

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
**КОРПОРАТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Студентки 2-го курсу магістратури заочної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка  
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу  
Грищенко Анастасії Олексіївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф. Баюра Дмитро Олександрович

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства  
від «15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
1.1. Необхідність, сутність та мета корпоративної реструктуризації .....	6
1.2. Загальна характеристика та форми корпоративної реструктуризації підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання результатів корпоративної реструктуризації.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГРУПИ НАФТОГАЗ.....	25
2.1. Характеристика ринкових умов та основних фінансово-економічних показників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» .....	25
2.2. Сутність та аналіз процесу корпоративної реструктуризації Нафтогазу ...	41
2.3. Оцінка ефективності корпоративної реструктуризації Групи Нафтогаз....	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	62
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГРУПИ НАФТОГАЗ.....	64
3.1. Аналіз поточного стану організації діяльності юридичного відділу ТОВ «Газопостачальна компанія Нафтогаз Трейдинг» .....	64
3.2. Рекомендації щодо покращення організації діяльності юридичного відділу та аналіз їх впливу.....	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III .....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

Практика реструктуризації підприємств вже давно набула широкого розповсюдження серед представників бізнесу. Компанії здійснюють реструктуризацію різних видів та у різних формах, намагаючись оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити прибутковість та фінансову стійкість. Щойно явище реструктуризації стало набувати популярності, воно одразу привернуло увагу науковців, які почали досліджувати усі його аспекти.

Таким чином популярності набрала корпоративна реструктуризація підприємств. Вона пов'язана з корпоративною стратегією компанії, та вносить значні зміни в організацію бізнесу. Масштабність та комплексність заходів, що передбачені в межах корпоративної реструктуризації, вимагають окремої уваги науковців.

Актуальність даної теми визначається тим, що корпоративна реструктуризація є не лише методом подолання кризового стану підприємств, але і способом запровадження інноваційних змін, що можуть забезпечити для компанії стійкі конкурентні переваги. Від якості організації процесу, вчасності та доречності запровадження окремих заходів на кожній його стадії, методів прогнозування на початку реалізації корпоративної реструктуризації та методів оцінювання її результатів залежить майбутнє бізнесу, що реструктуризується.

Дослідженням корпоративної реструктуризації займалися такі українські науковці, як Баюра Д.О. [11], Терещенко О.О. [39], Боронос В.Г. [12], Грицина В.В. [17], Хромушина Л. [41] та інші. Серед зарубіжних вчених дослідженням цього питання займались Мусьокі Д. [1], Де Памфіліс Д. М. [2], Нішікант Д.[3], Гоган П.А. [4], Шин Дж.[7], та інші. Ці науковці досліджували сутність, види та форми корпоративної реструктуризації, методи її оцінки, а також розглядали вплив корпоративної реструктуризації на результати діяльності підприємств.

Метою курсової роботи є дослідження сутності корпоративної реструктуризації, виявлення форм її здійснення, характеристика методів оцінювання її результатів, а також дослідження процесу здійснення корпоративної реструктуризації на прикладі конкретного підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати необхідність, сутність та мету корпоративної реструктуризації;
- виділити основні форми корпоративної реструктуризації;
- охарактеризувати методи оцінювання результатів корпоративної реструктуризації підприємства;
- зробити характеристику ринкових умов та основних фінансово-економічних показників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»;
- провести аналіз процесу здійснення корпоративної реструктуризації НАК «Нафтогаз України»;
- провести аналіз впливу корпоративної реструктуризації на ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»;
- оцінити ефективність проведення корпоративної реструктуризації для НАК «Нафтогаз України» та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»;
- виявити напрямки підвищення ефективності діяльності ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» за результатами корпоративної реструктуризації.

Об'єктом курсової роботи є процес корпоративної реструктуризації підприємства на прикладі НАК «Нафтогаз України» та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг».

Предметом дослідження є система цілей та завдань, встановлених в межах корпоративної реструктуризації, та їх вплив на діяльність окремого підприємства.

Інформаційною базою для написання роботи є наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з теми дослідження, нормативно-правові акти, дані фінансової та внутрішньої звітності підприємства, власні розрахунки автора.

При написанні роботи були використані такі методи дослідження:

- метод аналогій (при визначенні сутності корпоративної реструктуризації);

- класифікація – (під час створення системи класифікаційних угруповань корпоративної реструктуризації);
- метод опису (опис процесу корпоративної реструктуризації Нафтогазу);
- аналіз (грунтовне дослідження явища корпоративної реструктуризації Нафтогазу, оцінювання його результатів, дослідженні організації робочого процесу юридичного відділу ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»);
- метод спостережень (при визначенні витрат часу працівників на виконання функції перевірки договорів постачання з ТКЕ);
- опитування (при визначенні витрат часу працівників на виконання інших функцій).

Практичне застосування отриманих результатів може допомогти ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» уникнути додаткових витрат на оплату праці, зменшити кількість понаднормового робочого часу працівників, підвищити спеціалізацію за окремими напрямками роботи та пришвидшити перебіг одного із бізнес-процесів компанії.

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Необхідність, сутність та мета корпоративної реструктуризації

Для того, щоб охарактеризувати явище корпоративної реструктуризації, спочатку з'ясуємо сутність поняття «реструктуризація».

Терміни "реструктуризація", "реструктурування" взяті з англійської мови. Структура (від лат. *structura* — будова, розташування, порядок) — сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. В англійській мові префікс "re" означає "знову, заново, ще раз, назад", тобто терміни "реструктуризація", "реструктурування" можна розуміти як зміни існуючої структури зв'язків об'єкта [20, с.151].

Сам термін "реструктуризація" буквально означає "зміну структури чого-небудь". Під реструктуризацією в усьому світі розуміють процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються [15, с.260].

Науковці виділяють різні види реструктуризації підприємств. При цьому переважна більшість підходів характеризує корпоративну реструктуризацію як найбільш складний вид реструктуризації компанії, що включає комплексний процес змін у багатьох елементах бізнесу. Розглянемо більш детально підходи до визначення поняття «корпоративна реструктуризація».

Українські науковці Небава М. І., Адлер О. та О. Лесько О. Й. вважають, що корпоративна реструктуризація є найскладнішим видом реструктуризації. На їх думку, така реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності, а в її межах можуть виконувати: часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на

частини; виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, зокрема об'єктів соціально-культурного побуту та інших непрофільних підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами [27, с.110].

Інша українська вчена Грицина В.В. також вважає, що корпоративна реструктуризація належить до найбільш масштабних та всеохоплюючих форм реструктуризації. При дослідженні явища корпоративної реструктуризації у сучасних умовах, вона зазначає: «під поняттям «корпоративна реструктуризація» доцільно розуміти процес зміни організаційно-правового статусу, структури активів, статутного капіталу, відповідно до зовнішніх умов, стратегії та внутрішніх потреб розвитку для підвищення вартості корпоративного підприємства» [17, с.36].

Серед вітчизняних науковців активну діяльність з вивчення реструктуризації підприємств веде Баюра Д.О. Він визначає корпоративну реструктуризацію як кардинальну зміну бізнес-процесів, корпоративного управління та структури підприємства корпоративного типу, що має забезпечити підвищення рівня його прозорості, ефективності системи управління, ринкової капіталізації, а також реалізації корпоративної стратегії підприємства [11, с.21].

На думку Хромушиної Л.А, корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства з метою зміни статутного капіталу, створення нових юридичних осіб і нову організаційно-правову форму діяльності [41, с.3].

Для комплексного вивчення поняття «корпоративна реструктуризація» доцільно розглянути іноземні підходи до його визначення.

Інститут секретарів компаній Індії (англ. - ICSI) у своїй професійній програмі «Корпоративна реструктуризація, оцінка та неплатоспроможність» визначає корпоративну реструктуризацію як процес суттєвої зміни бізнес-моделі компанії, її управлінської команди або фінансової структури для вирішення проблем і підвищення акціонерної вартості [8, с.3]. При цьому вони вважають, що корпоративна реструктуризація є неорганічною стратегією зростання підприємства.

У Словнику з бізнесу та менеджменту Оксфордського університету корпоративна реструктуризація розглядається з точки зору зміни бізнес-стратегії компанії [37]. Зокрема компанія може обрати стратегію диверсифікації на нові сфери, які є привабливими для неї, або навпаки зупинити деякі сфери свого бізнесу, які вона більше не вважає частиною своєї майбутньої стратегічної спрямованості.

Іноземний підхід до визначення корпоративної реструктуризації відрізняється від вітчизняного зокрема тим, що в ньому корпоративна реструктуризація не розглядається як окремий вид реструктуризації. Наприклад, Джонсон Шин при дослідженні макроекономічного впливу корпоративної реструктуризації, зазначає, що на практиці корпоративна реструктуризація може приймати різні форми, такі як фінансова реструктуризація, злиття, поглинання, поділ чи виділ, зміна бізнес-напрямків та організації фірми, реструктуризація боргів та активів [7, 5].

Муазу Адейза Умар зазначає, що корпоративна реструктуризація передбачає зміну організації шляхом модифікації її структури, бізнес-моделі та управлінської команди з метою вирішення проблем, підвищення ефективності, збільшення акціонерної вартості та продуктивності працівників, а отже, ефективності організації [5, с.3].

Бачимо, що різні науковці по-різному підходять до визначення даного поняття. Одні розглядають корпоративну реструктуризацію як окремий, найбільш складний вид реструктуризації, інші розглядають її з точки зору реструктуризації компаній корпоративного типу, деякі ототожнюють корпоративну реструктуризацію з реорганізацією або взагалі з поняттям «реструктуризація підприємства». Для того, щоб дати власне визначення корпоративної реструктуризації, виділимо основні спільні риси, які вона має в різних підходах.

Якщо узагальнити визначення корпоративної реструктуризації різних науковців, бачимо такі спільні характеристики:

- Масштабність та комплексність;

- Передбачає підвищення вартості підприємства, покращення якості управління;
- Може стосуватися різних аспектів: зміна бізнес-процесів, організаційної структури, організаційно-правової форми, управлінського апарату;
- Передбачається, що рамках корпоративної реструктуризації компанія звільниться від проблемних елементів свого бізнесу та створить (або почне розвивати) прибуткові.

Беручи до уваги ці риси, можемо запропонувати власне розуміння сутності корпоративної реструктуризації. На нашу думку, корпоративна реструктуризація – це вид реструктуризації компанії, що передбачає найбільш широкий комплекс змін, які можуть стосуватися бізнес-процесів, організаційної структури, структури капіталу, корпоративного управління, та мають на меті зменшення рівня витрат, зростання ефективності управління, перепрофілювання в межах стратегічного спрямування для підвищення вартості компанії або досягнення інших ефектів.

Ми вважаємо, що корпоративну реструктуризацію доцільно виділяти як окремий вид реструктуризації. Оскільки однією з рис корпоративної реструктуризації є її масштабність, така реструктуризація зазвичай пов'язана із корпоративною стратегією компанії, а її реалізація забезпечить досягнення глобальних цілей (наприклад, створення нових видів бізнесу, створення або ліквідація юридичних осіб, перепрофілювання, зміна підходу до корпоративного управління). Таким чином, не будь-яка реструктуризація, що може бути здійснена в компанії, має ознаки корпоративної.

Варто зауважити, що корпоративна реструктуризація зазвичай впливає одразу на багато складових бізнесу, оскільки всі вони є взаємопов'язаними. Наприклад, якщо при стратегічному рішенні щодо внесення змін в бізнес-процес необхідно створювати нову організаційну структуру, то для забезпечення її роботи, відповідно, може з'явитися необхідність коригувати управлінський апарат.

Необхідність проведення корпоративної реструктуризації визначається топ-менеджментом компанії. Її можна розглядати як через призму оздоровлення та

збереження фінансової стійкості підприємств, так і можливості компанії реалізувати свій економічний потенціал.

З одного боку, причиною корпоративної реструктуризації може стати необхідність оптимізації корпоративного портфеля з метою мінімізації витрат і підвищення внутрішньої синергії бізнесу [1].

З іншого боку, корпоративна реструктуризація може бути спричинена стратегічною зміною масштабів усієї компанії, коли початкова корпоративна структура несумісна з новим напрямком розвитку або не створює життєздатної синергії між підрозділами [4, с.391].

З метою підвищення ефективності діяльності керівництво може прийняти рішення про ліквідацію підрозділів або дочірніх компаній, які є збитковими або не відповідають новим стратегічним напрямкам. Такі рішення зазвичай приймаються в разі, якщо підприємство має погані фінансово-економічні показники (загалом або за окремими напрямками). В такому випадку корпоративна реструктуризація може стати санаційним заходом з метою відновлення фінансової стабільності компанії.

В рамках реалізації корпоративної стратегії, підприємство може прийняти рішення про впровадження новітніх технологічних розробок або розвитку нових напрямків бізнесу. В такому випадку корпоративна реструктуризація стає інструментом для забезпечення стійких конкурентних переваг компанії.

Вчасне рішення про необхідність проведення корпоративної реструктуризації, а також забезпечення якісної реалізації цього процесу може допомогти компанії досягти багато цілей. До них належать фінансові (наприклад, зменшення витрат, збільшення прибутку та грошових потоків від операційної діяльності), стратегічні (впровадження нових бізнесів, використання нових технологій, запобігання банкрутству), маркетингові (збільшення частки ринку, отримання стійких конкурентних переваг), організаційні (підвищення прозорості структури бізнесу, корпоративного управління, процесів контролю та консолідації тощо). Узагальнену інформацію щодо основних причин та результатів корпоративної реструктуризації для компанії наведено на рис. 1.1.

Фінансові	Стратегічні	Організаційні	Маркетингові
<p>зменшення витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зосередження на найбільш прибуткових продуктах</li> <li>• Скорочення або консолідація боргу</li> <li>• Позбавлення від активів, що не використовуються (зокрема, бренди та права інтелектуальної власності)</li> <li>• Зміцнення фінансової стійкості компанії (за рахунок вибуття з основної діяльності збиткового підрозділу)</li> <li>• проблем із ліквідністю та недостатнього обсягу оборотного капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення діяльності компанії, вихід на нові ринки (зокрема, географічні);</li> <li>• встановлення конкурентних переваг шляхом впровадження нових технологій;</li> <li>• отримання постійного постачання сировини та доступу до наукових досліджень і технологічних розробок;</li> <li>• Відокремлення дочірнього підприємства для злиття з іншою компанією</li> <li>• низький рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна корпоративного менеджменту</li> <li>• Переведення на аутсорсинг окремих видів діяльності;</li> <li>• спрощення процесів контролю та консолідації;</li> <li>• створення або припинення діяльності дочірніх компаній;</li> <li>• зміна підходу корпоративного управління</li> <li>• низький рівень продуктивності праці та високого рівень виробничих витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення широкомасштабних заходів зі зв'язків з громадськістю для зміни позиції фірми в очах її клієнтів</li> <li>• збільшення частки ринку;</li> <li>• отримання впізнаваного бренду;</li> <li>• розширення асортименту</li> </ul>

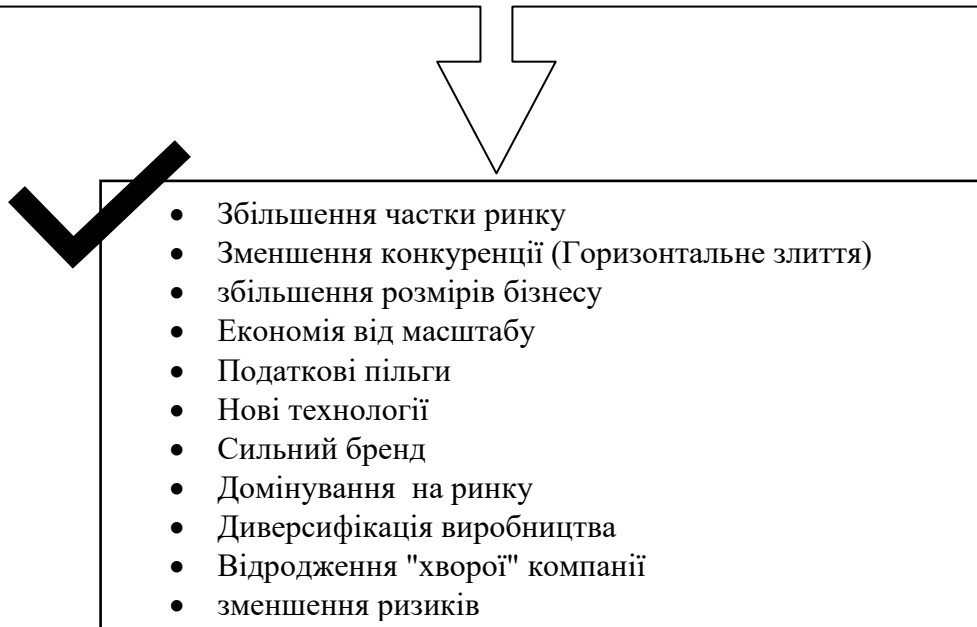


Рис.1.1. Основні причини та результати проведення корпоративної реструктуризації.

Джерело: узагальнено автором на основі [1] [4] [9] [21]

Отже, корпоративна реструктуризація є найбільш складним та всеохоплюючим видом реструктуризації підприємств. Її проведення зазвичай пов'язано із реалізацією корпоративної стратегії компанії та може призводити до зміни бізнес-процесів, організаційної структури, корпоративного управління тощо. Корпоративна реструктуризація може бути здійснена як для подолання кризового стану компанії, так і для реалізації її економічного потенціалу.

## 1.2. Загальна характеристика та форми корпоративної реструктуризації підприємства

Оскільки існує багато підходів до визначення сутності корпоративної реструктуризації, так само різняться підходи до визначення її форм. Науковці виділяють різні ознаки, відповідно до яких відбувається класифікація цього явища. Розглянемо деякі з них.

Один з найбільш поширених підходів до виділення форм корпоративної реструктуризації як серед вітчизняних [27, с.104], [41, с.4], [39], так і серед іноземних [6, с.3], [2, с.27], [3, с.33], науковців базується на її реорганізаційній сутності. У відповідності до цього підходу, виділяють наступні види корпоративної реструктуризації:

- 1) та, що здійснюється з метою укрупнення компанії (злиття, приєднання, поглинання);
- 2) та, що здійснюється з метою подрібнення компанії (поділ, виділення);
- 3) без змін розміру компанії (перетворення).

Український науковець Терещенко О.О., автор більше 80 наукових та навчально-методичних праць з питань корпоративних фінансів та контролінгу, дає такі визначення цим формам реструктуризації:

- злиття означає припинення діяльності двох або кількох підприємств як юридичних осіб та передачу належних їм активів і пасивів (майнових прав

і зобов'язань) до правонаступника, який створюється в результаті злиття. Бухгалтерські баланси підприємств при цьому консолідуються;

- приєднання означає припинення діяльності одного підприємства як юридичної особи та передачу належних йому активів та пасивів (майнових прав та зобов'язань) до іншого підприємства ( правонаступника). Таким чином, головна різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що у випадку злиття всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного підприємства, яке є наново створеним, а при приєднанні — на балансі вже функціонуючого на момент прийняття рішення про приєднання підприємства;

- поглинання (аквізиція) (від лат. *acquisitio* — придбавати, досягати) — це скупка корпоративних прав підприємства, у результаті чого покупець набуває контроль над чистими активами та діяльністю такого підприємства;

- поділ — це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;

- реорганізація виділенням передбачає, що при виділенні з підприємства одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства;

- перетворення — це спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. При перетворенні одного підприємства в інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства [39]. (рис.1.2.) Доктор Дональд Де Памфіліс пропонує поділ корпоративної реструктуризації на оперативну (операційну) та фінансову. Оперативна реструктуризація стосується господарської діяльності компанії та тягне за собою зміни в структурі активів фірми шляхом придбання нових підприємств, повного чи часткового продажу або виділення компаній чи продуктивних ліній. Фінансова

реструктуризація стосується змін в структурі капіталу фірми, наприклад, викуп акцій або зміни в структурі боргу між проблемними та стабільними компаніями [2, с.19].

