

Отже, згідно методики SPACE аналізу, ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» слід притримуватись *конкурентної стратегії*.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця ("нішера"). ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» є компанією-лідером, так як воно має статус природної монополії.

Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

- Стратегію розширення первинного попиту
- Оборонну стратегію
- Наступальна стратегія
- Стратегія демаркетингу
- Стратегія атакування лідера (агресивної стратегії)
Стратегію переслідування лідера

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером — стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде мало привабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

Розрізняють чотири типи конкурентних стратегій організацій, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і екс-плерентна (піонерська).

ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» має віолентний тип стратегії, так як має масове виробництво (надання послуг), великий розмір організації, високу стійкість, великі витрати на НДПКР та високу продуктивність (відсутність конкурентів).

До кожного з них учений підібрав аналогії за певним типом біологічної поведінки окремих представників світу фауни.

Віолентна стратегія характерна для організацій, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: "горді леви", "могутні слони" та "неповороткі бегемоти". Досліджуване підприємство є "Могутнім слоном", що є 2 стадією розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й добротними товарами.

Отже, проаналізувавши існуючу стратегію підприємства і його фінансовий стан, можна зробити висновки про те, що доцільно удосконалити процес формування і реалізації фінансової стратегії (функціональної) в аспекті конкурентної бізнес стратегії підприємства (віолента), що притримується стратегії-лідера.

Так, як головним чинником зовнішнього середовища підприємства є споживачі, враховуючи монопольне становище, необхідно створити всі необхідні умови для того, щоб покращити існуючий фінансово-економічний стан підприємства за рахунок впровадження ряду заходів.

В процесі виконання роботи був проведений аналіз фінансової діяльності підприємства ПАТ « АЕС Рівнеобленерго» а були визначені основні закономірності його розвитку, виявлені недоліки в

фінансовій діяльності. За даними проведеної оцінки загрози банкруцтва стану підприємства, аналізу показників платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та ефективності фінансової діяльності підприємства, можна зробити загальний висновок про неефективну роботу підприємства. Не зважаючи на загальне збільшення вартості активів та капіталу підприємства, а також на збільшення реалізації та прибутку підприємства, відбулось зменшення відносних показників, які характеризують ефективність фінансової діяльності підприємства.

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно впровадити заходи, які сприятимуть збільшенню прибутку, зменшенню вартості матеріальних активів та дебіторської заборгованості, а також оптимізації структури капіталу підприємства.

Для покращення показників фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності підприємства було запропоновано такі заходи:

1. З метою підвищення показників ліквідності та платоспроможності підприємства пропонується ввести управління товарними запасами. Оптимізація рівня запасів має вплинути на перерозподіл обігових коштів підприємства, в результаті чого очікується збільшення величини ліквідних грошових коштів та зменшення величини неліквідних виробничих запасів.

2. Аналіз активів підприємства дозволив виявити негативне явище збільшення дебіторської заборгованості підприємства. Для усунення впливу збільшення дебіторської заборгованості на зменшення показників ліквідності та платоспроможності пропонується ввести на підприємстві менеджмент дебіторської заборгованості, метою якого є відслідковування простроченої дебіторської заборгованості та вжиття всіх можливих заходів для її усунення. В результаті введення менеджменту дебіторської заборгованості очікується зменшення її розміру та відповідне збільшення розміру грошових коштів підприємства, що має призвести до підвищення показників платоспроможності підприємства

3. Крім того для більш підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно планувати свою фінансову діяльність та контролювати виконання фінансових планів.

4. Оновлення застарілого обладнання яке здійснює передачу електроенергії.

Вибір і реалізація цієї альтернативи досягається на підприємстві залученням інвестицій для оновлення підстанцій і трансформаторних щитків. В результаті експлуатації розподільчих мереж за останні 15 років, коли розвиток, відновлення, модернізація неприпустимо відстали від процесу фізичного старіння, коли коефіцієнт дефектності розподільчих електромереж України сягає 13 %, відносно надійне, поки що, постачання електроенергії, може будь-якої миті стати ненадійним, дискретним.

На сьогодні розподільчі електричні мережі електропередавальних організацій практично вичерпали свій запас надійності, закладений ще в радянські часи. Аварійні відключення стали буденним і звичним явищем. Неналежний технічний стан електромереж створює передумови для виникнення масових знеструмлень споживачів та, як свідчать останні дані, становить загрозу життю населення.

Тому основну частину коштів підприємство повине витратити, а саме на реконструкцію існуючих електромереж та обладнання. Ці дії дозволять зменшити витрат електроенергії на її транспорт і збір коштів за відпущення електроенергію, що дасть можливість стабілізувати фінансовий стан компанії.

5. Впровадженням трьохзонних обліків електроенергії

Із провадженням трьохзонних обліків електроенергії зросте споживання її в нічний час по дешевому тарифу , що позитивно для енергетики в зв'язку з вирівнюванням графіків навантажень і відповідним зменшенням собівартості виробленої електроенергії. З подальшим впровадженням

ринкових відносин в енергетиці, впровадженням єдиного збільшеного покупного тарифу від енергоринку для всіх постачальників електроенергії дасть можливість компанії бути прибутковою.

