліквідності групи компаній. Економіка та суспільство. 2021. № 28.
56. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
57. Державно-приватне партнерство в енергетиці України: стан та перспективи. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023.

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства газорозподілу в умовах трансформації енергетичного сектору»

Обсяг пояснювальної записки 89 сторінок.

Кількість рисунків 6 шт.

Кількість таблиць 9 шт.

Графічний матеріал (слайди) 13 шт.

Слайд 1 – Актуальність та наукова новизна роботи

Слайд 2 – Класифікація фінансових ресурсів газорозподільних підприємств

Слайд 3 – Специфіка трансформації енергетичного сектору

Слайд 4 – Характеристика АТ "Хмельницькгаз"

Слайд 5 – Динаміка фінансових показників АТ "Хмельницькгаз" 2022-2024

Слайд 6 – Результати діагностики фінансового стану

Слайд 7 – Показники ефективності використання фінансових ресурсів ГРП

Слайд 8 – Напрями удосконалення для АТ "Хмельницькгаз"

Слайд 9 – Пріоритетні напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ "ГРМ України"

Слайд 10 – Методичні рекомендації щодо управління фінансовими ресурсами ГРП в умовах трансформації енергетичного сектору

01.12.2025 р.

_____ О. Доценко