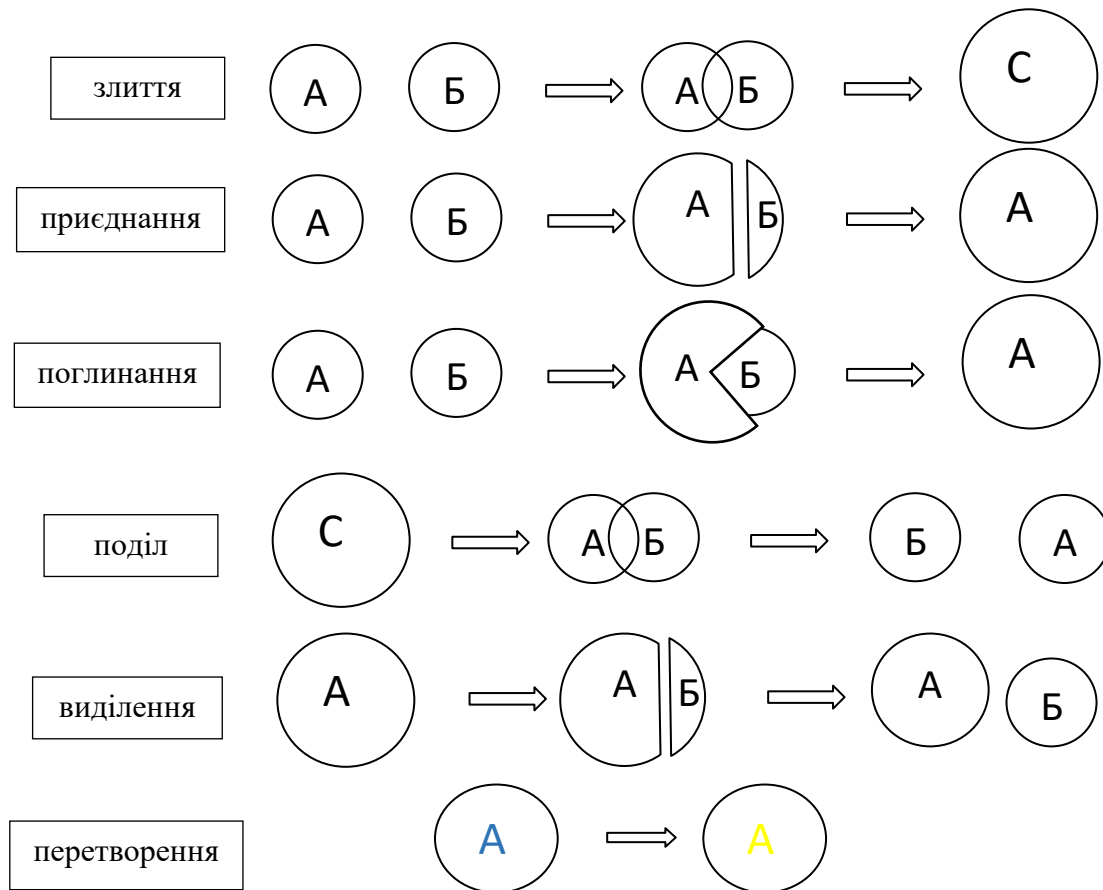


Рис.1.2. види реорганізації підприємств.

Джерело: складено автором на основі [39].

Дещо ширший підхід, відповідно до предмету змін, пропонує Муазу Адейза Умар. Окрім організаційної та фінансової реструктуризації, він виділяє ще такі форми як реструктуризація портфеля та технологічна реструктуризація [5, с.3].

Відповідно до його класифікації, під реструктуризацією портфеля маються на увазі значні зміни в структурі активів компанії або напрямках діяльності, в яких компанія працює, що включає продаж активів, відчуження, ліквідацію та виділення. В рамках реструктуризації портфеля може

відбуватися продаж небажаних активів і їх заміна іншими пріоритетними активами.

Технологічна реструктуризація передбачає впровадження нових технологічних тенденцій для підвищення конкурентоспроможності компанії. При цьому, для використання технологічного досвіду може знадобитися партнерство з іншими компаніями.

На нашу думку, до цієї класифікаційної ознаки можна додати ще управлінську корпоративну реструктуризацію, або ж реструктуризацію корпоративного управління. Вона може передбачати як зміну підходу до управління компанією (наприклад, перехід з лінійно-функціональної на матричну структуру управління), так і зміни в самому управлінському апараті (перерозподіл функцій та обов'язків між наглядовою радою та головами правління, зміни в правах акціонерів тощо).

Також корпоративну реструктуризацію можна охарактеризувати залежно від напрямку проведення [16, с 101]. Тут виділяють зовнішні та внутрішні форми корпоративної реструктуризації. До зовнішніх належать приватизація, поділ, націоналізація, злиття, приєднання. До внутрішніх належать реінжиніринг, перебудова виробничого циклу, виробничої структури, структури управління тощо. Варто зауважити, що майже всі ці поняття є вужчими за корпоративну реструктуризацію та можуть бути її складовою частиною.

Відповідно завдань, які виконує корпоративна реструктуризація, її можна поділити на санаційну, адаптаційну та випереджальну.

Санаційну, або відновну, реструктуризацію застосовують, коли підприємство перебуває в передкризовому або кризовому стані і має на меті вийти з нього. Основними напрямками реструктуризаційних дій у цій ситуації є скорочення ресурсів (вилучення частини ресурсів за незмінної ринкової активності); скорочення ринків (вихід із нерентабельних ринків); скорочення пропозиції (відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності,

організаційних одиниць); зменшення фізичних обсягів / розмірів (поєднання вищеподаних варіантів) [12, с. 291].

Адаптаційну, або прогресивну, реструктуризацію використовують за відсутності кризових явищ як таких, але в разі виникнення негативних тенденцій із метою їхнього подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. У межах цієї реструктуризації переважно запроваджують: просторову диверсифікацію розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків; продуктова диверсифікація – розвиток нових продуктів як споріднених, так і відмінних [12, с. 291].

Випереджальну реструктуризацію можна спостерігати в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, упровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрату наявних ринків) і прагнуть підсилити свої основні компетенції та конкурентні переваги. Характерні риси такої реструктуризації: – стратегічні альянси; – купівля-продаж бізнесів тощо [12, с. 292].

Важливою є характеристика корпоративної реструктуризації за обов'язковістю проведення. Відповідно до неї виокремлюють обов'язкову або примусову реструктуризацію, яка проводиться за рішенням органу державного управління або господарського суду та добровільну, яка здійснюється за рішенням власників або менеджерів підприємства [25].

Таким чином, корпоративна реструктуризація може мати багато різних форм. Більшість науковців пов'язують її з реорганізацією підприємства (злиття, приєднання, поділ, виділ). Корпоративна реструктуризація залежно від предмету змін може набувати форми оперативної (операційної), фінансової, технологічної та інших. При цьому вона може мати як антикризовий характер (спосіб запобігання банкрутства), так і новаційний (випереджальна реструктуризація). Безумовно, це не є вичерпним переліком підходів до класифікації, а є лише найбільш популярними з них (рис.1.3).



Рис.1.3. Класифікація корпоративної реструктуризації

Джерело: узагальнено автором

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання результатів корпоративної реструктуризації

Як вже зазначалося, корпоративна реструктуризація є складним комплексним процесом, який значно впливає на діяльність підприємства. Результати проведення корпоративної реструктуризації можуть оцінюватися багатьма методами. Вибір методу оцінки залежить від цілей, що несе в собі реструктуризація, методів її реалізації, середовища, в якому існує компанія тощо.

Один з найбільш вичерпних переліків підходів до оцінки реструктуризації, на нашу думку, пропонує Свистун Л. А. (рис. 1.4.)

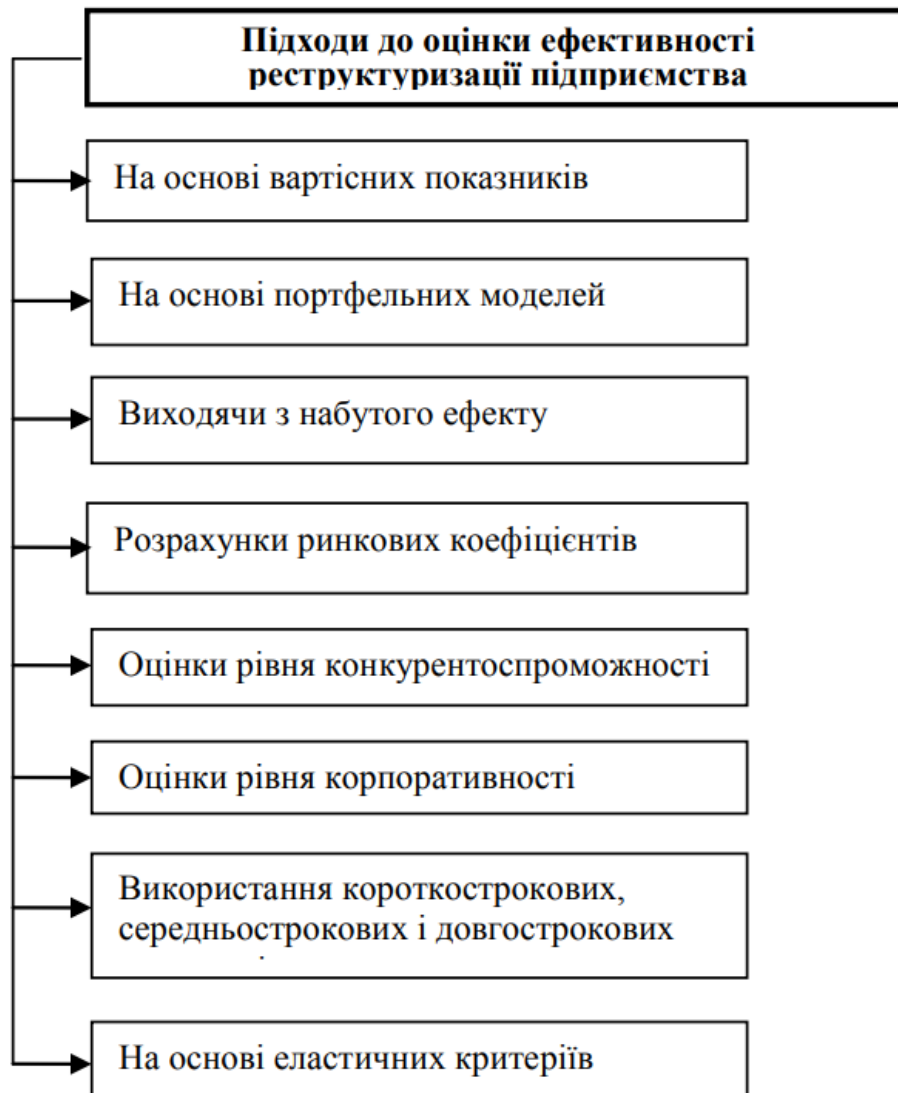


Рис.1.4. Підходи до оцінки ефективності реструктуризації підприємств  
Джерело:[38, с.155]

При цьому, автор пропонує розраховувати кількісну оцінку економічного ефекту реструктуризації, яка полягає у визначенні вартісної оцінки проведення заходів щодо реструктуризації за розрахунковий період та вартісної оцінки витрат на проведення заходів щодо реструктуризації за розрахунковий період. Віднявши витрати від загальної суми грошових потоків, отримуємо економічний ефект від реструктуризації [38, с.156] (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Показники для оцінки економічного ефекту реструктуризації

1. економічний ефект	$E_T = P_T - Z_T$ (1.1)	E <sub>T</sub> – економічний ефект заходів щодо
2. Вартісна оцінка результатів	$P_T = \sum_{t=tn}^{tk} (Pr + At) * at$	

3. грошовий відтік, пов'язаний з проведенням реструктуризації підприємства	(1.2) $Z_t = \sum_{t=tn}^n Z_t * at$ (1.3)	реструктуризації; РТ – вартісна оцінка проведення заходів щодо реструктуризації за розрахунковий період; ЗТ – вартісна оцінка видатків на проведення заходів щодо реструктуризації за розрахунковий період; $Z_t$ – чистий прибуток в t-му році; $A_t$ – амортизаційні відрахування в t-му році; $a_t$ – коефіцієнт приведення (дисконтування) різночасових витрат та результатів до розрахункового періоду; $t_1$ – перший рік розрахункового періоду; $t_k$ – останній рік (проектований термін життя цієї реструктуризації); $Z_t$ – розмір витрат всіх ресурсів на проведення реструктуризації в році t; $a_t$ – коефіцієнт приведення (дисконтування) різночасових витрат та результатів до розрахункового періоду.
--	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі [38, с.156]

Інший підхід до оцінки корпоративної реструктуризації описують Варченко О. Герасименко І. Він базується на оцінці позитивного синергетичного ефекту, який виник внаслідок проведення реструктуризації. у методиці вартісної оцінки синергії реструктуризації необхідно враховувати всі види діяльності підприємства із урахуванням активів, які залучаються у процес реструктуризації [14, с.120].

Відповідно до цього підходу, сумарний ефект синергії (СЕ) від реструктуризації можна визначити за формулою:

$$CE_p = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^7 (CE) * x_i y_i \quad (1.4)$$

де  $x_1$  – необоротні активи;  $x_2$  – оборотні активи;  $y_1$  – управлінська діяльність підприємства;  $y_2$  – операційна діяльність підприємства;  $y_3$  – фінансова діяльність підприємства;  $y_4$  – інвестиційна діяльність

підприємства;  $y_5$  – інноваційна діяльність підприємства;  $y_6$  – інформаційна діяльність підприємства;  $y_7$  – маркетингова діяльність підприємства [14, с.120].

Для оцінки корпоративної реструктуризації можна використовувати також методи, засновані на вартості компанії, зокрема показник економічної доданої вартості (EVA). На думку Ковальова А.І, критерій «економічної доданої вартості» може обґрунтовано виступати універсальним показником оцінки ефективності реструктуризаційних перетворень підприємства, так як він є інструментом, що вимірює дійсну прибутковість підприємства. Показник EVA (ЕДВ) оцінює не тільки фінансовий результат, але також дозволяє визначити, якою ціною він був отриманий [23,с.101-102].

При розрахунку показника використовується чистий операційний прибуток та витрати на залучення капіталу:

$$\text{ЕДВ} = (\text{Пз} - \text{ПП}) - (\text{ІК} * \text{СЦК}) = \text{ЧП} - (\text{ІК} * \text{СЦК}) \quad (1.5)$$

$$\text{ЕДВ} = ((\text{ЧП} / \text{ІК}) - \text{СЦК}) * \text{ІК} \quad (1.6)$$

Де Пз – прибуток від звичайної діяльності; ПП – податок на прибуток й інші обов'язкові платежі; ІК – інвестований капітал; СЦК – середньозважена ціна капіталу; ЧП – чистий прибуток [23,с.96].

Перетворення формули приводить до такого виду:

$$\text{ЕДВ} = ((\text{ЧП} / \text{ІК}) - \text{СЦК}) * \text{ІК} = (\text{Рік} - \text{СЦК}) * \text{ІК} \quad (1.7)$$

Де Рік - рентабельність інвестованого капіталу [23,с.97].

За словами автора, застосування показнику ЕДВ дозволяє відповісти на головне питання власників про ринкову вартість підприємства (РВП) після реструктуризації. Її можливо визначити таким чином:

$$\text{РВП} = \text{ЧА} + \text{ЕДВ} \quad (1.8)$$

Де ЧА – балансова вартість чистих активів (тобто за винятком усіх крім кредиторської заборгованості); ЕДВ – економічно додана вартість майбутніх періодів, приведена до теперішнього часу [23,с.97].

Різні методи до оцінки ефективності реструктуризації підприємств описує Цвайг Х. І. На його думку, усі методи оцінки можна поділити на кількісні та якісні (рис. 1.5).

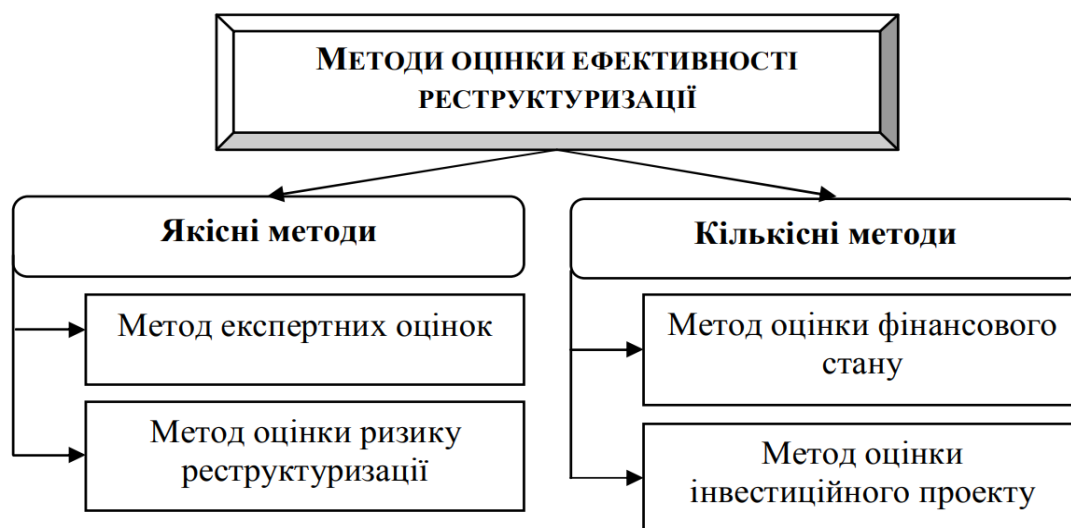


Рис.1.4. Методи оцінки ефективності реструктуризації підприємств за Цвайгом Х.І.

Джерело:[42, с.69]

Відповідно до цієї класифікації, якісні методи не потребують розрахунків. Метод експертних оцінок базується на врахуванні думки експертів щодо результативності реалізації тих чи інших реструктуризаційних заходів. Метод оцінки ризику передбачає визначення факторів ризиків для вчасної їх ідентифікації.

Для оцінки реструктуризації як інвестиційного проекту можна розраховувати динамічні або статистичні показники. Більш доцільно робити розрахунок динамічних показників, адже вони враховують зміну вартості грошей в часі. До таких показників належать чистий приведений дохід, індекс прибутковості (рентабельність інвестицій), внутрішня норма прибутковості, період окупності проекту.

Таблиця 1.2

### Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів

Показник	Формула	Опис складових
1.NPV	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$ (3.1)	CF <sub>t</sub> - сума чистого грошового

2. PI	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$ (3.2)	потоку по окремих інтервалах періоду експлуатації проекту; I <sub>t</sub> - сума інвестиційних затрат на реалізацію інвестиційного проекту; r – дисконтна ставка; n – тривалість проекту.
3. DPP	$DPP = I_0 / \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^{t*n}}$ (3.3)	
4. IRR	$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$ (3.4)	

Джерело: побудовано автором

Автор зазначає, що метод оцінки фінансового стану є найбільш поширеним при оцінці ефективності реструктуризації. Проте дана методика має ряд недоліків, оскільки деякі показники, розраховані за даними діяльності підприємства, можуть говорити про неплатоспроможність, у той час як інші, навпаки – про стабільність підприємства [42, с.69].

Виділяють чотири основні групи показників, що використовуються при оцінці ефективності реструктуризації:

- показники ліквідності (включають коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності власних оборотних коштів);
- показники ділової активності підприємства (коефіцієнти оборотності оборотного і власного капіталу);
- показники ефективності використання ресурсів / рентабельності підприємства (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу) [42, с.69].

Кожна група показників оцінює окремі сторони діяльності підприємства, проте жодна з них не дозволяє однозначно оцінити ефективність проекту реструктуризації [42, с.69].

Окрім зазначених вище методів оцінки корпоративної реструктуризації, на нашу думку, доцільно було б додати метод виконання цілей. Він базується на порівнянні задач, поставлених перед підприємством в рамках корпоративної реструктуризації, та результатом, який вийшов після її проведення.

Такий підхід можуть використовувати зокрема компанії, у яких метою корпоративної реструктуризації було не збільшення прибутків та ринкової вартості, а інші ефекти. Такі корпоративні реструктуризації стають більш поширеними, наприклад, серед підприємств державного сектору України в рамках адаптації українського бізнесу до вимог західних партнерів, співпраця з якими надзвичайно важлива в перспективі майбутньої інтеграції України до Європейського Союзу.

Отже, існують різні підходи до оцінювання ефективності корпоративної реструктуризації підприємства. Деякі з них засновані на концепції порівняння ринкової вартості підприємства до та після проведення реструктуризації. Інші спрямовані на визначення економічного ефекту. Серед методів оцінювання ефективності корпоративної реструктуризації виділяють також методи експертних оцінок, визначення ризиків та рівня конкурентоспроможності. Найбільш популярним серед науковців є метод оцінювання фінансового стану за чотирма групами показників. Загальним серед всіх методів є те, що передбачається оцінка певних показників до та після проведення реструктуризації. Якщо такі показники покращилися, або якщо за результатами корпоративної реструктуризації було досягнуто позитивний економічний ефект, то таку реструктуризацію можна вважати вдалою.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

В розділі I проаналізовано теоретичні аспекти явища корпоративної реструктуризації підприємства.

Описано різні підходи до визначення категорії «корпоративна реструктуризація» як вітчизняних, так і іноземних авторів. Головною відмінністю між вітчизняними та зарубіжними підходами є те, що іноземні науковці здебільшого не виділяють корпоративну реструктуризацію, як окремий вид реструктуризації, в той час як українські автори вважають її найбільш комплексним та складним видом реструктуризації компанії.

