

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

Дослідження механізмів та методів антикризового управління, на прикладі
ВАТ «Тернопільобленерго» (м. Тернопіль, вул. Івана Франка 18)

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

	_____	<u>Кріль Ю.А.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	_____	<u>Кирич Н.Б.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	_____	<u>Мосій О.Б.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	_____	<u>Сороківська О.А.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	_____	<u>Андрушків Б.М.</u>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« 14 » вересня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Крілю Юрію Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Дослідження механізмів та методів антикризового управління, на прикладі
ВАТ «Тернопільобленерго» (м. Тернопіль, вул. І. Франка 18)

Керівник роботи д.е.н., проф. Кирич Н.Б.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-901

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи грудень 2023

3. *Вихідні дані до роботи* _____

Статут підприємства, фінансово-бухгалтерська звітність підприємства, довідкові матеріали

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретично-методичні аспекти антикризового управління.

2 Аналізування виробничо-господарської діяльності ВАТ «Тернопільобленерго»

3. Запровадження механізмів та методів антикризового управління ВАТ «Тернопільобленерго».

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі. Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю. Класифікація функцій антикризового управління підприємством. Енергоємність ВВП у розрізі країн та енергетичних організацій. Загальне виробництво та загальне постачання первинної енергії в Україні. Частка виробників у виробництві електроенергії. Архітектура нормативно-правової бази енергетичного сектору України. Експорт електроенергії з України в період 2014-2022 р.р. Види діяльності ВАТ «Тернопільобленерго». Скорочено організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О.Б.		
Охорона праці	проф. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст.викл. Стручок В.С.		

7. Дата видачі завдання 14 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	ВСТУП	вересень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 1 Теоретично-методичні аспекти антикризового управління	вересень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 2 Аналізування виробничо-господарської діяльності ВАТ «Тернопільобленерго»	жовтень 2023	вик.
	РОЗДІЛ 3 Запровадження механізмів та методів антикризового управління ВАТ «Тернопільобленерго»	листопад 2023	вик.
	РОЗДІЛ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад 2023	вик.
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	листопад 2023	вик.
	БІБЛІОГРАФІЯ	листопад 2023	вик.

Студент

(підпис)

Кріль Ю.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дослідження механізмів та методів антикризового управління, на прикладі ВАТ «Тернопільобленерго» (м. Тернопіль, вул. І. Франка, 18)

Магістерська робота: 92 с., 25 рис., 9 табл., 12 додатків, 25 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є антикризове управління в організації.

Предмет дослідження – шляхи покращення антикризового управління товариства.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні засади антикризового управління у товаристві, розробити та впровадити практичні рекомендації щодо покращення антикризового менеджменту.

Методи дослідження: статистичний аналіз, графічний, аналітичний, системний підхід, синтез, порівняння.

В магістерській роботі здійснений аналіз основних теоретичних аспектів антикризового управління, досліджено стан енергетичного ринку України та питання оцінки ефективності антикризових заходів, оглянуто господарсько-фінансову сторону діяльності товариства, оглянуто менеджмент з точки зору антикризового управління, запропоновано кроки щодо оптимізації організаційної структури товариства, впровадження інформаційних технологій та представлені рекомендації у сфері матеріально-технічного забезпечення організації.

Всі рекомендації, які запропоновані в роботі можуть мати практичне втілення у діяльності ВАТ «Тернопільобленерго».

Ключові слова: антикризове управління, енергетика, аналіз, операційна діяльність, ліквідність, прибуток, фінанси, витрати, рентабельність

SUMMARY

Theme: «Researching the mechanisms and methods of anti-crisis management (OJSC “Ternopiloblenergo” as a case study)»

Master Degree thesis contains of 92 pages, 25 pictures, 9 tables, 12 additions, 25 literature sources.

The Object of Investigation is crisis management in the organization.

The Subject of Investigation is the ways to improve the crisis management of the company.

The Aim of the Work is to study the theoretical and methodological foundations of crisis management in the company, to develop and implement practical recommendations for improving crisis management.

The Methods of Investigation: statistical analysis, graphical, analytical, systems approach, synthesis, comparison.

In the master's thesis, an analysis of the main theoretical aspects of crisis management was carried out, the state of the energy market of Ukraine and the issue of assessing the effectiveness of anti-crisis measures were studied, the economic and financial side of the company's activities was reviewed, management from the point of view of crisis management was reviewed, steps were proposed to optimize the organizational structure of the company, the introduction of information technologies and recommendations in the field of material and technical support of the organization were presented.

All recommendations proposed in the work can be practically implemented in the activities of «Ternopiloblenergo».

Key words: crisis management, energy, analysis, operational activity, liquidity, profit, finance, costs, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Суть та основні поняття антикризового управління.....	10
1.2 Аналізування основних методів оцінки ефективності антикризового управління.....	16
1.3 Аналіз енергетичної системи України.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ТЕРНОПІЛЬОБЛЕНЕРГО».....	30
2.1 Дослідження організаційної структури управління товариства	30
2.2 Аналіз фінансової діяльності.....	36
2.3 Дослідження антикризового управління ВАТ «Тернопільобленерго»	48
РОЗДІЛ 3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВАТ «ТЕРНОПІЛЬОБЛЕНЕРГО»	53
3.1 Оптимізація організаційної структури управління підприємства	53
3.2 Запровадження інформаційних технологій.....	60
3.3 Вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства	68
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	74
4.1 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	74
4.2 Забезпечення сталого управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	83
БІБЛІОГРАФІЯ	85
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність. В сучасному світі, де бізнес-середовище стає все більш непередбачуваним і динамічним, антикризове управління стає невід'ємною частиною успішного бізнесу. Антикризове управління - це процес ідентифікації, аналізу та вирішення кризових ситуацій, що можуть загрожувати стабільності та продуктивності організації.

Розвиток будь-якої організації неможливий без ефективного управління кризовими ситуаціями. Антикризове управління являє собою комплексний процес, що має свої особливості та правила. Знання цієї дисципліни необхідне сучасним керівникам і фахівцям, тому що такий вид менеджменту сприяє підвищенню результативності, дієвості та якості роботи організації в умовах кризи. Вивчення антикризового управління передбачає вивчення відносин всередині та ззовні організації, між персоналом і керівництвом. Ці етапи сприяють організації принципів управлінської діяльності, форми і способи їх впровадження.

Слід зрозуміти, що не існує ідеального підприємства, яке готове до будь-яких випробувань, кожен суб'єкт господарювання має свої сильні та слабкі сторони і є досить вразливим перед непередбачуваними подіями, серед яких - кризові ситуації. Ефектом від впровадження антикризового управління на підприємстві насамперед є не успішне проходження несприятливого етапу, а попередження кризового явища.

На вітчизняних підприємства не приділяють особливої уваги антикризовому управлінню, не будують стратегічних планів виходу з кризи, що призводить до втрати прибутку, а гіршому випадку до банкрутства.

Мета роботи - дослідити теоретико-методичні засади антикризового управління у товаристві, розробити та впровадити практичні рекомендації щодо покращення антикризового менеджменту.

Виходячи з поставленої мети, дана робота переслідує такі цілі:

1. Зробити аналіз всіх сучасних підходів до визначення поняття «антикризового управління», його місця в практичній діяльності підприємства, етапи становлення та розвитку, вплив на діяльність організацій та країни в цілому, розглянути основні функції антикризового менеджменту.

2. Дослідити основні показники оцінки ефективності антикризового менеджменту в парадигмі управлінського та фінансового аспектів.

3. Окреслити сучасний стан ринку електроенергії України, його структуру, особливості функціонування, методи регулювання, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також визначити його місце у світовій енергетичній системі.

4. Описати основні види діяльності ВАТ «Тернопільобленерго», дослідити переваги та недоліки організаційної структури, ознайомитися з керівним складом товариства, їх функціями та обов'язками та описати територіальний поділ компанії.

5. Здійснити фінансовий аналіз ВАТ «Тернопільобленерго»: дослідити динаміку зміни основних економічних показників товариства: майновий аналіз, фінансова активність, рентабельність, ліквідність.

6. Провести аналіз антикризового менеджменту з точки зору власників товариства. Визначити, які загрози для компанії виділяє менеджмент та які способи їх усунення буде використовувати. Дослідити, як здійснюється антикризове планування.

7. На основі аналізу діяльності, організаційної структури, антикризового управління ВАТ «Тернопільобленерго» запропонувати шляхи покращення організаційної структури, запровадити інформаційні технології та покращити матеріально-технічне забезпечення, що дозволить протистояти кризовим явищам.

Об'єкт дослідження – антикризове управління в організації.

Предмет дослідження – шляхи покращення антикризового управління товариства.

При написанні роботи використовувалися наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі антикризового управління, функціонування ринку енергетики. Серед методів, які використовувалися для дослідження слід відзначити

- статистичний аналіз, графічний, аналітичний, системний підхід, синтез, порівняння.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Суть та основні поняття антикризового управління

В перекладі з грецької мови слово «криза» означає «рішення», а сам ієрогліф, який позначає дане слово, складається з двох частин: втрати та можливості. Сучасна інтерпретація цього слова більш відома нам як конфлікт, крайнє загострення протиріч у соціально-економічній сфері діяльності людей. Проте єдиного науково-обґрунтованого визначення поняття «криза» немає, оскільки соціально-економічне життя є досить мінливим і сформуванню загальної системи взаємодіючих та взаємопов'язаних об'єктивних показників досить важко. Існують універсальні маркери, які вказують на виникнення кризи, але не дозволяють визначити більш специфічні аспекти, які здебільшого є індивідуальними для кожної країни, підприємства чи організації.

Помилковим є судження, що криза це тільки негативне явище, несприятливі періоди є логічним продовженням періоду стабільності, який і здебільшого приводить до застою. Кризові явища являють собою можливість для розвитку країни чи підприємства, проте слід пам'ятати, що без ґрунтовного менеджменту цього процесу, він може вийти з під контролю і призвести до безповоротних втрат з боку підприємства чи взагалі його банкрутства. Тому саме не тільки для успішного подолання криз, а й зміцнення підприємства в пострецесійному періоді потрібне антикризове управління.

Антикризове управління – це спеціально організована система управлінських заходів прийомів, методів щодо діагностики, попередження та подолання кризових явищ на будь-якому етапі життєдіяльності підприємства. Різні трактування визначення «антикризове управління» можна побачити у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування значення «антикризове управління» у науковій літературі [1]

№	Автор	Визначення
1	Е.М. Коротков	Процес, який передбачає вчасне виявлення можливих кризових ситуацій, аналіз симптомів цих криз і прийняття необхідних заходів для зниження негативних наслідків. Цей підхід також включає уміння використовувати фактори кризи для досягнення стійкого розвитку організації в майбутньому.
2	Л. О. Лігоненко	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
3	А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк	Система управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту.
4	І.О. Ахновська	Система прийомів і методів управління, спрямованих на вчасну діагностику та попередження фінансових криз підприємства.
5	В. Оліярник, У. Дідух	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
6	В.І. Кошкін	Сукупність заходів і методів для відновлення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Усі визначення акцентують на важливості вчасного виявлення можливих кризових ситуацій і реагуванні на них. Це включає аналіз симптомів криз та прийняття заходів для зменшення негативних наслідків.

Розглядати поняття «антикризового управління» можна у межах двох вимірів: вузького та широкого розуміння (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю [2]

За мету антикризове управління ставить перед собою забезпечення ефективного використання ресурсів, максимізації прибутку (на скільки це можливо в умовах кризи), продовження ритмічного функціонування підприємства шляхом впровадження відповідних управлінських рішень, використання кадрового потенціалу, застосування попереднього власного чи запозиченого досвіду. Слід зазначити, що мета антикризового управління може змінюватися в залежності від розмірів, організаційної структури, специфіки виробництва чи надання послуг, ринків діяльності, фінансово-правового поля діяльності підприємства. Проте беззаперечним фактом є те, що головне завдання суб'єктів господарювання під час кризи – це зберегти фінансово-виробничі показники на докризовому рівні.

Антикризове управління здійснюється за такими основним напрямками: безперервний моніторинг діяльності підприємства, розробка нових стратегій за галузями діяльності, посилення роботи з персоналом, підвищення кваліфікації управлінського сегменту, вивчення стану ринку та діяльності конкурентів. Серед методів, за допомогою яких здійснюються такі види діяльності можна відзначити: соціальні технології, фінансовий аналіз та діагностика, прогнозування, контроль, інвестиційні проекти, тощо. Для отримання ефективного результату від використання цих методів за основними напрямками на підприємстві повинна бути

розроблена нормативна база, яка допомагає визначити межі діяльності менеджерів та надає змогу оцінити правильність його кроків під час кризового явища.

Важливою частинною будь-якої системи управління є її функції. У контексті антикризового управління функції – це види діяльності, які забезпечують результат прийнятих управлінських рішень у період стагнації. Кожна функція є специфічною та забезпечує виконання певного завдання, тобто втілення тільки однієї з них не призведе до бажаного результату. З цього випливає, що всі функції антикризового управління повинні застосовуватися комплексно, а не незалежно один від одного. Здебільшого антикризовим функціям притаманні ті ж напрямки роботи, які є і в звичайному управлінні, а саме:

- планування – процес визначення основних кроків впровадження антикризового управління, цілей, бажаних фінансових результатів;

- організація – втілення у реальність всіх кроків, які були визначені під час процесу планування, оптимізація всіх фінансових, виробничих, управлінських операцій;

- мотивація – створення сприятливих умов виконання всіх поставлених завдань, налагодження зацікавленості серед працівників у фінальному результаті діяльності, шляхом заохочень та санкцій;

- контроль – створення системи показників результатів антикризового управління та визначення можливого відхилення від них, створення системи оперативного реагування на відхилення.

Також науковці у сфері антикризового управління часто класифікують функції за трьома напрямками: основні, зв'язуючі, специфічні.

Говорячи в контексті основних функцій, це ті, без яких неможливе антикризове управління в цілому. Специфічні – функції, які притаманні тільки конкретному підприємству в конкретній ситуації та часі, враховуючи специфіку діяльності об'єкта господарювання. Та останні – зв'язуючі, являють собою міст, який з'єднує два попередні види функцій, серед них можна виділити: координуюча, комунікативна, приймання управлінських рішень. Детальніше з поділом функцій антикризового управління можна ознайомитися за допомогою рисунка 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством [3]

Як і кожна система на підприємстві, антикризове управління повинне мати певні особливості, які б відрізняли його від іншої управлінської діяльності. Насамперед це: адаптивність, мобільність, диверсифікація управління, інтеграційність, децентралізація.

Не існує універсальної стратегії антикризового управління, адже кожна підприємство є унікальним, але існують шаблони стратегій, які можна використовувати в залежності від ситуації, яка склалася. До них можна віднести:

- запобігання кризі - це вчасне прийняття заходів для уникнення виникнення кризових ситуацій або зменшення їх впливу;

- розростання кризи - це стратегія, яка полягає в тому, щоб дати кризі розвиватися до того моменту, коли вона стає більш очевидною і може бути

ефективно управлена. Це дає можливість збирати додаткові дані, планувати кращі рішення та мобілізувати необхідні ресурси;

- боротьба з несприятливими ситуаціями та уповільнення процесів кризи означає прийняття дієвих заходів для зменшення негативних наслідків кризи та збереження стабільності. Суть полягає у кризовому плануванні управлінні ризиками та контроль за процесами, що можуть призвести до кризи;

- стабілізація ситуації шляхом залучення резервів та додаткових ресурсів означає залучення додаткових засобів та підтримка для відновлення нормального стану під час кризи. Здебільшого включає фінансові резерви, залучення додаткових експертів та підтримку від зовнішніх партнерів;

- прорахований ризик - це виважене розрахування можливих наслідків кризової ситуації та розробка планів для зменшення їх впливу. Це дозволяє заздалегідь визначити можливі ризики та прийняти необхідні заходи для їх уникнення чи зменшення;

- системний вихід з надзвичайної ситуації - план покрокового виходу з кризи, де застосовуються кроки для поступового відновлення нормального стану;

- передбачення і створення умов для усунення наслідків кризи, означає аналіз можливих наслідків кризи та розробку дієвих заходів для їх уникнення або послаблення. Це включає усунення проблемних факторів та впровадження заходів для запобігання подібним кризам у майбутньому.

Процес формування антикризової стратегії є досить важким і потребує багато часу та ресурсів. Її формування потребує попередньої підготовки, яка включає діагностику економічного стану суб'єкта господарювання. Умовно процес розробки антикризової стратегії можна поділити на п'ять послідовних етапів. Важливим аспектом, про який не слід забувати є те, що основоположною характеристикою впровадження конкретної стратегії є її відповідність викликами з якими стикнулося підприємство.

Важливість антикризового управління на підприємстві важко переоцінити, оскільки воно визначає успішність та виживання організації в умовах

турбулентності, невизначеності та змін. Важливість антикризового менеджменту можна сформулювати так:

1. Запобігання загрозам: антикризове управління дозволяє підприємству вчасно виявляти та аналізувати можливі економічні, фінансові, організаційні та репутаційні загрози.

2. Ефективне реагування на зміни: в умовах швидко змінюючогося ринкового середовища таке управління дозволяє підприємству швидко реагувати на нові умови, адаптуватися та змінювати стратегії для збереження конкурентоспроможності.

3. Збереження репутації та довіри: антикризове управління допомагає підприємству ефективно спілкуватися з клієнтами, партнерами та громадськістю в кризових ситуаціях. Це допомагає зберегти репутацію та довіру до бренду.

4. Можливості для розвитку: стимул для пошуку нових можливостей та інновацій, що дозволить підприємству розвиватися навіть в умовах складності.

5. Забезпечення довгострокової стійкості: правильне антикризове управління допомагає підприємству будувати довгострокові стратегії, які сприяють стійкому розвитку та виживанню в умовах невизначеності.

Отже, антикризове управління є необхідною складовою успіху підприємства у сучасних умовах і допомагає забезпечити його стійкість, конкурентоспроможність та розвиток навіть в умовах негативних та невизначених факторів.

1.2 Аналізування основних методів оцінки ефективності антикризового управління

Ключовою характеристикою будь-якої системи, є її ефективність, тобто наскільки успішно вона виконує поставлене перед нею завдання. Не є виключенням і антикризове управління, ефективність якого напряду впливає на життєздатність підприємства. Щодо такого управління, то його ефективність – це забезпечення оптимального розвитку підприємства в кризових умовах з мінімальними втратами

засобів і ресурсів. Оцінку ефективності потрібно здійснювати на всіх етапах антикризового управління.

В науковій літературі найчастіше зустрічається наступна класифікація видів ефективності [4]:

1. В залежності від місця отримання ефекту: суспільна та комерційна.
2. За отриманим результатом: економічна та соціальна.
3. За вибраним методом розрахунку: абсолютна та відносна.
4. Підхід до оцінки: окрема, обумовлена впливом окремого чинника або інтегральна.
5. Об'єкт оцінки: ефективність виробництва, використання ресурсів, системи управління.
6. За рівнем збільшення ефекту: первинна, мультиплікаційна, синергічна ефективність.

На практиці найчастіше використовують, комплекс видів ефективності для найбільш повної оцінки стану такого процесу на підприємстві. Кожна оцінка повинна визначати місця де прикладаються недостатні зусилля для вирішення поточної проблеми. Основним завданням оцінки є подальша робота з виявленими погрішностями: зменшення їх впливу або ж повна ліквідація (за можливості) [5].

Також ефективність механізму управління виходу з кризи можна визначати за допомогою наступних критеріїв:

1. Протягом антикризового управління спостерігалася зміна ключових показників господарсько-фінансової активності та фінансового положення компанії в порівнянні з початковим етапом впровадження антикризових заходів.
2. Відзначалася інтенсивність отримання позитивних змін в узагальнених господарських показниках протягом конкретних періодів (рік, квартал, місяць), виявлена за допомогою росту цих показників за вимір часу.
3. Забезпечувалася ефективність отримання позитивного результату, що вимірюється відношенням між зростанням результатів економічної діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього позитивного впливу. Ця оцінка

охоплює загальні витрати на впровадження антикризового управління та вартість додаткових ресурсів.

4. Була підтверджена адекватність внесених покращень для повернення життєздатних параметрів підприємства, оцінена через порівняння фактично досягнутих показників з цільовими значеннями, необхідними для забезпечення стійкого стану підприємства [6].

Важливим фактором, що впливає на результативність антикризового менеджменту є прийняття рішень. Антикризові рішення повинні ґрунтуватися на достатній інформації про ситуацію та обліку ймовірності виникнення тієї чи іншої несприятливої ситуації на підприємстві. Тобто такі рішення потрібно готувати, навіть при відсутності несприятливих умов шляхом моделювання різноманітних ситуацій, а вразі їх виникнення за потреби редагувати.

Серед авторів поширена думка, що при оцінці ефективності антикризового управління слід приділити увагу таким факторам: покращення показників, що здійснюють оцінку появи криз, співвідношення витрати на втілення антикризового управління та їх економічного ефекту, покращення показників діяльності за одиницю часу, баланс інтересів підприємства із колом зацікавлених сторін, життєздатність підприємства, стратегічний характер такого управління (здатність підприємства долати наступні кризи) [7].