Також одним із важливих шляхів удосконалення фінансового стану є мобілізація внутрішніх резервів. Це:

- проведення реструктуризації активів підприємства;
- сукупність заходів, пов'язаних зі зміною структури та складу активів балансу;
- перетворення в грошову форму наявних матеріальних та фінансових активів підприємства.

Внутрішні резерви підприємства складаються з явних та прихованих. Виявлення явних резервів здійснюється через ліквідацію: втрат окремих видів ресурсів, перевищення норм їх витрачання.

Особливу увагу необхідно звернути увагу на приховані резерви. Шляхами удосконалення фінансового стану підприємства через виявлення прихованих резервів є: здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у робочому процесі; використання зворотного лізингу.

Одним з основних напрямів пошуку резервів є зменшення вихідних грошових потоків через зниження собівартості продукції та витрат, джерелом покриття яких є прибуток.

Оскільки ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» є платоспроможним і фінансово стійким за досліджувані періоди, то потрібно запропонувати заходи для подальшої підтримки та вдосконалення його фінансового стану, розробити рекомендації щодо недопущення збитків. Запропоновані шляхи покращення показників діяльності наведені в наступній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характер впливу запропонованих заходів на динаміку показників звітності ПАТ «АЕС Рівнеобленерго»

Заходи	Ак- тиви	Капі- тал	Зобов'я- зання	До- ходи	Вит- рати	Грошо- вий потік
1	2	3	4	5	6	7
Збільшення обсягів реалізації послуг	↑	-	-	↑	-	ПГП↑
Зниження витрат, що відносяться на собівартість продукції	-	-	↓	-	↓	НГП↓
Проведення рекламних акцій	↓	-	↑	-	↑	НГП↑
Пошук нових ринків збуту	↑	-	-	↑	-	ПГП↑
Стимулювання продуктивності праці працівників преміями, надбавками	↓	-	↑	-	↑	НГП↑
Продаж основних засобів, що не використовуються на підприємстві	↑	-	-	↑	-	ПГП↑
Закупка нового обладнання, що збільшить обсяги виробництва і скоротить витрати праці	↓	-	↑	-	↑	НГП↑
Проведення модернізації застарілого обладнання для покращення ефективності виробництва	↓	-	↑	-	↑	НГП↑
Залучення інвестицій у власне виробництво на вигідних умовах	↑	↑	-	↑	-	ПГП↑
Залучення кредитів банків	↑	-	↑	-	↑	ПГП↑
Вдосконалення технології виробництва	↓	-	-	-	↑	НГП↑
Підвищення кваліфікації кадрів	↓	-	↑	-	↑	НГП↑
Виконання робіт та надання послуг з використанням більш дешевих матеріалів	↑	-	-	↑	-	ПГП↑
Покращення трудової дисципліни	↑	-	-	↑	-	ПГП↑

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Зменшення втрат від браку	↑	-	-	↑	↓	ПП↑
Надання підприємством нових видів послуг	↑	-	-	↑	-	ПП↑
Взаємозв'язок оплати праці менеджерів з реальним збором коштів з клієнтів, з якими вони працюють	↑	-	-	↑	↓	ПП↑

Отже, удосконалення фінансового стану підприємства можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання ресурсів підприємства. При цьому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів, при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності.

Виконання наведених вище рекомендацій та оптимізація фінансових результатів дозволить підприємству ефективно функціонувати й надалі та максимально використовувати свої явні і приховані резерви. Підприємству необхідно продовжувати роботу щодо оптимізації структури активів, з метою підвищення ефективності їх використання.

Зростання прибутку повинно забезпечуватися шляхом максимізації виручки від реалізації продукції, надання послуг і мінімізації всіх без винятку виробничих витрат в кожній одиниці кінцевих результатів діяльності підприємства.

Для того, щоб покращувати фінансову діяльність ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» і надалі необхідно:

- 1) продовжувати процес нагромадження власних обігових коштів;
- 2) не допускати фактів надходження й оплати неякісної чи не потрібної підприємству продукції, товарів, забезпечити персональну відповідальність посадових осіб у разі, якщо такі факти мали місце;
- 3) не допускати причин та умов, які ведуть до виникнення простроченої дебіторської заборгованості з товарних операцій, нестач та крадіжок;
- 4) підвищувати фондвіддачу активів;
- 5) створювати багатопрофільні конкурентоспроможні та комбіновані підрозділи, які окрім основних функцій, надаватимуть населенню різноманітні послуги;
- 6) застосовувати метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку і визначення на його основі критичного обсягу реалізації товарів (точки беззбитковості);
- 7) раціонально використовувати чистий прибуток;
- 8) застосовувати ті форми розрахунків з платниками, які гарантують своєчасність платежів (розрахункові чеки, попередня оплата тощо).