Виділено основні риси корпоративної реструктуризації підприємства, на основі чого сформульовано власне формулювання даного поняття.

Також в першому розділі проаналізовано підходи до класифікації форм та видів корпоративної реструктуризації. Описано різні форми у відповідності за такими ознаками як організаційні ознаки предмет змін, напрям та обов'язковість проведення, характер завдань.

Охарактеризовано різні методи оцінювання результатів проведення корпоративної реструктуризації підприємства. З'ясовано, що є різні підходи до оцінювання, серед яких методи на основі вартісних показників, виходячи з набутого ефекту, розрахунку ринкових коефіцієнтів, оцінки рівня конкурентоспроможності, оцінки рівня корпоративності та інші.

Розкрито сутність методів оцінки корпоративної реструктуризації на основі доданої вартості (показник EVA), економічного ефекту (Et), оцінки інвестиційних проектів (NPV, PI, DPP, RR), та виділено найбільш популярний метод – оцінки фінансового стану, відповідно до якого потребується розрахунок чотирьох груп показників (ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності та рентабельності).

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГРУПИ НАФТОГАЗ

### 2.1. Характеристика ринкових умов та основних фінансово-економічних показників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»

ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» - підприємство Групи Нафтогаз, дочірня компанія "Газ України" національної акціонерної компанії " Нафтогаз України ". Підприємство засновано з метою створення в Групі Нафтогаз нової моделі реалізації газу, яка передбачає можливість зміни ціни ресурсу декілька разів на день у відповідності до зміни ціни на європейському ринку та зміни курсу гривні.

ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» є монотоварним бізнесом та компанією, кінцевим бенефіціаром якої є держава. Враховуючи особливості галузі, економічна діяльність компанії на пряму залежить від ринку природного газу, який, слід зазначити, на сьогоднішній день сильно регулюється державою. В Україні є тільки одна газопровідна система і альтернативи не існує, що є ключовим фактором для формування кон'юнктури ринку природного газу.

Рівень конкуренції на ринку низький. Це підтверджується і в заявах Антимонопольного комітету України, відповідно до яких, частка ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» на ринку природного газу складає більше 35%, що свідчить про наявність структурних ознак монопольного (домінуючого) становища ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг» на ринку оптової реалізації (постачання) природного газу [10].

Така ситуація склалася через покладення спеціальних обов'язків на Трейдинг, що сприяло значному збільшенню клієнтів компанії внаслідок встановлення цін, нижче ринкових. В той час, як Нафтогаз матиме можливість отримати компенсацію з державного бюджету відповідно до

умов ПСО, інші гравці ринку не матимуть змоги цього зробити, а продажі газу за аналогічною ціною призведуть до значних збитків компаній.

Другою проблемою високої монополізації ринку постачання природного газу є те, що Група «Нафтогаз», до складу якої входить ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг», є найбільшим власником ресурсу природного газу, що видобувається на території України. Враховуючи вертикальну інтеграцію Групи «Нафтогаз», ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг» має стабільний доступ до основного ресурсу (сировини), порівняно з обмеженим доступом конкурентів на відповідному ринку, що свідчить про наявність у нього ринкової влади на ринку оптової реалізації (постачання) природного газу [10].

Врегулювання рівня монополізації ринку можливе тоді, коли Україна перейде на вільний ринок газу. Потенційно, ринок постачальників природного газу є конкурентним, на відміну, наприклад, від ринку видобування, який має значно більші вхідні та вихідні бар'єри. Після скасування режиму ПСО, ринкові умови для всіх учасників стануть рівними, і тоді споживачі обиратимуть свого постачальника на підставі як цінових, та і нецінових конкурентних переваг.

Розглянемо основні показники фінансово-економічного стану компанії.

ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» не є виробничим підприємством. Товариство створене з метою закупівлі природного газу як імпортного, так і власного виробництва, для його продажу промисловим споживачам за контрактами та торгівлі на біржі.

У зв'язку з цим у складі основних засобів підприємства немає спеціального устаткування, верстатів, машин та інших виробничих потужностей, метою яких є безпосереднє виробництво (видобування) продукції.

Проведемо аналіз майнового стану бізнесу. У таблиці 2.1 показано динаміку структури оборотних та необоротних активів Трейдингу за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1.

Структура оборотних та необоротних активів ТОВ «Нафтогаз  
Трейдинг» за 2019-2021 роки

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Всього майна, тис. грн.	540 951	4 553 425	66 058 376	-	4 012 474	61 504 951	-	841,74%	1450,74%
1.Необоротні активи тис. грн.	3 828	4 522	356 655	-	694	352 133	-	118,13%	7887,11%
У % до майна	0,71%	0,10%	0,54%	-	-0,61%	0,44%	-	14,03%	543,66%
2.Оборотні активи тис. грн	537 123	4 548 903	65 701 721	-	4 011 780	61 152 818	-	846,90%	1444,34%
У % до майна	99,29%	99,90%	99,46%	-	0,61%	-0,44%	-	100,61%	99,56%
2.1.Запаси тис. грн.	112 715	11 119	26 307 984	-	(101 596)	26 296 865	-	9,86%	236603,87%
У % до ОА	20,98%	0,24%	40,04%	-	- 20,74%	39,80%	-	1,16%	16381,43%
2.2.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	343 308	4 017 358	37 413 843	-	3 674 050	33 396 485	-	1170,19%	931,30%
У % до ОА	63,92%	88,31%	56,94%	-	24,40%	-31,37%	-	138,17%	64,48%
2.3.Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти	81 037	520 393	1 773 409	-	439356	1253016	-	642,17%	340,78%
У % до ОА	15,09%	11,44%	2,70%	-	-3,65%	-8,74%	-	75,83%	23,59%
3.Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	61	-	731	-	(61)	731	-	0,00%	-
У % до майна	0,01%	0,00%	0,00%	-	-0,01%	0,00%	-	0,00%	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Оскільки підприємство не є виробничим, воно не має великої кількості основних засобів, які зазвичай складають найбільшу частину необоротних активів. Частка необоротних активів Трейдингу за досліджуваний період не перевищувала навіть 1% від загальної вартості майна.

Отже, основними активами компанії є оборотні. У 2019 році близько 64% оборотних активів складала дебіторська заборгованість, 21% припадав на запаси та близько 15% - на гроші та їх еквіваленти. Згодом структура дещо змінилася: у 2020 році на дебіторську заборгованість припало 88,31% від всіх

оборотних активів, на грошові кошти – 11,44% а на запаси – 0,24%. У 2021 співвідношення знову змінилось: тепер на дебіторську заборгованість припадає близько 57% ОА, на грошові кошти – 2,7%, а на запаси – 40,4%. Фінансових інвестицій за досліджуваний період Товариство не здійснювало. Такі коливання структури, зокрема запасів, пояснюється впровадженням нової системи обліку запасів у 2021 році.

За досліджуваний період обсяг оборотних активів компанії значно збільшився. Зокрема, у 2021 році, в порівнянні з 2019, розмір дебіторської заборгованості збільшився в 93 рази (з 343 308 тис грн до 37 413 843 тис грн), грошових коштів та їх еквівалентів – в 21,88 разів (з 81 037 тис грн до 1 773 409 тис грн), а запасів – в 233,4 рази (з 112 715 тис грн до 26 307 984). Загальна вартість оборотних активів зросла у 122,32 рази.

Таке зростання пов'язано з двома основними чинниками: по-перше, 2019 рік був першим роком діяльності компанії, вона тільки починала розвивати свою діяльність та залучати клієнтів, тому результати були невисокими та не відображали повною мірою весь потенціал; по-друге, у 2021 році відбулася зміна підходу до ведення бізнесу, в рамках якої Трейдинг почав працювати з великою кількістю нових клієнтів, які раніше належали іншим підприємствам Групи. Це сприяло значному зростанню дебіторської заборгованості та запасів компанії.

Проведемо аналіз якісного стану і руху основних засобів підприємства за останні 3 роки. (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Показники якісного стану і руху основних засобів ТОВ «Нафтогаз  
Трейдинг» за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021
коефіцієнт придатності	0,83	0,69	0,49
коефіцієнт зносу	0,17	0,31	0,51
коефіцієнт оновлення	-	-	0,17
коефіцієнт вибуття	не вибували	не вибували	не вибували
коефіцієнт приросту основних засобів	-	-	0,20

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та додатку А

Коефіцієнти придатності та зносу активів є взаємозамінними та показують технічний стан основних засобів. Бачимо, що основні засоби, що обліковуються на балансі підприємства, досить швидко зношуються (за три роки – 50% первісної вартості), та, імовірно, потребуватимуть заміни впродовж найближчих 3-х років.

Коефіцієнт оновлення характеризує рівень оновлення основних засобів підприємства. Бачимо, що станом на 2021 рік, рівень оновлення основних засобів складав 17%. При цьому, за весь період основні засоби не вибували. Таке співвідношення може свідчити про те, що забезпечується інтенсивне поліпшення майнового стану підприємства.

Коефіцієнт приросту основних засобів дозволяє оцінити збільшення вартості основних засобів у досліджуваному періоді. У 2021 році показник становив 20%, тобто відбувається нарощування майнового потенціалу підприємства.

Операційна діяльність Трейдингу спрямована на забезпечення процесу купівлі та реалізації природного газу різним категоріям споживачів. Для її оцінки розглянемо обсяги реалізації компанії за останні роки (рис.2.1.).

Обсяги реалізації природного газу впродовж досліджуваного періоду значно збільшились. У 2022 році було реалізовано приблизно в 8 разів більше природного газу, ніж у 2020. Зростання відбувалось поступово.

Першим етапом стало збільшення обсягів реалізації у 2021 році приблизно в 6,7 разів внаслідок збільшення продажів за усіма сегментами, а також передачі Товариству нових категорій споживачів (теплокомуненерго (ТКЕ), бюджетні організації, релігійні організації) в рамках корпоративної реструктуризації.

Другим етапом стало покладення на Нафтогаз Трейдинг спеціальних обов'язків з реалізації природного газу (ПСО), яке сприяло збільшенню у 2022 році обсягів реалізації ще на 43,31%.

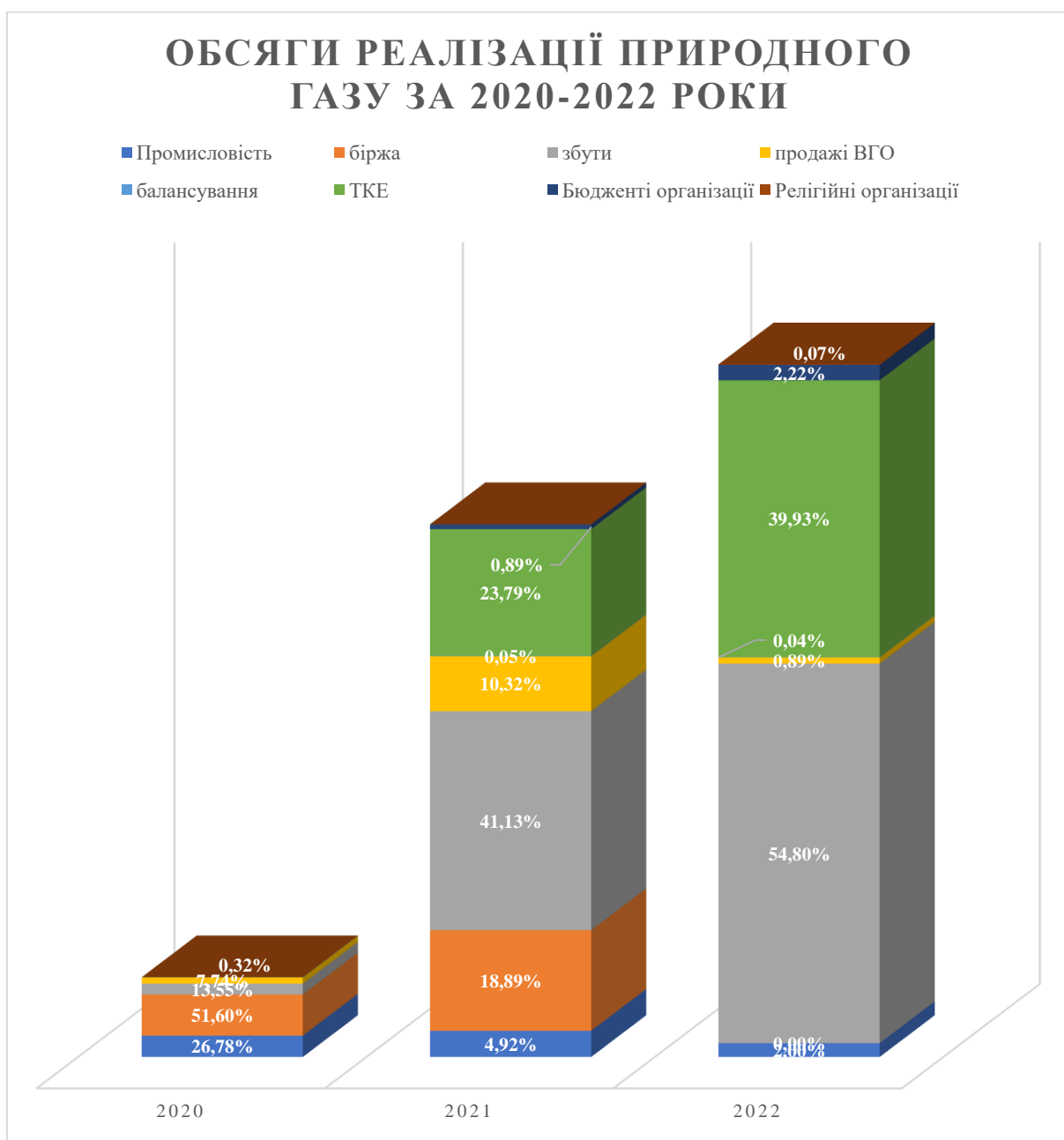


Рис. 2.1. Обсяги реалізації природного газу ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» за 2020-2022 роки

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Зміни відбулися і в структурі сегментів споживачів, яким Трейдинг реалізовує природний газ. У 2020 році близько половини реалізації припадало на біржову торгівлю газом, 27% складала реалізація промисловим

споживачам, а решта припадала на інші категорії споживачів та реалізацію в межах Групи Нафтогаз.

У 2022 році найбільшою категорією споживачів стали регіональні збути (55%) та ТКЕ (40%), які забезпечують газом та теплом населення України та бюджетні організації. Ці зміни пов'язані з умовами ПСО, відповідно до якого Трейдинг реалізовує газ для забезпечення потреб населення за цінами, значно нижче ринкових.

Розглянемо фінансово-економічні результати та ефективність ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг». Для цього спочатку проаналізуємо показники, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нафтогаз Трейдинг»

Показники	Звітний період			Абс.відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	374664 3	672593 6	92126914	2979293	8540097 8	179,52%	1369,73 %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	- 367445 0	- 626373 3	- 79456291	- 2589283	- 7319255 8	170,47%	1268,51 %
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,98	0,93	0,86	-0,05	-0,07	94,96%	92,61%
Валовий прибуток (+) збиток (-), тис. грн.	72193	462203	12670623	390010	1220842 0	640,23%	2741,35 %
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	37300	394129	-2349223	356829	-2743352	1056,65 %	-
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн..	31973	336097	-4475066	304124	-4811163	1051,19 %	-

СОЧ штатних працівників, осіб	24	25	39	1	14	104,17%	156,00%
Середня зарплата одного працюючого, тис. грн.	799,083	1669,88	997,59	870,8	-672,29	208,97%	59,74%
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	95981	225114 1	33692309	2155160	3144116 8	2345,40 %	1496,68 %
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	373651	209047 9	67752551	1716828	6566207 2	559,47%	3241,01 %
Нерозподілений прибуток(+), непокритий збиток(-), тис. грн.	61454	397551	-4413750	336097	-4811301	646,91%	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Бачимо, що ряд показників за 2019-2021 роки постійно зростає. До таких показників належать чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість. Збільшення цих показників пов'язано із загальним зростанням розміру бізнесу компанії та залученням нових категорій клієнтів. З тих же причин збільшилась і середньооблікова чисельність працівників.

Позитивним моментом є зменшення собівартості реалізованої продукції. Негатичну тенденцію показали фінансові результати від звичайної діяльності та, відповідно, чистий прибуток компанії.

У 2020 році фінансові результати та чистий прибуток показали збільшення майже в 10 разів. Компанія змогла досягти таких показників

завдяки розвиненню клієнтської бази промислових споживачів та успішної організації торгівлі на біржі. У 2021 році підприємство зазнало збитків, але це пов'язано не з погіршенням результатів операційної діяльності, а із нарахуванням резерву сумнівних боргів.

Розглянемо показники діквідності підприємства (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Показники діквідності ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» у 2019-2021 р.р.

Показники	Звітний період		
	2019	2020	2021
Оборотні активи, тис. грн.	537 123	4 548 903	65 701 721
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	81 037	520 393	1 773 409
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	-	-	-
Запаси, тис. грн.	112 715	11 119	26 307 984
Поточні зобов'язання, тис. грн.	461 944	4 128 874	70 443 864
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,23	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,13	1,99	0,56
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	2,00	0,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства, додатку А

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, чи достатньо у підприємства абсолютноліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді. Нижньою межею показника є 0,2. У 2019-2020 роках коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився в межах норми, що свідчило про достатність у підприємства абсолютноліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді. В 2022 році здатність Трейдингу покрити своїх зобов'язання за рахунок абсолютноліквідних активів різко знизилась. Це пов'язано зі значним збільшенням кредиторської заборгованості за роботи, товари, послуги (з 2090479 тис грн у 2020 році до 67752551 тис грн у 2021).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, чи достатньо у підприємства абсолютно-, та швидколіквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді. Нижня межа цього показника дорівнює 0,6. У 2019-2020 роках він перевищував 1, що свідчило про можливість підприємства в повному обсязі покрити свої зобов'язання у

короткостроковому періоді за рахунок абсолютно-, та швидколіквідних активів. У 2021 році величина коефіцієнта стала дещо нижче норми.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, чи достатньо у підприємства усіх активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді. Нижня межа коефіцієнта дорівнює 2. Лише у 2020 році показник був в межах норми. Розрахункове значення показника у 2019 та 2021 роках могло свідчити про недостатню кількість у підприємства усіх активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді.

Таким чином аналіз ліквідності показав, що підприємство мало достатню кількість ліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у 2019-2020 роках. У 2021 році ліквідність компанії значно знизилась через утворення великої кредиторської заборгованості. В такому разі може бути доцільним вжити низку заходів, спрямованих на підвищення ліквідності.

Показники фінансової стійкості показують рівень залучення позикового капіталу і здатності підприємства обслуговувати цей борг. Розглянемо цю групу показників (табл 2.5.).

Таблиця 2.5.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» у 2019-2021 р.р.

Показники	Звітний період		
	2019	2020	2021
Пасив, тис. грн.	540 951	4 553 425	66 058 376
Власний капітал, тис. грн.	78 454	414 551	(4 396 750)
Позиковий капітал, тис. грн.	462 497	4 138 874	70 455 126
Власний оборотний капітал, тис. грн.	74 626	410 029	(4 753 405)
Оборотні активи, тис. грн.	537 123	4 548 903	65 701 721
Коефіцієнт автономії	0,15	0,09	-0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,09	-0,07
Коефіцієнт фінансової заборгованості	6,90	10,98	-15,02
Коефіцієнт маневрування	0,95	0,99	1,08
Коефіцієнт покриття оборотних активів	1,16	1,10	0,93

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства, додатку А

Коефіцієнт автономії показує, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Нормативне значення показника 0,4-0,6. Протягом всього досліджуваного періоду показник був нижче граничної норми, тобто власного капіталу компанії вистачило б на покриття не більше, ніж 15% своїх активів. Найгірша ситуація склалась у 2020 році, оскільки підприємство отримало збиток, який негативно вплинув на розмір власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Нормативне значення складає 0,7-0,9. Значення коефіцієнта фінансової стійкості збігається з коефіцієнтом автономії, оскільки у компанії відсутні довгострокові зобов'язання. Низьке значення показника може бути свідченням низької фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової заборгованості є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до показника фінансової автономії. Нормативні межі показника 1,67-2,5. Протягом 2019-2020 років коефіцієнт фінансової заборгованості був значно вище норми, розмір власного капіталу був приблизно в 7-10 разів меншим від загального обсягу боргових зобов'язань. Це є свідченням низької фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневрування показує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Протягом всього часу показник коливався в межах 1, але показує тенденцію до збільшення. Тобто здатність фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу збільшується.

Коефіцієнт покриття оборотних активів показує здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

Нормативними є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. У 2019-2020 роках коефіцієнт був в межах норми, однак у 2021 величина показника зменшилась. Це означає, що здатність компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів знизилась.