Перед тим як оцінювати успішність реакції на кризу, важливо чітко сформулювати, що саме підприємство прагне досягти. Які конкретні результати і впливи необхідно досягти або уникнути в короткостроковій і довгостроковій перспективі? Як ці цілі відповідають загальній візії, місії та цінностям підприємства? Як менеджери збираються сповістити про ці цілі зацікавлених сторін та членів вашої команди? Маючи чіткі та реалістичні цілі, чи є можливість встановити напрямок та обсяг реакції на кризу і мати базову лінію для подальшої оцінки [8].

Після визначення цілей, важливо відстежувати дії, які підприємство вживає для досягнення цих цілей. Як розподіляє свої ресурси, час і енергію? Які ключові

рішення і кроки приймають і реалізують керівники? Відстеження ваших дій допоможе оцінити ефективність та результативність реакції на кризу [9].

Реагування на кризу не полягає в одноразовому, всеосяжному рішенні; натомість це стосується розуміння багатогранних викликів, які взаємопов'язані з більш широкою проблемою. Кожна з цих "міні-кризових" ситуацій може вимагати різної стратегії, розподілу ресурсів або підходу. Ідентифікація і вирішення їх окремо, при цьому маючи на увазі загальну мету, допоможе більш ефективно орієнтуватися в складних умовах кризи. Немає єдиного універсального рішення для кризи [10].

Наступним кроком є вимірювання результатів дій антикризового керівництва відносно до цілей. Як ваші дії вплинули на ситуацію та на зацікавлених сторін, які брали участь? Вимірювання результатів допоможе оцінити результати і цінність реакції на кризу та продемонструвати вашу відповідальність і прозорість [11].

Ще одним важливим способом вимірювання успішності реакції на кризу є збір відгуків від зацікавленого кола та членів команди. Як вони сприйняли та відчували вашу реакцію на кризу? Наскільки вони були задоволені та зацікавлені взаємодією та співпрацею? Збір відгуків допоможе зрозуміти погляди та думки зацікавленого кола та членів команди і покращити відносини та довіру [12].

На завершальному етапі антикризовим менеджерам потрібно вчитися на основі досвіду та використовувати його для покращення майстерності та готовності до майбутніх викликів. Які були сильні та слабкі сторони реакції підприємства на кризу? Які були кращі практики і вивчені уроки? Які виклики та ризики ви зустріли або уникнули? Як можна застосувати навчання з цього досвіду у вашій подальшій діяльності і стратегії [13]?

Результативність антикризового менеджменту можна оцінювати за допомогою різних показників і метрик. Ось деякі ключові показники, які можуть бути використані для оцінки ефективності антикризового управління:

1. Фінансова стійкість: показники, такі як рентабельність, ліквідність, власний капітал та забезпеченість покриттям зобов'язань, можуть свідчити про стійкість підприємства в умовах кризи.

2. Забезпеченість резервами: Оцінка наявності і величини резервних фондів або резервних ресурсів, які можуть бути використані для подолання кризових ситуацій.

3. Платоспроможність: Можливість підприємства вчасно виплачувати свої зобов'язання, включаючи кредити та відсотки.

4. Ефективність управління оборотними активами: Здатність оптимізувати оборотні активи для підтримки операцій підприємства.

5. Ступінь задоволеності клієнтів і партнерів: Збір відгуків від клієнтів та партнерів може вказувати на рівень довіри та задоволеності їхніми потребами.

6. Зниження витрат: Спостереження за тенденцією до зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

7. Планування та стратегія: Виконання стратегічних планів та здатність адаптувати їх до змінних умов.

8. Моніторинг ризиків: Систематичний моніторинг та оцінка ризиків, що допомагає вчасно реагувати на потенційні загрози.

9. Час реакції на кризу: Швидкість та ефективність реакції на кризову ситуацію.

10. Збереження ринкової позиції: Здатність підприємства зберігати або підсилити свою позицію на ринку навіть у складних умовах.

11. Залучення додаткових ресурсів: Можливість залучення додаткового капіталу або ресурсів у разі необхідності.

12. Відносини з зацікавленими сторонами: Збереження позитивних відносин з інвесторами, партнерами, регуляторами і іншими зацікавленими сторонами [14].

Загальна продуктивність антикризового управління може бути визначена шляхом комплексної оцінки цих та інших показників, залежно від конкретних цілей і завдань підприємства [15].

Обчислення показників, які відображають інформацію про ефективність заходів реструктуризації, можна виконати за допомогою програмного забезпечення "Alt-Invest" ТМ 3.0, яке має сертифікацію і використовується за спеціальною

угодою автора [16]. Це програмне забезпечення дозволяє визначити наступні показники протягом семи років:

1. Чистий прибуток.
2. Вільний грошовий потік.
3. Активи та зобов'язання після проведених заходів реструктуризації.
4. Рентабельність, оборотність та обслуговування боргу.
5. Чистий грошовий потік в простому та дисконтованому періоді окупності.
6. ЧТВ (чиста теперішня вартість).
7. Маржинальна процентна ставка для можливих позик та рентабельність загальних витрат на інвестиції.

Чистий прибуток:

$$NP = TP - TE, \quad (1.1)$$

де NP – чистий прибуток;

TP – загальний прибуток;

TE – загальні витрат

Вільний грошовий потік:

$$FCF = CFI - CFO, \quad (1.2)$$

де FCF – вільний грошовий потік;

CFI – готівкові надходження;

CFO – готівкові витрати.

Рентабельність:

$$ROI = \frac{NP}{TS} \text{ або } ROI = \frac{NP}{TS}, \quad (1.3)$$

де ROI – рентабельність;

NP – чистий прибуток;

TS – обсяг продажу;

TA – вартість активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$CR = \frac{CA}{CL}, \quad (1.4)$$

де CR – коефіцієнт поточної ліквідності;

CA – поточні активи;

CL – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкого ліквідного капіталу:

$$QR = \frac{CA - I}{CL}, \quad (1.5)$$

де QR – коефіцієнт швидкого ліквідного капіталу;

I – запаси.

Платоспроможність:

$$SL = \frac{CA}{CL}, \quad (1.6)$$

де SL – платоспроможність.

Зниження витрат:

$$EC = BC - AC, \quad (1.7)$$

де EC – зниження витрат;

BC – витрати перед антикризовими заходами;

AC – витрати після антикризових заходів.

Оцінка антикризового менеджменту є критично важливою для підприємств у забезпеченні їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Вона допомагає уникнути фінансових криз і зберегти платоспроможність підприємства. Така оцінка забезпечує підприємствам здатність адаптуватися до змін у сучасному світі та підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку. Вона також сприяє раціональному використанню ресурсів та мінімізації витрат. Завдяки оцінці антикризового управління, підприємства можуть створити умови для сталого розвитку та успішності на довгострокову перспективу [17].

1.3 Аналіз енергетичної системи України

Розпад СРСР у 1991 році викликав серйозні труднощі як у політичній, так і в економічній сфері, і відчутно вплинув на сектор енергетики України. Додатково, велика кількість державного впливу, непродуктивне управління державними компаніями і тиск олігархічних еліт значно послабили стабільність та захищеність енергетичної системи, що зробило Україну однією з найменш енергозберігаючих держав серед учасників Енергетичної Спільноти. Незначні позитивні зміни у сфері енергоефективності в останні десятиріччя не вплинули на енергоефективність. Енергетична система продовжує використовувати енергію майже в три рази більше, ніж середнє значення для країн ОЕСР відносно ВВП (див. рисунок 1.3).

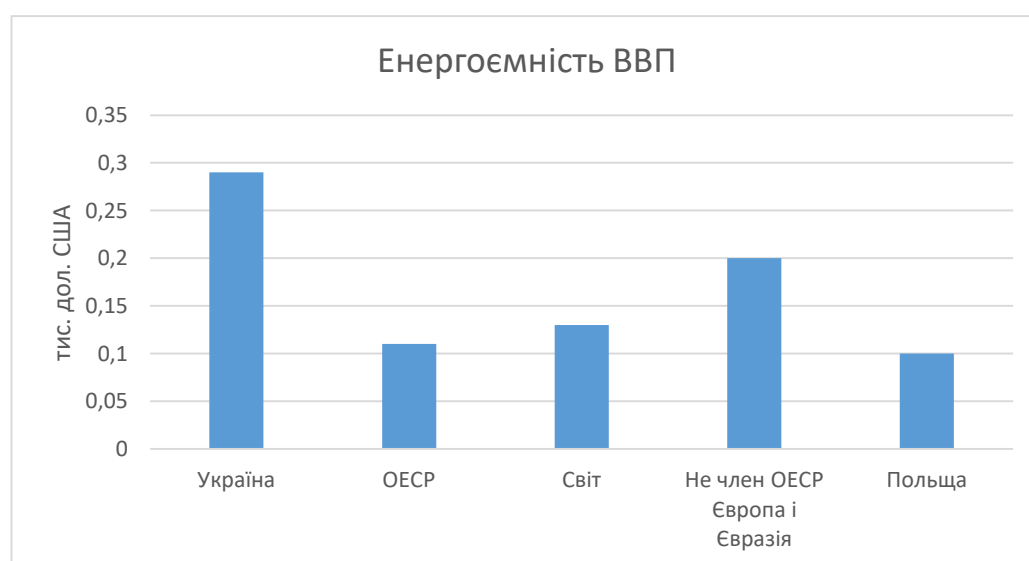


Рисунок 1.3 – Енергоемність ВВП у розрізі країн та енергетичних організацій [18]

У 2018 році в Україні споживалося загалом 51,5 мільйона тонн еквіваленту нафти (Мтоє) кінцевої енергії (це не враховуючи сектор перетворення).

Споживачами енергії були передусім промисловість, яка витратила 19,1 Мтоє у 2018 році, і житловий сектор, який спожив 16,7 Мтоє, з великою частиною споживання природного газу в домогосподарствах, що склало 8,7 Мтоє в 2018 році. Вугілля становило лише невеликий відсоток (12%) у кінцевому споживанні, оскільки більшість вугілля використовується для виробництва електроенергії та тепла (див. рисунок 1.4).

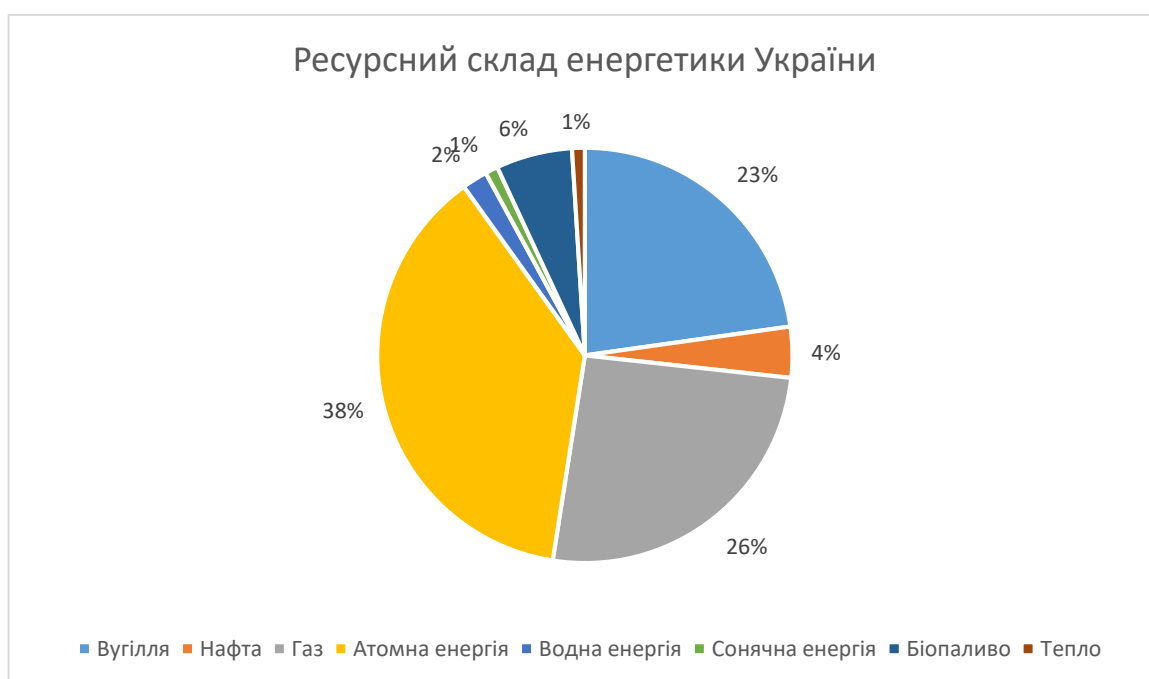


Рисунок 1.4 – Загальне виробництво та загальне забезпечення первинної енергії в Україні [18]

Електроенергетичний сектор України складається з окремих суб'єктів у сферах виробництва, оптового ринку, операцій з передачі, розподілу та постачання електроенергії.

Виробництво енергії зі залученням відновлювальних джерел становило лише 5% від загального обсягу виробництва у 2018 році та 9% від виробництва електроенергії у 2019 році, що становило 13,4 терават-годин.

У 2018 році Україна виробила 159 351 гігават-годин електроенергії, і більшість цього виробництва належала державним підприємствам. Одне із таких підприємств - "Енергоатом", яким опікується Міністерство енергетики та вугільної промисловості, воно управляє чотирма ядерними електростанціями з п'ятнадцятьма блоками, що разом виробляють приблизно половину електроенергії в країні. Також, Україна отримує 7% своєї електроенергії від гідроелектростанцій, що належать «Укргідроенерго», і приблизно 8% від вугільних та теплових електростанцій, що належать «Центренерго». Приватна компанія «Група ДТЕК» виробляє 23% електроенергії завдяки своїм вугільним та тепловим електростанціям. «ДТЕК» є найбільшим вертикально інтегрованим холдингом в Україні, що діє в різних галузях енергетичного виробництва та розподілу. Крім того, компанія займається постачанням та розподілом тепла та електроенергії споживачам через обленерго, які перебувають під її контролем. Розподіл виробництва електроенергії серед компанії можна побачити на рисунку 1.5.

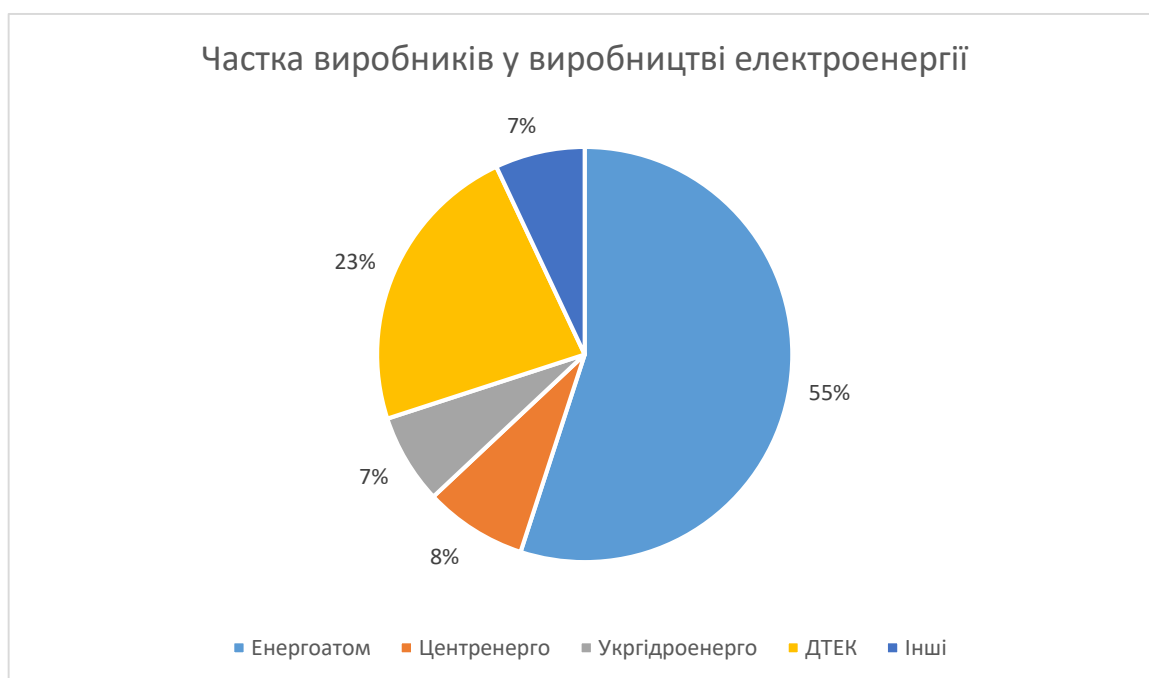


Рисунок 1.5 – Частка виробників у виробництві електроенергії [18]

Енергетична система України включає трансмісійну мережу з лініями напругою від 220 кіловольт до 750 кіловольт, яка має загальну довжину понад 22

000 кілометрів, а також розподільчу мережу, що складається з понад 1 мільйона кілометрів ліній. У 2013 році загальна встановлена потужність у виробництві енергії становила 56 гігават, і ця потужність розподілялася наступним чином: 64% теплових електростанцій, 25% ядерних електростанцій і 10% гідроелектростанцій. Залишкові 1% генерувалося за допомогою сонячних, вітряних та інших малих генеруючих установок.

Більшість теплових електростанцій використовує вугілля як паливо, проте частина з них (приблизно 5,4 гігавата) переключається на газ або нафту в періоди пікового споживання. Чотири ядерні електростанції з 15 блоками у сумі мають встановлену потужність 13,8 гігават.

Щодо будівництва нових ядерних блоків очікувалося прийняти рішення до 2018 року, однак станом на квітень 2020 року жодного такого рішення ще не було прийнято.

Збитки в електроенергетичній системі, які включають втрати під час передачі та розподілу електроенергії, у середньому становлять 13%, проте в окремі роки цей показник може сягати майже 20%. Прогнозується, що ці втрати будуть зростати без достатніх та своєчасних інвестицій у інфраструктуру. Кожен ліцензіат регулярно звітує перед Національною комісією з регулювання енергетики та комунальних послуг про втрати та перерви в постачанні, але поки що регулятор не встановив стандарти якості обслуговування, що стосуються перерв в постачанні.

Україна має оптовий ринок електроенергії (ОРЕ), який було створено у 1996 році. Протягом періоду з 2000 року до середини 2019 року цей ринок функціонував в рамках моделі одного покупця та був операційно ведений державним підприємством "Енергоринок", яке також виконувало роль центру розрахунків для всіх платежів. З метою виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію та впровадження Третього енергетичного пакету ЄС, Україна успішно перейшла від моделі одного покупця до більш конкурентоспроможної структури ринку електроенергії. Нова структура включає у себе двосторонні контракти, ринок прогнозних попитів, ринок балансових послуг, і ринок допоміжних послуг, і це перехід відбувся в липні 2019 року.

В енергетичному секторі України головними учасниками управління та регулювання є Кабінет Міністрів України (КМУ), Міністерство енергетики та вугільної промисловості (МЕВП) і Національна енергетична та комунальна регуляторна комісія (НЕКРК).

КМУ є вищим виконавчим органом, який відповідає за прийняття колективних рішень і нагляд за державною політикою у сфері енергетики та енергетичної промисловості.

МЕВП відповідає за формування і виконання державної енергетичної політики, підпорядковане КМУ, Верховній Раді та Адміністрації Президента. Воно також розробляє «Енергетичну стратегію України до 2040 року» та забезпечує моніторинг та контроль за результатами.

НЕКРК є ключовим регулятором у сфері енергетики, особливо у встановленні тарифів і формулюванні цін. Її статус змінювався з часом, і наразі вона звітує перед Верховною Радою та кооперує з КМУ, хоча Президент має непряму роль у призначенні комісарів (див. рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Архітектура нормативно-правової бази енергетичного сектору України [19]

Реформи в електроенергетичному секторі України включали декілька етапів: у 1990-х роках відбулася розблокування та часткова приватизація сектору, а в 2004 році проведено об'єднання державних активів. Більшість теплових електростанцій частково або повністю приватизовані, при цьому приватна компанія ДТЕК контролює значну частину ринку. Зокрема, у 1995 році були створені регіональні компанії для розподілу та роздрібною торгівлі (обленерго), одна для кожного адміністративного регіону.

Електрична мережа України повністю інтегрована та підключена до мереж сусідніх країн у регіоні. Єдиним винятком є острів Бурштин, розташований на заході країни, який синхронізований з мережами Центральної Європи і сприяє безпосереднім операціям з експорту в Словаччину, Угорщину та Румунію. Осяг експорту електроенергії в розрізі років можна побачити на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Експорт електроенергії з України в період 2014-2022 р.р. [19]

Україна відзначається домінуванням державних підприємств у секторах постачання нафти, газу та електроенергії. Енергетичний ринок був розроблений з метою збереження контролю держави і субсидування споживання енергії населення та громадського сектору. Основним завданням полягає в створенні та

впровадженні ефективної регуляторної структури, яка б сприяла збільшенню конкуренції, підвищенню ефективності ринків і була привабливою для інвесторів.

До липня 2019 року ринок електроенергії функціонував за моделлю єдиного покупця. Генератори електроенергії, такі як гідро, ядерні, когенераційні та відновлювальні електростанції, отримували фіксовані ціни, встановлені Національною комісією з регулювання енергетики та комунальних послуг. Теплові електростанції конкурували за решту попиту на електроенергію на енергетичному ринку. Регулятор встановлював максимальну ціну для теплових електростанцій, і ціни, запропоновані генераторами, перевищували цю максимальну ціну протягом деяких годин. Регулятор обчислював середньозважену ціну та додавав витрати на транспортування та інші витрати, включаючи крос-субсидії, для визначення кінцевої ціни для нерезидентних споживачів.