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Отже, проаналізувавши бізнес та функціональну стратегію ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» на основі методики SPACE –аналізу, можна зробити висновки про можливі альтернативні варіанти дій для підприємства щодо покращення показників його діяльності згідно з обраною стратегією. Обрані заходи наступні:

1. Оновлення застарілого обладнання яке здійснює передачу електроенергії.

Вибір і реалізація цієї альтернативи досягається на підприємстві залученням інвестицій для оновлення підстанцій і трансформаторних щитків. В результаті експлуатації розподільчих мереж за останні 15 років, коли розвиток, відновлення, модернізація неприпустимо відстали від процесу фізичного старіння, коли коефіцієнт дефектності розподільчих електромереж України сягає 13 %, відносно надійне, поки що, постачання електроенергії, може будь-якої миті стати ненадійним, дискретним.

На сьогодні розподільчі електричні мережі електропередавальних організацій практично вичерпали свій запас надійності, закладений ще в радянські часи. Аварійні відключення стали буденним і звичним явищем. Неналежний технічний стан електромереж створює передумови для

виникнення масових знеструмлень споживачів та, як свідчать останні дані, становить загрозу життю населення.

Тому основну частину коштів підприємство повине витратити, а саме на реконструкцію існуючих електромереж та обладнання. Ці дії дозволять зменшити витрат електроенергії на її транспорт і збір коштів за відпущення електроенергії, що дасть можливість стабілізувати фінансовий стан компанії.

2. Провадженням трьохзонних обліків електроенергії

Із провадженням трьохзонних обліків електроенергії зросте споживання її в нічний час по дешевому тарифу, що позитивно для енергетики в зв'язку з вирівнюванням графіків навантажень і відповідним зменшенням собівартості виробленої електроенергії. З подальшим впровадженням ринкових відносин в енергетиці, впровадженням єдиного збільшеного покупного тарифу від енергоринку для всіх постачальників електроенергії дасть можливість компанії бути прибутковою.

3. Створення центру моніторингу виробничих втрат та крадіжок електроенергії

Для покращення і спрощення обслуговування по наданню високоякісних сервісних послуг технічними службами з ремонту приладів обліку, наладки пристроїв релейного захисту, будівництва комплектної трансформаторної підстанції, повітряних ліній, підключення споживачів до мереж компанії, розробки проектної документації на електропостачання тощо споживачам, а також у вирішенні багатьох питань і завдань що стоять і виникають, в процесі діяльності Товариства, пропонуємо створити Центр моніторингу виробничих втрат та крадіжок електроенергії ПАТ «АЕС Рівнеобленерго».

Основними завданнями Центру обслуговування споживачів, який являється структурним підрозділом Товариства є:

- Інформування споживачів щодо діяльності Товариства, його завданнях, повноваженнях та відповідальності;
- Цілодобове сканування виробничих втрат та крадіжок електроенергії, ведення обліку та виявлення місця і причини виникнення проблеми.
- Надання консультацій виробничому відділу щодо існуючих недоліків діяльності і їх наслідків, а також шляхів уникнення таких ситуацій в майбутньому;
- Встановлення причинного технічного зв'язку проблеми що виникла з рівнем виконання роботи на місцях та кваліфікацією робітників;
- Зв'язок із засобами масової інформації для роз'яснення проблем електропостачання та функціонування енергопостачальних компаній, питань енергозабезпечення, необхідності своєчасних і повних розрахунків за спожиту електроенергію;
- Широке інформування різних категорій споживачів, в тому числі населення, щодо напрямків енергозберігаючої політики, методів економічних витрат електроенергії та впровадження сучасних енергозберігаючих технологій;

РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ "КВАДРАТ ПОТЕНЦІАЛУ"

4.1. Квадрат потенціалу ПАТ «АЕС Рівнеобленерго»

Графоаналітичний метод аналізу “Квадрат потенціалу” дає змогу системно встановлювати кількісні та якісні зв’язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього своєчасно обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Вихідні дані подаються у вигляді матриці – таблиці, де по строкам записані номери показників, а по стовпцях – назва підприємств, що розглядаються.

Таблиця 4.1.

Виробництво, розподіл та збут продукції

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон (середньо галузевий показник)	Підприємство значення / рейтинг		Pj
1	Потужність підприємства, тис.грн	1,2	650030	679723	1	1,2
2	Якість продукції, балів	1,1	92	95	1	1,1
3	Фондовіддача, грн./грн	1,1	3,5	3,25	2	2,2
4	Втрати електроенергії в мережах, %.	1,1	11	12,54	2	2,2
5	Екологія виробництва (штрафи, тис.грн.)	1,05	200	183,4	1	1,05
6	Прибуток, тис.грн.	1,2	38640	41820	1	1,2
7	Рентабельність, %	1,05	12,5	13,74	1	1,05
8	Дебіторська заборгованість, тис. грн	1,2	10000	10466	2	2,4
9	$\sum K_{ч+1}$	9	-	-		$\sum P_j = 12,4$

$$Bk = 100 - (P_j - \sum k_{ч}) \frac{100}{\sum k_{ч}(m-1)}$$

$$Bk = 100 - (12,4 - 9) * 100 / 9 * (2 - 1) = 62,22$$

Виробнича потужність підприємства характеризує максимально можливий річний обсяг випуску продукції (видобутку й переробки сировини або надання певних послуг) заздалегідь визначених номенклатури, асортименту та якості за умови найбільш повного використання прогресивної технології та організації виробництва. В нашому випадку прийmemo за значення виробничої потужності підприємства річний обсяг передачі електроенергії, млн. кВт. год. За планом (2439 млн. кВт. год) в той час, коли фактичне значення 2419.