Аналіз показників фінансової стійкості показав досить невисокий рівень фінансової стійкості підприємства. Нафтогаз Трейдинг за досліджуваний період не мав достатньої кількості власного капіталу для фінансування своїх активів, а розміру оборотних активів не вистачило б для покриття поточних зобов'язань. Така ситуація є нормальною, оскільки підприємство тільки починало свою діяльність в цей період. Однак в майбутньому компанії варто спрямувати зусилля на підвищення власної фінансової стійкості.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Розглянемо показники ділової активності підприємства (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Показники ділової активності ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» у 2019-2021 р.р.

	2019	2020	2021
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,48	5,73	5,13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,45	5,08	2,28
Коефіцієнт оборотності основних засобів	66,17	3 145,17	47 488,10
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	59,98	27,29	-46,27
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	24,87	62,81	70,23
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	48,31	70,81	158,22
Термін одного обороту матеріальних запасів, дні	5,44	0,11	0,01
Термін одного обороту власного капіталу, дні	6,00	13,19	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства, додатку А

Бачимо, що кількість оборотів дебіторської заборгованості, зроблених за рік, зменшилась. Водночас збільшилась тривалість одного обороту. Це

пояснюється значним зростанням обсягу дебіторської заборгованості, однак одночасно може свідчити про зниження платоспроможності клієнтів компанії (тепер їм треба більше часу на оплату придбаної продукції).

Зменшилась і оборотність кредиторської заборгованості. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, а зниження – ріст покупок у кредит. Аналогічна ситуація склалась з оборотністю власного капіталу, Значення коефіцієнта вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів [22]. Бачимо, що виручка від кожної 1 гривні власного капіталу зменшується.

Бачимо коливання в оборотності основних засобів. Це пов'язано зі значним зростанням чистої виручки компанії, тоді як основні засоби залишалися без змін.

Таким чином аналіз ділової активності показав зниження оборотності всіх досліджуваних показників. При цьому варто зауважити, що оборотній майже кожного з них залишилася високою, як для специфічної сфери діяльності компанії. Такі зміни спричинені значним зростанням обсягу бізнесу підприємства.

Проаналізуємо рентабельність компанії (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Показники рентабельності ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» у 2019-2021 р.р.

Показники	Звітний період		
	За 2019 рік	За 2020 рік	За 2021 рік
Рентабельність суб'єкта господарювання	0,86%	5,24%	-4,66%
Рентабельність власного капіталу	51,18%	136,35%	-186,02%
Рентабельність реалізованої продукції	0,85%	5,00%	-4,86%
Рентабельність активів	5,91%	7,38%	-6,77%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства, додатку А

Загальна рентабельність суб'єкта господарювання – це відношення чистого прибутку, отриманого підприємством, до витрат, здійснених в процесі його діяльності. За досліджуваний період рентабельність Нафтогаз Трейдингу не набувала високих значень: у 2019 році показник становив 0,86%, тобто на кожную гривню витрат припадало 0,86 копійок чистого прибутку; у 2020 році показник збільшився до 5,24%, тобто припадало 5,24 копійки чистого прибутку на 1 грн витрат. У 2021 році підприємство отримало збиток, отже було нерентабельним.

Набагато краща ситуація склалася з рентабельністю власного капіталу: у 2019 році на кожную гривню залучених власних коштів припадало 51,18 коп. згенерованого прибутку; у 2020 рентабельність власного капіталу збільшилась вдвічі – 1,36 грн на одну гривню залученого капіталу.

У 2020 році значно зросла і рентабельність реалізованої продукції – 5 коп на 1 грн чистого прибутку, проти 0,85 коп у 2019 році. Так само збільшилась і рентабельність активів.

Отриманий у 2021 році збиток зробив компанію нерентабельною. Підприємству необхідно негайно вжити заходів для вирішення цієї проблеми, щоб не допустити таку ситуацію в майбутньому.

Проведемо аналіз ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи 2 моделі: зарубіжну модель Альтмана та вітчизняну модель Терещенка.

Модель Альтмана складається із п'яти показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства. У процесі розрахунку використовуються п'ять факторів (коефіцієнтів), що найбільш повно можуть охарактеризувати і фінансовий потенціал підприємства, порівняно із іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, значною перевагою даної моделі є також можливість визначити наявність кризи на її ранніх етапах. На відміну від більшості західних моделей оцінки ймовірності банкрутства, після розрахунку показника за даною моделлю можна визначити зону ризику, в якій перебуває підприємство, а не тільки свідчити

по факту про вже наявну кризу. Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 0,999 * x_5 \quad (2.1),$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;  $x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;  $x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;  $x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;  $x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів [40, с.3].

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка. Розроблена дискримінантна модель О. Терещенка має значні переваги над традиційними вітчизняними методиками. Основні з них: зручність у застосуванні; при використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика; вирішення проблеми критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності; врахування галузевої специфіки підприємства. Модель Терещенка представляється у такому вигляді:

$$Z = 1,5 * x_1 + 0,08 * x_2 + 10 * x_3 + 5 * x_4 + 0,3 * x_5 + 0,1 * x_6 \quad (2.2),$$

де  $x_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;  $x_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;  $x_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;  $x_4$  – відношення прибутку до виручки;  $x_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;  $x_6$  – відношення виручки до основного капіталу. У таблиці наведемо формули формули для розрахунку зазначених вище факторів [40, с.5].

Результати розрахунків ймовірності банкрутства ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» за даними моделями наведено у табл.2.8.

## Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» за 2019-2021 р.р.

моделі визначення ймовірності банкрутства	Рік		
	2019	2020	2021
	7,51	2,04	1,06
Модель Альтмана (зарубіжна)	1,81 - 2,6 - висока ймовірність банкрутства	2,61 - 2,9 - низька ймовірність банкрутства	більше 2,9 - дуже низька ймовірність банкрутства
	13,58	3,66	1,34
модель Терещенка (вітчизняна)	$0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	$1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результативні показники за моделлю Альтмана та за моделлю Терещенка у 2019 році дають змогу зробити висновок, що в цей період банкрутство компанії не загрозувало.

У 2020 році за моделлю Терещенка показник був більшим 2, тобто ймовірність банкрутства була низькою. Але за моделлю Альтмана показник потрапив у діапазон, який свідчить про високу ймовірність банкрутства. Причиною цього стало значне зменшення дохідності активів компанії. Це може бути свідченням того, що хоч діяльність підприємства і була прибутковою, проте фінансова стійкість багато в чому залежала від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, тобто підприємство мало середній рівень фінансового потенціалу.

При цьому доречно буде вважати надійнішими розрахунки за моделлю Терещенка. По-перше, ця модель є більш новою, тому краще адаптована до сучасних умов діяльності підприємств. По-друге, модель є вітчизняною, тобто вона є більш адаптованою до умов вітчизняної економіки і враховує специфіку діяльності українських підприємств, а саме: систему бухгалтерського обліку, податкове законодавство, значний вплив інфляції на

формування фінансових показників, галузеву приналежність підприємства тощо.

У 2021 році підприємство отримало збиток, що значно вплинуло на його ризику стати банкрутом. За цей період відповідно до результатів моделі Альтмана підприємство має дуже високий рівень ймовірності банкрутства. За результатами моделі Терещенка, фінансова стійкість компанії порушена, хоча поки що загрози банкрутства немає.

Отже, за обома моделями можна зробити висновки про те, що у підприємства протягом досліджуваного періоду значно підвищився рівень ймовірності банкрутства. Для запобігання цьому компанії необхідно вжити заходів для підвищення прибутковості підприємства, збільшення його фінансової стійкості та покращення ліквідності.

Таким чином, ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» - це газопостачальна компанія, що входить в Групу Нафтогаз та займається оптовою реалізацією природного газу. Компанія є одним з основних гравців на ринку природного газу, що обумовлено двома чинниками: по-перше, на підприємство урядом України покладено спеціальні обов'язки (ПСО) з реалізації природного газу; по-друге, компанія знаходиться в складі Групи Нафтогаз, що дає їй безперервний доступ до ресурсу.

Фінансово-економічний стан компанії є задовільним, однак внаслідок виконання умов ПСО під час дії воєнного стану, ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг» отримує значні збитки. В подальшому така ситуація може призвести до послаблення фінансової стійкості підприємства та ставить під загрозу успішність його діяльності. Позитивні зміни для компанії може принести перехід на вільний ринок природного газу (зменшення державного регулювання цін), що передбачається після припинення воєнного стану в Україні.

## 2.2. Сутність та аналіз процесу корпоративної реструктуризації Нафтогазу

Корпоративна реструктуризація – це комплексний процес, який часто тим чи іншим чином супроводжує великі компанії протягом всього життєвого циклу. Цей процес ініціюється найвищими рівнями менеджменту для досягнення глобальних цілей компанії, поступово проникаючи у все нижчі рівні управління, перетворюючись з однієї глобальної мети керівництва на безліч оперативних та тактичних цілей виконавців. Корпоративна реструктуризація в процесі її реалізації може набувати форм реорганізації управлінських структур, реінжинірингу бізнес-процесів, виділення окремих підрозділів або навіть дочірніх підприємств тощо.

Розглянемо явище корпоративної реструктуризації на прикладі підприємств Групи Нафтогаз. Проведемо дослідження, як постановка глобальної мети материнської компанії НАК «Нафтогаз України» щодо проведення корпоративної реструктуризації вплинула на діяльність окремих підприємств, підрозділів, Груп та безпосередньо працівників.

З моменту створення НАК «Нафтогаз України» в структурі Групи майже постійно відбувалися зміни. Вони були спрямовані на розмежування функцій між компаніями Групи, як з метою оптимізації бізнес процесів, так і для демонополізації ринку нафти та природного газу.

В ході історичних подій було утворено компанію «Газ України». На момент створення, «Газ України» - це дочірня компанія НАК «Нафтогаз України», що знаходиться повністю у його власності, і відповідає за продаж природного газу промисловим і внутрішнім споживачам. ДК «Газ України» була заснована НАК «Нафтогаз України» 26 грудня 2000 р., а надалі була консолідована 18 січня 2001 р. шляхом реорганізації та злиття Торговельного Дому „Газ України” та Головпобутгазу (підрозділу ДК “Укртрансгаз” НАК “Нафтогаз України”) [26].

Основними завданнями „Газу України” був продаж природного і скрапленого газу побутовим споживачам, муніципальним компаніям, бюджетним підприємствам, промисловим споживачам

та енергогенеруючим компаніям Міністерства палива та енергетики, а також іншим комерційним організаціям України; забезпечення оплати за газ; експлуатація та розвиток газопостачальних систем, газорозподільних мереж, обладнання та установок [26].

У 2011-2012 роках з метою реформування газового ринку урядом було прийнято рішення про ліквідацію ДК «Газ України». Передбачалося, що вона буде ліквідована як самостійна юридична особа і у вигляді окремих підрозділів приєднана до НАК «Нафтогаз України». Але цього не відбулося. Натомість у 2018 році НАК «Нафтогаз України» приймає рішення про створення трьох дочірніх компаній на базі ДК «Газ України». Розглянемо це більш детально.

Раніше ДК «Газ України» виконувала функцію з реалізації природного газу усім категоріям споживачів, згодом основним завданням було стягнення дебіторської заборгованості за спожитий природний газ шляхом проведення претензійно-позовної роботи. В рамках реструктуризації ДК «Газ України» стала виконувати функції управління та консолідації процесу реалізації природного газу різними категоріями споживачів.

Спочатку, у 2015 році на базі ДК «Газ України» було утворено ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України». Протягом 2018 року на виконання рішень правління НАК «Нафтогаз України» з метою збільшення частки Групи Нафтогаз у промисловому сегменті газового ринку та для впровадження нової моделі реалізації природного газу в Групі Нафтогаз ДК «Газ України» було засновано нові газопостачальні компанії: ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Тепло» [19, с.2].

Таким чином відбувся виділ підприємств з розподілом функцій та активів материнської компанії (рис.2.2).

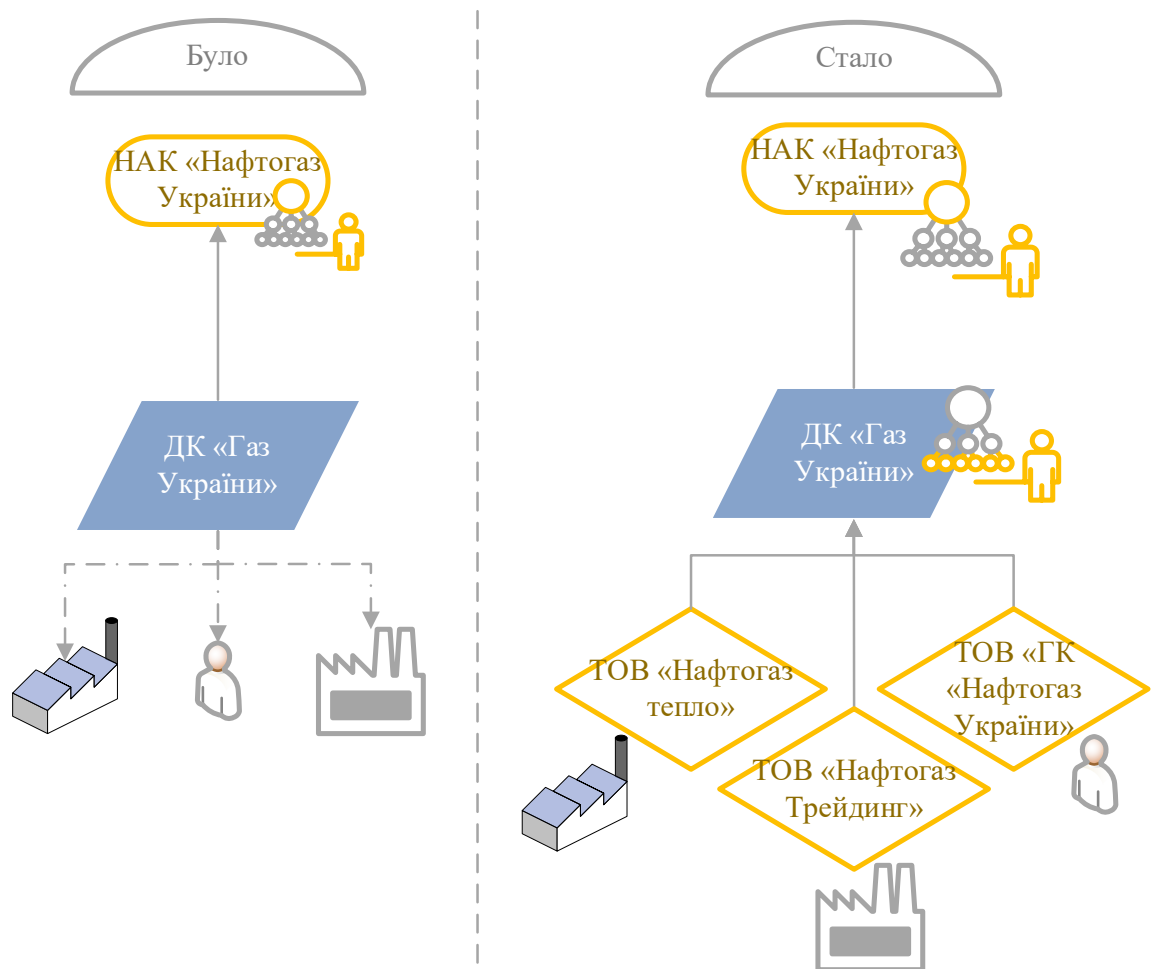


Рис. 2.2. Структура підпорядкування підприємств Групи Нафтогаз за напрямком реалізації природного газу до та після реструктуризації.

Джерело: складено автором на основі [28], [30].

Відповідно до нової структури, кожна з дочірніх компаній повинна була реалізовувати газ окремій групі споживачів. Реалізацію природного газу населенню було покладено на ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», підприємствам ТКЕ – на ТОВ «Нафтогаз Тепло», а комерційним клієнтам – на ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг».

В рамках цієї реструктуризації змінився підхід до продажів газу. Передбачалося, що «Нафтогаз Трейдинг» буде закуповувати газ власного видобутку в «Укргазвидобування», а імпортний газ – у НАК «Нафтогаз України» за ринковими цінами. Після цього, «Нафтогаз Трейдинг» продаватиме газ компаніям «Нафтогаз Тепло» і газопостачальній компанії

«Нафтогаз України», які продаватимуть його виробникам теплової енергії та населенню за цінами, встановленими урядом. Решту газу «Нафтогаз Трейдинг» повинен реалізовувати за ринковою ціною комерційним клієнтам (рис.2.3.).



Рис.2.3. Новий підхід до продажу газу

Джерело:[28].

Такі зміни мали забезпечити досягнення одразу декількох цілей:

- нова структура дозволяла створити ринкові умови для «Укргазвидобування» та конкуренцію за його газ;
- забезпечення прозорості фінансової звітності;
- ефективний розподіл відповідальності та повноважень за напрямками;
- залучення інвесторів для розвитку конкурентних напрямків бізнесу;
- забезпечення зручного механізму компенсації за покладені спеціальні обов'язки (ПСО) [28].

Побудова організаційної структури «Нафтогаз Трейдинг» була спрямована на виконання задач, поставлених в межах корпоративної

реструктуризації. Головними функціями Трейдингу були реалізація газу промисловим споживачам та вихід на біржу. Для забезпечення цих потреб було створено всього декілька відділів, а середньооблікова чисельність працівників складала 19 осіб.



Рис.2.4. Організаційна структура ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» до реструктуризації  
Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

У 2019 році ТОВ «Нафтогаз Тепло» змінило вид діяльності і стало продавати тепло та електроенергію [29]. Сегмент споживачів товариства було вирішено передати Трейдингу. Це рішення ґрунтувалось ще й на перспективі значних законодавчих змін у сфері регулювання цін на ринку природного газу.

Раніше постачання газу для ТКЕ, бюджетних та релігійних організацій та населення здійснювалося відповідно до Положення про покладення спеціальних обов'язків (PCO), яке зобов'язувало Нафтогаз продавати газ визначеним категоріям споживачів за ціною, встановленою урядом. Але на початку 2020 року було прийнято рішення про перехід на ринкове ціноутворення. Це означає, що тепер споживачі можуть вільно обирати собі постачальника природного газу та купувати газ за ринковими цінами.

Така ситуація вимагала від Трейдингу знову вносити зміни в організаційну структуру. Тепер компанії необхідно забезпечити роботу з великою кількістю нових клієнтів: передбачалося, що товариство залучить близько тисячі ТКЕ, та декілька тисяч бюджетних, релігійних та інших організацій. У 2021 році Трейдинг розширився майже в 10 разів, а середньооблікова чисельність працівників тепер складає 126,5 осіб. (рис. 2.5.).

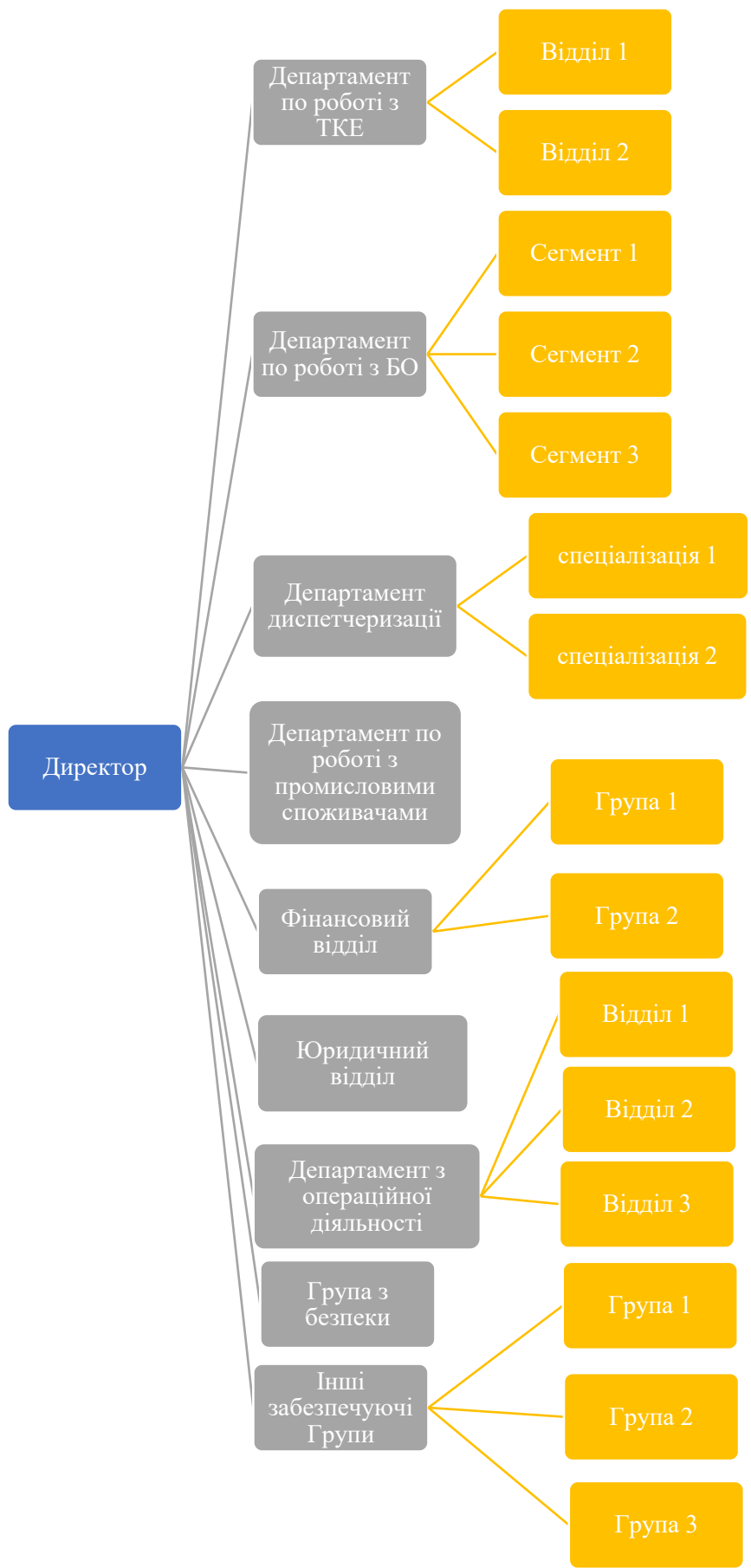


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» після реструктуризації

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів

Нова структура мала забезпечити реалізацію газу для різних категорій споживачів за умовами ринкового ціноутворення. Але у 2022 році внаслідок збройної агресії РФ проти України, урядом було прийнято рішення про повернення режиму ПСО, для забезпечення населення України доступною тепловою енергією та гарячою водою на період воєнного стану, виконання якого було покладено на Трейдинг. Це сприяло збільшенню потенційної кількості клієнтів Товариства, оскільки тепер споживачі, які могли вільно обрати постачальника природного газу, ставали клієнтами Трейдингу, який пропонував ціни в декілька разів нижче від ринкових.