У квітні 2017 року парламент прийняв новий Закон про ринок електроенергії з метою відповідності вимогам Третього енергетичного пакету ЄС і приєднання до ENTSO-E. Згідно з цим законом ринок електроенергії був розділений на ринок білатеральних контрактів, ринок денних угод, ринок інтраденних угод, ринок балансування та ринок допоміжних послуг. Нова модель ринку була впроваджена в липні 2019 року. "Енергоринок" був реструктуризований на три компанії: гарантований покупець, який купує електроенергію за тарифами для відновлювальних джерел енергії та продавцем на організованих ринках, ринковий оператор, який відповідає за організацію торгівлі на ринках денних угод, та "Енергоринок", відповідальний за розгляд несплачених боргів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ТЕРНОПІЛЬОБЛЕНЕРГО»

2.1 Дослідження організаційної структури управління товариства

ВАТ «Тернопільобленерго» - інтегроване підприємство, яке обслуговує лінії електропередач та підстанції 110-35 кВ, розподільчі мережі 10-0,4 кВ, а також здійснює розподіл та продаж електроенергії споживачам Тернопільської області. Місцезнаходження: 46010, вул. Енергетична, 2, Тернопільська область, м. Тернопіль, Тернопільська область, Україна.

Історія відкритого акціонерного товариства «Тернопільобленерго» починається з Тернопільського регіонального оперативного відділення "Силенерго". Детальнішу інформацію про види діяльності товариства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ВАТ «Тернопільобленерго»

Види діяльності	Назва секції видів економічної діяльності
1	2
Основний	35.13 Розподілення електроенергії
Інші	43.21 Електромонтажні роботи, 43.31 Штукатурні роботи, 43.32 Установлення столярних виробів, 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін, 43.34 Малярні роботи та скління, 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, 85.32 Професійно-технічна освіта, 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у., 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я, 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у., 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання, 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування,

Продовження таблиці 2.1

1	2
	56.29 Постачання інших готових страв, 61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку, 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, 71.20 Технічні випробування та дослідження, 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування, 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування, 35.12 Передача електроенергії, 35.14 Торгівля електроенергією, 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

На основі переліку видів діяльності, якими займається товариство, можна сказати, що ця компанія є досить різноплановою і веде діяльність в різних сферах. Основна галузь її діяльності - це розподілення електроенергії (35.13),

Організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго» є досить складною та розгалуженою, її скорочену версію можна побачити на рисунку 2.1.

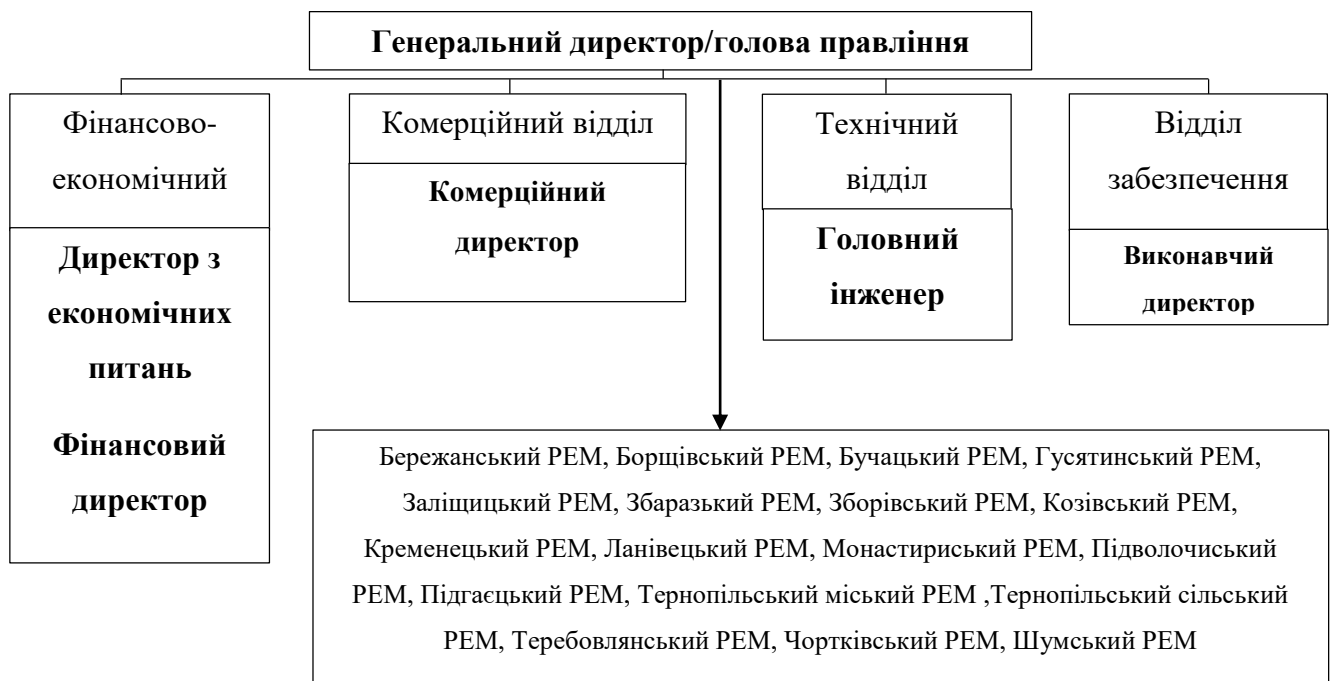


Рисунок 2.1 – Скорочена організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго»

В Акціонерному товаристві «Тернопільобленерго» діє централізована система управління та організаційна структура. Слід зазначити, що з 1 січня 2019 року згідно Закону України «Про ринок електричної енергії» ВАТ «Тернопільобленерго» отримав ліцензію на здійснення діяльності, яка пов'язана з розподілом електричної енергії для споживачів на території Тернопільської області, тому у Товаристві у 2020 році здійснювались заходи щодо удосконалення організаційної структури. Пропозицій щодо реорганізації товариства не було. У керівництві компанії є голова правління, який виконує обов'язки генерального директора, на сьогоднішній день цю посаду займає Юхимець Ігор. Організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго» поділяється на чотири основних напрямки: фінансово-економічний, комерційний, технічний та забезпечення діяльності.

Фінансово-економічна сфера діяльності Акціонерного товариства «Тернопільобленерго» організована через різні підрозділи, включаючи економічний відділ, відділ з питань праці та заробітної плати, центральну бухгалтерію та фінансово-бюджетну групу. Вищезгадані напрямки керуються директором з економічних питань, головним бухгалтером і фінансовим директором.

Технічна сфера діяльності ВАТ «Тернопільобленерго» охоплює 10 структурних підрозділів, які включають у себе службу ліній передачі електроенергії напругою 35-110 кВ, службу підстанцій напругою 35 кВ і вище, службу релейного захисту та електроавтоматики, службу ізоляції і захисту від перенапруг, службу засобів диспетчерського та технологічного управління, службу автоматизації та телемеханіки, виробничо-технічну службу, оперативно-диспетчерську службу, цех з ремонту обладнання і службу розподільчих електромереж. На керівництво цими напрямками винесено головного інженера.

Господарське забезпечення здійснюється через п'ять окремих структурних підрозділів, що включають службу механізації та транспорту, групу матеріально-технічного постачання, ремонтно-будівельну дільницю, господарську частину та центральний склад. Виконавчий директор відповідає за керівництво цим напрямком.

Голова правління має під своїм керівництвом ще дев'ять структурних підрозділів, включаючи канцелярію, службу розвитку і підтримки програмного забезпечення, колл-центр, відділ зв'язків з громадськістю, інформаційно-консультаційний центр, відділ капітального будівництва і реконструкції, групу супроводу договірної роботи, групу закупівель, службу нагляду за експлуатацією та моніторингу якості. Голові правління, який виступає у ролі генерального директора, підпорядковані різні вищі керівники:

1. Заступник голови правління, який є першим заступником генерального директора.

2. Помічник голови правління - генерального директора з питань економічної безпеки, керівник відділу охорони, штабу цивільного захисту та групи з економічної безпеки.

3. Помічник голови правління - генерального директора з організаційних питань.

4. Помічник голови правління - генерального директора з кадрової роботи, керівник відділу кадрів та навчально-методичного центру.

5. Помічник голови правління - генерального директора з питань охорони праці, керівник служби охорони праці та пункту охорони здоров'я.

6. Помічник голови правління - генерального директора з правових питань, керівник юридичного відділу.

7. Заступник генерального директора, відповідальний за фінансові питання.

Це означає, що голова правління-генеральний директор має команду керівників, які відповідають за різні аспекти управління та функціонування компанії.

Організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго» складається з 42 структурних підрозділів, а також 18 відокремлених структурних підрозділів, які називаються районами електричних мереж (РЕМ). РЕМи не є юридичними особами, проте здійснюють свою діяльність відповідно до «Положення про район електричних мереж», схваленого головою правління ВАТ «Тернопільобленерго». Підрозділи несуть відповідальність за розподіл електроенергії на території

адміністративних Тернопільської області (див. рисунок 2.2). Важливо відзначити, що у ВАТ «Тернопільобленерго» немає дочірніх підприємств, філій або представництв.

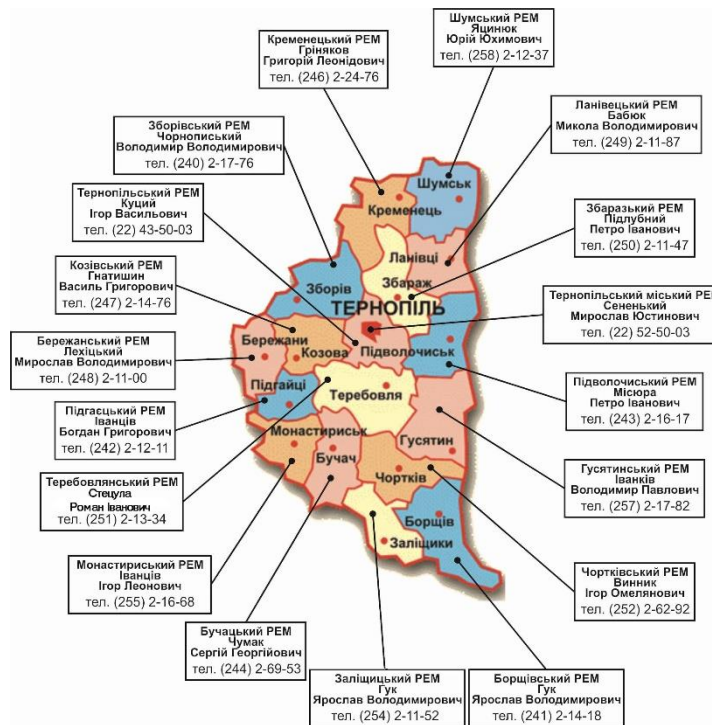


Рисунок 2.2 – Структура районного поділу товариства

Маючи таку кількість районів електричних мереж (РЕМ) в структурі ВАТ «Тернопільобленерго», можна відзначити як позитивні, так і негативні аспекти.

Позитивні аспекти:

1. Регіональна орієнтація: Кожен РЕМ спеціалізується на питаннях розподілу електроенергії в конкретному районі. Це дозволяє забезпечити більш ефективну та спеціалізовану роботу.

2. Реагування на надзвичайні ситуації: Кожен РЕМ може бути в кращому положенні для надання швидкої реакції на аварії та інші надзвичайні ситуації на своїй території.

3. Зближеність до клієнтів: РЕМи можуть бути ближче до клієнтів і краще взаємодіяти з місцевими споживачами, надаючи послуги ефективно.

Негативні аспекти:

1. Адміністративна складність: Багато РЕМів може призвести до адміністративної складності та перевантаження.

2. Дублювання функцій: Різні РЕМи можуть мати дублювання функцій та ресурсів, що може вплинути на ефективність та ефективність компанії в цілому.

3. Витрати на управління: Утримання багатьох РЕМів може призвести до додаткових витрат на управління та адміністрування..

В свою чергу кожен РЕМ має власну організаційну структуру, яка є типовою для всіх районів (див. рисунок 2.3).

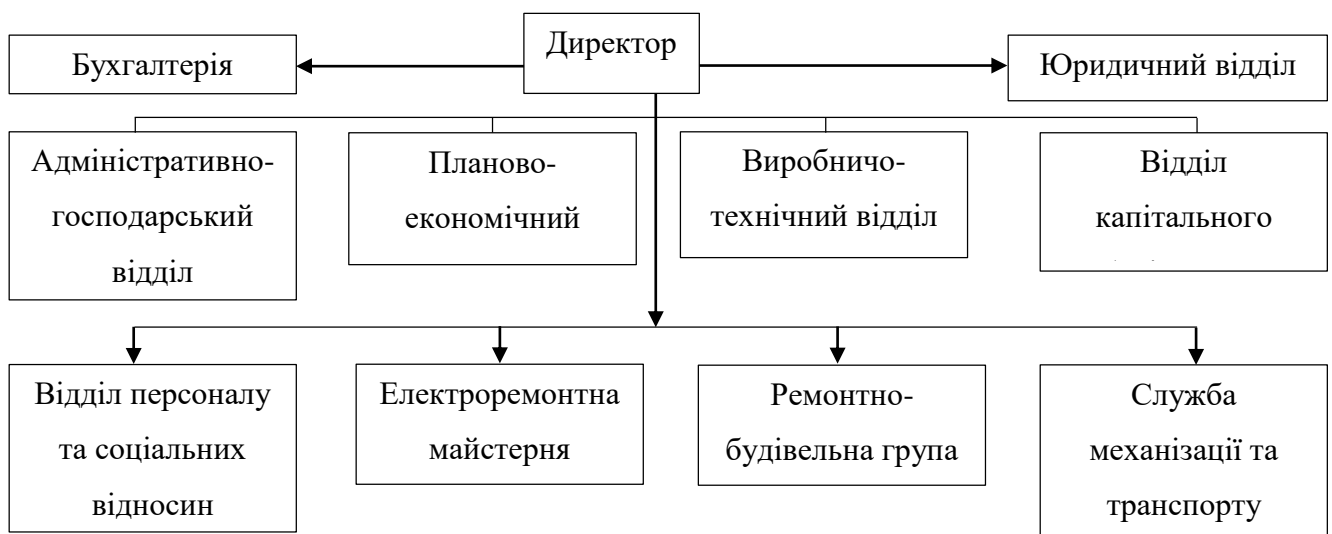


Рисунок 2.3 – Типова організаційна структура РЕМ

На основі аналізу організаційної структури ВАТ «Тернопільобленерго» можна виділити позитивні та негативні аспекти такої структури:

Позитивні:

1. Регіональна орієнтація: Зберегти регіональну орієнтацію, оскільки вона дозволяє краще відповідати потребам місцевих споживачів та ефективно вирішувати місцеві завдання. Саме централізована організаційна структура дозволяє зосередити ресурси та фахову експертизу для оптимального управління електричними мережами в конкретному регіоні, що сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування.

2. Уніфікація процесів: наявність спільного стандарту. Зазвичай, централізована структура дозволяє впроваджувати єдині стандарти та процеси у всіх підрозділах компанії, що спрощує управління та забезпечує єдність дій.

Негативні:

1. Адміністративна складність: збільшення кількості структурних підрозділів під керівництвом голови правління призводить до перевантаження та ускладнення управління.

2. Дублювання функцій: різні підрозділи підпорядковані голові правління дублюють функції та завдання, що впливає на ефективність та витрати.

3. Витрати на управління: Збільшення кількості підрозділів та структурних підрозділів вимагає додаткових ресурсів на управління та адміністрування.

2.2 Аналіз фінансової діяльності

Фінансовий стан підприємства є досить комплексним питанням та потребує детального вивчення. Він формується протягом всього періоду діяльності підприємства, тому для об'єктивної оцінки цього стану слід аналізувати декілька показників, які в сукупності зможуть розкрити реальний стан справ на підприємстві. Тому для ВАТ «Тернопільобленерго» в цьому пункті магістерської роботи ми проаналізуємо та визначимо вплив на діяльність таких показників як: оцінка ділової активності, оцінка ліквідності та платоспроможності, показники майнового стану, показники фінансової стійкості, оцінка рентабельності та фінансових результатів.

Дані, за якими будуть аналізуватися показники можна побачити у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Майновий аналіз ВАТ «Тернопільобленерго», тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/220	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолютне	Відносне,%	Абсолютне	Відносне,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
I. Необоротні активи	1411267	1512813	3225829	101546	7,20	1713016	113,23

Продовження таблиці 2. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	7431	9317	8892	1886	25,38	-425	-4,56
Незавершені капітальні інвестиції	37304	40402	31040	3098	8,30	-9362	-23,17
Основні засоби	1363444	1460007	3184163	96563	7,08	1724156	118,09
Інвестиційна нерухомість	3086	3086	1734	0	0	-1352	-43,81
II. Оборотні активи	87400	78535	163758	-8865	-10,14	85223	108,52
Запаси	16184	16909	24825	725	4,48	7916	46,82
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість	44144	32904	96216	-11240	-25,46	63312	192,41
Гроші та їх еквіваленти	27072	34668	42717	7596	28,06	8049	23,22
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0	0
III. Необоротні активи, утримувані для групи продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	1498667	1591348	3389587	92681	6,18	1798239	113,00
Пасив							
I. Власний капітал	1177597	1250359	2784071	72762	6,18	1533712	122,66
Зареєстрований (пайовий капітал)	15272	15272	15272	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1061445	1059928	2536942	-1517	-0,14	1477014	139,35
Додатковий капітал	529	447	447	-82	-15,50	-29	-6,49
Резервний капітал	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100351	174712	231439	74361	74,10	56727	32,47
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	70311	58945	328038	-11366	-16,17	269093	456,52
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	250759	282044	277478	31285	12,48	-4566	-1,62

Продовження таблиці 2. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість	220819	239048	253553	18229	8,26	14505	6,07
Інші поточні зобов'язання	2711	2103	1918	-608	-22,43	-185	-8,80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	1498667	1591348	3389587	92681	6,18	1798239	113,00

Майновий аналіз ВАТ «Тернопільобленерго» на період з 2019 по 2021 роки:

1. Зростання активів: загальна сума активів компанії значно зросла з 2019 по 2021 рік, з 1 498 667 тис. грн. до 3 389 587 тис. грн.

2. Суттєве зростання необоротних активів було зафіксовано в цьому періоді, з 1 411 267 тисяч гривень в 2019 році до 3 225 829 тис. грн. у 2021 році.

3. Оборотні активи: загальна сума оборотних активів також зросла, з 87 400 тисяч гривень у першому звітному році до 163 758 тис. грн. у 2021 році (рис. 2.4).

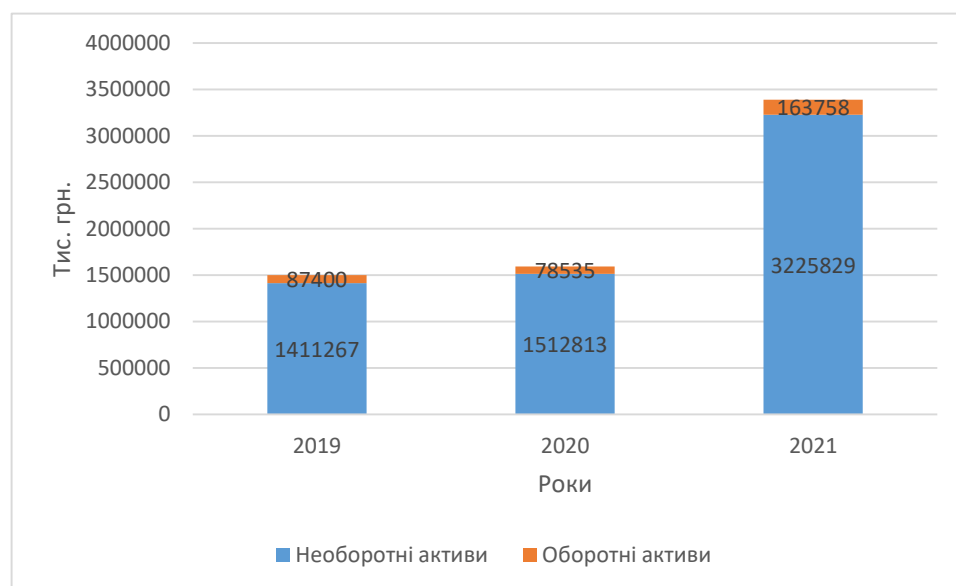


Рисунок 2.4 - Співвідношення змін необоротних та оборотних активів ВАТ «Тернопільобленерго» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Продовження 2. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	1082971	1309151	2052545	226180	20,89	7433394	56,78
Валовий прибуток	137620	120533	183483	-17087	-12,42	62920	52,23
Фінансовий результат від операційної діяльності	58908	71907	122200	12999	22,07	50293	69,94
Фінансовий результат до оподаткування	96844	86596	105718	-10248	-10,58	19122	22,08
Чистий фінансовий результат	639	73007	87336	72368	11325	14329	19,63

За трьома роками (2019-2021) чистий дохід зростав і значно збільшився з 1 082 971 тис. грн. до 2 052 545 тис. грн. у 2021 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про стабільне збільшення обсягів збуту або ж посилення цінової політики.