Якість продукції. Вперше в Україні, міжнародний сертифікат відповідності відразу за трьома управлінськими міжнародними стандартами: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 – системи управління якістю, безпекою, охороною праці та навколишнього середовища отримала компанія ПАТ «АЕС Рівнеобленерго». В компанії ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» протягом 2010-2011 років було проведено роботу з впровадження інтегрованої системи управління, що базується на

передовій світовій практиці. В листопаді-грудні 2011 року німецькими аудиторами міжнародного сертифікаційного органу «ТЮФ ЗЮД» було проведено сертифікаційний аудит систем управління ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. За результатами аудиту керівництво компанії ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» отримало міжнародні сертифікати відповідності управлінським міжнародним стандартам: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 від виконавчого директора «ТЮФ ЗЮД» по регіону Центральна та Східна Європа Томаса Віта. У своєму звіті аудиторська група підкреслила наявність високої культури виробництва, орієнтацію на якісне та безперебійне постачання електроенергії, злагодженість взаємодії збутових та технічних служб, а також сфокусованість на охороні праці, безпеці персоналу, підрядників та населення. Професіоналізм та мотивованість працівників свідчать про наявність потенціалу та бажання до постійного покращення та прагнення до міжнародного рівня. Впровадження інтегрованої системи управління зобов'язує до постійного вдосконалення на шляху до задоволення вимог споживачів з постійною роботою в питаннях охорони праці та навколишнього середовища. Отже, якість послуг Рівнеобленерго має досить високий рівень, але число скарг зі сторони споживачів станом на 2011 рік має тенденцію до зростання, що пов'язано зі зростанням тарифів на електроенергію та посилення мір боротьби з боржниками.

Фондовіддача основних засобів обчислюється діленням обсягу виготовленої продукції (Овп) на середньорічну вартість основних засобів ($\overline{ОЗ}$) та характеризує ефективність їх використання: $\Phi_v = \frac{O_{вп}}{\overline{ОЗ}}$, грн. / грн. станом на 2011 рік.

Втрати електроенергії в мережі розраховуються, як відношення значень наданої до споживання електроенергії і спожитої, що засвідчують засоби обліку на місцях (лічильники) станом на 2011р.

Екологія виробництва. Визначається Інформацією про факти виплати штрафних санкцій (штраф, пеня, неустойка) і компенсацій за порушення законодавства: За 2011рік товариство виплатило 144,6тис.грн. штрафних санкцій до бюджету та 38,8тис.грн. інших економічних санкцій за виявлені порушення чинного законодавства.

Прибуток підприємства – Фінансова звітність 2011

Рентабельність – відносний показник прибутку, який відображає співвідношення отриманого ефекту (доходу, прибутку) з наявними або використаними ресурсами. За результатами розрахунку у 2011 році спостерігається позитивна динаміка до зростання всіх показників рентабельності ПАТ «АЕС Рівнеобленерго». Дебіторська заборгованість – Баланс 2011 року.

Перейдемо до сектору «Організаційна структура та менеджмент» і заповнимо відповідну таблицю.

Таблиця 4.2.

Організаційна структура та менеджмент

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	Підприємство значення / рейтинг		Pj
1	Ділові якості менеджерів *, балів	1,2	10	9	2	2,4
2	Ефективність організаційної структури управління **, балів	1,15	95	97	1	1,15
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,1	70	85	1	1,1
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,15	50	90	1	1,15
5	Продуктивність праці, тис.грн/особу	1,2	450	439,53	1	1,2
6	Середньомісячна оплата праці, грн	1,2	2000	3414	1	1,2
	$\sum K_{ч+1}$	7				8,2

Джерелом інформації, оданої в таблиці 2 служили звіти про Інформація про чисельність працівників та оплату їх праці, Інформація щодо освіти та стажу роботи посадових осіб емітента. , Звіт про працю станом на 2011 рік.

$$Bk = 100 - (Pj - \sum k_i) \frac{100}{\sum k_i (m-1)}$$

$$Bk = 100 - (8,2-7) * 100 / 7 = 82,85$$

Перейдемо до сектору Маркетинг і заповнимо таблицю 3.

Таблиця 4.3.

Маркетинг

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	Підприємство значення / рейтинг		Pj
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. грн	1,2	65000	679723	1	1,2
2	Ціна за одиницю продукції, коп./кВт год	1,15	113,60	113,60	1	1,15
3	Гнучкість тарифів, 50	1,15	50	37,5	2	2,3
4	Демпінгування цін, %	1,15	10	10	1	1,15
5	Інноваційна діяльність, тис.грн.	1,1	2000	3500	1	1,1
6	Дослідження ринку споживачів, тис.грн	1,25	200	250	1	1,25
7	$\sum K_{ч+1}$	8				8,15

$$Bk = 100 - (Pj - \sum k_i) \frac{100}{\sum k_i (m-1)}$$

$$Bk = 100 - (8,15-8) * 100 / 8 = 98,12$$

Сьогодні до складу ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» входять 16 районних дільниць.. Підприємство, охоплюючи своєю діяльністю територію у понад 20 тисяч км², обслуговує понад 400 тисяч споживачів — юридичних осіб і населення. У 2004 році ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» увійшло до загальноукраїнського рейтингу “ТОП-100. Найдинамічніші компанії”, що складається на основі результатів фінансових показників діяльності. Територія, на якій компанія здійснює свою діяльність, становить 20,1 тис. кв. км. Населення області, якому здійснюється енергопостачання, сягає 1200 тис.чол. В Рівненській області налічується 16 адміністративних районів, міст обласного підпорядкування - 4, населених пунктів - 1038. Основу промислового потенціалу області складає 287 великих та середніх підприємств.

ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» є природним монополістом у галузі інші енергопостачальні компанії України не є конкурентами для цієї компанії.

Найважливіший компонент зовнішнього середовища для компанії – це споживачі електроенергії. Компанія має близько 385 тис. споживачів, і її діяльність прямо залежить від кількості спожитої ними електроенергії, рівня її оплати тощо. Саме тому діяльність компанії повинна бути максимально орієнтована на потреби споживачів.

Таблиця 4.4.

Обсяг наданих послуг ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» у 2011 році.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Постачання та передача електроенергії	-	679723.00	99.50	-	679723.00	99.50

2. Ціна за одиницю продукції. Прийmemo за досліджуване значення Промислові тарифи від 01.09.2012 року. А саме, непромислових споживачів, так як їх відсоток у споживанні найбільший. Для нашого підприємства значення є еталонним, так як тарифікацію проводить НКРЕ України.

Гнучкість тарифів визначимо, як відношення кількості груп споживачів, які мають відмінну величину тарифу від загальної тарифікації груп споживачів. Отже, 5 груп споживачів із 8 мають значення тарифу 113,60 коп. за кВт.год., в той час як лише міський електричний транспорт, зовнішнє освітлення населених пунктів та комунально-побутові потреби релігійних організації мають значення тарифу майже в рази менше. Тому можна зробити висновок, зважаючи на те, що промислові і непромислові споживачі мають однаковий тариф, що є негативним для більшості споживачів, так як потреби в електроенергії є різними (клас, обсяг).

Рівень гнучкості тарифів = 3 групи (з відмінними від 113,60 коп за кВт год. тарифом) / 8 груп (загальна кількість груп) = 37,5 %.

Еталонне значення рівне 50% як мінімум. Адже, на сьогодні існує проблема перехресного тарифікування, про що говорять керівники багатьох енергетичних компаній України. Тарифікація промислових і непромислових споживачів має бути різною за винятком комунальних установ, що дозволить рівномірно розподілити навантаження по сплаті комунальних послуг по відношенню до населення і таким чином знизити рівень дебіторської заборгованості.

ПАТ Рівнеобленерго не демпінгує цінами, так як в м.Рівне і в його адміністративній області тарифікація здійснюється згідно загальноприйнятого положення про тарифи для споживачів електроенергії. Тому значення прийmemo на мінімальному рівні 10%, що можна списати на диспропорцію помислових і непромислових споживачів в різних районах області.

Дослідження ринку споживачів виконує ЦОС – центр обслуговування споживачів, який потребує 250 тис. грн. в рік.

Перейдемо до аналізу сектора Фінанси і сформуємо таблицю.

Таблиця 4.5.

Фінанси

№ п/п	Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	Підприємство значення / рейтинг		Pj
	Коефіцієнти ліквідності:					
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2-3	2,3	1	1,05
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2-3	2,0	1	1,1
	Коефіцієнти рентабельності:					
3	Рентабельність продажу	1,15	більше 10 %	13,74	2	2,3
4	Рентабельність активів	1,05	більше 20 %	17,43	2	2,1
5	Рентабельність власного капіталу	1,1	біля 100 %	22,39	2	1,2
	Показники ефективності:					
6	Оборотність активів	1,1	3-7	6,2	1	1,1
	Коефіцієнти залежності:					
7	Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	1,1	2	2,2
8	Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	2,0	1	1,15
9	$\sum K_{ч+1}$	10				12,2

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_i) \frac{100}{\sum k_i (m-1)}$$

$$B_k = 100 - (12,2 - 10) * 100 / 10 = 78$$

Сформуємо таблицю результатів обчислення показників у вигляді Квадрату.

Рис. 4.1. Квадрат Потенціалу ПАТ «АЕС Рівнеобленерго»

Таблиця 4.6.

Результуюча матриця квадрату потенціалу ПАТ «АЕС Рівнеобленерго»

№ з/п	Елементи потенціалу підприємства	ПАТ Рівнеобленерго	
		Сума зважених рангів, P_{ij}	Довжина векторів, B
1	Виробництво, розподіл і збут продукції	12,4	62,2
2	Організаційна структура і менеджмент	8,2	82,5
3	Маркетинг	8,15	98,12
4	Фінанси	12,2	78

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (B_k), знаходимо за допомогою формули:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_i) \frac{100}{\sum k_i (m-1)}, \quad (9)$$

5. Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

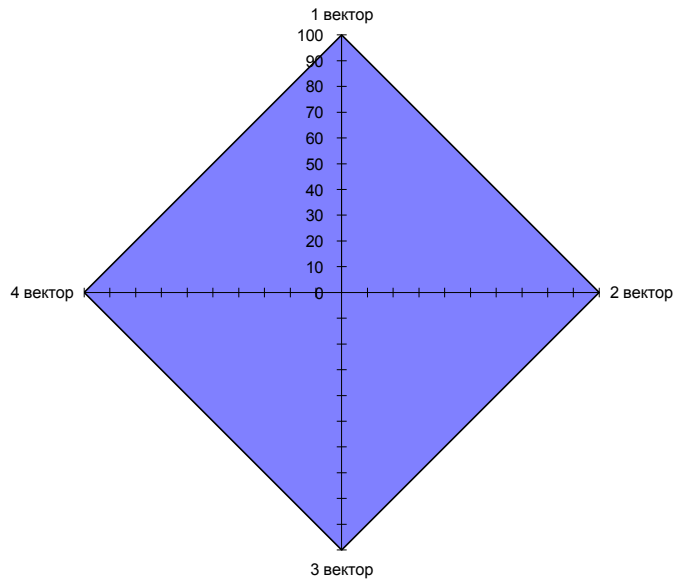


Рис. 2.2. Квадрат потенціалу підприємства ПАТ «Рівнеобленерго»

Провівши оцінку потенціалу підприємства ПАТ «Рівнеобленерго» за допомогою методу Квадрату потенціалу можна зробити наступні висновки:

Найбільше на підприємстві розвинений сектор Маркетингу, це пов'язано з тим, що підприємство є природним монополістом, і йому не потрібно здійснювати маркетингові дослідження ринку конкурентів, основним чинником його зовнішнього середовища є споживачі, а також неабияку роль відіграють політична та економічна ситуація в країні та світі. Для покращення роботи цього сектору, необхідно підняти питання про маркетингову стратегію, а саме стратегію ціноутворення, так як сьогодні важливе місце є питання перехресного ціноутворення енергетичних компаній України. Так, як споживачі непромислової групи сплачують ті ж тарифи, що і споживачі промислових груп, хоча вимоги до якості у них різні. Тому для покращення стану з дебіторською заборгованістю на підприємстві необхідно вдосконалити систему тарифікування різних груп споживачів, що зменшить платіжне навантаження по комунальним послугам головному чиннику зовнішнього середовища підприємства. А цю проблему може вирішити тільки Національна комісія регулювання електроенергетики України разом з енергетичними компаніями.

Друге місце у розвитку займає сектор Організаційної структури та менеджменту. Підприємство, як було вже вище сказано, володіє сертифікатами якості. Вперше в Україні, міжнародний сертифікат відповідності відразу за трьома управлінськими міжнародними стандартами: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 – системи управління якістю, безпекою, охороною праці та навколишнього середовища отримала компанія ПАТ «АЕС Рівнеобленерго».

В компанії ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» протягом 2010-2011 років було проведено роботу з впровадження інтегрованої системи управління, що базується на передовій світовій практиці. В листопаді-грудні 2011 року німецькими аудиторами міжнародного сертифікаційного органу «ТЮФ ЗЮД» було проведено сертифікаційний аудит систем управління ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. За результатами аудиту керівництво компанії ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» отримало міжнародні сертифікати відповідності управлінським міжнародним стандартам: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 від виконавчого директора «ТЮФ ЗЮД» по регіону Центральна та Східна Європа Томаса Віта.

Третє місце посідає сектор Фінасів. Даний сектор є проблемним для будь якого підприємства навіть успішно функціонуючого, так як нестабільна ситуація економіки в країні спричиняє коливання всередині кожної фінансової установи.

Найменш розвинутим є сектор Виробництва, розподілу та збуту продукції. Хоча на підприємстві рівень якості наданої продукції є дуже високим, розподіл та збут бажає кращого, адже основні виробничі фонди є застарілими та потребують інвестиційних вкладень, має місце великий відсоток втрат і крадіжок електроенергії через недосконалу систему обліку на місцях. Тому ряд проблем потребує негайного вирішення.

Тому для вирішення проблем сектору фінансів необхідно провести детальну фінансову діагностику діяльності ПАТ «АЕС Рівнеобленерго»

4.2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АЕС РІВНЕОБЛЕНЕРГО»

4.2.1. Аналіз майна та джерел коштів підприємства

У сучасних умовах кожне підприємство повинно чітко орієнтуватись у складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого підприємства, так і підприємств – партнерів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово – господарської діяльності. Головною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів зміцнення фінансового стану та його платоспроможності.

Аналіз фінансового стану ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» почнемо з аналізу структури і динаміки майна та джерел коштів підприємства.

Інформаційною базою для аналізу структури і динаміки коштів підприємства є ф.№1 «Баланс» ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» за 2010 – 2011 роки.

Підсумок за статтями балансу свідчить про вартість всього майна, що є в розпорядженні підприємства.

В процесі господарської діяльності величина та структура активів і пасивів підприємства постійно змінюється, тому в процесі їх аналізу потрібно дослідити зміни в їх складі, структурі та оцінити їх.

Результати аналізу структури та динаміки майна підприємства наведені в таблиці 2.2.1.

Таблиця 4.2.1

Аналіз структури і динаміки майна ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» тис. грн.

№	Показники	2010 рік	2011 рік	Відхилення	
				За сумою, +, -	Тр., %
1	2	3	4	5	6
1	Необоротні активи, всього	236932	243044	6112	102,58
	- у % до вартості майна	76,03	77,66	1,63	-
	в т.ч.:				
1.1.	Нематеріальні активи	13027	12298	-729	94,4
	- у % до необоротних активів	5,49	5,06	-0,43	-
	- у % до вартості майна	4,18	3,93	-0,25	-
1.2.	Незавершені капітальні інвестиції	9043	8841	-202	97,77
	- у % до необоротних активів	3,82	3,64	-0,18	-
	- у % до вартості майна	2,9	2,83	-0,07	-
1	2	3	4	5	6
1.3.	Основні засоби	202900	217218	14318	107,06
	- у % до необоротних активів	85,64	89,37	3,73	-
	- у % до вартості майна	65,11	69,41	4,3	-
1.4.	Відстрочені податкові активи	11962	4687	-7275	39,18
	- у % до необоротних активів	5,05	1,93	-3,12	-
	- у % до вартості майна	3,84	1,49	-2,35	-
2.	Оборотні активи, всього	74073	69192	-4881	93,41
	- у % до вартості майна	23,77	22,11	-1,66	-
	в т.ч.:				
2.1.	Запаси, всього	4388	4832	444	110,12
	- у % до оборотних активів	5,93	6,98	1,05	-
	- у % до вартості майна	1,41	1,54	0,13	-
2.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21455	24472	3017	114,06

Продовж. таблиці 4.2.1

	- у % до оборотних активів	28,96	35,37	6,41	-
	- у % до вартості майна	6,88	7,82	0,94	-
2.3.	Дебіторська заборгованість за розрахунками, всього	4860	12334	7474	253,79
	- у % до оборотних активів	6,56	17,83	11,27	-
	- у % до вартості майна	1,56	3,94	2,38	-
2.4.	Інша поточна дебіторська заборгованість	218	193	-25	88,53
	- у % до оборотних активів	0,29	0,28	-0,01	-
	- у % до вартості майна	0,07	0,06	-0,01	-
2.5.	Грошові кошти та їх еквіваленти	41176	24792	-16384	60,21
	- у % до оборотних активів	55,59	35,83	-19,76	-
	- у % до вартості майна	13,22	7,93	-5,29	-
2.6.	Інші оборотні активи	1975	2568	593	130,02
	- у % до оборотних активів	2,67	3,71	1,04	-
	- у % до вартості майна	0,63	0,82	0,19	-
3.	Витрати майбутніх періодів	626	707	81	112,94
	- у % до вартості майна	0,2	0,23	0,03	-
4.	Вартість майна, всього	311631	312943	1312	100,42

Загальна вартість активів підприємства у 2011 році порівняно з 2010 роком зросла на 1312 тис. грн., що становить 0,42%, що оцінюється позитивно, оскільки створюються умови для розширення діяльності та збільшення виробничих можливостей.

Таке збільшення відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 6112 тис. грн., що становить 2,58% та витрат майбутніх періодів на 81 тис. грн., що складає 12,94%. При чому вартість оборотних активів зменшилася на 4881 тис. грн.

Перевищення сум та темпів росту необоротних активів над оборотними оцінюється негативно і свідчить про зменшення рівня ліквідності.

Зростання необоротних активів у 2011 році відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів на 14318 тис. грн., що становить 7,06%, що відбулося за рахунок придбання нових основних засобів. Інші складові необоротних активів зменшилися.

На скорочення оборотних активів вплинуло значне зниження грошових коштів та їх еквівалентів на 16384 тис. грн., що складає 39,79%, яке відбулося внаслідок виплати у 2011 році дивідендів акціонерам, зниження іншої поточної заборгованості на 25 тис. грн. (11,47), що в цілому оцінюється негативно.

Найбільшу питому вагу у загальній вартості активів за досліджуваний період займають необоротні активи. Їх частка у 2011 році зросла на 1,63 в.п. і становить 77,66%. Частка оборотних активів у звітному році скоротилася на 1,66 в.п. та становить 22,11% загальної вартості активів. Витрати майбутніх періодів займають найменшу питому вагу у структурі майна ПАТ «АЕС Рівнеобленерго». Їх частка на 2011 році зросла з 0,2% до 0,23%.

У структурі необоротних активів найбільша частка припадає на основні засоби. Їх питома вага у 2011 році зросла на 3,73 в.п., а у загальній вартості активів – на 4,3 в.п. та становить 89,37% та 69,42% відповідно. Частка нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій та відстрочених податкових активів у вартості необоротних активів знизилася на 0,43 в.п., 0,18 в.п. та 3,12 в.п у 2011 році та становить відповідно 5,06%, 3,64% та 1,93%. Питома вага цих складових у загальній вартості майна підприємства теж зменшилася.

Найбільшу питому вагу в необоротних активах становлять грошові кошти, що свідчить про високу ліквідність та платоспроможність підприємства. Проте їх частка у 2011 році зменшилася на 19,76 в.п. та становить 35,83%. Запаси становлять лише 5,93 у вартості оборотних активів у 2010 році, а їх частка у 2011 році збільшилася до 6,98%. Частка дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, дебіторської заборгованості за розрахунками та інших оборотних активів у структурі оборотних активів зросла у 2011 році порівняно з 2010 роком відповідно на 6,41 в.п., 11,27 в.п. та 1,04 в.п., що становить 35,37%, 17,83% та 3,71%. Питома вага іншої дебіторської заборгованості скоротилася на 0,01 в.п. у звітному році та складає 0,28% у вартості оборотних активів.

Для наочності аналізу активів підприємства зобразимо графічно структуру та динаміку коштів (активів) підприємства на рис. 2.1 – 2.3.

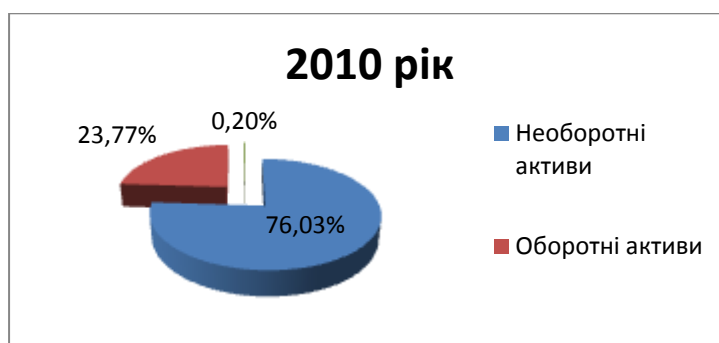


Рис. 4.2.1. Структура майна ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» у 2010 році

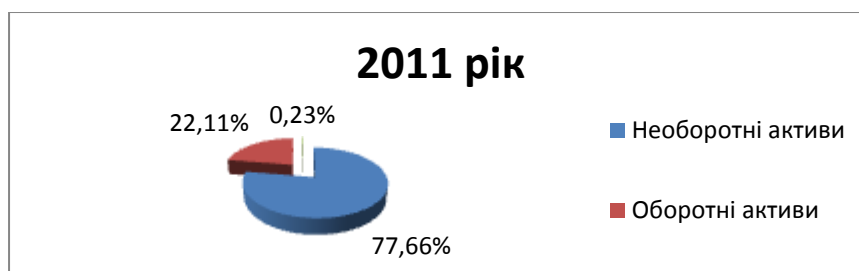


Рис.4.2.2. Структура майна ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» у 2011 році

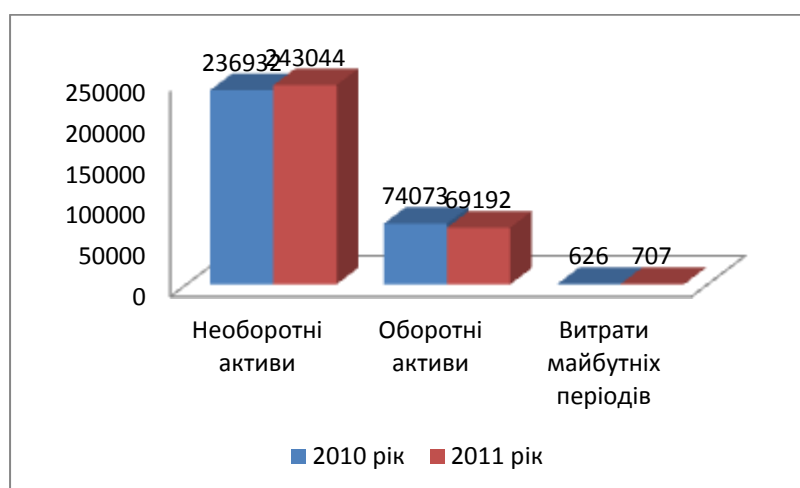


Рис. 4.2.3. Динаміка майна ПАТ «АЕС Рівнеобленерго» у 2010-2011 роках

Наступним кроком аналізу фінансового стану підприємства є дослідження структури та динаміки джерел формування коштів за даними пасиву балансу (додаток 7-8), що представлено в таблиці 4.2.2.