Отже, у 2018-2020 рока відбувалась корпоративна реструктуризація у формі виділення з ДК «Газ України» НАК «Нафтогаз України», трьох нових компаній: ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», ТОВ «Нафтогаз Тепло», та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг». Спочатку передбачалося, що кожна з компаній буде відповідати за реалізацію природного газу окремій групі споживачів. Однак згодом ТОВ «Нафтогаз Тепло» взяло на себе обов'язки реалізації тепла та електроенергії, внаслідок чого відбувся перерозподіл споживачів природного газу між двома іншими газопостачальними компаніями. В цих умовах відбулася адаптація структури ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» під нові умови ведення бізнесу.

### 2.3. Оцінка ефективності корпоративної реструктуризації Групи Нафтогаз

З попереднього розділу стає зрозумілим, що корпоративна реструктуризація НАК «Нафтогаз України» тривала з 2018 по 2021 рік, проводилася комплексно в декілька етапів, при чому в процесі її проведення було змінено деякі цілі та очікування. Тому для того, щоб оцінити її ефективність, вплив від неї необхідно розглядати з двох точок зору:

- 1) Ефект, який реструктуризація принесла для НАК «Нафтогаз України»;
- 2) Ефект, який вона несла для ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» після рішення щодо його реорганізації та часткового перепрофілювання.

Розглянемо спочатку вплив корпоративної реструктуризації з точки зору ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг». Ефективність зміни організаційної структури Трейдингу внаслідок додавання нових напрямків бізнесу можна оцінити за результативністю операційної діяльності підприємства. У разі, якщо нова організаційна структура здатна забезпечити збільшення генерації доходів та прибутку, приріст доданої вартості бізнесу та залучення нових клієнтів, то реструктуризацію можна вважати успішною.

Перед тим, як проводити такий аналіз, варто звернути увагу на важливий аспект, який значно вплинув на фінансові результати компанії у 2021 році. В цей період відбулося нарахування резерву сумнівних боргів, яке зменшило чистий прибуток від операційної діяльності майже на 14 млрд грн.

Варто зауважити, що хоч нарахування резерву сумнівних боргів зменшує фінансовий результат від операційної діяльності, але прямо не відображає ефективність наявної організаційної структури. Нова організаційна структура може бути здатна генерувати значно більші доходи та прибуток підприємства, аніж попередня. Необхідно брати до уваги прямий вплив на фінансові показники, наприклад чи призвело введення нової структури до значного збільшення собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут.

Проблема сумнівних боргів пов'язана не стільки з ефективністю самої структури підприємства, скільки з платіжною дисципліною споживачів. А це вже питання результативності окремих відділів по роботі з кінцевими споживачами, або недосконалої моделі бізнес-процесу.

Наявність великого обсягу сумнівних боргів є типовою для діяльності у нафтогазової сфері, особливо, коли кінцевим споживачем реалізованого

газу є населення, або компанії, що надають послуги населенню. У 2021 році найгіршу платіжну дисципліну серед клієнтів «Нафтогаз Трейдинг» показали підприємства ТКЕ, які використовують газ для потреб населення [36, с.89].

Варто зауважити, що сумнівний борг – це ще не безнадійний. Якщо ж дебіторська заборгованість у подальшому перетворюється на безнадійну, то вона списується за рахунок уже створеного резерву, а уже якщо його не вистачає, – то відноситься на витрати підприємства (п. 11 НП(С)БО 10) [32]. Однак якісна робота зі своїми клієнтами може сприяти зменшенню сумнівної дебіторської заборгованості, та її перетворенню на доходи підприємства.

Важливим моментом є вибір методики оцінювання. Переважна кількість методів, запропонована в науковій літературі, базується на стандартній оцінці фінансових показників підприємства – ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стабільності. Однак такий підхід не може повним чином відобразити ефективність реструктуризації державного підприємства.

Це обумовлюється зокрема тим, що зазвичай реструктуризація державної компанії спрямована не тільки на покращення фінансових результатів, але і на досягнення інших ефектів – демонополізація ринку, приватизація виробництва, розмежування функцій компаній тощо. У зв'язку з цим пропонуємо оцінити дану реструктуризацію за допомогою агрегованого показника, який буде включати різні види показників – кількісні, якісні та соціальні[18].

Здійснимо аналіз ефективності впровадження нової організаційної структури за показниками, наведеними у таблицях 2.1-2.4. За кожним показником буде виставлено бал 1 (у разі, якщо показник порівняно краще) або 0 (якщо показник порівняно гірше). Відповідно до того, яка зі структур набере більше балів за кожною групою показників, їй буде присуджено загальний бал за групою (1 або 0).

Таблиця 2.9.

Оцінка кількісних показників ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» до та після реструктуризації

<i>Кількісні показники</i>	<i>період відносно реструктуризації</i>		<i>рейтинг (1/0)</i>	
	<i>до (2020)</i>	<i>після (2021)</i>	<i>до (2020)</i>	<i>Після(2021)</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.</i>	6725936	92126914	0	1
<i>Загальна вартість активів</i>	4553425	66058376	0	1
<i>Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.</i>	462203	12670623	0	1
<i>Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.</i>	394129	-2349223	1	0
<i>матеріальні затрати</i>	6263915	78903504	1	0
<i>Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн..</i>	336097	-4475066	1	0
<i>Нерозподілений прибуток(+), непокритий збиток(-), тис. грн.</i>	397551	-4413750	1	0
<b>всього</b>			<b>4</b>	<b>3</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За кількісними показниками чітко видно значне зростання обсягу бізнесу. Значно збільшилась загальна вартість активів, а також здатність компанії генерувати великі доходи. При цьому фінансовий результат при новій структурі погіршився, що пов'язано з нарахуванням резерву сумнівних боргів. Оскільки позитивний фінансовий результат – це головна мета діяльності майже будь-якого підприємства, за кількісними показниками 1 бал отримує стара структура.

Таблиця 2.10.

Оцінка якісних показників ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» до та після реструктуризації

<i>Якісні показники</i>	<b>період відносно реструктуризації</b>		<b>рейтинг (1/0)</b>	
	<b>до (2020)</b>	<b>Після (2021)</b>	<b>до (2020)</b>	<b>після (2021)</b>
<i>виручка на 1 працівника</i>	269037,44	2362228,56	0	1
<i>Витрати на 1 грн. продукції, грн.</i>	0,93	0,86	0	1
<i>частка ринку</i>	30%<	>30%	0	1
<i>ROA</i>	7,38%	-	1	0
<i>ROE</i>	136,35%	-	1	0
<i>частка сумнівного боргу</i>	менша	більша	1	0
<b>всього</b>			<b>3</b>	<b>3</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та додатку

А

Відповідно до якісних показників, нова структура дала можливість зменшити витрати на 1 грн реалізованої продукції, а також збільшилась виручка на 1 працівника компанії. Окрім того, за рахунок додавання нових груп клієнтів, підприємство змогло збільшити свою частку ринку. При цьому через отримання збитку, підприємство було нерентабельним, а частка сумнівних боргів підвищилась. Тому за якісні показники обидві структури отримують однакові бали.

Таблиця 2.11.

Оцінка соціальних показників ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» до та після реструктуризації

<i>Соціальні показники</i>	<b>період відносно реструктуризації</b>		<b>рейтинг (1/0)</b>	
	<b>до (2020)</b>	<b>після (2021)</b>	<b>до (2020)</b>	<b>після(2021)</b>
<i>тарифи для споживачів</i>	нижча можливість створення різних тарифних планів	вища можливість створення різних тарифних планів	0	1

<i>створення робочих місць</i>	25	39 (потім збільшено до 126,5)	0	1
<i>витрати на оплату праці (на 1 працівника)</i>	1669,88	997,59	1	0
<i>потенційні податкові надходження в бюджет (за умови вільного ринку)</i>	менші	більші	0	1
<b>всього</b>			<b>1</b>	<b>3</b>

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства, [34].

Надзвичайно важливими для підприємств, кінцевим бенефіціаром яких є держава, є соціальні показники. Вони включають у себе як внутрішні показники відносно персоналу, так і створення ефекту для населення. Нова структура дала можливість збільшити варіанти тарифів на газ для своїх споживачів, створити нові вигідні пакети. Також було створено нові робочі місця. Окрім того, оскільки відповідно до нової структури компанія дає можливість генерувати більші прибутки, то вона потенційно може здійснювати набагато більші податкові платежі, що позитивно впливає на бюджет України. Але така ситуація можлива за умови скасування ПСО та виходу на вільний ринок. У зв'язку з таким ефектом, бал за соціальні показники отримує нова структура.

Розглянемо агрегований показник (табл.2.12). Як бачимо, не можна однозначно визначити характер впливу реструктуризації на ТОВ «ГК «Нафтогаз Трейдинг».

Таблиця 2.12.

Оцінка агрегованого показника ТОВ «Нафтогаз Трейдинг» до та після реструктуризації

період відносно реструктуризації	
до (2020)	після (2021)

<i>кількісні</i>	1	0
<i>якісні</i>	1	1
<i>соціальні</i>	0	1
<b><i>Агрегований показник</i></b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Джерело: складено автором на основі табл. 2.1-2.3

З одного боку, така реструктуризація допомогла збільшити розмір бізнесу, відкрити можливості для реалізації природного газу в різних сегментах та захопити більшу частку ринку. З іншого боку, деякі групи клієнтів, що з'явилися в компанії, негативно впливають на її фінансові результати через низьку платіжну дисципліну. Окрім того, негативно відображається і неможливість застосування справедливих ринкових тарифів на захищені законом групи споживачів, які тепер складають майже половину від загального обсягу реалізації Трейдингу.

Тепер розглянемо ефект, який здійснила корпоративна реструктуризація на НАК «Нафтогаз України». Його можна розглядати з точки зору досягнення цілей, задля яких було ініційовано всі зміни, оскільки вони не несли в собі винятково економічні результати (табл. 2.13.).

Таблиця 2.13.

### Оцінка виконання цілей корпоративної реструктуризації НАК «Нафтогаз України»

<b>Ціль, що ставилась</b>	<b>Виконання (+ або -)</b>	<b>Коментар</b>
<i>створення конкурентного ринку газу серед постачальників</i>	+/-	передача Трейдингу нових сегментів клієнтів підвищила його можливість захопити більшу частку ринку, а подальше покладення ПСО зробило його монополістом. Однак ця ситуація може змінитися, щойно ПСО буде скасовано

<i>забезпечення прозорості фінансової звітності</i>	+	тепер діяльність з реалізації газу повністю відокремлена від функцій НАК "Нафтогаз України", тому вона не "змішується" у фінансовій звітності з іншими видами діяльності. По суті, тепер можна окремо проаналізувати фінансові результати з оптового продажу газу ("Нафтогаз Трейдинг") та з роздрібного ("ГПК"Нафтогаз України), що робить загальну картину бізнесу більш прозорою
<i>ефективний розподіл відповідальності та повноважень за напрямками</i>	+	відокремлено діяльність з продажу оптовим споживачам, роздрібний ринок, а також діяльність з управління виробниками тепла
<i>залучення інвесторів для розвитку конкурентних напрямків бізнесу</i>	-	покладення ПСО на Нафтогаз погіршило ситуацію розвитку конкурентного ринку, а перспективні напрямки (наприклад, біржова діяльність), не набрали того темпу розвитку, як планувалось
<i>забезпечення зручного механізму компенсації за покладені спеціальні обов'язки (ПСО).</i>	+/-	з одного боку, обов'язок з виконання режиму ПСО було відокремлено від НАК "Нафтогаз України". З іншого, його покладення на Трейдинг дуже негативно впливає як на розвиток компанії в цілому, так і на розвиток окремих бізнесів, які він мав розвивати

Джерело: складено автором

В контексті корпоративної реструктуризації всі зміни, що сталися впродовж 2018-2021 років допомогли досягти важливого організаційно-управлінського ефекту. Якщо раніше процесом реалізації природного газу споживачам як в режимі ПСО, так і за вільним ринком, займалась НАК «Нафтогаз України», а ДП «Газ України» грало допоміжну роль в частині роботи з проблемною заборгованістю, то тепер відбулося чітке розмежування функцій, яке дозволило НАК «Нафтогаз України» залишити собі виключно управлінську роль. (рис. 2.6).

Не всі цілі, які несла дана реструктуризація, вдалось виконати. Зокрема, планувався розвиток оптового ринку продажу природного газу для промислових споживачів та вихід на біржу. Однак темп розвитку цих напрямків значно знизився після повернення Нафтогазу до режиму ПСО.

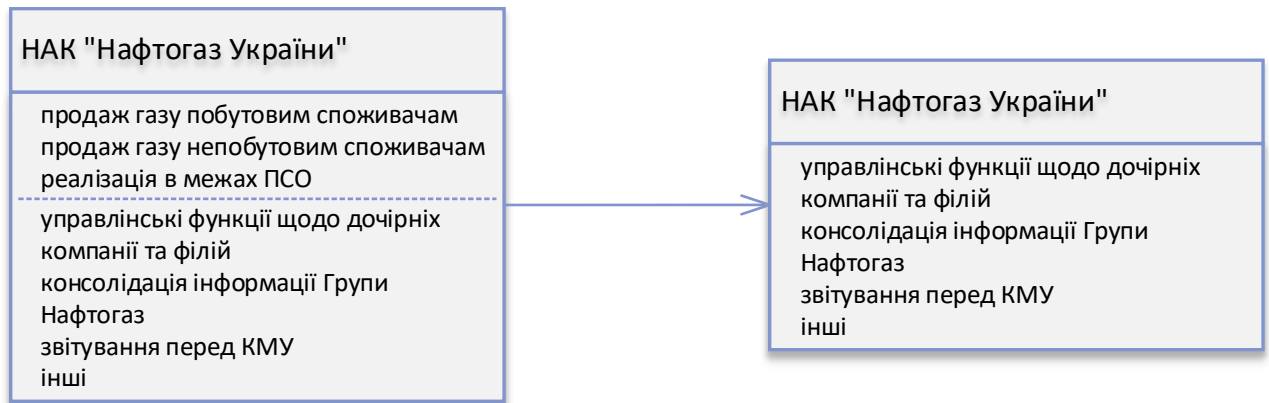


Рис. 2.6. Розмежування функцій НАК «Нафтогаз України» внаслідок корпоративної реструктуризації.

Джерело: складено автором

Таким чином бачимо, що наразі досить важко оцінити, чи була дана корпоративна реструктуризація позитивним управлінським рішенням. З одного боку, вона змогла забезпечити створення нової структури бізнесу, спрямованої на розвиток вільного ринку газу, що є важливим елементом для інтеграції українського газового бізнесу з європейським. З іншого боку, поточні ринкові та політичні умови, а також необхідність втручання уряду в газову сферу не дають можливості розкрити потенціал нового підходу. Справедливу оцінку змін, що відбулися в Нафтогазі, можна бути дати після закінчення воєнних дій та впровадження вільного ринку газу.

Оскільки діяльність підприємства в майбутньому залежить від того, як воно зможе вести бізнес в поточних умовах, розглянемо більш детально ситуацію, яка відбувається зараз на підприємстві.

Повернення до ПСО несе низку негативних моментів для Трейдингу.

По-перше, доводиться продовати природний газ за цінами, значно нижчими від ринкових, отже Товариство втрачає значну частину надлишку виробника (постачальника).

По-друге, деякі категорії споживачів, зокрема ТКЕ, мають низьку платіжну дисципліну, що значно впливає на зростання дебіторської заборгованості та фінансової ліквідності.

По-третє, великим є навантаження на працівників компанії, оскільки в умовах воєнного стану та швидкої зміни навколишнього середовища не було часу вносити зміни в організаційну структуру та штат Товариства.

По-четверте, новий механізм ПСО відрізняється від попередніх, та процес укладення договорів з різними категоріями споживачів дещо ускладнився, що вимагає залучення додаткових ресурсів.

Незважаючи на це, Трейдинг повинен забезпечити реалізацію покладених на нього обов'язків. Тепер головною метою компанії є соціальний, а не тільки економічний ефект. Від успішності проведення договірних кампаній з усіма сегментами споживачів залежить забезпеченість доступним газом народу України.

Проаналізуємо можливість компанії досягти цієї мети за наявної організаційної структури. Розглянемо бізнес-процес укладення договорів з однією із категорій споживачів -ТКЕ.

З метою забезпечення безперебійного постачання природного газу населенню України в період воєнного стану, процес реалізації природного газу в частині договірної роботи регламентується Кабінетом міністрів України.

Зокрема, вимогами Постанови Кабінету Міністрів України від 19 липня №812 визначено, що для набуття чинності Договору постачання природного газу, відповідно до якого має відбуватися постачання на умовах ПСО, необхідним є укладення договору про договірне списання. Договір про договірне списання є тристоронньою угодою між Товариством, споживачем та банком, відповідно до якої, у разі порушення споживачем умов оплати за спожитий природний газ за Договором постачання, банк перераховує суму боргу з рахунку споживача на рахунок Товариства.

Для забезпечення споживача природним газом, має відбутися наступний процес (рис. 2.7.):

1) Потенційний споживач звертається до Товариства з метою укладення договору постачання природного газу;

2) Договірний відділ опрацьовує запит, надає всі необхідні консультації щодо заключення договору постачання природного газу, заповнює проект договору та надсилає його на узгодження відповідальним підрозділам;

3) Проект договору розглядає Служба безпеки, Департамент з операційної діяльності, Юридичний відділ. У разі необхідності, у проект вносяться зміни. Зокрема, юридичний відділ перевіряє повноваження підписантів на укладення договорів та робить запит на усі необхідні додаткові документи;

4) Коли документи надано, договір постачання підписується сторонами, але ще не набуває чинності;

5) Потенційний споживач звертається в банк з метою оформлення договору про договірне списання. Проект договору направляється банком у фінансовий відділ Товариства на погодження;

6) Проект договору про договірне списання надсилається на перевірку Службі безпеки, договірному та юридичному відділу. Зокрема, юридичний відділ перевіряє повноваження підписантів на укладення договорів про договірне списання та робить запит на усі необхідні додаткові документи;

7) Коли документи надано, погоджена редакція договору про договірне списання підписується трьома сторонами. З моменту підписання договору про договірне списання, договір постачання природного газу набуває чинності. З цього моменту Товариство стає постачальником природного газу для данного споживача.

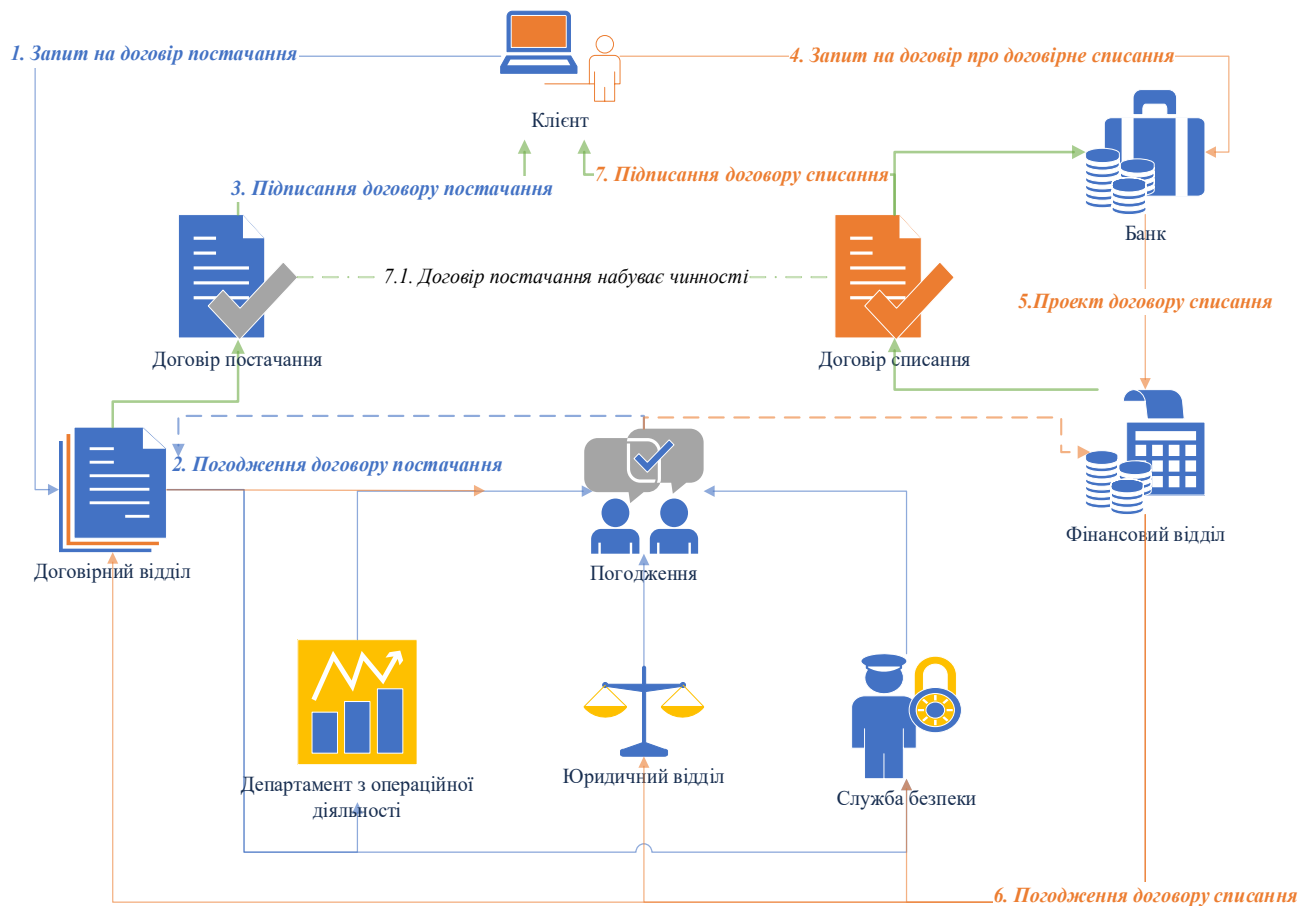


Рис. 2.7. Схема укладання договору постачання природного газу з ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»

Джерело: складено автором

Навантаження в розрізі процесу укладення договорів з виробниками теплової енергії на відділи Товариства відрізняється. Це обумовлено не тільки різною кількістю договорів, яку має опрацювати кожен окремий відділ, але і структурою та складом відділу, функціями, які покладені на працівників, а також часом на обробку одного договору через характер його опрацювання.

За такої організації процесу було виявлено ряд проблемних питань, які мають вплив на ефективність як роботи кожного окремого відділу, так і бізнес процесу в цілому. Розглянемо їх на прикладі юридичного відділу Товариства.

По-перше, в той час, коли фінансовий та договірний відділи працюють лише з одним видом договорів, юридичний відділ має перевіряти і договори

постачання, і договори договірною списання, тобто навантаження по кількості договорів на юристів двічі більше.

По-друге, відрізняється кількість співробітників в кожному відділі. Наприклад, якщо у договірному відділі працює 6 осіб, у фінансовому (мається на увазі відповідальна Група) – 3, то в юридичному відділі 4, тобто пропускна здатність фінансового та юридичного відділу є меншою, в порівнянні з договірним.

По-третє, відрізняється функціонал відділів та пріоритетність виконання завдань. В той час як у договірному відділу основними функціями є заключення та адміністрування укладених договорів постачання, у фінансового (мається на увазі відповідальна Група) – договорів про договірне списання, на юридичний відділ покладено ряд інших функцій. До них належать, наприклад, опрацювання біржових договорів, погодження вихідної кореспонденції, участь в розробці проектів договорів різного типу, судові позови та інше.

Кожна з функцій окремого відділу має свій пріоритет. Зокрема, юридичний відділ має ряд питань, вирішення яких вимагає терміновості та невідкладності. В такому випадку менш пріоритетні напрямки роботи відходять на другий план, а отже збільшується час до моменту їх опрацювання.

Саме ці чинники зумовили затримки в опрацюванні договорів. Юридичний відділ виявився своєрідним «вузьким місцем». Розглянемо показники роботи за цим бізнес-процесом за період з 01.09.2022 року до 01.12.2022 року. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Показники роботи з перевірки та укладення договорів

<b>загальна кількість договорів за період 01.09.2022 до</b>	<b>середня кількість договорів на 1 співробітника</b>	<b>Час на 1 договір</b>	<b>пріоритет</b>	<b>час на справи з вищим пріоритетом</b>
---	---	-----------------------------	------------------	--

	НГТ	ПСО				
<i>фінансовий відділ</i>	90	1087	5,49	1,46	1	0
<i>договірний відділ</i>	2	963	2,43	3,29	1	0
<i>юридичний відділ</i>	92	2050	7,77	0,26	7	8,03

Джерело: складено автором

Бачимо, що на одного співробітника юридичного відділу припадало майже втричі більше договорів, ніж на працівника договірного та приблизно в 1,5 рази – фінансового відділу. Хоча час на опрацювання одного договору юридичним відділом значно менший, ніж іншими відділами, однак час для інших, більш пріоритетних задач в середньому складав 8 годин, тобто цілий робочий день юриста. Через це погодження одного договору часто затримувалось на кілька робочих днів.

Працівники юридичного відділу встигали опрацьовувати договори постачання, які були більш пріоритетними за договори договірного списання, але обробляли договори договірного списання опісля інших пріоритетних справ (зокрема обробки договорів постачання). Це гальмувало показники ефективності фінансового відділу щодо укладених договорів про договірне списання, а в результаті – і ефективності договірної кампанії в цілому, оскільки кількість договорів постачання, що набрали чинність, визначається кількістю укладених до них договорів договірного списання.

Така ситуація мала значний вплив на задоволеність споживачів, оскільки за умовами ПКМУ №812, у разі, якщо споживач не встигав заключити договір договірного списання до договору постачання в місяці, якому почалось споживання газу, то він автоматично ставав споживачем

«Постачальника останньої надії», а отже отримував платіжку за газ з цінами, значно вищими за ті, що пропонувало Товариство.

Це часто змушувало співробітників Товариства залишатися працювати понаднормово, особливо в останні дні кожного місяця. Окрім того, керівництвом Товариства було прийнято рішення про роботу в вихідні дні з метою забезпечення вдалої договірної кампанії, адже від цього напряму залежала можливість забезпечення населення України тепловою енергією під час холодів, що є однією з основних цілей як Товариства, так і Групи Нафтогаз в цілому. Бачимо, що наявна структура не є оптимальною для успішної реалізації обов'язків ПСО.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Отже, в другому розділі було охарактеризовано корпоративну реструктуризацію Нафтогазу, яка набула форми виділення. В результаті цієї реструктуризації було створено три нові дочірні компанії, які увійшли до складу Групи Нафтогаз:

- 1) ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», створена з метою реалізації природного газу роздрібним покупцям (населенню);
- 2) ТОВ «Нафтогаз Тепло», спочатку створена як газопостачальна компанія, а потім перепрофілійована на виробництво та постачання теплової енергії;
- 3) ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», створена для реалізації газу промисловим споживачам та роботи на біржі, яка згодом забрала на себе інші категорії споживачів та працює з оптовими продажами.

Було описано процес створення існуючої організаційної структури Трейдингу, та чинники, які на нього впливали. З'ясовано, що ця структура повинна була забезпечити реалізацію природного газу за умови ринкового ціноутворення.

Також було проведено аналіз існуючої структури на здатність забезпечити виконання покладених на Трейдинг спеціальних обов'язків. В

процесі аналізу було виявлено недоліки, пропозиції щодо покращення яких надано в наступному розділі.

Окрім того, у другому розділі проведено характеристику ринкових умов та основних фінансово-економічних показників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг».

З`ясовано, що ринок оптового продажу природного газу, на якому діє компанія, є монополізованим. Наразі показників ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» є одним з основних гравців на цьому ринку газу. Це обумовлено покладенням на компанію ПСО, відповідно до чого вона отримує значну конкурентну перевагу у вигляді можливості встановлення цін на природний газ, значно нижче ринкових. Окрім того, компанія має безперервний доступ до ресурсу, оскільки входить в склад Групи Нафтогаз.

Фінансово-економічний стан компанії є задовільним, за досліджуваний період ймовірність банкрутства була низькою. При цьому компанія отримує значні збитки, які обумовлені нерентабельністю продажів природного газу за умовами ПСО, а також наявністю у неї нових груп споживачів, які мають низьку платіжну дисципліну.

Як становище на ринку, так і фінансові результати компанії на пряму залежать від державного регулювання на ринку природного газу. Перехід на вільний ринок природного газу, який передбачається після завершення воєнного стану в Україні, може спричинити значні зміни в діяльності ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»

## РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГРУПИ НАФТОГАЗ

### 3.1. Аналіз поточного стану організації діяльності юридичного відділу ТОВ «Газопостачальна компанія Нафтогаз Трейдинг»

З метою надання рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в поточних умовах, розглянемо більш детально роботу юридичного відділу.

Юридичний відділ Товариства складається з 5 працівників: один керівник відділу, один провідний юрисконсульт (має вищий грейд) та три головних фахівці. Поділу на Групи немає, тобто кожний з працівників однаково опрацьовує питання за всіма напрямками, які належать до компетенції відділу (рис. 3.1).

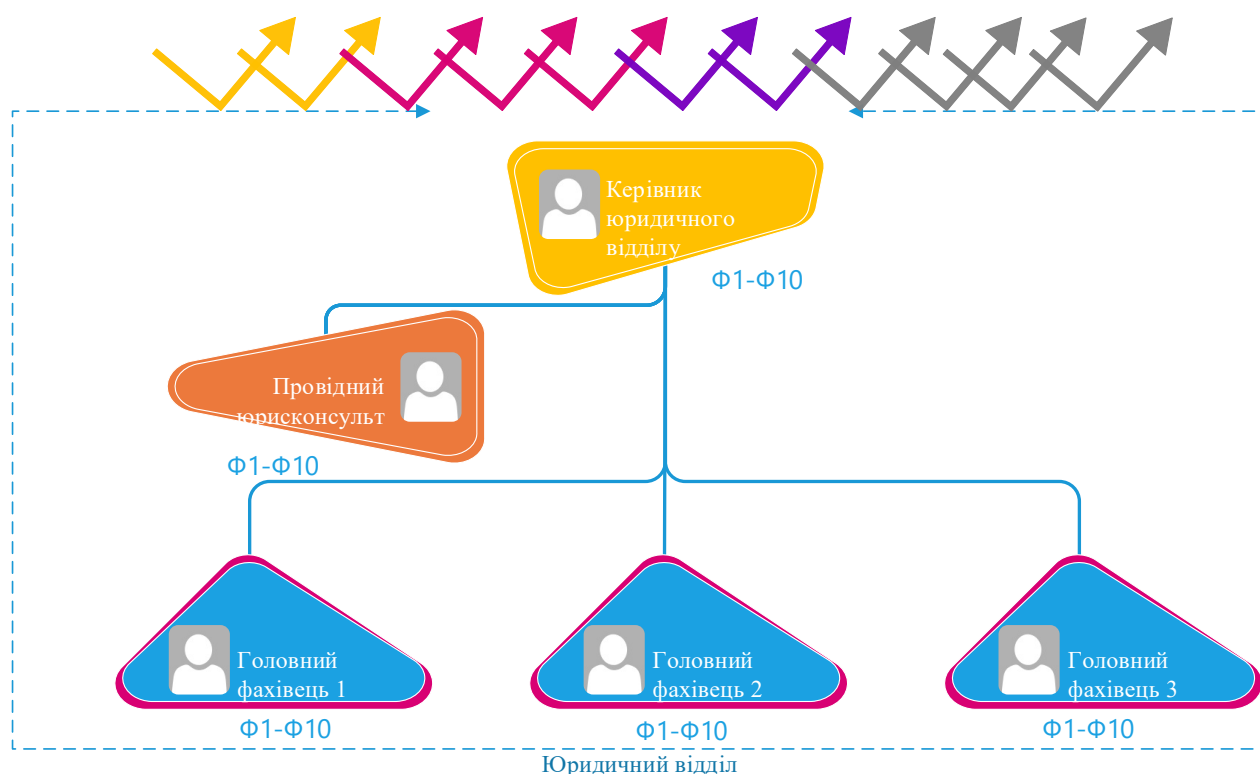


Рис. 3.1. Поточна організаційна структура юридичного відділу ТОВ «Нафтогаз Трейдинг»

Джерело: складено автором

Як було зазначено у другому розділі, запити по кожній з функцій, які обробляє юридичний відділ, мають свою тривалість та пріоритетність. Проведемо аналіз витрат часу на виконання основних функцій працівниками юридичного відділу за період від 01.09.2022 року до 01.12.2022 року.

Спочатку розглянемо середні витрати часу за один робочий день. У табл.3.1. показано середній час, який витрачається юридичним відділом на виконання кожної з функцій на день, з деталізацією на витрати часу одного працівника.

Таблиця 3.1.

Розподіл часу на виконання функцій працівниками юридичного відділу

функція  пріоритет		юридичний відділ					час на виконання, год	
		керівник юридичного відділу	головний фахівець 1	головний фахівець 2	головний фахівець 3	провідний юрисконсульт	всього за день	в середньому на 1-го прац.
суди	4	1,50	2,00	2,00	2,00	3,00	10,50	2,10
перевірка вихідної кореспонденції	8	0,75	1,50	1,50	1,00	-	4,75	1,19
перевірка зовнішніх договорів	7	1,00	3,00	2,00	2,50	1,50	10,00	2,00
розробка проектів	5	1,75	-	-	-	1,00	2,75	1,38
ведення реєстрів	9	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	2,50	0,50
біржа	3	2,00	1,00	3,00	2,00	1,50	9,50	1,90
довіреності внутрішні	2	0,50	1,00	-	-	0,70	2,20	0,73
перевірка внутрішніх договорів	6	1,00	-	-	1,00	1,75	3,75	1,25

візування/підписання/ наради	1	2,00	0,25	0,25	0,25	0,60	3,35	0,67
всього за день		11,00	9,25	9,25	9,25	10,55	49,30	
з них понаднормово		3,00	1,25	1,25	1,25	2,55	9,30	

Джерело: складено автором

Як бачимо, хоча між працівниками немає чіткого розподілу функцій, задачі розподіляються випадковим чином по мірі надходження, однак кожен з працівників все одно концентрує свою увагу на виконанні завдань конкретного спрямування. Наприклад, Головний фахівець 2 більш за все часу приділяє перевірці біржових договорів, в той час як Головний фахівець 1 - перевірці інших зовнішніх договорів.

Також бачимо нерівномірність часу на виконання одного завдання. Найбільш затратними по часу є розгляд судових справ, перевірка зовнішніх договорів та перевірка біржових договорів. При цьому є ряд функцій, які займають менше часу, але є більш пріоритетними. Наприклад, перевірка довіреностей співробітників Товариства займає менше часу, але має високий пріоритет, оскільки без довіреностей працівники не мають права підписувати договори та здійснювати інші правочини від імені Компанії. При цьому є ряд функцій, які не покладаються на головних фахівців та вимагають участі лише провідного юрисконсульта і керівника відділу.

Для забезпечення виконання такого об'єму запитів всього за день необхідно витратити близько 49 робочих годин. При існуючій структурі відділу навіть за умови приблизно однакового розподілу часу на виконання функцій, у працівників з'являються понаднормові робочі години. Так, в середньому, головним фахівцям доводиться працювати понаднормово приблизно 1 год 15 хв, провідному юрисконсульту – 2,5 год, а керівнику – 3 год на день.

Тепер розглянемо ці показники за досліджуваний період (табл 3.2). Всього від 1 вересня до 1 грудня 2022 року було 66 робочих днів. Тобто, для виконання об'єму роботи, зазначеного в таблиці 3.1, має бути витрачено

майже 3254 години на місяць. При цьому накопичується близько 614 понаднормових годин роботи працівників юридичного відділу.

Таблиця 3.2.

Загальні показники роботи з 01.09.2022 по 01.12.2022

<b>всього годин від 01.09.2022 до 01.12.2022</b>	<b>3253,80</b>
<b>понаднормово за період</b>	<b>613,80</b>
<b>необхідно робочих субот</b>	<b>76,73</b>
<b>субот на 1 працівника (1 суб.= 8год)</b>	<b>15,35</b>
<b>залишок понаднормової роботи в робочі дні (із застосуванням субот), год</b>	<b>18,76</b>

Джерело: складено автором

Для вирішення цього питання керівництвом Товариства було прийнято рішення про введення робочих субот. При цьому із зазначеною кількістю працівників, для повної компенсації понаднормових годин в робочі дні необхідно було б приблизно 15 робочих субот на працівника, але з 1 вересня по 1 грудня було всього 13 пар вихідних. Тому навіть при виведенні працівників в суботи на роботу, повністю компенсувати понаднормові години не вдалося.

Таке управлінське рішення вплинуло і на розмір витрат на заробітні плати працівників юридичного відділу. Відповідно до політики Товариства, маємо такі умови оплати праці у вихідні дні відповідно до посад:

- Робота головного фахівця та провідного юрисконсульту у вихідний день компенсується у вигляді подвійної ставки заробітної плати;
- У разі необхідності запровадження 6-ти денного робочого тижня робота керівника відділу не компенсується.

Таким чином із врахуванням співвідношень заробітних плат маємо такі показники (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Витрати на оплату праці з 01.09.2022 по 01.12.2022

з урахуванням доплати за роботу в всього за робочі дні з  
 грейду за день вихідні за день 01.09.2022 по 01.12.2022  
 (66 роб/13 вих)

<i>керівник юридичного відділу</i>	2,9х	-	191,4
<i>головний фахівець 1</i>	х	13*2*х	92
<i>головний фахівець 2</i>	х	13*2*х	92
<i>головний фахівець 3</i>	х	13*2*х	92
<i>провідний юрисконсульт</i>	1,66х	13*2*1,66*х	152,72

Джерело: складено автором

За робочі дні та додаткові суботи за досліджуваний період кожний головний фахівець отримав 92 денні ставки зарплати, провідний юрисконсульт відносно головного фахівця – 152,72. Керівник відділу отримав 191,4 ставку, при цьому були враховані тільки 66 робочих днів. Розглянемо ефективність таких показників для компанії.

За умови, якби кожен працівник працював встановлену законодавством норму робочого часу (40 год/тиждень), Товариство мало би виплатити юридичному відділу (з урахуванням грейдів) 498,96 денних ставок головного фахівця, але фактично було виплачено 620,12. Отже доплати за робочі суботи склали 121,16 ставок, або 1,84 зарплати головного фахівця за 66 робочих днів (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Порівняння витрат на оплату праці з 01.09.2022 по 01.12.2022

<i>мало бути виплачено за нормальних умов</i>	498,96
<i>було фактично виплачено</i>	620,12
<i>переплата</i>	121,16
<i>відносна кількість фахівців</i>	1,84

Джерело: складено автором

Отже, аналіз роботи працівників юридичного відділу показав, що існують проблемні питання в організації роботи відділу. Внаслідок покладення на відділ великої кількості функцій, переважна більшість яких має чіткі межі часу на виконання, у працівників виникає необхідність працювати понаднормово. Окрім того, через велику кількість понаднормової роботи, компанії довелось залучити працівників до роботи у вихідні дні та збільшити витрати на оплату праці. Така ситуація негативно впливає і на перебіг основних бізнес-процесів компанії, зокрема швидкість укладення договорів з виробниками теплової енергії відповідно до вимог ПКМУ №812 від 19.07.2022.

### 3.2. Рекомендації щодо покращення організації діяльності юридичного відділу та аналіз їх впливу

Розглянемо ситуацію, якби Товариство замість введення робочих субот для юридичного відділу, прийняло на роботу ще одного головного фахівця. Тоді час на виконання функцій міг би змінитися таким чином (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Розподіл часу на виконання функцій працівниками юридичного відділу за умови прийняття на роботу ще одного працівника

Функція	юридичний відділ						час на виконання, год		
	керівник юридичного відділу	головний фахівець 1	головний фахівець 2	головний фахівець 3	головний фахівець 4	провідний юрист	всього за день	в середньому на 1-го прац.	
суди	4	3,47	-	-	1,38	-	5,65	10,50	3,50

перевірка вихідної кореспонденції	8	0,25	-	-	-	4,50	-	4,75	2,38
перевірка зовнішніх договорів	7	0,50	3,50	4,50	1,50	-	-	10,00	3,17
розробка проектів	5	1,17	-	-	-	-	1,58	2,75	1,38
ведення реєстрів	9	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	2,50	0,42
біржа	3	0,84	3,83	2,83	2,00	-	-	9,50	2,38
довіреності внутрішні	2	0,42	-	-	0,95	0,83	-	2,20	0,73
перевірка внутрішніх договорів	6	0,25	-	-	1,50	2,00	-	3,75	1,25
візування/підписання/наради	1	2,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,35	3,35	0,56
всього за день		9,32	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	49,30	
з них понаднормово		1,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,30	

Джерело: складено автором

Бачимо, що значно знизилась кількість понаднормових годин роботи. Тепер усі працівники, окрім керівника відділу, встигають опрацювати повний об'єм завдань відповідно до функцій протягом робочого дня, без перепрацювань. Окрім того, введення ще одного головного фахівця допомогло зняти з провідного юрисконсульту та керівника відділу значну частину обов'язків щодо перевірки договорів, та вивільнити час на роботу, яку можуть виконувати лише вони.

Проведемо аналогічні розрахунки в табл. 3.6. За умови такого ж навантаження на юридичний відділ за досліджуваний період, кількість понаднормових годин значно знизилась. Тепер їх можна компенсувати за рахунок приблизно 11 робочих субот.

Таблиця 3.6.

Загальні показники роботи з 01.09.2022 по 01.12.2022 за умови прийняття на роботу ще одного працівника

всього годин від 01.09.2022 до	3253,8
--------------------------------	--------

<b>01.12.2022</b>	
<b>понаднормово за період</b>	85,8
<b>необхідно робочих субот</b>	10,725
<b>субот на 1 працівника (1 суб.=8год)</b>	2,145

Джерело: складено автором

За умови, якщо в ці робочі суботи буде виходити тільки керівник відділу, який не має доплат, відповідно до умов посади, то відбудуться такі зміни у витратах на зарплату (табл.3.7.).

Таблиця 3.7.

Витрати на оплату праці з 01.09.2022 по 01.12.2022 за умови прийняття на роботу ще одного працівника

	з урахуванням грейду за день	доплати за роботу в вихідні за день	всього за робочі дні з 01.09.2022 по 01.12.2022 (66 роб/13 вих)
<i>керівник юридичного відділу</i>	2,9х	-	191,4
<i>головний фахівець 1</i>	х	-	66
<i>головний фахівець 2</i>	х	-	66
<i>головний фахівець 3</i>	х	-	66
<i>головний фахівець 4</i>	х	-	66
<i>провідний юрисконсульт</i>	1,66х	-	109,56

Джерело: складено автором

Тоді витрати на зарплату за досліджуваний період на зарплату складають (табл.3.8.):

Таблиця 3.8.

Порівняння витрат на оплату праці з 01.09.2022 по 01.12.2022 за умови прийняття на роботу ще одного працівника

*мало бути виплачено за  
нормальних умов* 564,96

<i>було фактично виплачено</i>	564,96
<i>переплата</i>	0
<i>відносна кількість фахівців</i>	0

Джерело: складено автором

Бачимо, що загальний зарплатний фонд, який мав би бути виплачений за умови роботи працівників тільки в робочі дні, дещо збільшився, але фактичні витрати компанії навпаки зменшились. Порівнявши різницю витрат між тими, що фактично були здійснені Товариством, та тими, що могли бути здійснені за умови прийняття на роботу нового фахівця, з загальними витратами на виплачену заробітну плату, отримаємо 9,7% ефективності.

Ще однією пропозицією із вдосконалення структури юридичного відділу є поділ його на Групи. Завдяки цьому розмежуванню можна досягти декількох цілей:

- Розподіл працівників за функціями допоможе змінити пріоритетність виконання задач всередині кожної окремої Групи, а отже пришвидшити перебіг деяких бізнес-процесів;
- Збільшиться спеціалізація кожної з Груп, що допоможе більш швидко та якісно виконувати поставлені задачі та опрацьовувати законодавчу базу, яка їх регламентує;
- Налагодиться процес внутрішніх комунікацій, оскільки працівники Товариства, що працюють в інших відділах, будуть чітко розуміти, до кого можна звернутися з певними питаннями/запитами.

Розглянемо схему відділу, запропоновану в межах цієї рекомендації (рис. 3.2.).

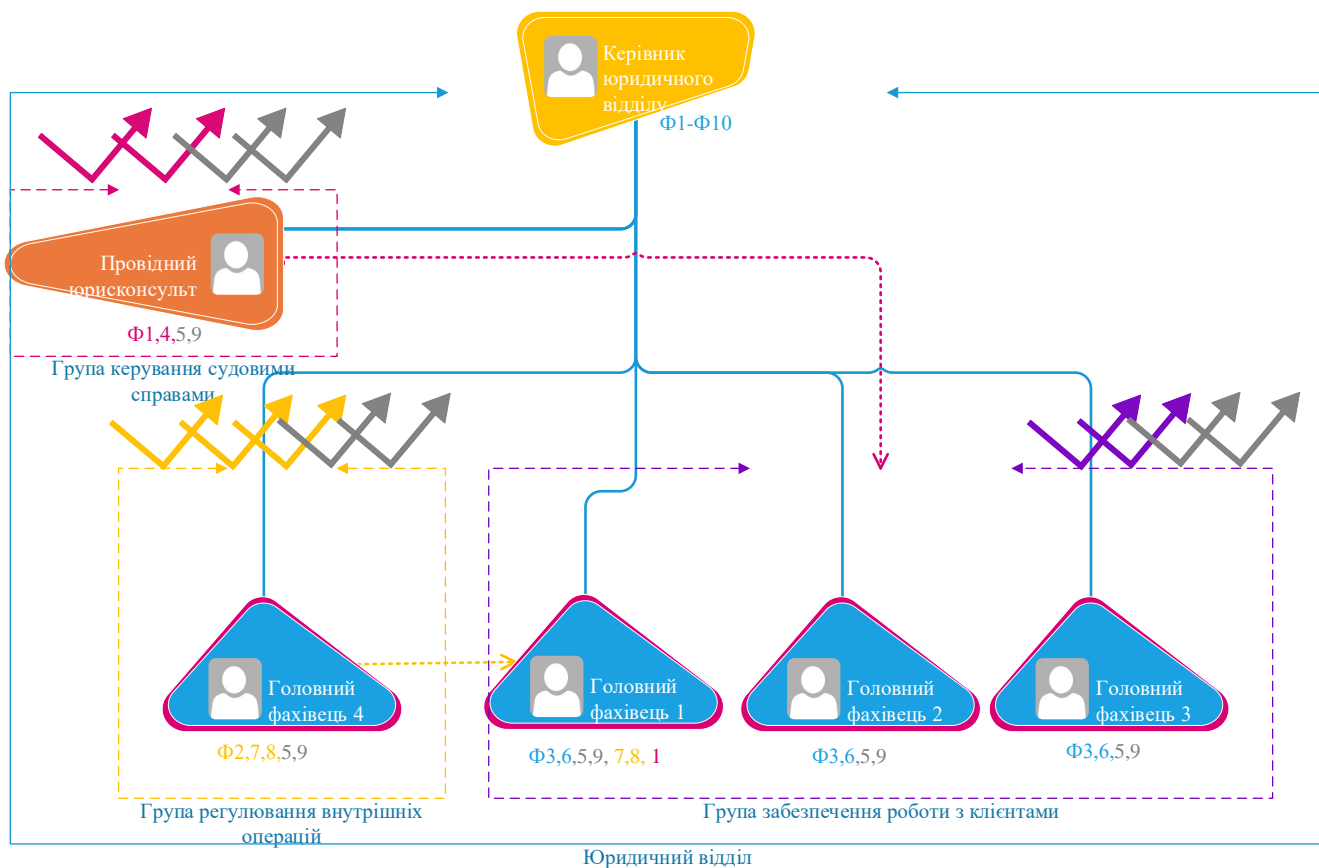


Рис. 3.2. Запропонована нова організаційна структура юридичного відділу ТОВ «Нафтогаз Трейдинг»

Джерело: складено автором

В табл 3.5. різними кольорами позначено функції, які запропоновано поділити між групами. Найбільшою серед них є Група забезпечення роботи з клієнтами, вона налічує 3 головних фахівця і забирає собі найбільш затратні по часу функції: опрацювання договорів з клієнтами Товариства (ТКЕ, біржа та ін.). При цьому передбачається, що двоє фахівців будуть працювати виключно над питаннями Групи, а ще один матиме можливість за потреби частково допомагати іншим працівникам юридичного відділу.

Група регулювання внутрішніх операцій бере на себе функції з регулювання внутрішніх документів Товариства: видача довіреностей працівникам Товариства, опрацювання внутрішніх договорів (наприклад, медичне страхування, автоцивілка тощо) а також перевірку вихідної кореспонденції Товариства.

Компетенцією Групи керування судовими позовами є робота з судовими справами, написання позицій по суті і т.д. Окрім того, оскільки при наявному штаті є лише один провідний юрисконсульт, він братиме участь в розробці проектів договорів.

Оскільки для виконання наявного обсягу роботи прийняття інших працівників не є актуальним, Групи 1 та 2 спочатку будуть складатися з одного працівника в кожній. Але на перспективу, в разі збільшення обсягу роботи в ці Групи можуть бути прийняті й інші працівники.

Розглянемо ефективність такого розподілу з точки зору процесу укладення договорів під ПСО. В порівнянні з попередньою структурою, де пріоритет опрацювання договорів під ПСО був 7, а час на опрацювання більш пріоритетних справ складав близько 8 год, тепер в межах Групи договори ПСО є другим пріоритетом після біржових. Час на більш пріоритетні справи скоротився до 2,38 год. Тобто швидкість опрацювання зросла приблизно на 70%. При цьому, юристи мають можливість витратити трохи більше часу на опрацювання одного договору, що зменшує кількість помилок.

Таблиця 3.9.

Показники роботи з перевірки та укладення договорів за умови прийняття на роботу ще одного працівника

	середня кількість договорів на 1 співробітника	середня кількість договорів на 1 співробітника на день	часу витрачаєть ся на 1 дог	пріоритет	час на справи з вищим пріоритетом	
	нгт	псо				
<i>фінансовий відділ</i>	90	1087	5,49	1,46	1	0,00
<i>договірний відділ</i>	2	963	2,43	3,29	1	0,00

юридичний відділ	92	2050	10,35	0,31	2	2,38
---------------------	----	------	-------	------	---	------

Джерело: складено автором

Таким чином, з метою оптимізації бізнес-процесу укладення договорів було запропоновано зробити реорганізацію юридичного відділу шляхом прийняття на роботу ще одного співробітника та виділення робочих Груп. Така реорганізація допомогла б зменшити витрати на заробітну плату, прибрати години понаднормової роботи та необхідність запровадження робочих субот, а також пришвидшити процес перевірки та укладення договорів з клієнтами Групи.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

В третьому розділі детально розглянуто організацію роботи юридичного відділу ТОВ «Газопостачальна компанія Нафтогаз Трейдинг». Виділено основні функції, що покладено на відділ, та розраховано витрати часу на них. Проаналізовано розподіл функції між працівниками.

Охарактеризовано основні проблемні моменти, серед яких: наявність великої кількості понаднормових годин роботи, затримка у виконанні певних функцій через їх нижчу пріоритетність, нерівномірність у навантаженні.

З'ясовано, що така ситуація негативним чином впливає на діяльність всієї компанії, зокрема на виконання вимог Уряду, покладеними на підприємство ПКМУ від 19.07.2022 №812. Для забезпечення виконання покладених на компанію обов'язків з реалізації газу, керівництвом прийнято рішення про організацію робочих субот, внаслідок чого зросли витрати на оплату праці.

На основі проведеного аналізу було надано рекомендації щодо реорганізації юридичного відділу. Зокрема, запропоновано прийняти на роботу ще одного працівника та поділити юридичний відділ на окремі Групи, кожна з яких буде виконувати покладені на неї специфічні функції.

Обґрунтовано, що прийняття на роботу нового працівника допомогло б уникнути додаткових витрат на оплату праці за вихідні дні працівників юридичного відділу, а також прибрати понаднормове навантаження з них, яке значно впливає на психо-емоційний стан. При цьому, розподіл на Групи допоміг би змінити пріоритетність та пришвидшити виконання завдань відповідно до покладених функцій, а також збільшити спеціалізацію працівників за конкретними напрямками. Це може здійснити позитивний вплив на бізнес-процеси компанії, зокрема процес укладення договорів відповідно до вимог ПКМУ №812.

## ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто явище корпоративної реструктуризації на прикладі підприємства ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», яке утворилося після виділу дочірніх підприємств ДК «Газ України» національної акціонерної компанії "Нафтогаз України".

З`ясовано, що корпоративна реструктуризація є найбільш складним та всеохоплюючим видом реструктуризації підприємств. Її проведення зазвичай пов`язано із реалізацією корпоративної стратегії компанії та може призводити до зміни бізнес-процесів, організаційної структури, корпоративного управління тощо. Корпоративна реструктуризація може бути здійснена як для подолання кризового стану компанії, так і для реалізації її економічного потенціалу.

Описано різні підходи до класифікації форм корпоративної реструктуризації. Зокрема виділено такі: відповідно до реорганізаційної сутності - злиття, приєднання, поділ, виділ; залежно від предмету – оперативна (операційна), фінансова, технологічна; за обов`язковістю – добровільна та примусова. При цьому вона може мати як антикризовий характер (спосіб запобігання банкрутства), так і новаційний (випереджальна реструктуризація). Безумовно, це не є вичерпним переліком підходів до класифікації, а є лише найбільш популярними з них.

Також виділено різні підходи до оцінювання ефективності корпоративної реструктуризації підприємства. Зокрема з`ясовано, що деякі з них засновані на концепції порівняння ринкової вартості підприємства до та після проведення реструктуризації. Інші спрямовані на визначення економічного ефекту. Серед методів оцінювання ефективності корпоративної реструктуризації виділяють також методи експертних оцінок, визначення ризиків та рівня конкурентоспроможності. Найбільш популярним серед науковців є метод оцінювання фінансового стану за чотирма групами показників. Загальним серед всіх методів є те, що передбачається оцінка певних показників до та після проведення реструктуризації.

Для дослідження практичних аспектів обраної тематики було обрано підприємство ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», яке було утворено внаслідок корпоративної реструктуризації Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України".

В роботі проаналізовано корпоративну реструктуризацію Національної акціонерної компанії "Нафтогаз України", яка відбувалась у 2018-2020 роках у формі виділення з ДК «Газ України» НАК «Нафтогаз України», трьох нових компаній: ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України», ТОВ «Нафтогаз Тепло», та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг».

Спочатку передбачалося, що кожна з компаній буде відповідати за реалізацію природного газу окремій групі споживачів. Однак згодом ТОВ «Нафтогаз Тепло» взяло на себе обов'язки реалізації тепла та електроенергії, внаслідок чого відбувся перерозподіл споживачів природного газу між двома іншими газопостачальними компаніями.

В межах дослідження проаналізовано також реструктуризацію ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», яка відбулася в умовах адаптації структури компанії під нові умови ведення бізнесу.

З'ясовано, що ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» засновано з метою створення в Групі Нафтогаз нової моделі реалізації газу, яка передбачає можливість зміни ціни ресурсу декілька разів на день у відповідності до зміни ціни на європейському ринку та зміни курсу гривні.

Для реалізації газу промисловим споживачам та торгівлі ним на біржі, було створено невелику компанію зі слабо-розгалуженою організаційною структурою. Однак внаслідок структурних змін в Групі Нафтогаз, підприємству довелось дещо змінити першопочаткову мету своєї діяльності.

Наразі компанія здійснює реалізацію газу не лише промисловості, але і новим категоріям споживачів – бюджетним та релігійним організаціям, ОСББ, ТКЕ, ТЕС, ТЕЦ, ОГРМУ. Для забезпечення такої кількості нових клієнтів, підприємству довелось вносити зміни в стару організаційну структуру.

Після настання воєнного стану на підприємство було покладено спеціальні обов'язки з реалізації природного газу. Це здійснило значний вплив на фінансові результати компанії, а також на її конкурентне становище на ринку постачання природного газу

Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» дає змогу чітко розмежувати період до та після зміни організаційної структури. Зокрема відстежується значне зростання розміру бізнесу: збільшення кількості активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також середньооблікової чисельності працівників.

При цьому фінансові результати компанії погіршилися, що пояснюється двома чинниками. По-перше, у компанії з'явилися споживачі, які мають низьку платіжну дисципліну, внаслідок чого у 2021 році було нараховано велику суму резерву сумнівних боргів. По-друге, внаслідок реалізації в межах ПСО, Трейдинг недоотримує прибутки, які можна було б отримати в разі реалізації за ринковою ціною.

Ефективність корпоративної реструктуризації, яка була предметом аналізу даної роботи, розглянуто з двох точок зору:

- Вплив на НАК «Нафтогаз України»;
- Вплив на ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» після рішення щодо його реорганізації та часткового перепрофілювання.

Було з'ясовано, що в поточній ситуації досить важко оцінити, чи була дана корпоративна реструктуризація позитивним управлінським рішенням. З одного боку, вона змогла забезпечити створення нової структури бізнесу, спрямованої на розвиток вільного ринку газу, що є важливим елементом для інтеграції українського газового бізнесу з європейським. З іншого боку, поточні ринкові та політичні умови, а також необхідність втручання уряду в газову сферу не дають можливості розкрити потенціал нового підходу.

Справедливу оцінку змін, що відбулися в Нафтогазі, можна бути дати після закінчення воєнних дій та впровадження вільного ринку газу.

Також в роботі було оцінено здатність підприємства забезпечити свою діяльність та належне виконання ПСО в поточних умовах. Для цього досліджено один з основних бізнес-процесів компанії та виявлено ряд недоліків, основним з яких виявилась недосконала структура юридичного відділу.

З метою оптимізації бізнес-процесу укладення договорів було запропоновано зробити реорганізацію юридичного відділу шляхом прийняття ще одного працівника та виділення робочих Груп. Така реорганізація допомогла б зменшити витрати на заробітну плату, прибрати години понаднормової роботи та необхідність запровадження робочих субот, а також розмежувати функції та пришвидшити процес перевірки та укладення договорів з клієнтами Групи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Danson Musyoki, Florence Wamuyu. Corporate Restructuring and Firm Value : Review of Evidence. *International Journal of Business and Social Science*. 2017. Vol. 8, No. 1. P. 70–78. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-Restructuring-and-Firm-Value-:-Review-of-Musyoki-Wamuyu/f1c4fff1ba2e74943aab6728d7aaba4c2e9f7942#citing-papers> (date of access: 22.04.2023).
2. DePamphilis D. M. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. 5th ed. Burlington, MA : Academic Press, 2010. 751 p. URL: [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Mergers,%20Acquisitions,%20and%20Other%20Restructuring%20Activities%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Process,%20Tools,%20Cases,%20and%20Solutions%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Mergers,%20Acquisitions,%20and%20Other%20Restructuring%20Activities%20An%20Integrated%20Approach%20to%20Process,%20Tools,%20Cases,%20and%20Solutions%20(%20PDFDrive%20).pdf) (date of access: 23.04.2023).
3. DR. NISHIKANT JHA & OTHERS. MERGER ACQUISITION AND CORPORATE RESTRUCTURING: VARIOUS FORMS OF RESTRUCTURING. 2010. 38-73 p. URL: <https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Various%20Forms%20of%20Restructuring.pdf>.
4. Gaughan P. A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2017. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4962/1/Mergers%20Acquisitions%20and%20Corporate%20Restructurings.pdf> (date of access: 22.04.2023).
5. Muazu Adeiza Umar. Corporate Restructuring: A Strategy for Improving Organizational Performance. *International Journal of Strategic Decision Sciences*. 2023. Volume 14 • Issue 1. P. 1–11.
6. Pahuja, Anurag and Verma, Rajesh, Corporate Restructuring: Creating Value for the Organizations (April 6, 2007). Icfai Journal of Management Research, Vol. VI, No. 3, pp: 76-81. ISSN-0972-5342, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2622939>
7. Shin J. Corporate Restructuring and its Macro Effects. *SSRN Electronic Journal*. 2017. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2929416> (date of access: 20.04.2023).