Валовий прибуток в 2019 році склав 137 620 тис. грн., проте спав до 120 533 тис. грн. у 2020 році, але знову зріс до 183 483 тис. грн. у 2021 році. Це свідчить, що витрати на виробництво зменшились у 2020 році, але потім знову зросли в 2021.

Фінансовий результат від операційної діяльності також зростав протягом трьох років, збільшившись з 58 908 тис. грн. у першому звітному році до 122 200 тисяч гривень. у 2021 році.

Чистий фінансовий результат показує позитивну динаміку, з року в рік зростаючи. У 2021 році він становив 87 336 тис. грн., а отже позитивним ефектом.

Активність фінансового сектору є важливим етапом огляду економічного положення підприємства і дозволяє оцінити, як ефективно використовуються фінансові ресурси для досягнення мети підприємства. При аналізі стану підприємства фінансова активність може бути розглянута з різних точок зору (див. табл. 2.4, рис. 2.6).

Таблиця 2.4 – Показники фінансової активності ВАТ «Тернопільобленерго»

№	Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
1	2	3	4	5	6	7
1	Коеф. загальної оборотності капіталу	1,18	1,08	1,02	-0,1	-0,06
3	Коеф. оборотності матеріальних оборотних коштів	8,97	15,73	16,94	6,76	1,21
4	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	12,19	33,98	32,79	21,79	-1,19
5	Середній термін обороту дебіторської заборгованості	20,51	11,75	14,01	-8,76	2,26
6	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	4,46	4,91	7,33	0,45	2,42
7	Середній термін обороту кредиторської заборгованості	80,38	91,29	60,75	10,91	-30,54
8	Фондовіддача основних засобів	0,77	0,89	0,64	0,12	-0,25
9	Коеф. оборотності власного капіталу	1,18	1,83	1,01	0,65	-0,82
10	Продуктивність праці	532,95	630	948,05	97,05	318,05

Аналіз показників фінансової діяльності компанії за роки 2019, 2020 та 2021 роки дозволяє зробити деякі важливі висновки:

В 2019 році цей показник становив 1,18, вказуючи на те, що компанія здійснювала оборот капіталу більше одного разу на рік. Протягом двох наступних років коефіцієнт знизився, до 1,08 у 2020 році та 1,02 у 2021 році. Це є свідченням про погіршення ефективності використання капіталу компанією.

Показник оборотності матеріальних оборотних коштів значно зріс від 8,97 в 2019 році до 15,73 у 2020 році та 16,94 у 2021 році, що є сигналом про покращення ефективності управління матеріальними оборотними коштами.

Що стосується коефіцієнту обороту дебіторської заборгованості, то він значно зріс з 12,19 в 2019 році до 33,98 в 2020 році, але трохи знизився до 32,79 в

2021 році. Це може свідчити про покращення виправлення заборгованості компанією в 2020 році, але потім вона стала більш активно видавати кредити клієнтам, що може призвести до збільшення ризику неплатоспроможності.

Середній термін обороту дебіторської заборгованості зменшився з 20,51 в 2019 році до 11,75 в 2020 році, але знову збільшився до 14,01 в 2021 році.

Показник обороту кредиторської заборгованості зріс з 4,46 в 2019 році до 7,33 в 2021 році. Збільшення коефіцієнта може свідчити про подовження строків платежу постачальникам, що може бути корисним для компанії

Коефіцієнт фондівдачі зменшився з 0,77 в 2019 році до 0,64 в 2021 році, що є сигналом погіршення застосування основних засобів компанією.

Продуктивність праці значно зросла з 532,95 в 2019 році до 948,05 в 2021 році, що вказує на покращення ефективності використання робочої сили компанією.

Узагальнюючи, аналіз цих показників дозволяє припустити, що компанія може стикатися з певними викликами в управлінні оборотним та основним капіталом, але також вказує на покращення в ефективності управління матеріальними оборотними коштами та працею(див. рис. 2.6).

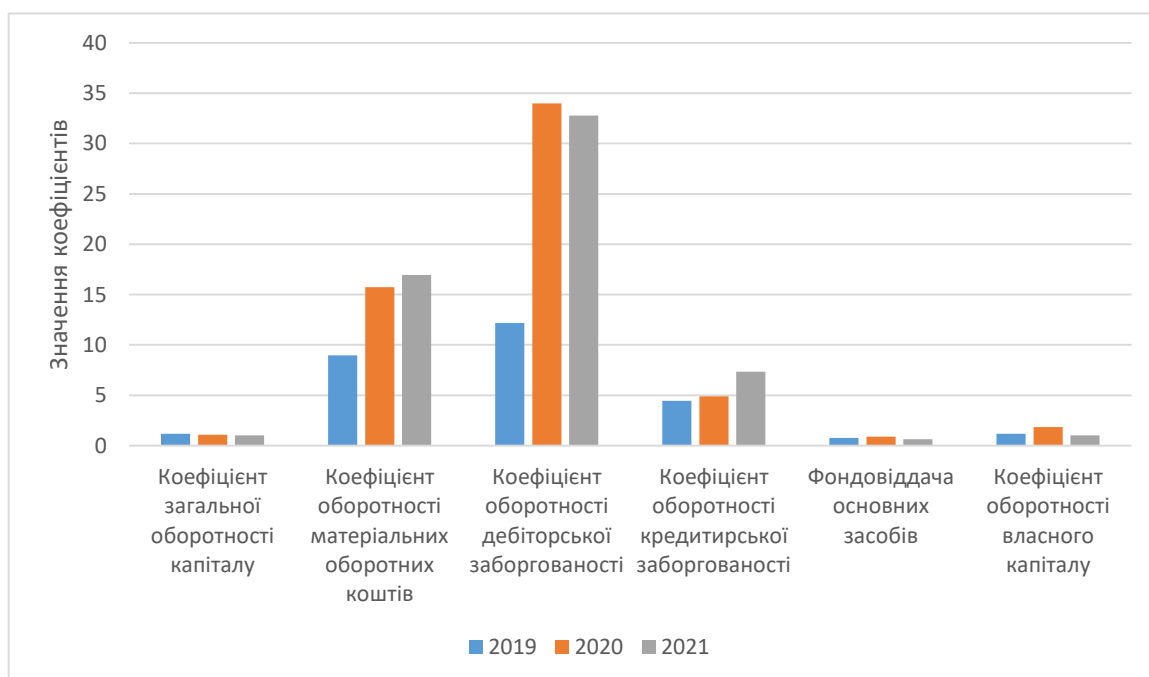


Рисунок 2.6 – Порівняльна діаграма фінансової активності ВАТ «Тернопільоблнерго» за 2019-2021 роки

Аналіз ліквідності активів ВАТ «Тернопільобленерго» надає нам інформацію про фінансовий стан цього підприємства в недовгостроковій перспективі. Головною метою аналізу ліквідності є визначення, наскільки активи підприємства можуть покрити його зобов'язання, а також наскільки швидко ці активи можуть бути перетворені на гроші для сплати зобов'язань. Чим менший час необхідний для конвертації активів у готівку, тим стабільніше фінансовий стан активів.

Ліквідність активів визначає платоспроможність підприємства. При аналізі стану підприємства ліквідність є ключовим аспектом, оскільки вона впливає на його здатність виконувати поточні зобов'язання та уникати фінансових труднощів.

Підприємство повинно завжди мати достатньо вільних коштів для вчасної оплати своїх зобов'язань. Проте, підприємство також може бути платоспроможним навіть у відсутності значних вільних коштів, якщо воно може швидко конвертувати свої активи в готівку та розрахуватися з кредиторами. Це можливо, наприклад, коли підприємство очікує отримати прибуток в найближчому майбутньому.

Ліквідність є критичним аспектом фінансового управління, оскільки недостатність готівки та ліквідних активів може призвести до проблем з оплатою зобов'язань та зменшити віру в підприємство серед кредиторів та інвесторів.

Отже, ліквідність визначає можливість використання наявних ресурсів для вчасної сплати зобов'язань, будь то шляхом використання готівки, швидкого продажу активів або генерації очікуваних прибутків (див. табл. 2.5, рис. 2.7).

Таблиця 2. 5 – Основні показники ліквідності ВАТ «Тернопільобленерго» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
	2010	2020	2021		
1	2	3	4	5	6
1. Розмір оборотного капіталу, тис. грн.	-135079	-203509	-113720	-68430	89789
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	0,27	0,59	-0,29	0,32

Продовження таблиці 2. 5

1	2	3	4	5	6
3. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,31	0,12	0,48	-0,19	0,36
4. Коефіцієнт критичної ліквідності	0,035	0,127	0,23	0,092	0,103
5. Маневреність оборотного капіталу	-0,09	0,21	-0,049	0,3	-0,259

1. Зменшення розміру оборотного капіталу від 2019 до 2020 року може вказувати на ефективнішу управління оборотним капіталом.

2. Спочатку зменшення коефіцієнта поточної ліквідності подальше збільшення в 2021 році свідчать про можливі проблеми в платоспроможності.

3. Збільшення коефіцієнта термінової ліквідності свідчить про поліпшення здатності компанії виконати свої зобов'язання в найближчому майбутньому.

4. Значне збільшення коефіцієнта критичної ліквідності може вказувати на поліпшення управління критичною ліквідністю, що є позитивним сигналом.

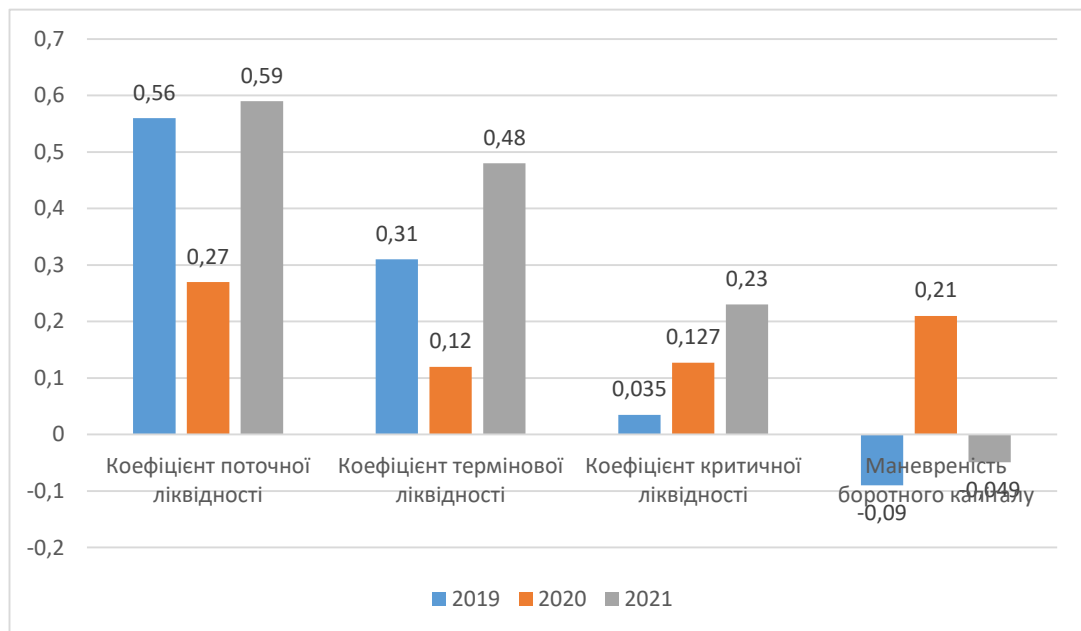


Рисунок 2. 7 – Порівняльна діаграма динаміки зміни основних показників ліквідності ВАТ «Тернопільобленерго» за 2019-2021 роки

На підставі наданих показників можна сказати, що підприємство мало проблеми з ліквідністю в 2020 році, але вони виглядають більш стабільними в 2021 році. Покращення коефіцієнтів термінової і критичної ліквідності є позитивними ознаками. Однак оборотний капітал залишається від'ємним, що може бути підставою для подальшого аналізу фінансового стану підприємств.

Наступний показник для аналізу – це рентабельність. Показники рентабельності вказують на те, як прибуток відображається на вкладеному капіталі, показуючи рівень прибутковості різних видів інвестицій або активів (як вказано в таблицях і рисунках). У фінансовому аналізі використовуються різні показники рентабельності, всі вони є відносними і вказують, скільки одиниць прибутку (брутто, чистого тощо) генерується на одиницю реалізованої продукції або на одиницю різних видів активів (наприклад, виробничих фондів, власного капіталу).

Позитивні тренди в показниках рентабельності можуть покращити фінансове становище компанії та збільшити її привабливість для інвесторів та кредиторів. Розуміння та аналіз цих показників допомагає приймати стратегічні рішення щодо управління бізнесом та планування його майбутнього розвитку.

Оптимальний показник рентабельності може змінюватися в залежності від галузі, конкретних умов ринку та стратегії компанії. Менеджери товариства повинні самостійно визначати, яке значення є оптимальним для діяльності компанії, а яке є незадовільним і потрібні зміни в тій чи іншій галузі діяльності товариства.

Крім цього, показники рентабельності є важливими адже, дозволяють підприємствам генерувати достатній прибуток для покриття своїх витрат та зобов'язань, залучити нові інвестиції або кредити, що дозволить підприємству розвиватися та зростати, бути більш конкурентоспроможними на ринку, тобто пропонувати конкурентоспроможні ціни та інвестувати в дослідження та розвиток, генерувати внутрішні ресурси для фінансування нових проектів та розвитку без необхідності залучення додаткового зовнішнього капіталу (див. табл. 2.6).

Таблиця 2. 6 – Основні показники рентабельності ВАТ «Тернопільобленерго»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021		
1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,032	0,045	0,025	0,013	-0,02
2. Рентабельність власного капіталу	0,091	0,058	0,031	-0,033	-0,027
3. Рентабельність виробничих фондів	0,03	0,06	0,04	0,03	-0,02
4. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,08	0,05	0,04	-0,3	-0,01
5. Період окупності капіталу	15,55	21,80	38,82	6,25	17,02
6. Період окупності власного капіталу	12,22	17,13	31,91	4,91	14,78

За наданими показниками рентабельності та періоду окупності можна зробити такі висновки:

1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком виявила зниження з 0,032 у 2019 році до 0,025 у 2021 році, що свідчить про те, що товариство отримує менший прибуток від вкладеного капіталу.

2. Рентабельність власного капіталу також показала зниження, з 0,091 у 2019 році до 0,031 у 2021 році. Загалом тенденція є негативною, адже спроможність товариства генерувати прибуток з вкладеного капіталу зменшується, що відобразиться на фінансових результатах.

3. Рентабельність виробничих фондів зросла з 0,03 у 2019 році до 0,04 у 2021 році. Спостерігаються позитивні зміни, які вказують на збільшення ефективності використання виробничих ресурсів.

4. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком залишалася стабільною на рівні 0,04 у 2020 та 2021 роках.

5. Період окупності капіталу збільшився з 15,55 у 2019 році до 38,82 у 2021 році, період окупності власного капіталу також збільшився з 12,22 у 2019 році до

31,91 у 2021 році. Це свідчить про те, що капітал повертається повільніше (див. рис. 2.8).

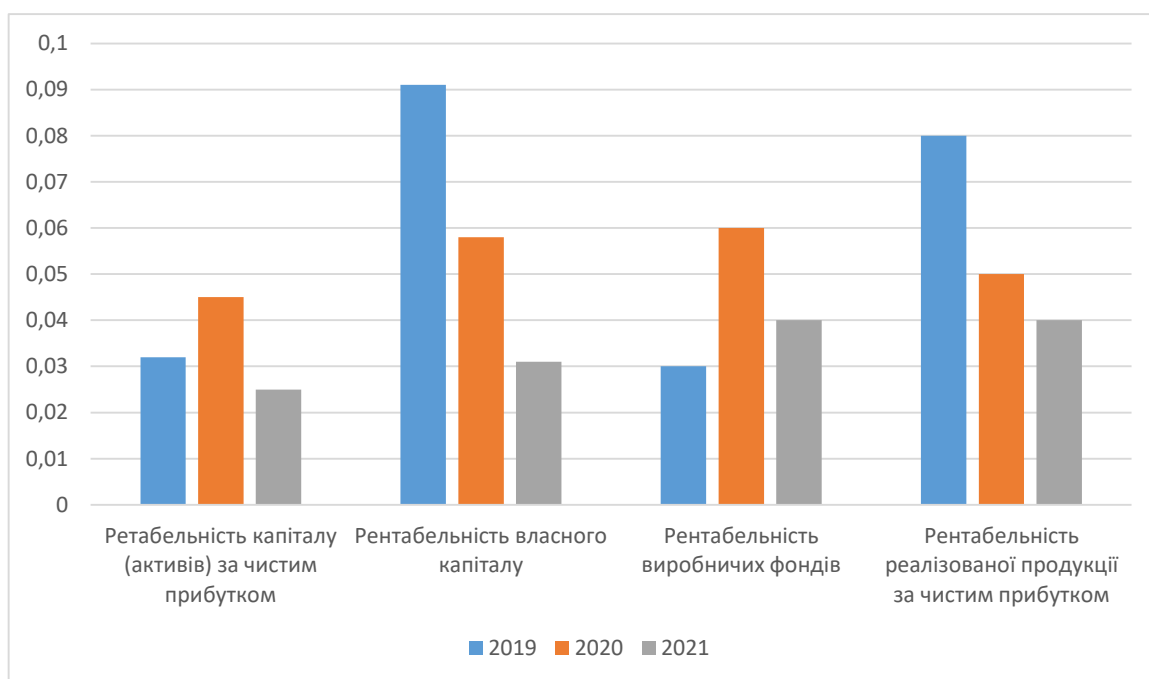


Рисунок 2. 8 – Порівняльна діаграма динаміки зміни основних показників рентабельності ВАТ «Тернопільобленерго» за 2019-2021 роки

Рентабельність підприємства загалом зменшилася, що може бути показником погіршення фінансової продуктивності. Періоди окупності також збільшилися, що може вказувати на затримку в поверненні інвестованого капіталу.

Таким чином, підприємству може потрібен додатковий аналіз і стратегічні заходи для покращення рентабельності та швидкості окупності капіталу.

На основі всієї проаналізованої інформації можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану ВАТ «Тернопільобленерго»:

1. Динаміка обсягів продажу і доходів: позитивним аспектом є зростання чистого доходу протягом періоду з 2019 по 2021 рік. Це свідчить про стабільне зростання обсягів продажу або ж підвищення цінової політики компанії, що є гарною новиною для підприємства.

2. Ефективність використання капіталу: коефіцієнт загальної оборотності капіталу зменшився протягом аналізованого періоду, що свідчить про погіршення

ефективності використання капіталу. Це може бути показником нестабільності в управлінні компанією.

3. Керування оборотними активами та заборгованістю: коефіцієнти оборотності матеріальних оборотних коштів та дебіторської заборгованості значно зросли, що вказує на покращення управління матеріальними ресурсами та виправленням заборгованості в 2020 році. Проте, коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості знову знизився в 2021 році, що може вказувати на ризик неплатоспроможності клієнтів.

4. Управління кредиторською заборгованістю: коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості зростає, що може бути корисним для компанії з фінансової точки зору. Проте, середній термін обороту кредиторської заборгованості зменшився, що свідчить про те, що компанія може бути в ситуації, коли подовжені строки платежу постачальникам.

5. Ліквідність активів: покращення коефіцієнтів термінової і критичної ліквідності є позитивними ознаками. Однак оборотний капітал залишається від'ємним, що може бути підставою для подальшого аналізу фінансового стану підприємства.

6. Рентабельність та період окупності: Рентабельність капіталу та власного капіталу зменшилися, а періоди окупності збільшилися. Це може вказувати на затримку в поверненні інвестованого капіталу та зниження прибутковості підприємства.

Загалом, фінансовий стан ВАТ «Тернопільобленерго» має свої позитивні і негативні аспекти. Споживачам електроенергії, інвесторам та керівництву компанії слід звертати увагу на питання ефективності управління капіталом, ліквідності та прибутковості для досягнення стійкості та розвитку на майбутнє.

2.3 Дослідження антикризового управління ВАТ «Тернопільобленерго»

Згідно з даними відкритої фінансової звітності ВАТ «Тернопільобленерго», можна зробити висновок, що однією з основних цілей управління ризиками є забезпечення достатнього фінансування операційної діяльності Товариства, і це

досягається через керування заборгованістю з боку клієнтів і дотримання умов оплати заборгованості перед постачальниками. Крім того, на діяльність Товариства, згідно його власної оцінки, можуть впливати такі зовнішні ризики:

- Невизначеність стосовно завершення воєнного стану в Україні, викликаного військовою агресією Російської Федерації проти України, і відновлення бізнес-активності в Україні.

- Недостатність коштів при здійсненні робіт в галузі стандартних приєднань.

- Можливі реформи в існуючій системі присвоєння тарифів, бюджетний дефіцит та недостача бюджетних коштів для багатьох державних та нещодавно приватизованих підприємств для поточного погашення зобов'язань.

- Швидкозмінні та суперечливі моменти в законодавстві.

- Мінливість економічної політики.

- Неприятливі кризові явища в економічному секторі країни.

