

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

В статті виконано системний аналіз функціональних сфер діяльності підприємства: маркетинг, виробництво (операційна діяльність), фінанси, управління персоналом, інноваційна діяльність. Наведено характеристику сильних та слабких сторін діяльності компанії АК «Харківобленерго». Наведено рекомендації підвищення її ефективності.

Ключові слова: енергетичне підприємство, маркетинг, маркетингові дослідження, операційна діяльність, фінанси, управління персоналом, інноваційна діяльність, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

TELEGIN V., KOSTIN D.
Kharkiv National University of Radio Electronics

ANALYSIS AND EVALUATION OF THE INTERNAL ENERGY COMPANY

The purpose of the internal strategic analysis of AK "Kharkivoblenergo" is to establish the suitability of the enterprise for the realization of certain (current and those that can be selected for the future) strategic actions. The article analyzes the functional areas of the company's activity: marketing, operational activities, finance, personnel management, innovation activities.

The marketing function in its classical sense in the enterprise is poorly developed and needs to be improved. At the same time, the availability of a customer database, which covers almost 100% of legal entities, whose capacity and offices are located in the Kharkiv region and the population living in the region, is a very significant and powerful resource that should be used for the development of the company.

The operating function is performed by the company at an adequate level, based on effective performance indicators (duration of interruptions of electricity supply, number of emergency shutdowns).

All known and common indicators and financial activity ratios are calculated, vertical, horizontal analysis of the balance, factor analysis. The monitoring of the financial condition of competitors, a comparative analysis of financial indicators with those from other operators outside the Kharkiv region and the medium-sized ones are not conducted, there is a system for assessing the performance of the MEMs, but the evaluation and comparison occurs only with absolute indicators of cash inflows, their growth rates compared to past period, rather than relative performance indicators.

Internal staff selection (at your own expense), appropriate, administration and staffing at the appropriate level, monitoring of labor markets is not carried out on a permanent basis due to the lack of urgency in this need. Innovations are essentially internal in nature, referring to the systems, processes, equipment used in operating activities. Innovation activities are to some extent carried out, but innovative products and services for sale are not being developed.

Keywords: energy company, marketing, marketing research, operational activity, finance, personnel management, innovation activity, strengths and weaknesses of the enterprise.

Постановка проблеми. Аналіз внутрішнього середовища проводиться для визначення сильних та слабких сторін підприємства АК «Харківобленерго». АК «Харківобленерго» є одним з найбільших дистриб'юторів електроенергії в Україні. Це підприємство обслуговує Харківську область, яка відрізняється високим рівнем індустріалізації (площа: 31 400 км²; населення: 2,8 млн). Компанія володіє 47 273 км ліній електромережі з номінальною потужністю трансформаторів у 8 162 МВА.

Обленерго має добре диверсифіковану базу клієнтів, що включає 1,2 млн домогосподарств та 3 000 промислових споживачів (головним чином машинобудівні підприємства). На ці дві групи споживачів припадає відповідно 40% та 23% продажів електроенергії компанії, на комерційних споживачів – 18%, а на муніципальні підприємства – 3%. Найбільшими споживачами компанії є водоканали та тепломережі, «Харківський метрополітен», заводи з виробництва енергетичного обладнання «Турбоатом» та «Електроважмаш». Держава володіє 65% акцій «Харківобленерго».

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язування даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Стаття є результатом комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного університету радіоелектроніки «Розробка методичних рекомендацій розвитку АК «Харківобленерго» у нових ринкових умовах» (№ 16-02/Л 8163) [1].

Метою внутрішнього стратегічного аналізу є встановлення придатності підприємства до реалізації певних (поточних та таких, що можуть бути обрані на перспективу) стратегічних дій.

Виклад основного матеріалу. Аналіз функціональних сфер діяльності підприємства.

МАРКЕТИНГ.

Загальний стан управління функцією. В організаційній структурі відсутні будь-які підрозділи, в назві яких було б вжито слово «маркетинг». «Харківенергозбут» виконує збутові функції та функції комерційного обліку електроенергії. Керівництво збутом покладено на директора «Харківенергозбуту». Працівники компанії не оперують термінологією концепцій маркетингу. На підставі аналізу положення

«Про Управління інформаційної політики та роботи зі споживачами Харківобленерго», можна зауважити, що певні елементи маркетингу виконуються в межах даного управління.

Маркетингова функція в її класичному розумінні на підприємстві слабо розвинена і потребує вдосконалення. При цьому наявність бази даних клієнтів, яка охоплює майже 100% юридичних осіб, потужності та офіси яких розміщені в Харківській області та населення, що проживає в області є дуже значним та потужним ресурсом, який слід використати для розвитку компанії. Зміна законодавчого регулювання галузі, яка очікується, потребує приділення більшої уваги маркетинговій функції.