8. The institute of company secretaries of india. Study material: professional programme “Corporate restructuring, valuations and insolvency” module 1 paper 3. Dwarka, New Delhi, 2014. 441 p.

9. Vishal V. Corporate Restructuring - A Modern Alternative for Companies Survival. *SSRN Electronic Journal*. 2021. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3952693](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3952693) (date of access: 22.04.2023).

10. Антимонопольний комітет України - Узгодити умови договорів з Правилами постачання природного газу. АМКУ надав рекомендації «Нафтогаз Трейдинг». Головна | Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/uzgoditi-umovi-dogovoriv-z-pravilami-postachannya-prirodnogo-gazu-amku-nadav-rekomendaciyi-naftogaz-trejding> (дата звернення: 28.02.2023).

11. Баюра Д. IPO як ефективний інститут та передумова корпоративної реструктуризації агропромислових підприємств / Д. Баюра, Д. Ситенко // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. - 2015. - Вип. 5. - С. 17-23. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_5_5) (дата звернення: 20.04.2023).

12. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 459 с.

13. В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата перегляду: 23.02.2021)

14. Варченко О., Герасименко І. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТУ СИНЕРГІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний аналіз. 2021 рік*. 2021. Т. 31., № 3. С. 115–124.

15. Гасанов С.С. Фінансова санація: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2013. – 310 с.

16. Глебова А. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. Т. 8’2012[34]. С. 98–102. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1921/1/98.pdf>.

17. Грицина В. В. Особливості корпоративної реструктуризації в сучасних умовах / В. В. Грицина // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 1. - С. 35-38. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_1_10) (дата звернення: 20.04.2023).
18. Державні підприємства в Україні: ефективність бізнес-моделей | Український інститут майбутнього. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/derzhavni-pidpryyemstva-v-ukrayini-efektyvnist-biznes-modelej/> (дата звернення: 17.02.2023).
19. Загальна інформація про ДК "Газ України" та результати її діяльності. Газ України. URL: [https://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/cf5e264796250383c22574570047513b/066d72290e7c9da4c2257e1c0049e826/\\$FILE/АТТТ РМОФ.pdf/Інформація%20про%20компанію.pdf](https://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/cf5e264796250383c22574570047513b/066d72290e7c9da4c2257e1c0049e826/$FILE/АТТТ РМОФ.pdf/Інформація%20про%20компанію.pdf) (дата звернення: 15.02.2023).
20. Зеліско І.М. З Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. / І.М. Зеліско, 2016. – 355 с.
21. Кирчата І., Шершенюк О., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2017. № 13 / 2017. С. 489–496.
22. Кобилецький В. Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Фінансовий аналіз та висновок. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/300-pokaznik-oborotnosti-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 21.02.2023).
23. Ковальов А. І. Концепція EVA та оцінка ефективності реструктуризації підприємств / А. І. Ковальов, О. І. Винокурова // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2015. - Вип. 1. - С. 94-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpre\\_2015\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpre_2015_1_12)
24. Курс лекцій. Тема 10. Аналіз ділової активності підприємств. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261669/mod\\_resource/content/0/tema\\_10/Tema\\_10.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/261669/mod_resource/content/0/tema_10/Tema_10.pdf) (дата звернення: 17.02.2023).
25. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібник / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 446 с/ - Режим доступу: [https://pidru4niki.com/91964/finansii/suchasna\\_klasifikatsiya\\_restrukturi\\_zatsiyi\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/91964/finansii/suchasna_klasifikatsiya_restrukturi_zatsiyi_pidpriyemstva) (дата звернення: 23.04.2023).
26. Міністерство енергетики та вугільної промисловості України :: НАК "Нафтогаз України" - вертикально-інтегрована нафтогазова компанія. Міністерство енергетики та вугільної промисловості України.

URL: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art\\_id=36760](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=36760) (дата звернення: 15.02.2023).

27. Небава М. І., Адлер О. О. Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навчальний посібник. 2-ге вид. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с.  
URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Nebava\\_Mykola/Ekonomika\\_ta\\_orhanizatsiia\\_vyrobnychoi\\_diialnosti\\_pidpryiemstva\\_Chastyna\\_2.pdf?PHPSESSID=t9hnpj3mcof5s96vtu53pil1n1](https://shron1.chtyvo.org.ua/Nebava_Mykola/Ekonomika_ta_orhanizatsiia_vyrobnychoi_diialnosti_pidpryiemstva_Chastyna_2.pdf?PHPSESSID=t9hnpj3mcof5s96vtu53pil1n1) (дата звернення: 20.04.2023).

28. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України» [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Київ – Режим доступу: <https://www.naftogaz.com/>

29. ПОСТАНОВА 14.01.2020 № 122 Про внесення змін до постанови НКРЕКП від 04 вересня 2018 року № 962. Головна | Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.  
URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vnesennya-zmin-do-postanovi-nkrekp-vid-04-veresnya-2018-roku-962?id=48614> (дата звернення: 27.02.2023).

30. Постанова від 04 вересня 2018 р. № 962 Про видачу ліцензій з постачання природного газу ТОВ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТЕПЛО" та ТОВ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ". Головна | Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.  
URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vidachu-litsenziy-z-postachannya-prirodnogo-gazu-tov-gazopostachalna-kompaniya-naftogaz-teplo-ta-tov-gazopostachalna-kompaniya-naftogaz-treiding?id=34213> (дата звернення: 15.02.2023).

31. Приб К., Патика Н. Діагностика в системі управління: Оцінювання наявності, стану і руху основних засобів. Pidru4niki.  
URL: [https://pidru4niki.com/88209/menedzhment/otsinyuvannya\\_nayavnosti\\_stanu\\_i\\_ruhu\\_osnovnih\\_zasobiv](https://pidru4niki.com/88209/menedzhment/otsinyuvannya_nayavnosti_stanu_i_ruhu_osnovnih_zasobiv) (дата звернення: 17.02.2023).

32. Резерв сумнівних боргів. Головбух.  
URL: [https://buhplatforma.com.ua/article/7246-rezerv-sumnvnih-borgv#anc\\_1](https://buhplatforma.com.ua/article/7246-rezerv-sumnvnih-borgv#anc_1) (дата звернення: 17.02.2023).

33. Річний звіт 2018 [Електронний ресурс] // Нафтогаз. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Annual-Report-2018-ukr.pdf>

34. Річний звіт 2019 [Електронний ресурс] // Нафтогаз. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz\\_2019\\_UA.pdf](https://naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz_2019_UA.pdf)

35. Річний звіт 2020 [Електронний ресурс] // Нафтогаз. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.naftogaz.com/files/Zvity/Annual\\_report\\_Naftogaz\\_2020\\_UA\\_28\\_04\\_2021\\_1.pdf](https://www.naftogaz.com/files/Zvity/Annual_report_Naftogaz_2020_UA_28_04_2021_1.pdf)
36. Річний звіт 2021 [Електронний ресурс] // Нафтогаз. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.naftogaz.com/short/67171076>
37. Corporate restructuring. *Oxford Reference*. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095640491;jsessionid=95261B16D0D875770D39BCAD26911285?rskey=4SFBsA&amp;result=5> (date of access: 20.04.2023).
38. СВИСТУН Л. А. Проблеми оцінки ефективності реструктуризації підприємств в умовах трансформації економіки. *б Всеукр. наук.-практ. конф. Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації*. 2015. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4345/1/Svistun.pdf>.
39. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Терещенко О.О. Навч. посіб-ник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
40. Хринюк О. С. МОДЕЛІ РОЗРАХУНКУ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ЯК МЕТОД ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / О. С. Хринюк – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf).
41. Хромушина Л. КОРПОРАТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-10> (дата звернення: 21.04.2023).
42. Цвайг Х. І. Реструктуризація підприємств як фактор підвищення ефективності їх роботи в умовах кризи / Х. І. Цвайг // *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. - 2013. - Вип. 43. - С. 66-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2013\\_43\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2013_43_14)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика розрахунку фінансово-економічних показників

(складено на основі [18,22,31, 24])

##### Показники рентабельності

Показник	Порядок (формула) розрахунку	Нормативне значення	Опис
Рентабельність суб'єкта господарювання	чистий прибуток/витрати	max	показує, чи достатньо у підприємства абсолютноліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума власного капіталу * 100%	max	вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів.
Рентабельність реалізованої продукції	Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції * 100%	max	вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів.

##### Показники ліквідності

Показник	Порядок (формула) розрахунку	Нормати вне значення	Опис
коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \text{ (ряд.1160+1165)/(1615+1620+1625+1630+1660+1690+1600+1610)}$	>0,2	показує, чи достатньо у підприємства абсолютноліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді.
коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 \text{ (ряд.1160+1165+ 1125+1130+1135+1136+1155)/(1615+1620+1625+1630+}$	>0,6	показує, чи достатньо у підприємства абсолютно-, та швидколіквідних активів для покриття своїх зобов'язань у

i	1660+1690+ 1600+1610)		короткостроковому періоді.
коефіцієнт покриття	$\Phi.1$ (ряд.1160+1165+ 1125+ 1130+1135+ 1136+1155+ 1100 +1110+1170+1190+1200)/(1615 + 1620+1625+ 1630+1660+ 1690+ 1600+1610)	>1	показує, чи достатньо у підприємства абсолютно-, швидко- та повільноліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді.
Загальний коефіцієнт ліквідності i	$\Phi.1$ (ряд.1160+1165+ 1125+1130+1135+ 1136+1155 +1100+1110+1170+1190+1200 +1095)/(1615+1620+1625+ 1630+1660+1690+1600+1610)	>2	показує, чи достатньо у підприємства усіх активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковому періоді.

### Показники фінансової стійкості

Показник	Порядок (формула) розрахунку	Нормативне значення	Опис
Коефіцієнт автономії	власний капітал/сума пасивів	в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.	Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	в межах 0,7-0,9. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. Значення нижче говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.	вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі.
Коефіцієнт фінансової заборгованості	Всього пасивів / Власний капітал	в межах 1,67-2,5. Бажаним є порівняння показника зі значеннями інших учасників ринку, на якому діє підприємство.	Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Показник є оберненим до

			показника фінансової автономії.
Коефіцієнт маневрування	Власні оборотні (обігові) кошти / Власний капітал	Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.	значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.
Коефіцієнт покриття оборотних активів	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів.	ндикатор здатності компанії відповісти за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожен гривню поточних зобов'язань.

#### Показники ділової активності

Показник	Порядок (формула) розрахунку	Опис
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	Показує число оборотів, здійснених дебіторською заборгованістю за аналізований період
Коефіцієнт	Собівартість реалізованої	Показник швидкості обороту

оборотності кредиторської заборгованості	продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість матеріальних запасів	Відображає швидкість обороту запасів (сировини, матеріалів, НЗВ, готової продукції на складі, товарів)
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чиста виручка від реалізації / Середня величина власного капіталу	Відображає активність використання власного капіталу
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	360 / Оборотність дебіторської заборгованості	Характеризує тривалість одного обороту дебіторської заборгованості
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	360 / Оборотність кредиторської заборгованості	Характеризує період часу, за який підприємство покриває термінову заборгованість
Термін одного обороту матеріальних запасів, дні	360 / Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Показує швидкість перетворення запасів з матеріальної у грошову форму
Термін одного обороту власного капіталу, дні	360 / Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Характеризує швидкість обороту власного капіталу

Фінансова звітність ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» за  
2019-2021 роки

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"	Дата (рік, місяць, номер за календарем)	31 грудня 2021	КОД ПІДПРИЄМСТВА	UA98000000001078669
Територія	м. Київ	за КАТОТТ	1	КОД ФІЛІА	240
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		КОД КВЕД	35.23
Вид економічної діяльності	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	за КВЕД			
Середня кількість працівників	2 39				
Адреса, телефон	вулиця Шоложенка, буд. 1, м. Київ, 04116		3647654		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Зайту про фінансові результати (Зайту про суцільний дохід) (форма №2), грошові показники якого заводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 426	1 679
первісна вартість	1001	3 921	4 129
накопичена амортизація	1002	1 495	2 450
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 096	1 784
первісна вартість	1011	3 047	3 661
знос	1012	951	1 877
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	334 149
Відстрочені податкові активи	1045	-	19 043
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 522	356 655
<b>II. Оборотні активи</b>			
Заласи	1100	11 119	26 307 984
виробничі заласи	1101	52	146
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	11 067	26 307 838
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 251 141	33 692 309
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 765 885	678 328
з бюджетом	1135	33	2 742 466
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	299	300 740
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	520 393	1 773 409
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	731
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	33	205 754
Усього за розділом II	1195	4 548 903	65 791 721
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 553 425	66 058 376

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	17 000	17 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
євсійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397 551	(4 413 750)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	414 551	(4 396 750)
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 090 479	67 752 551
розрахунками з бюджетом	1620	55 637	2 025 565
у тому числі з податку на прибуток	1621	22 104	2 025 250
розрахунками зі страхування	1625	-	349
розрахунками з оплати праці	1630	-	1 462
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 860 874	617 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	10 000	11 262
Доходи майбутніх періодів	1665	-	43 752
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	121 884	2 300
Усього за розділом III	1695	4 138 874	70 455 126
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Частка в капіталі акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 553 425	66 058 376

Керівник

Головний бухгалтер

Будівництво адміністративних територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Забезпечення порядку, розпорядженню центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Сергей  
Миколайович

Беліс Сергій Миколайович

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2022 01 01

42399676

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

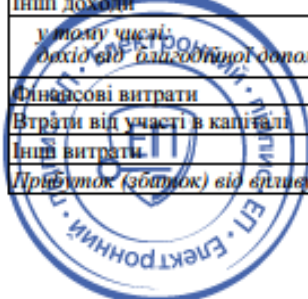
(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	92 126 914	6 725 936
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 79 456 291 )	( 6 263 733 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	12 670 623	462 203
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	155 989	9 583
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( - )	( 56 883 )
Витрати на збут	2150	( 695 711 )	( 3 633 )
Інші операційні витрати	2180	( 14 480 124 )	( 17 141 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	394 129
збиток	2195	( 2 349 223 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	56 067	15 746
Інші доходи	2240	50	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	409 875
збиток	2295	( 2 293 106 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 181 960)	(73 778)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	336 097
збиток	2355	( 4 475 066 )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(4 475 066)</b>	<b>336 097</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	78 903 504	6 263 915
Витрати на оплату праці	2505	38 906	41 747
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 602	3 113
Амортизація	2515	1 743	1 618
Інші операційні витрати	2520	15 683 372	30 997
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>94 632 127</b>	<b>6 341 390</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Беляв  
Сергій  
Миколайович

Беляв Сергій Миколайович

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

29.11.2000 № 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України

від 28.10.2003 № 602)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ  
ТРЕЙДІНГ"**

Територія м. Київ

Орган державного управління

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи

Одиниця виміру: тис.грн.

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРНОУ

за КАТОТТГ<sup>1</sup>

за СПОДУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	12	31
42399676		
UA8000000001078669		
240		
35.23		

## ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

за 2021 рік

Форма №5

Код за ДКУД

1801008

## I. Нематеріальні активи

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності за рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року	
		первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація		первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація			первісної (переоціненої) вартості	накопиченої амортизації	первісна (переоцінена) вартість	накопичена амортизація
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Права користування природними ресурсами	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права користування майном	020	1692	1057	-	-	-	-	-	635	-	-	-	1692	1692
Права на комерційні позначення	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Права на об'єкти промислової власності	040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Авторське право та суміжні з ним права	050	259	213	54	-	-	-	-	92	-	-	-	313	305
	060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші нематеріальні активи	070	1970	225	154	-	-	-	-	228	-	-	-	2124	453
Разом	080	3921	1495	208	-	-	-	-	955	-	-	-	4129	2450
Гудвіл	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

З рядка 080 графа 14 вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(081)

вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(082)

вартість створених підприємством нематеріальних активів

(083)

З рядка 080 графа 5 вартість нематеріальних активів, отриманих за рахунок цільових асигнувань

(084)

З рядка 080 графа 15 накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності

(085)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"** Дата (рік, місяць, день) **2020, грудень, 31** КОДИ **27299972**

Територія **м. Київ** за КОАТУУ **8039100000**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ **240**

Вид економічної діяльності **Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи** за КВЕД **35.23**

Середня кількість працівників **1 25** Адреса, телефон **вулиця Шолоухенка, буд. 1, м. Київ, 04116** **3647654**

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

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку   
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 647	2 426
первісна вартість	1001	2 013	3 921
накопичена амортизація	1002	366	1 495
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 181	2 096
первісна вартість	1011	2 643	3 047
знос	1012	462	951
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 828	4 522
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	112 715	11 119
Виробничі запаси	1101	73	52
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	112 642	11 067
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	95 981	2 251 141
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	237 708	1 765 885
з бюджетом	1135	9 428	33
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	191	299
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	81 037	520 393
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	61	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2	33
Усього за розділом II	1195	537 123	4 548 903
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	540 951	4 553 425

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 000	17 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61 454	397 551
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	78 454	414 551
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Приваговий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	373 651	2 090 479
розрахунками з бюджетом	1620	2 355	55 637
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 355	22 104
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	85 938	1 860 874
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	553	10 000
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	121 884
Усього за розділом III	1695	462 497	4 138 874
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700	-	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>			
1800	-	-	-
Баланс	1900	540 951	4 553 425

Керівник

Головний бухгалтер

Витяг з реєстру, складеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

*Е.П. Копчуль*

*Віллєм*

*Е.П. Яременко*

*Оксана*

*Миколаївна*

Копчуль Віллєм

Яременко Оксана Миколаївна



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
42399676		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 725 936	3 746 643
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6 263 733 )	( 3 674 450 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	462 203	72 193
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 583	13 080
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 56 883 )	( 24 626 )
Витрати на збут	2150	( 3 633 )	( 7 643 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 141 )	( 15 704 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	394 129	37 300
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15 746	-
Інші доходи	2240	-	1 692
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	409 875	38 992
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(73 778)	(7 019)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	336 097	31 973
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>336 097</b>	<b>31 973</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 263 915	189
Витрати на оплату праці	2505	41 747	19 178
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 113	2 661
Амортизація	2515	1 618	1 021
Інші операційні витрати	2520	30 997	24 924
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>6 341 390</b>	<b>47 973</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ET Копульс

Віллем

ES Яременко

Оксана

Миколаївна

Копульс Віллем

Яременко Оксана Миколаївна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"	Дата (рік, місяць, число)	КОД ФІ
Територія	м. Київ	за ЄДРПОУ	42399676
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8039100000
Вид економічної діяльності	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	за КОПФ	240
Середня кількість працівників	1 24	за КВЕД	35.23
Адреса, телефон	вулиця Шолуденка, буд. 1, м. Київ, 04116		5370989
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого зазначаються в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	418	1 647
первісна вартість	1001	455	2 013
накопичена амортизація	1002	37	366
Незвершені капітальні інвестиції	1005	1 646	-
Основні засоби	1010	523	2 181
первісна вартість	1011	570	2 643
знос	1012	47	462
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих операційних резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 587	3 828
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	552 719	112 715
Виробничі запаси	1101	-	73
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	552 719	112 642
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	421 640	95 981
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 661	237 708
з бюджетом	1135	54 033	9 428
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	36	191
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	120 498	81 037
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	61
Чистий переуступання у строків резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	-	2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 151 587</b>	<b>537 123</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 154 174</b>	<b>540 951</b>

Позиція	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	17 000	17 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емційний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 481	61 454
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>46 481</b>	<b>78 454</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення антраг персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	890 143	373 651
розрахунками з бюджетом	1620	6 472	2 355
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 472	2 355
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	210 909	85 938
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	169	553
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 107 693</b>	<b>462 497</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста партія акцій недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 154 174</b>	<b>540 951</b>

Керівник

Михайленко Ірина Володимирівна

Головний бухгалтер

Яременко Оксана Миколаївна

<sup>1</sup> Визначився в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** за ЄДРПОУ  
**"ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ"**  
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	01	01
42399676		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 746 643	2 884 497
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 674 450 )	( 2 838 009 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	72 193	46 488
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 080	465
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 24 626 )	( 2 693 )
Витрати на збут	2150	( 7 643 )	( 1 279 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 704 )	( 7 304 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	37 300	35 677
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	1 692	276
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	38 992	35 953
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 019)	(6 472)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	31 973	29 481
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>31 973</b>	<b>29 481</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	189	92
Витрати на оплату праці	2505	19 178	2 139
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 661	328
Амортизація	2515	1 021	84
Інші операційні витрати	2520	24 924	8 633
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>47 973</b>	<b>11 276</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



Михайленко Ірина Володимирівна

Головний бухгалтер



Яременко Оксана Миколаївна