- Непрогнозована зміна кон'юнктури ринків.

- Погіршення фінансового стану споживачів.

- Дії конкурентів.

- Світові фінансові кризи, військові конфлікти.

При тому, менеджмент товариства запевняє, що немає не виявлених невизначеностей або невідомих ризиків.

Задачею антикризового менеджменту є зменшення або обмеження можливих негативних наслідків ризиків. Система антикризового управління є важливим для постійного забезпечення прибутковості Товариства, і кожен співробітник є відповідальним за настання ризиків, що виникають під час його діяльності. Процес антикризового управління в Товаристві включає розробку, затвердження і впровадження відповідних норм та процедур, спрямованих на зниження всіх видів ризиків.

План розвитку та джерела програми інвестицій затверджуються Національною комісією, яка відповідає за регулювання на ринках енергетики та комунальних послуг. Товариство розробило інвестиційну програму на 2023-2024 роки, базуючись на «Плані розвитку системи розподілу ВЛТ

«Тернопільобленерго» на 2021-2025 роки». Основоположним вектором інвестиційної програми є відновлення і реконструкція електричних розподільних мереж, в Тернопільській області. Завдання інвестиційної програми полягає у комплексі заходів, які мають на меті модернізування електричних мереж для їхньої підготовки до роботи в погодних умовах осінньо-зимового періоду на період з 2021 по 2025 роки. З особливою увагою розглядаються мережі 110 кВ в м. Тернопіль, що мають проблеми з конфігурацією та надійністю підключення абонентів в умовах швидкого росту міста та споживаної потужності. Багато заходів передбачають покращення електромереж з впровадженням передового обладнання, автоматизованих систем керування, комплексу захисту та протиаварійної автоматики. Але важливо зауважити, що рішення про виконання інвестиційних програм може бути скориговане обставинами, такими як воєнний стан, який може призвести до призупинення їх виконання. Здійснення ліцензованої діяльності не залежить від сезонних коливань, але піддається впливу погодних умов, таких як грозовий сезон, снігопади, шквальні вітри тощо.

На дату затвердження фінансової звітності Товариства, умови його функціонування залишаються нестабільними через кризові ситуації в Україні та військові події, спричинені діями Російської Федерації. Стабілізація економічного оточення в Україні відповідає заходам, які проводить уряд та перебіг військових подій. Однак, немає чіткого уявлення, які результати можуть бути отримані внаслідок цих заходів для подолання економічної та політичної кризи. Це призводить до значної невизначеності, що здійснить вплив на майбутні операції, здатність компанії відшкодувати вартість активів та виконувати свої зобов'язання щодо сплати боргів.

Фінансова звітність, яка була затверджена, не містить коригувань наразі, які можуть виникнути через цю невизначеність. Якщо такі коригування стануть відомими, вони будуть відображені в подальших оновленнях звітності товариства.

Компанія не відчула прямого негативного впливу на економічні показники у 2021 році внаслідок пандемії COVID-19. Однак, обмежувальні заходи, запроваджені українським урядом, ймовірно, можуть вплинути на економічну

систему країни та можуть мати вплив на товариство через зменшення попиту на електроенергію, затримки у виплатах заборгованості державних структур, знецінення гривні тощо. Наслідки цієї ситуації залишаються невизначеними. Керівництво продовжує моніторити можливий вплив та вживати необхідні заходи для запобігання негативних наслідків. Керівництво вважає, що можливий несприятливий вплив пандемії не повинен перешкодити нормальному функціонуванню компанії. Також відображена оцінка можливого впливу дій військового характеру на спроможність товариства стабільно продовжувати свою діяльність без зупинок після 24 лютого 2022 року.

Це припущення базується на поточних планах і фінансовому стані Товариства. У випадку, якщо виникне дефіцит оборотних коштів для забезпечення операційної діяльності та виконання поточних зобов'язань, необхідне фінансування може бути отримане від пов'язаних компаній, що допоможе забезпечити стабільне функціонування Товариства.

Керівництво вважає, що наступні фактори покращать фінансовий стан Товариства. З 2021 року Товариство перейшло та впроваджує регуляторний облік відповідно до постанови НКРЕКП від 11.07.2013 №899 з метою оптимізації операційної структури. Керівництво вважає, що підготовка цієї фінансової звітності на основі припущення, що Товариство може продовжувати свою діяльність без перерви, є обґрунтованою, оскільки Товариство вжило ініціатив для поліпшення фінансових показників та ліквідності, включаючи наступні дії:

- Товариство проводить переговори з існуючими та потенційними кредиторами з метою зміни істотних умов кредитування, включаючи продовження терміну виплат та залучення додаткового фінансування, а також захищає юридичні права Товариства у судових справах;

- Товариство продовжує дотримуватися заходів зменшення витрат.

Таким чином, фінансова звітність була складена з урахуванням припущення, що Товариство може продовжувати свою діяльність без перерви, включаючи реалізацію активів та виконання зобов'язань у рамках щоденної діяльності.

На основі цієї інформації можна зробити кілька висновків щодо антикризового управління в ВАТ «Тернопільобленерго»:

1. Реагування на кризові ситуації: керівництво компанії виявляє свідомість і адаптивність у відношенні до кризових ситуацій, зокрема воєнних подій та економічних труднощів в Україні. Компанія активно моніторить ситуацію та вживає заходів для пом'якшення можливих негативних наслідків.

2. Фінансова прозорість: впровадження регуляторного обліку свідчить про зобов'язання компанії до фінансової прозорості та оптимізації операційної структури. Це може сприяти кращому управлінню фінансовими ресурсами та забезпеченню ефективності.

3. Переговори та фінансові узгодження: активні переговори з кредиторами та потенційними джерелами фінансування свідчать про здатність компанії вирішувати фінансові виклики. Зміна умов кредитування та повертання додаткових фінансових ресурсів може поліпшити ліквідність та фінансовий стан.

4. Оптимізація витрат: продовження заходів зменшення витрат свідчить про уважне управління фінансами та направленість на підтримку ліквідності. Компанія прагне забезпечити ефективне використання ресурсів та визначає пріоритети у зменшенні витрат.

5. Юридичний захист інтересів: захист юридичних прав у судових справах свідчить про те, що компанія вживає заходів для захисту своїх інтересів та може вплинути на вирішення фінансових аспектів.

6. Обґрунтоване припущення для фінансової звітності: врахування припущення, що компанія може продовжувати свою діяльність без перерви, свідчить про ретельне антикризове планування та готовність до можливих невизначеностей.

У цілому, компанія виявляє свою готовність та здатність до антикризового управління, вживаючи конкретних заходів для забезпечення стабільності та уникнення фінансових труднощів в умовах невизначеності та кризи.

РОЗДІЛ 3

ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВАТ «ТЕРНОПІЛЬОБЛНЕРГО»

3.1 Оптимізація організаційної структури управління підприємства

Налагодження структури підприємства має велике значення для діяльності будь-якого підприємства з наступних причин:

1. Ефективність функціонування: після впровадження нової організаційної структури зростає ефективність функціонування кожного підрозділу та компанії у цілому.

2. Зменшення навантаження на керівництво: оптимізація структури може зменшити навантаження на виконавчого директора, розподіливши обов'язки та відповідальність між різними підрозділами.

3. Адаптація до ринкових умов: швидкозмінні фактори зовнішнього середовища заставляють змінюватися та реагувати на зміни на ринку.

4. Економія ресурсів: удосконалена організаційна структура дозволяє ефективно здійснювати функції управління без перевитрат та зайвих управлінських рішень.

5. Підвищення конкурентоспроможності: оптимізована організаційна структура може підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи йому переваги на ринку.

В даному розділі оптимізацію структури управління ВАТ «Тернопільобонерго» ми будемо здійснювати в наступному порядку: оптимізація кількості РЕМів, налагодження управління РЕМами, безпосереднє покращення структури «Тернопільоблнерго».

В другому розділі магістерської роботи ми визначили ряд недоліків, які притаманні РЕМама:

1. Адміністративні виклики: наявність великої кількості РЕМів може призвести до складностей у управлінні та координації між різними районами.

2. Повторення обов'язків: можливість повторення функцій та ресурсів між різними РЕМами, що може негативно вплинути на загальну ефективність компанії.

3. Управлінські витрати: підтримка численних РЕМів може призвести до збільшення витрат на управління та адміністрацію.

У 2020 році Верховна Рада України ліквідувала 490 районів та створила 138 нових, відповідною постановою № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів». Зважаючи на це нововведення в територіальному поділі країни, місцеві обленерго були змушені провести укрупнення районів електричних мереж, більшість товариств зробило ще у рік прийняття нового положення, наприклад «Львівобленерго» із 20 РЕМів створив 6. Проте ВАТ «Тернопільобленерго» досі цього не зробило та продовжує використовувати досить громістку, неефективну та економічно затратну систему поділу, яка призводить до дублювання послуг, а й значить до непотрібних перевитрат.

Згідно постановою № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» в Тернопільській області було ліквідовано 17 старих районів, та створено 3 нових: Кременецький, Тернопільський та Чортківський райони. Вважаємо за доцільне за відповідною аналогією утворити і РЕМи:

1. Кременецький (Північний) РЕМ – об'єднати Шумський РЕМ, Кременецький РЕМ, Лановецький РЕМ .

2. Тернопільський (Центральний) РЕМ – об'єднати Тернопільський РЕМ, Тербовлянський РЕМ, Підволочиський РЕМ, Збараський РЕМ, Козівський РЕМ, Монастириський РЕМ, Підгаєцький РЕМ, Зборівський РЕМ, Бережанський РЕМ.

3. Чортківський (Південний) РЕМ – об'єднати Борщівський РЕМ, Заліщицький РЕМ, Чортківський РЕМ, Гусятинський РЕМ, Бучацький РЕМ.

Запропонований поділ області на райони електричних мереж можна побачити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Новий поділ Тернопільської області на райони електричних мереж

Наступним етапом буде оптимізація типової організаційної структури РЕМу, яка має декілька негативних аспектів, які були описані в другому розділі цієї роботи.

Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури, які можуть допомогти вирішити вказані проблеми:

1. Спрощення структури: зменшення кількості підрозділів може зменшити адміністративну складність та витрати на управління. Це може включати об'єднання відділів з подібними функціями або видалення тих, які не є важливими для основної місії організації.

2. Визначення відповідальності: чітке визначення ролей та відповідальності підрозділів та співробітників може допомогти уникнути дублювання функцій.

3. Централізація адміністративних функцій: централізація функцій, таких як бухгалтерія, юридичні питання та управління персоналом, може зменшити витрати та покращити ефективність.

4. Впровадження технологій: використання технологій, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP), може автоматизувати деякі процеси та зменшити витрати на управління (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Алгоритм успішного впровадження системи ERP

Детальніший розгляд та практичне впровадження даної системи будуть розглянуті в наступному пункті даного розділу.

5. Постійне навчання та розвиток: навчання та розвиток співробітників можуть покращити їхні навички та продуктивність, що в свою чергу може зменшити витрати та покращити ефективність.

Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури:

1. Рівень керівництва: на цьому рівні залишається «Директор». «Бухгалтерія» та «Юридичний відділ» можуть бути об'єднані в «Відділ фінансів та юридичних питань» для більш ефективного управління ресурсами.

2. Середній рівень: «Адміністративно-господарський відділ» та «Відділ планування та економіки» можуть бути об'єднані в «Відділ стратегічного планування та управління». «Технічний відділ», «Відділ капітального будівництва» та «Електроремонтна майстерня» можуть бути об'єднані в «Відділ інженерії та технологій», сюди ж можна і додати «Відділ ІТ», який потрібно буде створити для впровадження наступних запропонованих нововведень та для забезпечення більшої взаємодії та координації у сфері технічних ініціатив. «Група ремонту та обслуговування» може залишитися без змін.

3. Нижній рівень: «Служба механізації та транспорту» та «Відділ кадрів та соціальних питань» можуть бути об'єднані в «Відділ персоналу та логістики», що має допомогти оптимізувати логістичні процеси, забезпечуючи ефективний рух матеріалів та персоналу.

Ця нова структура спрямована на зменшення кількості відділів для покращення комунікації та координації. Однак, потрібно звернути увагу на те, що чим довше впроваджуються зміни в структуру, тим швидше втрачається їх актуальність, адже і змінюються фактори, які впливають на її ефективність, наприклад: законодавча база, економічний стан, новітні технології, зміна керівництва. Пропозиції, щодо покращення організаційної структури можна побачити на рис. 3.3.

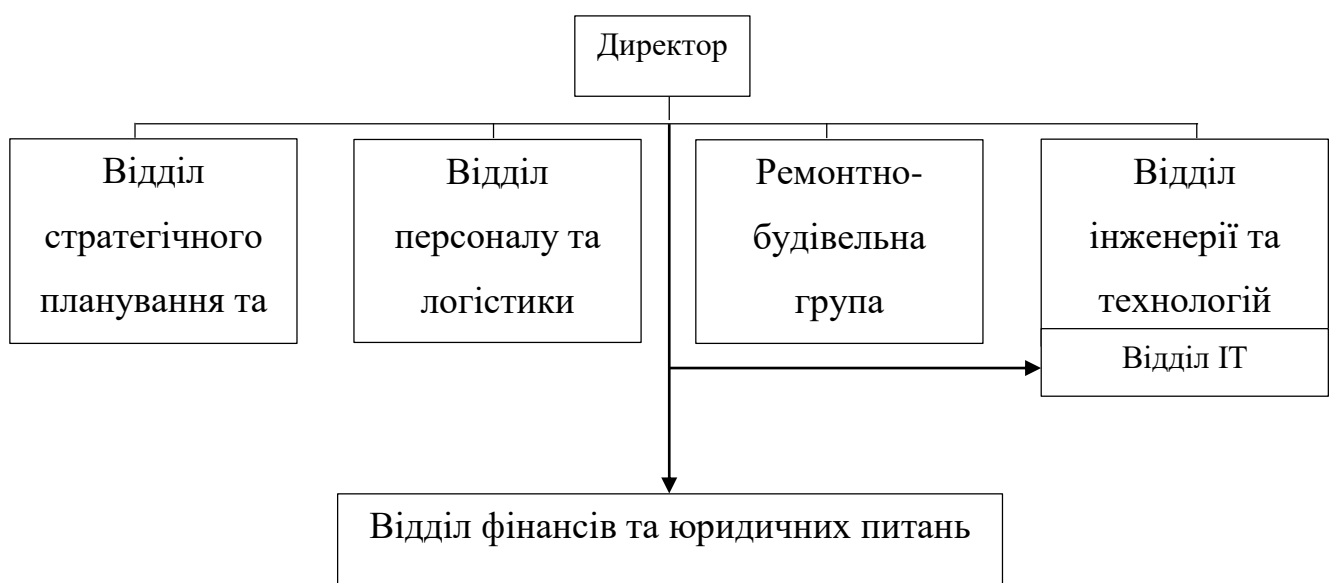


Рисунок 3.3 – Нова організаційна структура РЕМ

Рекомендації, які можна вжити для оптимізації організаційної структури ВАТ «Тернопільобленерго»:

1. Створити новий департамент або відділ, який буде відповідати за стратегічний розвиток компанії. Цей департамент або відділ може бути підзвітний безпосередньо генеральному директору.

2. Впровадити лінійно функціональну структуру управління для керування окремими проектами або програмами. Наприклад, можна створити структуру для управління проектом модернізації електромереж, який буде розглядатися в наступних пунктах розділу.

3. Створити департамент або відділ, який буде відповідати за антикризове управління. Департамент або відділ повинен бути підзвітний напрямку директору РЕМу. Це дозволить забезпечити належний рівень уваги до питань антикризового управління. У департаменті або відділі повинні працювати фахівці з досвідом роботи у сфері антикризового управління. Це дозволить забезпечити належний рівень знань і навичок для ефективного виконання завдань департаменту або відділу. Департамент або відділ повинен отримати доступ до всіх видів ресурсів, таких як інформація, фінанси та обладнання. Це дозволить забезпечити належний рівень підготовки до виникнення кризових ситуацій.

4. Розробити план дій у разі надзвичайних ситуацій, таких як аварія на електромережі, стихійне лихо або напад хакерів.

5. Провести навчання персоналу з питань реагування на кризи.

Навчання персоналу з питань антикризового управління може проводитися різними способами, такими як:

1. Семінари та тренінги: цей метод є найбільш ефективним способом навчання, так як він дозволяє персоналу отримати практичні навички та досвід.

2. Онлайн-курси: цей метод є зручним і доступним, але він не дозволяє персоналу отримати такий же рівень практичних навичок, як на семінарах або тренінгах.

3. Моделювання кризових ситуацій: цей метод дозволяє персоналу потренуватися у реагуванні на кризові ситуації в безпечному середовищі.

Що стосується платформ щодо навчання антикризового менеджменту, то можна виділити такі:

1. Coursera пропонує кілька курсів з антикризового менеджменту, таких як "Антикризовий менеджмент" від Університету Дюк і «Антикризовий менеджмент» від Міжнародного інституту менеджменту.

2. edX пропонує курс «Антикризовий менеджмент» від Університету Пенсильванії.

3. LinkedIn Learning пропонує кілька курсів з антикризового менеджменту, таких як «Антикризовий менеджмент» від Університету Мічигану і «Антикризовий менеджмент» від Університету Північної Кароліни в Чапел-Хілл.

6. Розробити процедуру комунікації з громадськістю у разі виникнення кризи.

З організаційною структурою, яку рекомендується впровадити, можна ознайомитися на рисунку 3.4.

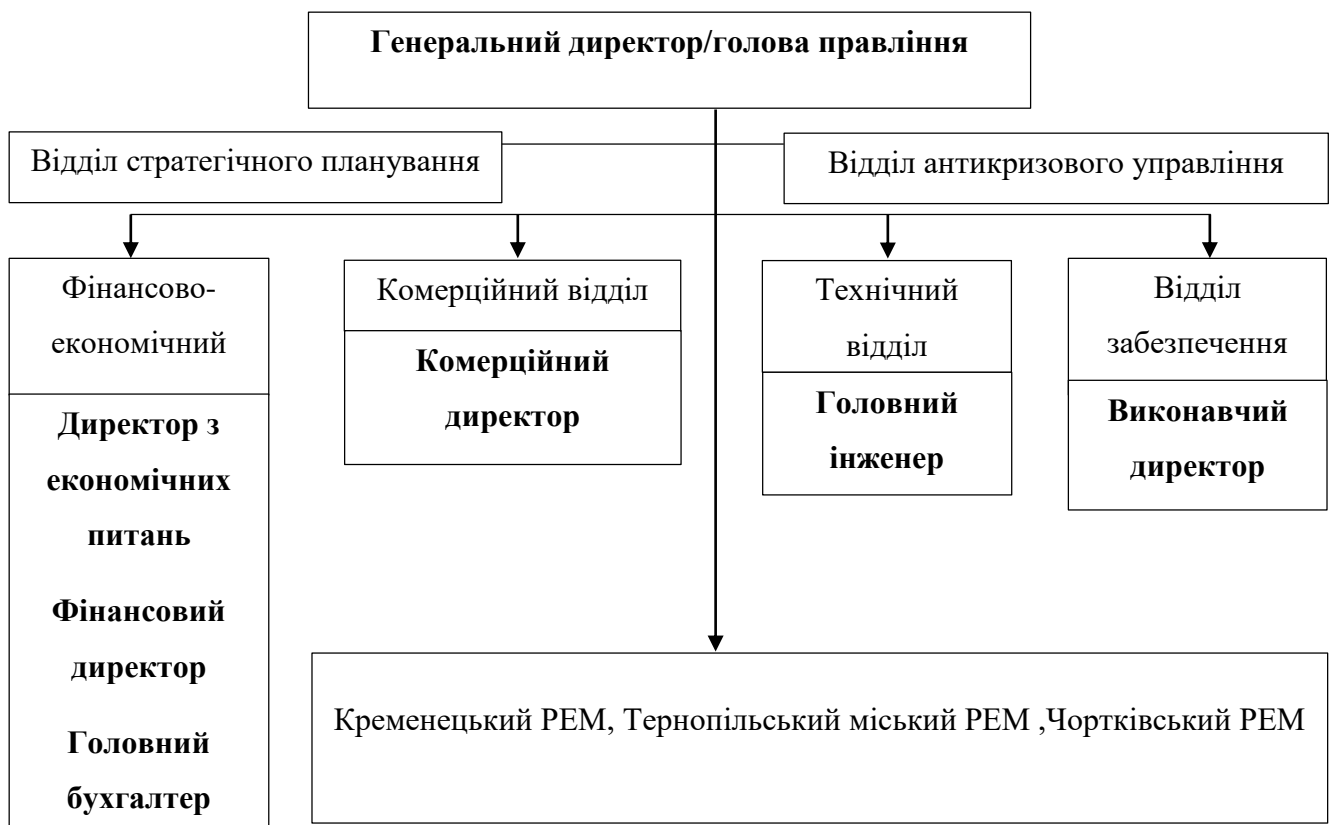


Рисунок. 3.4 – Нова організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго»

Ефектом від виконання представлених рекомендацій може бути зменшення кількості працівників, а значить і витрат на заробітну плату. Станом на кінець 2022 року в товаристві працює 2101 людей. Згідно фінансової звітності середня заробітна плата персоналу у 2022 році становила 15761 грн. Таким чином після скорочення кількості РЕМів, об'єднання та створення нових структурних відділів дозволить скоротити персонал на 30%, тобто до 1471 особи, що звичайно несе за собою негативний соціальний ефект, але є економічно вигідним рішенням для ВАТ «Тернопільобленерго»:

а) величина фонду оплати праці персоналу до впровадження рекомендацій:

$$2101 * 15761 \text{ грн.} = 33\,113\,861 \text{ грн.}$$

б) величина фонду оплати праці персоналу зі врахуванням нової кількості працюючих:

$$1471 * 15761 \text{ грн.} = 23\,184\,431 \text{ грн.}$$

в) економічний ефект від впровадження пропозицій:

$$33\,113\,861 \text{ грн.} - 23\,184\,431 \text{ грн.} = 9\,929\,430 \text{ грн.}$$

Вільні кошти, які були отримані внаслідок оптимізації організаційної структури ВАТ «Тернопільобленерго», можна буде витратити на реалізацію інших пропозицій, які будуть представлені в цьому розділі.