Системи маркетингових досліджень та маркетингової інформації. Значна увага приділяється питанням обробки інформації щодо обсягів споживання, стану розрахунків, кредиторської заборгованості, організаційних заходів, тобто фактичної інформації щодо подій, які відбулися; на основі опрацювання даної інформації складаються звіти, прогнози розробляються на основі екстраполяції; інформація щодо тенденцій на ринку та у зовнішньому середовищі діяльності, споживацьких уподобань, стану постачальників та контрагентів систематизовано не обробляється.

Моніторинг ринку та дослідження стану середовища реалізовані на середньому рівні, що має стати зоною уваги при зміні правил функціонування електроенергетичної галузі.

Маркетингові рішення у сфері розробки товарів та аналіз політики надання послуг. Підприємство пропонує не досить широкий асортимент послуг, при цьому вони на сайті представлені без розгорнутого опису та деталізації, прайси на сайті не оприлюднюються; компанія приділяє певну увагу виявленню незадоволень та скарг клієнтів; розвитку бренду увага не приділяється; пакети послуг не надаються.

Даний елемент маркетингової діяльності потребує розвитку. Можна рекомендувати розширення переліку послуг (зокрема, у напрямку надання послуг з енергоаудиту та консультаційних послуг з підвищення енергоефективності), скласти детальні вичерпні переліки послуг та оприлюднити їх на сайті, розробити програми надання послуг, не пов'язаних з основою діяльністю (освітніх, громадського харчування, відпочинку, медичних, транспортних), розробити пакети послуг.

Ціноутворення. Державне регулювання тарифів за основною діяльністю; щодо інших послуг, ціноутворення в основному відбувається за системою «витрати плюс». Належний рівень виконання функції за даних умов, але слід звернути увагу підготовці до переходу до конкурентних правил роботи на електроенергетичному ринку. Необхідне впровадження методів ціноутворення, які б базувалися на аналізі ринку, цінової політики конкурентів. Необхідно розробити принципи ціноутворення для надання комплексних послуг, впровадження системи знижок.

Збут. Збутова діяльність щодо забезпечення роботи з існуючими споживачами налагоджена на досить високому рівні, дистрибуція відсутня (з причини специфіки основної діяльності). Збутова діяльність виконується досить ефективно щодо забезпечення темпів зростання доходу та прибутку, які відповідають темпам зростання тарифів; для виведення такої діяльності на якісно новий рівень (збільшення темпів росту прибутків випереджальними темпами) необхідні зміни в організації служби маркетингу в цілому.

Просування товарів. Слід відмітити досить пильну увагу компанії до методів пабліситі (зв'язків з громадськістю) – випуск телевізійних програм, виступи керівництва перед різними аудиторіями. Рекламу використовується не досить інтенсивно у засобах масової інформації, довідкових виданнях, на телебаченні, через центри сервісного обслуговування споживачів тощо.

Стимулювання продажу послуг, ціни (тарифи) на які не підлягають державному регулюванню споживачам через знижки, купони, акції тощо не використовуються (інформації немає); працює громадська приймальня, єдине вікно та кол-центр для оперативного реагування на звернення споживачів.

Потребують розвитку та удосконалення методи просування послуг та товарів, використання нових способів рекламування (наприклад, через сайт, через послуги контрагентів тощо), що буде особливо критичним при зміні правил функціонування електроенергетичної галузі.

Планування та контроль діяльності у сфері маркетингу. Певні елементи маркетингу, не знаходять свого відображення в організаційній структурі, що не дозволяє здійснювати ефективне управління такими елементами. Діяльність з планування та контролю, відповідно, ведеться тільки в межах, представлених на підприємстві маркетингових функцій.

Організація маркетингової діяльності потребує переосмислення та переорієнтації, якщо підприємство планує не втратити власні позиції при введенні очікуваних законодавчих змін. Крім того, підвищення ефективності маркетингової діяльності, зокрема, впровадження заходів з управління попитом на електроенергію, може сприяти зниженню максимальних електричних навантажень та вирішенню проблеми технологічних втрат електроенергії.

ВИРОБНИЦТВО (ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ)

Будівлі, обладнання, устаткування. Рівень загального зносу основних засобів за даними балансу на кінець 2015 р. становить близько 23% (25% у 2014). Будинки, споруди та передавальні пристрої зношені на 21%, основний рівень зносу припадає на транспорт (30%) та машини та обладнання (28%). Дані показники є досить непоганими, якщо порівнювати з підприємствами в межах галузі (середній рівень по обленерго – 50% за 2014 р.). Відбувається постійна модернізація та оновлення обладнання та устаткування, на що направляється до 90% коштів інвестиційних програм за планами інвестиційного розвитку (2014–2016

роки). Але фінансування запланованих інвестицій склало близько 35 % у 2014 році, 33 % – у 2015 та 3% – у 2016 році з причин кризового стану з платежами від крупних споживачів. Це може суттєво погіршити якість здійснення операційної діяльності компанією. Планами, затвердженими Міністерством енергетики та вугільної промисловості, передбачено вкладання коштів до 2020 року у будівництво та модернізацію в обсязі більше 2 млрд грн.

Стан є задовільним для здійснення операційної діяльності. Заплановані зусилля (згідно з планами). У напрямі модернізації та оновлення основних засобів, капітального будівництва дозволять у майбутньому забезпечити ефективне функціонування енергорозподільної компанії.

Виробничі потужності. Нездатні досить гнучко реагувати на зміну потреб ринку, високий рівень ТВЕ (хоча він і постійно знижується). Методи управління попитом використовуються дуже слабо (тільки в частині технічних аспектів раціоналізації електровикористання). Збільшення коефіцієнту використання потужності за рахунок вирівнювання споживання за періодами доби, для чого необхідна спільна робота інженерно-технічних підрозділів та збутових і тих, хто взаємодіє з різними контрагентами (споживачами в тому числі).

Ступінь вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція відсутня (з виробниками електроенергії, яка є дозволеною). Власних виробництв електротехнічних приладів, лабораторій тощо немає. У майбутньому, можливо, компанії доцільно розглянути можливість розвитку власних генеруючих потужностей, а також налагодження власного виробництва електротехнічних товарів з метою використання досвіду та компетенцій персоналу та отримання синергійного ефекту.

Операційні (технологічні) процеси. Операційна функція виконується компанією на достатньому рівні, виходячи з результативних показників діяльності (тривалість переривань подачі електроенергії, кількість аварійних відключень). При цьому в компанії достатньо високий рівень ТВЕ. На сайті та в звітах компанії відсутня будь-яка інформація щодо використання процесного підходу. Аналіз положень та посадових інструкцій (крім технічних служб, положення щодо яких не були надані), персональна відповідальність за виконання певних завершених ланцюгів бізнес-процесів в компанії не встановлюється. Процесний підхід не використовується, необхідно його впроваджувати. Важливою в ринкових умовах є наявність сертифікації за стандартами ISO. Зниження ТВЕ потребує докладання більших зусиль, що вимагає розширення функцій енергонормування, енергоаудиту, енергоменеджменту та більш тісної взаємодії технічних та маркетингових служб.

Управління якістю. Кількість відключень на 100 км електромереж в компанії складає 4-5 (за 2013-2014 роки), що є одним з найкращих показників серед обленерго (середній показник – 19-20 відключень на 100 км у 2013-2014 рр.). Тривалість довгих перерв (Показник SAIDI, хв.) складає 768 (2013 р.), 1572 (2014 р.), 398 (за першу половину 2015 р.), що є серед 5-7 найнижчих з-поміж обленерго. Розроблені інструкції з охорони праці, пожежної безпеки, ведеться певна робота щодо оцінки та покращення якості; сертифікація ISO 9001:2008 відсутня (інформації про неї в офіційних джерелах не надано) внутрішній аудит структурних підрозділів компанії відбувається неперіодично. Задовільний рівень виконання функцій, але законодавчі зміни стимулюють приділити значну увагу питанням управління якістю на підприємстві.

Виробнича структура та управління виробництвом. Безперервний характер операційної діяльності, автоматизація діяльності, управління виробництвом відбувається за змішаною схемою – складні елементи мережі закріплені за відповідними службами, а основний обсяг мереж експлуатується районами та ділянками електричних мереж.

Інфраструктура виробництва та внутрішня логістика. Високий рівень організації технічного обслуговування основних операційних процесів, оновлення транспортного господарства.

Відносини з постачальниками. Налагоджена, систематична робота з постачальниками, яка здійснюється на конкурсній основі за попередньо розробленими вимогами та правилами.

ФІНАНСИ

Фінанси. Оцінка фінансового стану. Всі відомі та поширені показники та коефіцієнти фінансової діяльності розраховуються, здійснюється вертикальний, горизонтальний аналіз балансу, факторний аналіз. Моніторинг фінансового стану конкурентів, порівняльний аналіз фінансових показників з такими у інших операторів галузі за межами Харківського регіону та середньогалузевими не проводиться, існує система оцінки показників діяльності РЕМів, але оцінювання та порівняння відбувається тільки за абсолютними показниками надходжень грошових коштів, коефіцієнтами їх зростання у порівнянні з минулим періодом, а не за відносними показниками ефективності.

Формування фінансових ресурсів підприємства. Власні кошти. За останні чотири роки компанія векселі не видавала та не отримувала, кредити відсутні, відбувається щорічна виплата дивідендів (інколи з затримками). Аналіз наданих документів та інформації з офіційних відкритих джерел показує, що не використовуються такі методи залучення фінансування, як проектне фінансування, випуск облігацій, торгівельне банківське фінансування. Формування фінансових ресурсів відбувається за традиційним підходом, залучаються «дорогі» кошти у разі потреби. Слід звернути увагу на використання фінансового лівериджу через інструменти залучення коштів на фінансування інвестиційної діяльності та оборотних активів.

Розподіл фінансових ресурсів. Інвестиційна діяльність компанії реалізується через придбання необоротних активів для власних потреб, фінансові інвестиції були здійснені у минулих періодах у пайові венчурні інвестиційні фонди та банківські продукти. На кінець 2015 року були визнані збитки від знецінення фінансових інвестицій у сумі 6,978 тис. грн (венчурні фонди). Інвестиції у ПАТ «Перший інвестиційний банк» (ймовірно, депозит) залишились у активах компанії. Реальні інвестиції у інші об'єкти не здійснюються. Необхідно здійснювати аналіз ефективності альтернативного використання фінансових ресурсів з метою підвищення прибутковості. Доцільно розглянути інвестування у компанії, які створюють (мають у розпорядженні) генеруючі потужності.

Управління фінансовою діяльністю. Рівень виконання фінансових функцій є задовільним. Системи бюджетування, калькуляції витрат на основі сучасних концепцій не використовуються. Управлінський облік за певними сферами (напр., заробітна плата) частково автоматизовано, комплексна система управлінського обліку відсутня. Потребує досить серйозного удосконалення для приведення у відповідність із новими стратегічними завданнями функціонування в умовах повномасштабного ринку.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Відбір, найм та просування персоналу. Використовується внутрішній відбір персоналу (власними силами), що є доцільним, адміністрування та облік персоналу на належному рівні, моніторинг ринків праці не здійснюється на постійній основі з причини відсутності нагальної у цьому потреби.

Оцінка персоналу. Оцінювання персоналу безпосереднім керівництвом, оцінювання фахової компетентності менеджерів на основі кваліфікаційних вимог; атестація на відповідність займаним посадам; не проглядається зв'язок оцінювання персоналу із виконанням стратегічних цілей діяльності підприємства; критерії оцінки персоналу за збалансованою системою показників не використовуються. Рівень виконання функцій належний, але можливо слід подумати над застосуванням сучасних підходів до оцінки персоналу (наприклад, системи 360 градусів, збалансованої системи показників тощо).

Винагородження, заохочення. Відбувається на основі положень колективного договору; премії, заохочення, доплати і надбавки сплачують за виконання основних показників операційної діяльності, за професійну майстерність, виявлення безоблікового споживання електроенергії, за виконання особливо важливих завдань тощо; існує система дисциплінарних стягнень. В цілому працівники відмічають задоволеність матеріальним стимулюванням, якщо не порушується графік виплати заробітної плати.

Застосовуються також методи нематеріального стимулювання. Рівень виконання функцій належний, але можливі удосконалення (наприклад, впровадження системи заохочень, яка базується на виконанні запланованих стратегічних показників, які визначені через застосування збалансованої системи показників).

Розвиток персоналу. На підприємстві наявні такі засоби розвитку персоналу: створення кадрового резерву, стажування, навчання; просування на вищі посади, участь у конференціях, семінарах, тренінгах; складаються плани-графіки навчання, підвищення кваліфікації, професійної підготовки у вищих навчальних закладах.

Трудові відносини та умови праці. Колективний договір, у якому увага і звільненням працівникам-пенсіонерам, а не тільки працюючим; умови праці відповідають вимогам та стандартам, відбувається постійне поліпшення умов праці, значна увага питанням охорони праці.

Соціальна компонента управління компанією. Житлово-побутове обслуговування, харчування, охорона здоров'я, організація відпочинку достатньо розвинені – власні їдальня, спеціалізований центр відновлення персоналу, база відпочинку. Крім того, компанія приділяє є соціально відповідальною [2].

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Втілення інновацій у продукти та послуги. Інновації в основному внутрішнього характеру, стосуються систем, процесів, обладнання, яке використовується в операційній діяльності. Інноваційна діяльність певною мірою здійснюється, але не розробляються інноваційні продукти та послуги для продажу.

Способи інноваційного розвитку та інноваційний моніторинг. Партнерство з різними науковими та дослідницькими установами; власні ресурси; участь у виставках та конкурсах. Слід звернути увагу на розширення партнерських стосунків з науковими та дослідницькими установами. Також варто запровадити періодичний моніторинг інноваційних розробок певних напрямів (пов'язаних з функціонуванням електроенергетики) через відвідування інноваційних форумів, конференцій тощо, вивчення сайтів, де розміщують пропозиції команд інноваторів, сайтів дослідницьких установ та патентних баз.

Відбір, оцінка проектів, розподіл ресурсів та контроль. Існують певні елементи системи оцінки та відбору інноваційних ідей для впровадження проектів у компанії. Не діагностується наявність комплексної системи розподілу та використання ресурсів для отримання результатів у інноваційній діяльності для їх виведення на ринок.

Управління інноваціями та організаційна структура. Чіткого планування та системи пріоритетів для внутрішніх інновацій не існує (інформаційних, управлінських, операційної діяльності); не спостерігається (та не заявлено) про існування міждисциплінарних проектних груп та команд для здійснення інноваційних програм, проведення проектів.

В положеннях відділів та служб компанії функції та обов'язки щодо здійснення інноваційної діяльності не прописані, спеціальних служб немає. Недостатньо розвинена інноваційна функція щодо отримання результатів для ринку, інноваційна діяльність в цілому потребує переосмислення.

Таким чином. Сильними сторонами підприємства є (без ранжування за значущістю):

- порівняно незначний ступінь зносу розподільних електромереж;
- досить незначний ступінь фізичного зносу деяких видів будівель, споруд, обладнання, транспорту (до 30 %);
- сформована матеріально-технічна база та великий досвід роботи у галузі передачі та постачання електроенергії;
- автоматизовані системи обліку електроенергії;
- компетенції з надання якісних послуг для забезпечення електроенергетичних потреб клієнта;
- ключові компетенції швидкого діагностування, попередження та усунення технологічних порушень роботи високовольтного обладнання;
- ефективна система мотивації та розвитку персоналу;
- розвинена соціальна інфраструктура;
- налагоджена система збутової діяльності;
- висококваліфікований та досвідчений персонал;
- достатньо високий рівень соціальної відповідальності.

Слабкими сторонами діяльності можна назвати:

- організаційна структура з обмеженими можливості гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища;
- відсутність управління знаннями на підприємстві;
- недостатньо розвинений рівень маркетингової діяльності;
- наявність вузьких місць операційної діяльності (нерівномірність завантаження потужності енергопередавального обладнання, недостатня кількість обліку електроенергії, недостатня кількість персоналу, забезпеченість персоналом відповідних професій певних функцій (у деяких підрозділах));
- відсутність формалізованої системи стратегічного планування; відсутність чіткої стратегії;
- відсутність системи оцінювання прогресу (працівників, відділів та компанії у цілому) у досягненні стратегічних цілей;
- низький рівень використання сучасних управлінських концепцій та технологій;
- високий рівень технологічних втрат електроенергії;
- недостатньо розвинена інноваційна діяльність; відсутність власної науково-технічної бази;
- нестабільний фінансовий стан з причин високого рівня дебіторської заборгованості;
- відсутність формалізованого процесного підходу до здійснення операційної діяльності;
- відсутність сертифікації за стандартами ISO.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу системи управління та бізнес-процесів можна виділити певні сильні та слабкі сторони компанії. Слід вказати на те, що їх виділення відбувалося виходячи з поточних умов функціонування електроенергетичної галузі, але нові законодавчі зміни здатні суттєво змінити контекст діяльності підприємства і реконфігурацію ключових факторів успіху в галузі.

Література

1. Яворський В. Г. Електроенергетика: методологія успіху : монографія / В. Г. Яворський, В. С. Телегін, Ю. Д. Костін. – Х., 2017. – 345 с.
2. http://www.oblenergo.kharkov.ua/media_centre/news/socialniy-vektor-rozvitku.

References

1. Yavorskyi V. H., Telehin V. S., Kostin Yu. D. Elektroenerhetyka: metodolohiia uspiikhu: monohrafiia / Yavorskyi V. H., V. S. Telehin, Yu. D. Kostin – Kh.: 2017. –345 s.
2. http://www.oblenergo.kharkov.ua/media_centre/news/socialniy-vektor-rozvitku.

Надійшла 3.11.2017

Рецензент: д. е. н., проф. Ковальчук С. В.