3.2 Запровадження інформаційних технологій

У рамках запровадження інформаційних технологій ми пропонуємо розробити та запустити систему автоматичного фіксування показників використання електроенергії абонентами ВАТ «Тернопільобленерго».

Впровадження інформаційних технологій на підприємстві, зокрема системи автоматичного стягнення показників використання електроенергії, має велике значення з наступних причин:

1. Ефективність управління: інформаційні технології дозволяють ефективно та оперативно обробляти інформаційні ресурси, зберігати великі обсяги життєво важливої інформації і передавати її на великі відстані якнайшвидше.

2. Покращення діяльності: оптимізація діяльності компанії на засадах впровадження інформаційних технологій.

3. Покращення конкурентної боротьби: технології створюють суттєві та стійкі конкурентні переваги.

4. Енергоефективність: системи автоматичного стягнення показників використання електроенергії дозволяють забезпечити безперервний облік ресурсів на підприємстві, оперативну підготовку аналітичних документів, прогнозування ефективності діяльності підприємства, підвищення якості прийняття управлінських рішень.

5. Зниження витрат: завдяки автоматизації процесів, підприємства можуть знизити витрати на управління та адміністрування.

6. Підвищення якості послуг: застосування інформаційних технологій дозволяє підвищити якість послуг, що надаються клієнтам.

7. Адаптація до ринкових умов: інформаційні технології полегшують перебіг несприятливих змін на ринку.

Впровадження системи ERP (Enterprise Resource Planning) може бути складним процесом, але якщо слідувати цим рекомендаціям, можна забезпечити її успішне впровадження:

1. Оцінка поточних систем: перший крок полягає в оцінці поточних систем та визначенні областей, де можуть бути зроблені поліпшення. ВАТ «Тернопільобленерго» на сьогоднішній день не має системи автоматичного фіксування використання електроенергії споживачами, її впровадження дозволить уникнути приховувань реальних значень споживання енергії з боку користувачів, скоротити витрати на збір показників споживання електроенергії та підвищити точність розрахунків споживання електроенергії, що збільшить доходи товариства. Зараз абоненти можуть подати показники через сайт, самостійно ввівши значення або ж через дзвінок на спеціальну лінію обслуговування. При цьому, слід зазначити, що спроби впровадити подібну систему відбувалися але не були доведені до кінця з тих чи інших причин. Були випадки заміни деяких старих лічильників магнітного типу на електронні, які б в майбутньому змогли передавати

дані, проте те, дане нововведення не було реалізоване до кінця і тому більшість абонентів залишилося з лічильниками старого типу.

2. Визначення масштабу та цілей: даний крок має на меті визначити, які функції ERP потрібні, і допоможе вибрати правильну систему. Звичайно, в ідеальному варіанті системою автоматичного стягнення показників охопити потрібно всіх користувачів області, але ми рекомендуємо спочатку зосередитися на абонентах обласного центру та в разі успішного впровадження розширюватися на райони. На 24 листопада 2023 року кількість абонентів ВАТ «Тернопільобленерго» в Тернопільській області становить 1272600, з них 276300 в місті Тернопіль, що становить близько 22% від загальної кількості абонентів в області.

3. Вибір системи ERP: на цьому етапі потрібно вибрати систему ERP, яка найкраще відповідає потребам ВАТ «Тернопільобленерго». Однією з найпопулярніших систем ERP для енергетичних компаній є SAP S/4HANA, саме її ми пропонуємо. Ця система має широкий спектр функціональних можливостей, включаючи управління активами, управління ремонтом і технічною підтримкою, управління логістикою та управління відносинами з клієнтами.

Для впровадження системи автоматичного стягнення показників споживання електроенергії в SAP S/4HANA необхідно виконати такі кроки:

1. Інтеграція системи з обладнанням для збору даних про споживання електроенергії.

2. Налаштування параметрів автоматичного формування рахунків на оплату.

3. Надання користувачам доступу до інформації про споживання електроенергії.

4. Налаштування вашої системи ERP: потрібно налаштувати систему ERP, щоб вона відповідала бізнес-процесам ВАТ «Тернопільобленерго».

Рекомендуємо впровадити систему АМІ (Advanced Metering Infrastructure) - це система автоматизованого обліку електроенергії. Вона складається з наступних компонентів:

1. Прилади обліку електроенергії: прилади обліку електроенергії - це пристрої, які вимірюють споживання електроенергії. АМІ-прилади обліку

електроенергії є цифровими і можуть передавати дані про споживання електроенергії на сервери компанії-постачальника електроенергії (див. рис. 3.5). Найменша оптова ціна такого лічильника становить 850 грн., тому витрати для 276300 абонентів, становитимуть:

$$276\,300 * 850 \text{ грн.} = 234\,855\,000 \text{ грн.}$$



Рисунок 3.5 - Лічильник електроенергії "Енергія-9" 3ф. 10(100)А багатотарифний

2. Система передачі даних: система передачі даних передає дані про споживання електроенергії від приладів обліку електроенергії до серверів компанії-постачальника електроенергії. Система передачі даних може бути бездротовою або проводовою (див. рис. 3.6). Одну таку систему потрібно ставити на весь будинок, згідно сайту Тернопільської міської ради в Тернополі є 2361 приміщень, які підключені до мережі, вартість одної системи становить 6100 грн., тому загальна вартість становитиме:

$$2361 * 6100 \text{ грн.} = 14\,402\,100 \text{ грн.}$$



Рисунок 3.6 - Радіомодуль для інтеграції лічильників в радіомережу SensusRF

3. Система управління: Система управління (див. рис. 3.7) збирає дані про споживання електроенергії з серверів компанії-постачальника електроенергії і використовує їх для розрахунку рахунків на оплату електроенергії. Система управління також може використовуватися для управління мережею електроенергії, наприклад, для відключення електроенергії в разі аварії. Такі системи розташовуються в підстанціях електричної мережі. В Тернополі функціонують 15 підстанцій, вартість однієї системи становить 9362,88 грн. Тому загальне забезпечення становитиме:

$$15 * 9362,88 \text{ грн.} = 140\,443,2 \text{ грн.}$$

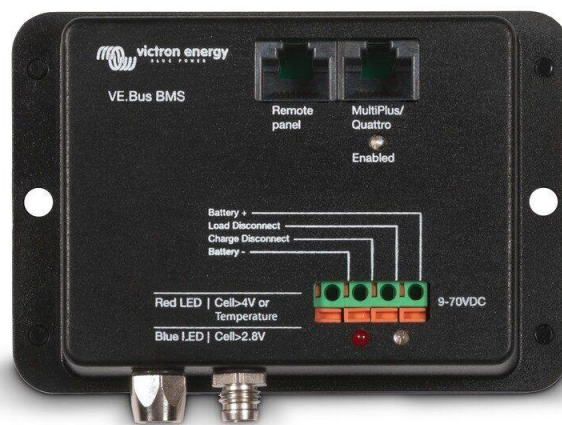


Рисунок 3.7 – Система управління АМІ

Також потрібно створити сервіс, в якому абоненти зможуть переглядати показники, які стягуються для того щоб уникнути різноманітних конфліктних ситуацій та маніпуляцій. Його можна переробити вже з існуючого сервісу подачі показників.

Спираючись на витрати по кожній із технологічних позицій загальний кошторис АМІ – системи становитиме для ВАТ «Тернопільобленерго»:

$$234\,855\,000 \text{ грн.} + 14\,402\,100 \text{ грн.} + 140\,443,2 \text{ грн.} = 249\,397\,543 \text{ грн.}$$

5. Підготовка та міграція даних: для повного функціонування в нову систему потрібно перенести дані минулих періодів.

6. Тестування системи. Рекомендуємо провести тестування АМІ-системи, яке має включати в себе наступні етапи:

а) функціональне тестування: функціональне тестування проводиться для перевірки того, чи система виконує всі необхідні функції відповідно до вимог.

б) незалежне тестування: незалежне тестування проводиться сторонньою компанією для перевірки того, чи система відповідає вимогам безпеки та надійності, може проводитися представництвом іншим регіональним представництвом Обленерго, яке вже впровадило таку систему.

в) пілотне тестування: пілотне тестування рекомендуємо провести на невеликій групі абонентів для перевірки того, як система працює в реальних умовах.

г) підготовка до комерційного запуску: на цьому етапі потрібно провести підготовку до комерційного запуску системи, включаючи навчання персоналу і розробку процедур обслуговування.

7. Навчання співробітників: навчіть своїх співробітників використовувати нову систему. Навчання персоналу для роботи з АМІ-системами проводиться зазвичай в кілька етапів:

Теоретична підготовка. На цьому етапі персонал навчається основам роботи АМІ-систем, включаючи такі теми, як:

1. Принцип роботи АМІ-систем.
2. Типи приладів обліку електроенергії.
3. Типи систем передачі даних.
4. Типи систем управління.

Практична підготовка: на цьому етапі персонал навчається працювати з конкретним обладнанням та програмним забезпеченням, яке буде використовуватися в АМІ-системі.

Підготовка до виконання практичних завдань: на цьому етапі підготовки персонал навчається виконувати практичні завдання, пов'язані з роботою АМІ-системи.

Навчання персоналу може проводитися як всередині компанії, так і за її межами. Рекомендуємо скористатися послугами компанії, ЛТКЕ, яка пропонує навчання персоналу компанії для роботи з системою АСКОВЕ (Автоматизована

система комерційного обліку електроенергії). Вони також надають послуги з технічного обслуговування АСКОЕ. Пропонуємо, провести навчання для 30 працівників товариства. Його вартість для такої кількості осіб складатиме 600 тис. грн., при вартості навчання однієї людини у 20 тис. грн. Зазвичай навчання займає від кількох днів до кількох тижнів.

Методи навчання персоналу, які будуть використовуватися компанією ЛТКЕ:

1. Лекції є традиційним методом навчання, який дозволяє ознайомити персонал з основами роботи АМІ-систем.

2. Семінар дозволяє персоналу обговорити з викладачами конкретні теми, пов'язані з роботою АМІ-систем.

8. Повне впровадження нової системи АМІ за допомогою ERP: після того, як ВАТ «Тернопільобленерго» переконалося, що все працює правильно, воно може повністю впровадити нову систему. Пропозицією наступного кроку є розширення системи на територію всієї області.

9. Постійна підтримка та обслуговування: після впровадження системи важливо забезпечити її постійне обслуговування та підтримку. Включає регулярні оновлення, резервне копіювання даних та вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути. Цією діяльністю буде займатися персонал, який пройшов навчання в компанії ЛТКЕ.

Наразі, у ВАТ «Тернопільобленерго» зняттям показників споживання електроенергії займаються 120 енергетиків, це діяльність включає в себе порівняння реальних даних лічильників, з тими, що подають користувачі. Такий контроль відбувається вибірково, або якщо в товариства є сумніви щодо доброчесності абонентів. Заробітна плата цих спеціалістів становить 8000 грн., тобто на рік витрати підприємства на цих працівників становить:

$$120 * 8000 \text{ грн.} * 13 \text{ міс.} = 11\,520\,000 \text{ грн.}$$

Після впровадження АМІ-системи кількість енергетиків, зайнятих збором показників споживання електроенергії та обслуговуванням АМІ-системи, буде значно скорочена. Впровадження АМІ-системи дозволить скоротити кількість

енергетиків, зайнятих збором показників до 30 осіб, такий висновок можна зробити спираючись на вже наявний досвід втілення такої системи. При такій кількості працівників витрати на заробітну плату становитимуть:

$$30 * 8000 \text{ грн.} * 13 \text{ міс.} = 3\,120\,000 \text{ грн.}$$

Економічний ефект, після скорочення кількості працівників, в наслідок впровадження електронної системи вимірювання становитиме:

$$11\,520\,000 \text{ грн.} - 3\,120\,000 \text{ грн.} = 8\,400\,000 \text{ грн.}$$

У 2023 році товариство виявило 100 випадків несанкціонованого використання електроенергії та маніпуляцій із показниками що призвело до додаткових втрат у розмірі 10 мільйонів гривень. Запустивши рекомендовану систему, можна буде уникнути недобросовісної подачі значень використання електроенергії з боку фізичних та юридичних споживачів та уникнути цих витрат.

Отже, після впровадження АМІ-системи витрати на зняття показників очікується скоротити до 18,4 мільйонів гривень на рік:

$$10 \text{ млн. грн.} + 8,4 \text{ млн. грн.} = 18,4 \text{ млн. грн.}$$

Це пов'язано з тим, що АМІ-системи дозволяють автоматизувати процес зняття показників, що дозволить скоротити кількість енергетиків, зайнятих цим процесом.

Загальна вартість впровадження АМІ-системи для 276300 абонентів становитиме враховуючи витрати на матеріальне забезпечення та навчання персоналу становитиме:

$$249\,397\,543 \text{ грн.} + 600\,000 \text{ грн.} = 249\,997\,543 \text{ грн.}$$

При рівні витрат на впровадження рекомендації в 249 997 543 грн. та загальному економічному ефекті від неї в 18,4 млн. грн.:

а) рентабельність рекомендації становитиме:

$$\frac{18,4 \text{ млн. грн.}}{249\,997\,543 \text{ млн. грн.}} * 100\% = 7,4\%$$

б) період окупності рекомендації:

$$\frac{276,3 \text{ млн. грн.}}{20 \text{ млн. грн.}} * 100 = 13,6 \text{ років}$$

Слід зауважити, що витрати витрати на впровадження АМІ системи, можна ще зменшити, якщо ВАТ «Тернопільобленерго» скористається сервісами для державних закупівель, які пропонують використання тендерної системи та конкуренцію між постачальниками, в даному випадку технологій.

3.3 Вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства

Вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства в антикризовому управлінні включає в себе ряд важливих аспектів:

1. Організація складського господарства: це включає в себе стан складів, організацію складських робіт, збереження продукції, організацію вхідного і вихідного контролю якості продукції.

2. Ефективність використання матеріально-технічної бази: основу матеріально-технічної бази підприємств складають обладнання та техніка. Є ряд заходів, що можуть підвищити її ефективність.

Основні напрямки вдосконалення матеріально-технічної бази ВАТ «Тернопільобленерго»: модернізація ліній електропередачі та оновлення автопарку.

Заміна застарілих електричних мереж: середня тривалість експлуатації електричних мереж складає понад 40 років, а їх знос досягає 60-85%. При цьому навантаження на електромережі зростає із року в рік. У 2023 році компанія замінила понад 1000 км електричних мереж низької та середньої напруги. Це дозволило підвищити надійність електропостачання та зменшити втрати електроенергії. При цьому слід продовжувати такі заходи, адже кількість застарілих мереж досі залишається значною. Тому пропозиції в цій галузі будуть наступними:

1. Заміни застарілі електричні мережі: у 2024 році компанії пропонується замінити 1500 км електричних мереж низької та середньої напруги. Це дозволить підвищити надійність електропостачання та зменшити втрати електроенергії.

2. Придбання нового обладнання: рекомендуємо придбати нові лінії електропередачі, а також обладнання для ремонтних робіт.

Кошторис пропозиції:

Для оновлення електромереж рекомендується використовувати дріт СПП-4 4x50. (див. рис. 3.8), який призначається для монтажу повітряних ЛЕП, а також застосовується під час встановлення мереж вуличного освітлення. Втрати під час передавання електроенергії дротом СПП 4x50 зменшуються в три рази, порівнюючи з неізолюваними дротами. Дріт СПП 4x50 є стійким до обмерзання, має підвищену витривалість до шквалів і поривів вітру та забезпечує недопущення короткого замикання. Вартість 1 кілограму проводу становить 160,20 грн., згідно інформації з сайтів продажу, розрахункова маса 1 кілометра проводу – 730,8 кг. Виходячи з цих даних вартість 1500 км. дроту становитиме:

$$1500 \text{ км} * 730,8 \text{ кг} * 160,20 \text{ грн/кг} = 175\,611\,240 \text{ грн.}$$



Рисунок 3.8 – Дріт СПП-4 4x50

Також для монтажу електромереж використовують затискачі, ми пропонуємо використовувати затискач підтримуючий ЗПУ (див. рис. 3.9) для натягу кабелю СПП 4 між опорами. Ринкова вартість якого 49,35 грн. за штуку. Відстань між опорами в середньому становить 35-45 метрів, а максимально допустима за нормативами - 50 метрів. Тому вартість закріплювачів буде наступною:

$$1500 \text{ км} \div 50 \text{ м} * 49,35 \text{ грн.} = 1\,480\,500 \text{ грн.}$$



Рисунок 3.9 – Затискач підтримуючий ЗПУ

Аналізуючи інформацію із сайтів державних закупівель, таких як: Prozzoro, E-Тендер, SmartTender, можна зробити висновок, що середня вартість заміни 1 кілометра ліній електропередачі становить від 58 тис. грн. до 68 тис. грн. Тому вартість заміни 1500 км. електромережі в Тернопільській області становитиме:

а) при вартості 58 тис. грн./км.:

$$1500 \text{ км} * 58 \text{ тис. грн.} = 87\,000\,000 \text{ грн.}$$

б) при вартості 68 тис. грн./км.:

$$1500 \text{ км} * 68 \text{ тис. грн.} = 102\,000\,000 \text{ грн.}$$

Отже, вартість монтажних робіт складатиме від 87 млн. грн. до 102 млн. грн., або в середньому 94,5 млн. грн. Сумарні витрати для реалізації пропозиції становитимуть:

$$175\,611\,240 \text{ грн.} + 1\,480\,500 \text{ грн.} + 94\,500\,000 \text{ грн.} = 271\,591\,740 \text{ грн.}$$

Розрахунок очікуваного економічного ефекту після впровадження запропонованих рекомендацій:

Економія від зниження втрат електроенергії розраховується за формулою:

$$\text{Економія} = \text{Тариф} * \text{Кількість електроенергії, яка була втрачена} * \\ * \text{Зниження витрат електроенергії} \quad (3.1)$$

У випадку ВАТ «Тернопільобленерго»:

1. Тариф на електроенергію в Тернопільській області становить 2,69 грн./кВт/г.

2. Кількість електроенергії, яка була втрачена, становить 10% (середній показник втрати в 2021 році по Україні становив 19% та 10,4% у 2020 році) від загальної кількості електроенергії, яка була розподілена в 2022 році, тобто 102 млн. кВт/г, з усіх 24 тис. км. ліній. Виходячи з цього на 1 км ліній припадає 4250 кВт/г втрат. У враховуючи пропозицію замінити 1500 км. електромереж, втрати становитимуть 6 375 000 кВт/г. Звичайно ця цифра є приблизною, адже існує багато факторів, які впливають на втрати електроенергії в конкретній ділянці.

3. Зниження втрат електроенергії: як було зазначено вище, втрати електроенергії від використання дроту СІП 4х50 зменшуються втричі, тобто будуть становити 3,33%. Тому економія буде становити:

а) вартість втраченої електроенергії при 10% втрат:

$$2,69 \text{ грн./кВт/г} * 6\,375\,000 \text{ кВт/г} = 17\,148\,750 \text{ грн.}$$

б) вартість втраченої електроенергії при 3,33% втрат:

$$2,69 \text{ грн./кВт/г} * 6\,375\,000 \text{ кВт/г} * 0,0333 = 5\,710\,533,75 \text{ грн.}$$

в) економічний ефект заміни старих електромереж:

$$17\,148\,750 \text{ грн.} - 5\,710\,533,75 \text{ грн.} = 11\,438\,216,3 \text{ грн.}$$

Розрахунок доцільності впровадження пропозиції будемо проводити за двома показниками: рентабельністю та періодом окупності:

а) рентабельність:

$$11\,438\,216,3 \text{ грн.} / 271\,591\,740 \text{ грн.} * 100\% = 5,25\%$$

б) період окупності:

$$271\,591\,740 \text{ грн.} / 11\,438\,216,3 \text{ грн.} \approx 19 \text{ років}$$

Період окупності становить 19 років, що є майже половиною терміну середньої експлуатації електричних мереж (40 років).

Дана пропозиція дозволить ВАТ «Тернопільобленерго» значно підвищити надійність та ефективність електропостачання. Крім того, проект принесе компанії економічний ефект у розмірі майже 11,5 млн. грн. на рік. Слід зауважити, що довжина всіх електромереж Тернопільської області становить 24 тис. км.

Ще одною пропозицією у галузі покращення матеріально-технічного забезпечення ВАТ «Тернопільобленерго» є оновлення його автопарку. Пропонується це з метою вдосконалення транспорту товариства та дозволить зменшення витрат на ремонт автомобілів, підвищити безпеку транспортних перевезень, покращити якості обслуговування споживачів.

Насамперед потрібно визначити склад автомобільного транспорту ВАТ «Тернопільобленерго». Найчисленнішою та найбільш проблемною групою транспортних засобів товариства є УАЗ СГР — сімейство автомобілів, яке представлено на ринку з 1966 року. На балансі підприємства числяться 80 таких автомобілів різних модифікацій 1985 року, в основному - типу мікроавтобус (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Зразок УАЗ СГР, який використовує ВАТ «Тернопільобленерго»

В інформації про господарську та фінансову діяльність товариства зазначено, що терміни користування транспортними засобами становлять 6-10 років, очікуваний термін корисного використання 8-10 років., а їх балансова вартість складає 24 млн. грн. станом на 2021 рік. Як можна побачити, дані автомобілі значно застаріли як і технічно так і морально. У товаристві існують проблеми із ремонтом

цих засобів, адже доступу до комплектуючих немає, тому в компанії існують непоодинокі випадки списання транспорту на запчастини.

Пропонуємо замінити УАЗ СГР на більш нові автомобілі, які вже мають довід використання в інших обленерго. Старі засоби можна продати цілком або розібрати на комплектуючі для інших підприємств або товариств, які їх також використовують, наприклад: комунальні підприємства, газові служби, водоканали.

Перелік пропонованих автомобілів можна побачити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції автомобілів на заміну УАЗ СГР

Назва автомобіля	Кількість, шт.	Середня ціна за одиницю, грн.	Рік випуску автомобіля	Загальна сума, грн.
1	2	3	4	5
Mitsubishi L 200	25	442800	2008-2015	11 070 000
Mitsubishi Pajero	8	387450	2006-2008	3 099 600
Ford F-150	7	549810	2005-2008	3 848 670
Усього	40	-	-	18 018 270

Зменшення кількості транспортних засобів у двічі є, доцільним адже у пункті 3.1 даної магістерської передбачається зменшення кількості РЕМів. Перечислені марки автомобілів повністю можуть виконувати всі функції, які потрібні оперативним та ремонтним бригадам ВАТ «Тернопільобленерго».

Решту коштів, які залишаться після продажу УАЗ СГР та купівлі нових автомобілів можна витратити на покупку мобільних лабораторій, яких є тільки 3 штуки на цілу область або ж на докомплектацію нових авто, якщо така буде потрібна.

Ми вважаємо, що ці рекомендації дозволять значно покращити матеріально-технічне забезпечення ВАТ «Тернопільобленерго», зменшити витрати та налагодити стабільну діяльність пов'язану з обслуговуванням та ремонтом електричних мереж та транспорту товариства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

Основні завдання в галузі охорони праці в Україні включають створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Принципи державної політики в області охорони праці, впливаючі зі статті 43 Конституції України та статті 4 Закону України "Про охорону праці", включають: пріоритет життя і здоров'я працівників, повна відповідальність роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці, підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних та нешкідливих умов праці, соціальний захист працівників, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності, інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами під час прийняття рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях.

Цілями даного розділу є оцінити загальний стан охорони праці, пожежної безпеки та запропонувати шляхи їх покращення, на прикладі ВАТ «Тернопільобленерго» (м. Тернопіль вул. І. Франка,18) - інтегроване підприємство, яке обслуговує лінії електропередачі та підстанції 110-35 кВ, розподільчі мережі

10-0,4 кВ, а також здійснює розподіл та продаж електроенергії споживачам Тернопільської області.

В даному розділ проведемо аналіз умов праці у відділі забезпеченні діяльності ВАТ «Тернопільобленерго». У даному відділі нараховується 3 працівники: виконавчий директор і два менеджери з оперативної діяльності.

Даний відділ складається з двох приміщень – кабінету директора та робочого простору менеджерів.

Офіс виконавчого директора має площу 15,6 м² і об'єм 37,44 м³, з висотою стелі 2,4 м. Він оснащений одним вікном розміром 1,4 м на 1,2 м, яке оснащено регульованими пристроями для відкриття та рулонними жалюзі. Виконавчий директор, який є єдиним працівником в цьому кабінеті, має в своєму розпорядженні всю площу 15,6 м², що забезпечує комфортне розташування робочого місця. Офіс директора має таке обладнання: персональний комп'ютер, принтер, ксерокс та стаціонарний телефон.

Розміри приміщення де працюють менеджери – 20 квадратних метрів. У приміщенні наявні 2 вікна, розміри віконних проїомів – 1,4 м х 1,2 м. Вікна приміщення мають регульовані пристрої для відчинення і жалюзі. Висота приміщення – 2,4 м. Об'єм приміщення – 48 м³. На одного працівника припадає площа 10 м², що є достатнім для зручного облаштування робочого місця. До оснащення відділу забезпечення діяльності належать 2 персональні комп'ютери, 2 принтери, 2 ксерокси.

У приміщеннях відділу забезпечення діяльності ВАТ «Тернопільобленерго» працівники стикаються з шкідливими факторами. Основні з них включають психосоціальні фактори, нервово-емоційну напругу, пилове забруднення, низьку фізичну активність (що може призвести до проблем з опорно-руховим апаратом), зорову напругу, шум від роботи ЕОМ та інші. Шум від роботи ЕОМ може спричинити стрес, зниження розумової працездатності, послаблення уваги тощо.

Умови праці для осіб, які працюють з ПК у цьому відділі, повинні відповідати 2 класу за Гігієнічною класифікацією праці за показниками шкідливості.

Відділ забезпечення діяльності має належне освітлення, як природне, так і штучне. Рівень освітленості на робочих місцях відповідає нормам і становить 400-500 люкс. При використанні комбінованого освітлення потрібно уникати відблисків на екранах моніторів.

У даному відділі необхідно мати робочий стіл, який оптимально розміщує використовуване обладнання. Крісло повинно забезпечувати правильну робочу позу при використанні відео-дисплейного терміналу і персонального комп'ютера, а також дозволяти змінювати позу для зменшення навантаження на м'язи шиї, плечей і спини, щоб уникнути втоми працівника (згідно з ГОСТ 12.2.032-78). Поверхня сидіння, спинки та інших частин стільця має бути напівм'якою, покритою матеріалом, який не електризується, неслизьким і не пропускає повітря, що дозволяє легко очищати його від забруднень.

У приміщенні встановлена система припливно-витяжної вентиляції. Всі параметри мікроклімату, включаючи іонний склад повітря та вміст шкідливих речовин на робочих місцях, повинні відповідати санітарним нормам мікроклімату виробничих приміщень згідно з СН 4088-86.

Давайте здійснимо розрахунки для показників інтенсивності випадків захворювань (Піз), непрацездатності (Пнп) на 100 працюючих та тривалості захворювання (Птр). Отримані результати будемо внесені в таблицю 4.1. (додаток К) Таким чином, значення інтенсивності випадків захворювань складатимуть:

$$П_{ІЗ\ 1} = \frac{100 \times 0}{2} = 0$$

$$П_{ІЗ\ 2} = \frac{100 \times 1}{2} = 50$$

$$П_{ІЗ\ 3} = \frac{100 \times 2}{2} = 100$$

Показники непрацездатності становлять:

$$П_{НЗ\ 1} = \frac{100 \times 0}{2} = 0$$

$$П_{НЗ\ 2} = \frac{100 \times 8}{2} = 400$$

$$П_{НЗЗ} = \frac{100 \times 14}{2} = 700$$

Далі порахуємо показники тривалості захворювання:

$$П_{Тр1} = \frac{0}{0} = 0$$

$$П_{Тр2} = \frac{8}{2} = 4$$

$$П_{Тр3} = \frac{14}{2} = 7$$

З таблиці видно, що у 2020 році показники інтенсивності захворювань, непрацездатності та тривалості захворювання були нульовими. Проте у 2021 та 2022 роках відбувся певний ріст цих показників. Показник інтенсивності захворювань (Піз) зріс з 0 у 2020 році до 50 у 2021 році та до 100 у 2022 році. Показник непрацездатності (Пнп) збільшився з 0 у 2020 році до 400 у 2021 році та до 700 у 2022 році. Також помітний зростання показника тривалості захворювання (Птр) з 0 у 2020 році до 4 у 2021 році та до 7 у 2022 році.

Отже, можна зробити висновок, що у 2021 та 2022 роках спостерігається погіршення ситуації з показниками інтенсивності захворювань та непрацездатності, що може бути пов'язано з наявністю шкідливих виробничих факторів.

Аналіз пожежної безпеки:

1. Оцінка потенційних джерел вогню: в товаристві здійснюється систематична перевірка електричного обладнання, матеріалів, які легко загоряються, та інших можливих джерел запалу.

2. Оцінка систем пожежогасіння: всі системи пожежогасіння у товаристві працюють належним чином і відповідають вимогам законодавства.

3. Оцінка планів евакуації: всі маршрути евакуації чітко позначені, доступні та відомі всім працівникам.

4. Навчання персоналу: всі працівники належним чином проінструктовані з питань пожежної безпеки, включаючи використання засобів пожежогасіння та процедури евакуації.

Щодо покращення заходів щодо пожежної безпеки, зацентувати увагу слід на практичному аспекті навчання персоналу. Проводити раз рік симуляцію поведінки в випадках пожежі.

Стосовно поліпшення умов праці відділі забезпечення діяльності варто запропонувати наступні рекомендації:

1. Створити комфортні умови для запобігання перевантажень, як трудових, так і емоційних, через раціональне розподілення часу між працею та відпочинком.

2. Забезпечити відповідність робочого місця користувачів електронних обчислювальних машин (ЕОМ) ергономічним вимогам та враховувати особливості їх діяльності.

3. Застосувати обов'язкові перерви для персоналу при використанні ЕОМ для підтримки їх здоров'я та підвищення ефективності праці.

Далі проведемо підрахунок економічної ефективності за такими показниками:

1. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці - розраховуємо за формулою 4.1:

$$\text{УВП}_q = [(\text{ВРЧ}_6 - \text{ВРЧ}_n) \div (\Phi - \text{ВРЧ}_n)] \times \text{Ч}_{\text{люд}} \quad (4.1)$$

де ВРЧ_6 – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів (базовий рік) на одного працюючого, люд.-дн.;

ВРЧ_n – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого, люд.-дн.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий), люд.-дн.;

Ч – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

Отже, порахуємо цей показник:

$$\text{УВП}_q = [(14 - 8) \div (565 - 14)] \times 2 = 0,021 \text{ люд.}$$

2. Знайдемо можливе зростання продуктивності праці при постійній чисельності працюючих розраховують за формулою 4.2:

$$\Pi = 100 \times \text{УВП}_q \div (\text{Ч} - \text{УВП}_q) = 100 \times 0,021 \div (3 - 0,021) = 0,70\% \quad (4.2)$$

3. Визначимо економію фонду заробітної плати визначають за формулою 4.3:

$$E_{зп} = \text{УВП}_q \times Z_c \times ((1 + \Pi_{cc}) \div 100) \quad (4.3)$$

де Z_c – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

Π_{cc} - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Проведемо розрахунки:

$$E_{зп} = 0,021 \times 180000 \times ((1 + 22) \div 100) = 869,4 \text{ грн.}$$

4. Порахуємо економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначають за формулою 4.4:

$$E_{cc} = (V_B \div P_B) \times [(ВРЧ_6 - ВРЧ_n) \times I_3 \times K \times Ч] \quad (4.4)$$

де V_B – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.;

P_B – втрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.-дн.;

I_3 – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом;

K – частка виробничої обумовленої захворюваності в її загальній величині (приймаємо за 0,5).

Проведемо обчислення:

$$E_{cc} = (3200 \div 14) \times [(14 - 8) \times 1,1 \times 0,5 \times 3] = 2262,85 \text{ грн.}$$

Запропоновані ідеї з удосконалення умов праці є раціональними, оскільки їх реалізація може призвести до позитивної економічної вигоди [20, 21].

4.2 Забезпечення сталого управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій

Забезпечення сталого управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій є одним з найважливіших завдань у сфері забезпечення енергетичної безпеки країни. Енергетика є життєво важливою інфраструктурою, яка забезпечує функціонування всіх сфер життєдіяльності суспільства. У разі виникнення надзвичайної ситуації, наприклад, техногенної катастрофи, аварії, стихійного лиха, порушення енергопостачання може призвести до серйозних наслідків, включаючи загибель людей, матеріальні збитки та порушення життєдіяльності населення.

Для забезпечення сталого управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій необхідно реалізувати комплекс заходів, які включають:

1. Розробку нормативно-правової бази: необхідно розробити і впровадити нормативно-правові акти, які регулюють порядок забезпечення енергопостачання в умовах надзвичайних ситуацій. Ці акти повинні визначати повноваження та обов'язки органів державної влади, суб'єктів енергетики та інших зацікавлених сторін у забезпеченні енергопостачання в надзвичайних ситуаціях [22].

2. Організація та проведення моніторингу і прогнозування виникнення надзвичайних ситуацій та їх розвитку у сфері енергетичного господарства, визначення ризиків виникнення надзвичайних ситуацій на суб'єктах господарювання у сфері енергетики відповідно до повноважень [23].

3. Розробка та здійснення контролю за реалізацією заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування суб'єктів господарювання, що належать до сфери їх управління, в умовах надзвичайних ситуацій та в особливий період [24].

4. Створення системи управління енергопостачанням: необхідно створити ефективну систему управління енергопостачанням, яка забезпечить координацію дій усіх зацікавлених сторін у разі виникнення надзвичайної ситуації. Ця система повинна включати в себе централізований диспетчерський пункт, який буде здійснювати оперативне управління енергосистемою в надзвичайних ситуаціях [23].

5. Підготовку персоналу: персонал суб'єктів енергетики повинен бути належним чином підготовлений до дій в умовах надзвичайних ситуацій. Ця підготовка повинна включати в себе теоретичні та практичні заняття, а також навчання на реальних об'єктах [25].

6. Своєчасне і достовірне інформування заінтересованих органів виконавчої влади та населення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій на суб'єктах господарювання у сфері охорони здоров'я [23, 25].

7. Забезпечення матеріально-технічною базою. Суб'єкти енергетики повинні бути забезпечені необхідною матеріально-технічною базою для забезпечення енергопостачання в умовах надзвичайних ситуацій. Ця база повинна включати в себе резервні джерела електроенергії, обладнання та матеріали для відновлення енергопостачання [25].

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити стаке управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій і мінімізувати негативні наслідки від їх виникнення.

Заходи, які повинні бути реалізовані для забезпечення сталого управління суб'єктами енергетики під час надзвичайних ситуацій:

1. Створення резервних енергогенеруючих потужностей. Резервні енергогенеруючі потужності дозволять забезпечити енергопостачання в разі виникнення аварії на основних енергогенеруючих об'єктах.

2. провадження систем автоматичного відключення обладнання в разі виникнення аварії. Такі системи дозволять мінімізувати масштаби аварії і запобігти її поширенню.

3. Розробка планів реагування на надзвичайні ситуації. Плани реагування повинні визначати порядок дій суб'єктів енергетики в разі виникнення надзвичайної ситуації.

4. Проведення навчань персоналу суб'єктів енергетики з питань дій в умовах надзвичайних ситуацій. Такі навчання дозволять персоналу бути готовим до дій в разі виникнення надзвичайної ситуації.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити готовність суб'єктів енергетики до дій в умовах надзвичайних ситуацій і мінімізувати негативні наслідки від їх виникнення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У відповідності до поставлених цілей роботи можна підсумувати наступне:

1. В умовах сьогодення, антикризове управління є невід'ємною частиною будь-якого підприємства. Проте, вітчизняні компанії не приділяють достатньої уваги цьому питанню, через, що відчувають значні втрати при настанні кризових ситуацій. Таке становище антикризового управління викликане історичними умовами розвитку України.

2. Серед показників за якими можна визначити ефективність антикризового управління є: рентабельність, ліквідність, власний капітал та забезпеченість покриттям зобов'язань, оцінка наявності і величини резервних фондів або резервних ресурсів, платоспроможність, ступінь задоволеності клієнтів і партнерів. Кожне підприємство вправі вибирати будь-які показники для оцінки антикризового управління, спираючись на специфіку своєї діяльності.

3. Ринок електроенергії України знаходиться в незадовільному стані через війну, проте і в довоєнний період він залишався слаборозвинутим на фоні інших країн, зокрема європейських.

4. Організаційна структура ВАТ «Тернопільобленерго» є досить громісткою, через наявність великої кількості РЕМів, які є не ефективним з точки зору управління, в них часто дублюються функції та простежуються неефективні витрати.

5. Фінансові показники товариства в цілому знаходяться в нормі не зважаючи на кризові ситуації в країні. Оскільки більша половина акцій компанії є у власності держави то і фінансування покриття збитків від непередбачуваних ситуацій здійснюється з бюджету України.

6. Менеджмент товариства чітко окреслює та освідомлює загрози з якими може стикнутися «Тернопільобленерго», проте не готується до них та не має стратегічного плану дій у разі їх настання.

7. Для покращення антикризового управління у товаристві було запропоновані наступні заходи:

а) оптимізувати організаційну структуру товариства, шляхом зменшення кількості РЕМів та налагодження їх структури управління, це дозволило зменшити кількість працівників компанії та зменшити витрати;

б) впровадження системи автоматичного збору показників споживання електроенергії, яка призвела до зменшення неточності подання значень лічильників, скорочення працівників, а значить до збільшення прибутків відкритого акціонерного товариства;

в) проведення оновлення застарілої електричної мережі протяжністю 1500 км. на нову, яка є більш стійкою до несприятливих погодних умов та зменшує втрати електроенергії в ході її передачі, також запропоновано оновити автопарк товариства шляхом заміни транспорту для бригад, якому вже понад 38 років, на більш нові моделі, що в свою чергу зменшує витрати на їх ремонт.

Рекомендовані заходи ставлять нам меті покращити можливість попередження та проходження кризових ситуація, які виникають у ВАТ «Тернопільобленерго».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кульчій І.О., к. держ. упр., доц. кафедри держ. управління і права. К 90 Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
2. Є. С. Кузнецов Сутність антикризового управління та принципи його здійснення : електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки.
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» : Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016.
4. Кулакова С. Ю. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки / С. Ю. Кулакова, А. С. Мірошніченко // Ефективна економіка. 2014. № 10.
5. Азаренкова Г.М., Легостаєв Д.І., Жовнір В.І. Діагностика стану антикризового управління на підприємстві. Фінанси, облік і аудит. 2017. Вип. 1(29). С. 7–19.
6. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко, І. В. Гондарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
7. Баскович Д. В. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством на основі теорії ефективності. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти, 28 квітня 2017 р. : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 28 квітня 2017 року. Харків : ФОП Панов А. М., 2017. 136 с.
8. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка та суспільство. 2016. №2. С. 265-269.
9. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). С. 30–38.

10. Антикризове управління підприємством. URL: <http://library.if.ua/book/6/673.html>. (дата звернення: 15.10.2023).
11. Features of the Evaluation of the Effectiveness of Anti-Crisis Entrepreneurship in Industry. URL: <https://www.abacademies.org/articles/features-of-the-evaluation-of-the-effectiveness-of-anticrisis-entrepreneurship-in-industry-7943.html>. (дата звернення: 28.10.2023).
12. А. В. Руснак, Г. М. Огорь Контролінг як інструмент антикризового управління. : Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 30.09.2021 р.
13. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. № 3. С. 6–72.
14. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 1–24.
15. Шатохін О.Г. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. № 5. 2014.
16. Юрик Н. С. Антикризівий менеджмент : Підручник / Юрик Н.С., Кирич Н.Б. Тернопіль : ТНТУ , 2012. 159 с.
17. Медвідь В.Ю. Сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління соціально-економічними процесами в регіонах України. Вісник Сумського національного аграрного університету. № 12. 2018. С. 160-169.
18. Ukraine energy profile. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile>. (дата звернення: 03.11.2023).
19. Snapshot of Ukraine's Energy Sector: Institutions, Governance and Policy Framework. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Snapshot-of-Ukraines-Energy-Sector-EN.pdf>. (дата звернення: 07.11.2023).
20. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ» / В.С. Стручок. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с.

21. Навчальний посібник «ТЕХНОЕКОЛОГІЯ ТА ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА. ЧАСТИНА «ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с.
22. ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ : до проєкту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо уточнення повноважень суб'єктів забезпечення цивільного захисту та імплементації норм міжнародного гуманітарного права у сфері цивільного захисту від 09.07.2022 №2394-IX. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/1253514>. (дата звернення: 05.12.2023).
23. ПОЛОЖЕННЯ про функціональну підсистему медичного захисту населення : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25 березня 2019 року №667. URL: https://moz.gov.ua/uploads/2/12493-dn_20190325_667_dod_1.pdf. (дата звернення: 05.12.2023).
24. Деякі питання запобігання виникненню надзвичайних ситуацій природного : Постанова Кабінету міністрів України від 26 вересня 2018 р. № 779. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/deyaki-pitannya-zapobigannya-vinik>. (дата звернення: 06.12.2023).
25. Про затвердження Положення про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та зв'язку у сфері цивільного захисту : Постанова Кабінету міністрів від 27 вересня 2017 р. № 733. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/250311065>. (дата звернення: 06.12.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата	КОДИ
	Тернопільська область, м. Тернопіль	за ЄДРПОУ	02.12.2019
	Відкрите акціонерне товариство	за КОАТУУ	00130725
	Розподілення електроенергії	за КОПФГ	6110100000
		за КВЕД	231
			35.13

Середня кількість працівників: 2032

Адреса, телефон: 46010 Тернопіль, Енергетична, 2, (0352) 25-77-76

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		1801001
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	8 386	7 431	1 362
первісна вартість	1001	15 534	17 196	2 450
накопичена амортизація	1002	(7 148)	(9 765)	(1 088)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25 780	37 304	3 960
Основні засоби	1010	749 047	1 363 444	585 129
первісна вартість	1011	1 905 443	2 645 421	1 132 415
знос	1012	(1 156 396)	(1 281 977)	(547 286)
Інвестиційна нерухомість	1015	3 028	3 086	2 023
первісна вартість	1016	3 028	3 086	2 379
знос	1017	(0)	(0)	(356)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	2	17
Відстрочені податкові активи	1045	591	0	2 132
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	786 847	1 411 267	594 623

Продовження додатку А

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	12 472	16 184	10 803
Виробничі запаси	1101	12 459	16 152	10 796
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	13	32	7
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104 502	21 619	16 658
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	14 599	22 172	4 192
з бюджетом	1135	7	20	410
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 379	333	592
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 950	27 072	1 461
Готівка	1166	9	9	7
Рахунки в банках	1167	7 941	27 063	1 454
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	153 909	87 400	34 116
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	940 756	1 498 667	628 739

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 272	15 272	15 272
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	525 346	1 061 445	507 009
Додатковий капітал	1410	620	529	356
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	111 523	100 351	15 719
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	652 761	1 177 597	538 356

Продовження додатку А

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	68 225	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 296	2 086	19 904
Довгострокові забезпечення	1520	21 407	28 280	8 995
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	21 407	28 280	8 995
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	25 703	98 591	28 899
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	18 621
Векселі видані	1605	2 000	2 000	2 000
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 422	1 272	2 669
товари, роботи, послуги	1615	97 857	57 466	2 212
розрахунками з бюджетом	1620	28 286	19 009	8 084
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	3 051	0
розрахунками зі страхування	1625	3 706	3 747	2 082
розрахунками з оплати праці	1630	14 606	14 999	4 105
одержаними авансами	1635	112 474	121 275	21 158
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 941	2 711	553
Усього за розділом III	1695	262 292	222 479	61 484
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	940 756	1 498 667	628 739

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2020
			00130725

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 082 971	2 077 920
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(945 351)	(1 936 821)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	137 620	141 099
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 333	6 442
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(47 211)	(36 547)
Витрати на збут	2150	(0)	(39 571)
Інші операційні витрати	2180	(38 834)	(5 373)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	58 908	66 050
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2	1

Продовження додатку Б

Інші доходи	2240	39 684	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 111)	(3 844)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	96 483	62 207
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-95 844	-13 133
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	639	49 074
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	536 802	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	536 802	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	536 802	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	537 441	49 074

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	145 681	96 380
Витрати на оплату праці	2505	281 473	231 999
Відрахування на соціальні заходи	2510	59 284	49 324
Амортизація	2515	135 994	73 757
Інші операційні витрати	2520	28 322	47 152
Разом	2550	650 754	498 612

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	61 088 160	61 088 160
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	61 088 160	61 088 160
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,010460	0,803330

Продовження додатку Б

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,010460	0,803330
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер Ясіновський Микола Дмитрович

Додаток В

Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2019
			00130725

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2019 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 512 271	2 397 225
Повернення податків і зборів	3005	7	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	120	92
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	1 541	2 187
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	795	312
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 188	2 605
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	13 768	3 679
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(734 999)	(1 830 589)
Праці	3105	(222 294)	(184 083)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(58 079)	(48 417)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(170 710)	(142 330)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(26 917)	(10 284)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(84 575)	(72 936)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(59 218)	(59 110)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 747)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(26 359)	(1 772)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(23 595)	(14 274)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	292 907	184 635
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

Продовження додатку В

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(260 215)	(163 641)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(10)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-260 215	-163 651
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	118 154
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(123 064)
Сплату дивідендів	3355	(12 514)	(18 594)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 056)	(1 328)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-13 570	-24 832
Чистий рух коштів за звітний період	3400	19 122	-3 848
Залишок коштів на початок року	3405	7 950	11 798
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	27 072	7 950

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Додаток Г

			КОДИ
		Дата	31.12.2020
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	за ЄДРПОУ	00130725
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Відкрите акціонерне товариство	за КОПФГ	231
Вид економічної діяльності	Розподілення електроенергії	за КВЕД	35.13

Середня кількість працівників: 2078

Адреса, телефон: 46010 Тернопіль, Енергетична, 2, (0352) 25-77-76

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	1801001 На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7 431	9 317	1 362
первісна вартість	1001	17 196	21 339	2 450
накопичена амортизація	1002	(9 765)	(12 022)	(1 088)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 304	40 402	3 960
Основні засоби	1010	1 363 444	1 460 007	585 129
первісна вартість	1011	2 645 421	2 875 288	1 132 415
знос	1012	(1 281 977)	(1 415 281)	(547 286)
Інвестиційна нерухомість	1015	3 086	3 086	2 023
первісна вартість	1016	3 086	3 086	2 379
знос	1017	(0)	(0)	(356)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2	1	17
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	2 132
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1 411 267	1 512 813	594 623

Продовження додатку Г

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16 184	16 909	10 803
Виробничі запаси	1101	16 152	16 890	10 796
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	32	19	7
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 619	3 349	16 658
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	22 172	16 160	4 192
з бюджетом	1135	20	5 986	410
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	5 946	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333	1 463	592
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 072	34 668	1 461
Готівка	1166	9	9	7
Рахунки в банках	1167	27 063	34 659	1 454
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	87 400	78 535	34 116
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	1 498 667	1 591 348	628 739

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 272	15 272	15 272
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 061 445	1 059 928	507 009
Додатковий капітал	1410	529	447	356
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100 351	174 712	15 719
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1 177 597	1 250 359	538 356

Продовження додатку Г

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	68 225	58 062	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 086	883	19 904
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	8 995
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	8 995
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	70 311	58 945	28 899
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	18 621
Векселі видані	1605	2 000	2 000	2 000
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 272	447	2 669
товари, роботи, послуги	1615	57 466	62 686	2 212
розрахунками з бюджетом	1620	19 009	14 552	8 084
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 051	0	0
розрахунками зі страхування	1625	3 747	5 639	2 082
розрахунками з оплати праці	1630	14 999	23 071	4 105
одержаними авансами	1635	121 275	132 653	21 158
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	28 280	38 893	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 711	2 103	553
Усього за розділом III	1695	250 759	282 044	61 484
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1 498 667	1 591 348	628 739

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2020
			00130725

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 309 151	1 082 971
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 188 618)	(945 351)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	120 533	137 620
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14 629	7 333
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(59 483)	(47 211)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(3 772)	(38 834)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	71 907	58 908
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	16 549	2

Продовження додатку Д

Інші доходи	2240	0	39 684
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 860)	(2 111)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	86 596	96 483
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 589	95 844
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	73 007	639
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	536 802
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	536 802
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	536 802
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	73 007	537 441

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	603 187	145 681
Витрати на оплату праці	2505	374 672	281 473
Відрахування на соціальні заходи	2510	79 219	59 284
Амортизація	2515	155 476	135 994
Інші операційні витрати	2520	39 319	28 322
Разом	2550	1 251 873	650 754

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	61 088 160	61 088 160
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	61 088 160	61 088 160
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,195110	0,010460

Продовження додатку Д

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,195110	0,010460
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер Ясіновський Микола Дмитрович

Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2020
			00130725

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2020 рік
Форма №3

Код за ДКУД 1801004			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 602 061	1 512 271
Повернення податків і зборів	3005	0	7
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	156	120
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покущів і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	406	1 541
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 142	795
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	8 032	2 188
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	8 646	13 768
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(765 258)	(734 999)
Праці	3105	(288 584)	(222 294)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(75 551)	(58 079)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(207 719)	(170 710)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(32 749)	(26 917)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(100 217)	(84 575)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(74 753)	(59 218)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(1 747)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(1 472)	(26 359)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(17 350)	(23 595)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	264 509	292 907
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

Продовження додатку Е

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(272 683)	(260 215)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-272 683	-260 215
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	16 549	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(163)	(12 514)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(616)	(1 056)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	15 770	-13 570
Чистий рух коштів за звітний період	3400	7 596	19 122
Залишок коштів на початок року	3405	27 072	7 950
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	34 668	27 072

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

			КОДИ
		Дата	31.12.2021
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	за ЄДРПОУ	00130725
Територія		за КАТОГТГ	UA6104049001 0069060
Організаційно-правова форма господарювання	Відкрите акціонерне товариство	за КОПФГ	231
Вид економічної діяльності	Розподілення електроенергії	за КВЕД	35.13

Середня кількість працівників: 2165

Адреса, телефон: 46010 Тернопіль, Енергетична, 2, (0352) 25-77-76

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД		1801001
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9 317	8 892	1 362
первісна вартість	1001	21 339	22 466	2 450
накопичена амортизація	1002	(12 022)	(13 574)	(1 088)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 402	31 040	3 960
Основні засоби	1010	1 460 007	3 184 163	585 129
первісна вартість	1011	2 875 288	5 128 276	1 132 415
знос	1012	(1 415 281)	(1 944 113)	(547 286)
Інвестиційна нерухомість	1015	3 086	1 734	2 023
первісна вартість	1016	3 086	1 734	2 379
знос	1017	(0)	(0)	(356)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1	0	17
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	2 132
Гудвіл	1050	0	0	0

Продовження додатку Ж

119

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1 512 813	3 225 829	594 623
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	16 909	24 825	10 803
Виробничі запаси	1101	16 890	24 807	10 796
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	19	18	7
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 349	44 243	16 658
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	16 160	51 261	4 192
з бюджетом	1135	5 986	30	410
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 946	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 463	682	592
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 668	42 717	1 461
Готівка	1166	9	7	7
Рахунки в банках	1167	34 659	42 710	1 454
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	78 535	163 758	34 116
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1 591 348	3 389 587	628 739

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 272	15 272	15 272
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 059 928	2 536 942	507 009
Додатковий капітал	1410	447	418	356

Продовження додатку Ж

120

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	174 712	231 439	15 719
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1 250 359	2 784 071	538 356
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	58 062	305 371	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	883	22 667	19 904
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	8 995
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	8 995
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	58 945	328 038	28 899
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	18 621
Векселі видані	1605	2 000	2 000	2 000
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	447	2 415	2 669
товари, роботи, послуги	1615	62 686	34 119	2 212
розрахунками з бюджетом	1620	14 552	50 502	8 084
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	23 965	0
розрахунками зі страхування	1625	5 639	4 082	2 082
розрахунками з оплати праці	1630	23 071	16 547	4 105
одержаними авансами	1635	132 653	121 923	21 158
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	38 893	43 972	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 103	1 918	553
Усього за розділом III	1695	282 044	277 478	61 484
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0

Продовження додатку Ж

121

Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	1 591 348	3 389 587	628 739

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Підприємство

Відкрите акціонерне товариство
"Тернопільобленерго"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
25.12.2021
00130725

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року
			4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 052 545	1 309 151
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 869 062)	(1 188 618)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	183 483	120 533
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14 680	14 629
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	15	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(66 040)	(59 483)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(9 923)	(3 772)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	1 367	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	122 200	71 907

Продовження додатку 3

123

прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 151	16 549
Інші доходи	2240	169 385	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(13 770)	(1 860)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(176 248)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	105 718	86 596
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 382	-13 589
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	87 336	73 007
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 804 767	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 804 767	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(324 853)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 479 914	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 567 250	73 007

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	833 925	603 187
Витрати на оплату праці	2505	412 164	374 672
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 231	79 219
Амортизація	2515	549 843	155 476
Інші операційні витрати	2520	61 862	39 319
Разом	2550	1 945 025	1 251 873

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Продовження додатку З

124

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	61 088 160	61 088 160
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	61 088 160	61 088 160
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,429670	1,195110
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,429670	1,195110
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Тернопільобленерго"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2021
			00130725

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2021 рік
Форма №3

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801004
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 404 148	1 602 061
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	180	156
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	2 147	406
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 671	1 142
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	7 284	8 032
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	11 556	8 646
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 143 319)	(765 258)
Праці	3105	(339 434)	(288 584)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(88 870)	(75 551)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(280 318)	(207 719)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(66 016)	(32 749)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(126 704)	(100 217)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(87 598)	(74 753)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(638)	(1 472)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(30 265)	(17 350)

Продовження додатку И

126

Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	544 142	264 509
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(506 563)	(272 683)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-506 563	-272 683
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	4 150	16 549
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(33 509)	(163)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(171)	(616)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-29 530	15 770
Чистий рух коштів за звітний період	3400	8 049	7 596
Залишок коштів на початок року	3405	34 668	27 072
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	42 717	34 668

Керівник

Юхимець Ігор Юрійович

Головний бухгалтер

Ясіновський Микола Дмитрович

Таблиця 4. 1 – Основні показники інтенсивності випадків захворювань, непрацездатності на 100 працюючих та тривалості захворювання.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
I	2	3	4
1. Загальна кількість працюючих, Р, чол.	3	3	3
2. Наявність можливих шкідливих виробничих факторів (ШВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:	-	-	-
2.1. За наявністю токсичних парів та газів	+	+	+
2.2. За наявністю пилу	+	+	+
2.3. За мікрокліматом	+	+	+
2.4. За шумом	-	-	-
2.5. За вібрацією	+	+	+
2.6. За освітленням	+	+	+
2.8. За електромагнітним випромінюванням	+	+	+
2.9. За ергономічними параметрами	+	+	+
2.10. Психофізіологічні фактори	-	-	-
2.11. По інших шкідливих факторах			
3. Наявність можливих небезпечних виробничих факторів (НВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:			
3.1. Підвищена напруга в електричному ланцюгу	-	-	-
3.2. Небезпечні фактори пожежі	+	+	+
3.3. Інші небезпечні фактори	-	-	-
4. Кількість випадків захворювань, С, і днів непрацездатності через захворюваність, Д	0/0	1/8	2/14
5. Показник інтенсивності захворювань, $П_{із}$	0	50	100
6. Показник непрацездатності, $П_{нп}$	0	400	700
7. Показник тривалості захворюваності, $П_{тр}$	0	4	7
8. Кількість випадків травматизму, пов'язаного з виробництвом	-	-	-
9. Витрати на охорону праці, грн..	1250	1500	1360

*Матеріали ІХ Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів.
Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 25-26 листопада 2020.*

УДК 330.3

О. О. Гарматюк, канд. екон. наук., доц., Ю. А. Кріль

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

ВПЛИВ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІКУ

O. O. Garmatiuk, Ph.D., Assoc. Prof., Y. A. Kril

INFLUENCE OF THE NEWEST TECHNOLOGIES ON ECONOMY

В сучасному суспільстві розвиток ніколи не стоїть на місці, кожного дня, з'являються все новіші та складніші види послуг, які змушені відповідати сучасним технічним умовам. Сьогодні, враховуючи фактор великої конкуренції, для того щоб побудувати і запустити в діяльність нове або модернізоване виробництво, замало тільки одного бажання та грошових коштів, вирішальним чинником є впровадження технічних відкриттів і різноманітних наукових досліджень та праць, які з'явилися на ринку відносно недавно. Саме їхнє використання дасть змогу виділитися та закріпитися серед конкурентів «молодим» підприємствам та організаціям.

Актуальність використання нових технологій в економіці зростає кожен день, що призводить до виникнення абсолютно нових інструментів, які полегшують управління виробництвом. При цьому розвиток технологій змушує суспільство адаптуватися та постійно вчитися новим видам діяльності, які ще вчора були невідомі, а в же сьогодні без них не може обійтися жодне підприємство чи організація. Рух в бік розвитку електронного бізнесу є загальною властивістю усіх нових економічних технологій, що володіють розвиненими функціями управління і швидкою адаптацією до змін. Сьогодні весь світ говорить про настання четвертої промислової революції або іншими словами «Індустрії 4.0». Тож, коли її очікувати та як вона вплине на економіку? За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, революцію слід очікувати вже у 2025 році. Серед наслідків та ризиків «Індустрії 4.0» слід виділити наступні: зростання очікувань з боку замовників, підвищення якості продукції, спільні інновації та нові форми організації, тотальна автоматизація. Проаналізувавши наслідки, можна дійти висновку, що нас чекає ера транснаціональних компаній, які навіть зараз захоплюють ринки. Звичайно, успішний перехід до нових технологій залежить від готовності урядів та підприємств сприймати та підтримувати їх. Без застосування сучасних технологій вижити на ринку буде досить складно, а й подекуди неможливо.

Аналізуючи різноманітні думки про важливість інновацій та нових технологій на підприємстві та в повсякденній діяльності людей, виникає закономірне питання: що саме слід вважати новою технологією та без чого не можливо уявити науково-технічний прогрес? Сьогодні запровадження новітніх технологій на виробництві не можливе без участі комп'ютерної техніки та інших телекомунікаційних засобів, що, в свою чергу, позитивно відображається на створенні якісно нового сучасного інформаційного потенціалу для забезпечення творчості кожного окремого члена суспільства. Сукупність засобів, які перераховані вище, являє собою поняття цифрової економіки. Розвиток світу у напрямку такої економіки полягає у створенні ринкових стимулів, мотивації, попиту та формування потреби у застосуванні цифрових технологій. Проте, існують занепокоєння серед населення та підприємств через те, що впровадження цифрової економіки передбачає створення єдиної інформаційної бази про об'єкти та суб'єкти економіки, що може призвести до тотального контролю та до, так званої, «цифрової диктатури».

Важливу роль у встановленні досягнень здобутків науково-технічного прогресу та науковців на підприємствах та в житті людей відіграє політика держави, яка з одного

*Матеріали ІХ Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів.
Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 25-26 листопада 2020.*

боку втручається в економіку тим, що стимулює суспільство користуватися новітніми технологіями та з іншого боку – за рахунок їх впровадження усуває себе від участі в економічних процесах, адже завдяки інноваціям з'являються все нові, засновані на мережевій електронній взаємодії, економічні формування та принципи роботи, які і без втручання державної влади можуть самостійно існувати. Нові клієнти, продукти, засоби виробництва руйнують старі правила, які існували десятиліттями в середині країн. Сучасні технології дозволяють компаніям існувати не тільки в межах однієї країни і підприємства дедалі частіше займають національні ринки, а держава та її основні важелі впливу на економіку стають все дедалі непомітнішими. Якщо задатися питанням, чи добре це для самої економіки та суспільства, то однозначної відповіді знайти не можливо, адже без економіки, яка в сучасному світі базується на впровадженні новітніх технологій не зможе існувати держава, так і технології не зможуть розвиватися без підтримки з боку державної влади.

Багато науковців відзначає тільки позитивний вплив нових технологій на суспільство та на світ в цілому, але чи насправді це так? Враховуючи нестабільну політичну та економічну ситуації та глобальну пандемію, які охопили всю планету, впровадження інновацій може призвести до нерівності серед світових країн. Згідно з дослідженнями, економічно розвинуті країни мають більше можливостей для впровадження та розвитку технологій, що негативно впливає на менш розвинуті країни, які в наслідок відсутності потужного науково-технічного потенціалу, будуть не в змозі конкурувати на світовому ринку, та в майбутньому будуть вимушені закрити свою економіку в межах своєї території, щоб хоч яось забезпечити підтримку національних виробників. Відсутність економічних зв'язків в подальшому може викликати конфлікти між країнами. Здавалося б, з цієї ситуації є легкий вихід: що заважає більш розвинутих державам впроваджувати новітні технології в менш розвинутих країнах? На це питання досить неоднозначна відповідь: ніяка країна не захоче допомагати іншій, менш розвинутій, яка в майбутньому зможе стати її конкурентом. Водночас, новий етап науково-технологічної революції викликає великі руйнівні сили, що загострюють екологічні проблеми, роблять реальним в умовах приватної власності відокремлення великих мас працівників від засобів виробництва й зростання безробіття.

Поява нових технологій є закономірним процесом, адже людина завжди прагне полегшити собі працю та життя. Технології – це відповідь суспільства на його постійно зростаючі потреби. Не зважаючи на значний науковий потенціал та розвиток технологій, їхній вплив на світову економіку та на суспільство зокрема, все одно є неоднозначним, адже ніяка технологія не може бути ідеальною, наскільки б новою вона не була.

Література

1. Інноваційна складова економічного розвитку: моногр. / відп. ред. Л.К. Безчасний. НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. К., 2000. 261 с.
2. Стеченко Д.М. Орієнтири активізації інноваційної діяльності промислових підприємств в конкурентному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. № 21. Київ, 2010. С. 123-127.
3. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручни / ред. Л.О. Нагорна. К.: Либідь, 2006. 480с.
4. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. Перспективні технології. URL: <http://www.uk.wikipedia.org/wiki>
5. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. Л.І. Федулової. К.: Основа, 2005. 552 с.
6. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf