

Предварительно были рассчитаны значения коэффициентов β (0,038) и γ (0,21) и по формуле эффективности производства получены искомые значения показателя Θ (таблица).

Исходные данные для расчета эффективности производства

№ пред-при-ятия	Продукция, тыс. грн.	Численность персонала, чел.	Стоимость ПФ, тыс. грн.	Стоимость материальных ресурсов, тыс. грн.	Эффективность (Θ), чел./тыс. грн.	Место предприятия
1	4500	500	15000	3000	0,377	2
2	6100	570	18000	3200	0,316	1
3	2000	380	10000	1000	0,485	3

Метод сводной оценки эффективности позволяет ввести в расчет различные наборы значимых экономических параметров (необязательно эффективности ресурсов) и получить математически обоснованный ответ.

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 2004. – 328 с.
2. Васькин А.А. Оценка менеджеров. – М.: Компания Спутник+, 2000. – 370 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2004. – 235 с.
4. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: ООО "Вершина", 2004. – 207 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 720 с.
6. Мыльник В.В., Титаренко Б.П. Системы управления. – М.: Экономика и финансы, 2002. – 435 с.
7. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практик. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 328 с.

Получено 23.04.2012

УДК 658 : 620 : 911.375

О.В. ПОСПЕЛОВ, канд. экон. наук

Харківська національна академія міського господарства

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ У МІСТІ

Розглядається питання теоретичної організації менеджменту підприємств міста, в якому енергозберігаючі технології мають пріоритетний напрям.

Рассматривается вопрос теоретической организации менеджмента предприятий города, в котором энергосберегающие технологии имеют приоритетное направление.

The question of the theoretical organization of management of the enterprises of the city where energy saving technologies have the priority direction is considered.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, ринок, економічні зміни, управління, енергозабезпечення, економічний ризик, економічна підготовка.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні менеджмент, як наука у всій її багатовимірності, розвивається за власними принципами і має величезні перспективи [4]. Досить широкий загал виявляє жвавий інтерес до управлінських ідей та рецептів ефективного управління.

Наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних етапах визначала різні пріоритети і висувала різні концепції управління виробництвом [4], відтак і його принципи пройшли відповідний шлях, починаючи від раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи положеннями про ефективне управління в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил в управлінні виробництвом Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою “Принципи наукового управління” [6], на сторінках якого виділив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- 1) науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
- 2) науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітника;
- 3) кооперація з робітниками;
- 4) розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками [6], що можна виразити схемою (рис.1).

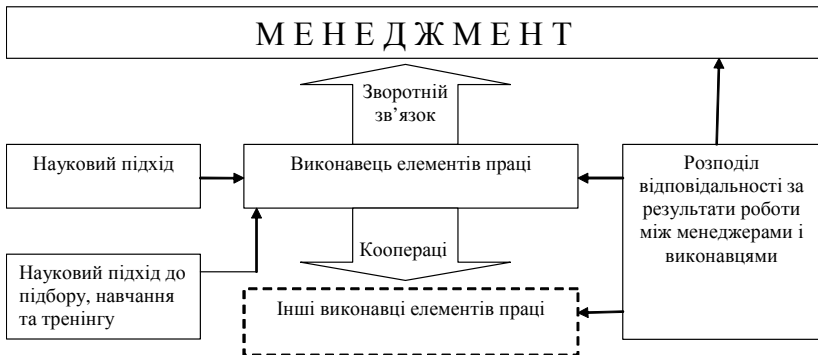


Рис.1 – Принципи управління індивідуальною працею робітників

Ці принципи стали моментом відліку для подальших досліджень в окресленій сфері, оскільки використання їх дозволило певним чином підвищити ефективність управління виробничими процесами. Про-

вжив і збагатив дослідження Ф. Тейлора Г. Емерсон, ввівши низку фундаментальних положень менеджменту, а саме:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати особу керівника;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формулювати основні справи, навчати всіх і кожного їх застосуванню і постійно стежити за всіма відхиленнями;
- кожен вищий рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- кожна операція в організації повинна обслуговуватись усіма знаннями і вміннями, які тільки є у світі. Це є законом внутрішньої відповідальності підприємства.

Раціоналізм у менеджменті, при всіх його чеснотах, як виявилось, далеко не єдиний, а в багатьох випадках і не кращий шлях підвищення ефективності виробництва роботи реальних підприємств і організацій.

Обмеженість управлінського раціоналізму в своїй діяльності, а в системі менеджменту підприємств міцно утвердився інший напрямок управління – поведінковий, він ґрунтується на використанні досягнень психології, соціології, культурної антропології з метою поглиблення розуміння реальної суті управління в організаціях, у значно більших соціальних системах. На його основі було створено рекомендації щодо вдосконалення "людських відносин", мобілізації "людського фактору", розвитку участі робітників в управлінні, підвищення ефективності лідерства [2].

Два напрямки – раціоналістичний і поведінковий – розвивалися, хоч і паралельно, але часто конфліктуючи між собою. У повоєнні роки розвиток теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів для аналізу і обґрунтування управлінського рішення, комп'ютеризація управління, яка в результаті винаходу персональних комп'ютерів здійснила якісний стрибок, сприяли активному використанню в управлінні системного підходу. Це призвело до відомого ускладнення науки управління та управлінських знань. Поглиблювалось осмислення і вивчення організацій як соціальних систем.

В одних ситуаціях обґрунтованими, ефективно працюючі виявлялися жорстко організовані, навіть бюрократизовані, системи управління, в інших випадках – організації, побудовані на принципах дебіюкратизації, внутрішньої свободи, саморегулювання. Та на зламі 70-х років широку популярність завоювали ідеї "ситуаційного підходу", в рамках якого доводилася правомірність різних типів систем управлін-

ня – як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі – залежно від конкретних характеристик "організаційного контексту" [3].

Це, певним чином, примирило тих, хто робив ставку на раціональні системи, і тих, хто бачив головне джерело ефективності в мобілізації потенціалу, закладеного в людях.

Однак ситуація різко змінилася за останні кілька років не тільки в нашій країні, але й в усьому світі. Зменшуються ресурси, скорочуються ринки, все більш жорсткою стає конкуренція, безробіття пригнічує ініціативу, а ухвали політиків ускладнюють ділове життя.

Позитивною альтернативою є боротьба не тільки заради виживання, але і для того, щоб, стаючи сильнішим і впевненішим, забезпечити собі процвітання в ці важкі часи.

Директор великої європейської компанії, якого звільнили, у зв'язку з тим, що відділення зазнало збитків, і звинуватили в цьому його, висловився так: "Три роки тому ситуація на ринку була більш сприятливою, і тоді я зберіг би свою роботу. Зараз же стільки проблем, що треба бути вдвічі розумнішим, щоб залишитися на плаву. Мені це не вдалося" [1]. Цим було підкреслено ситуацію, яка склалася в економіці всього світу.

На сьогодні найбільш характерним для управлінської думки – і в теоретичному, і в практичному вимірі є:

по-перше, інтернаціоналізація менеджменту, колективне осмислення нових реалій, що породжується поглибленням міжнародного поділу ринку, зростанням конкуренції і взаємозалежності в світовій економіці, розвитком транснаціональних корпорацій, створенням міжнародних систем інформації, інших структур інтеграції власності.

За допомогою видання величезної кількості робіт з управління, розповсюдження програм навчання менеджменту, доступних мільйонам людей, узагальнення управлінського досвіду різних країн завдяки обстеженню, розробки "ситуацій", широких міжнародних контактів учених-практиків управлінське втручання все більш стає надбанням усіх, хто його потребує [1].

По-друге, особливість останніх років – все більше звертає до себе увагу здорового глузду, простим істинам, добре засвоєним рецептами, які доступні для розуміння і використання тими, хто несе нелегкий тягар управління або хто стає на цей шлях. Менеджмент як наука у всій її багатогранності розвивається своїм шляхом і має величезні перспективи. Простіша схема викладеного показана на рис.2.

Одне з вузьких місць здійснення перебудови економіки в нашій країні – проблема управлінських кадрів. За деякими оцінками, "крити-

чна маса" керівників, спеціалістів з економіки та управління, здатних перетворити стан наших підприємств і організацій згідно з новими вимогами, повинна скласти не менше 20% від їхньої загальної кількості в народному господарстві [1]. А це не менше півмільйона людей.

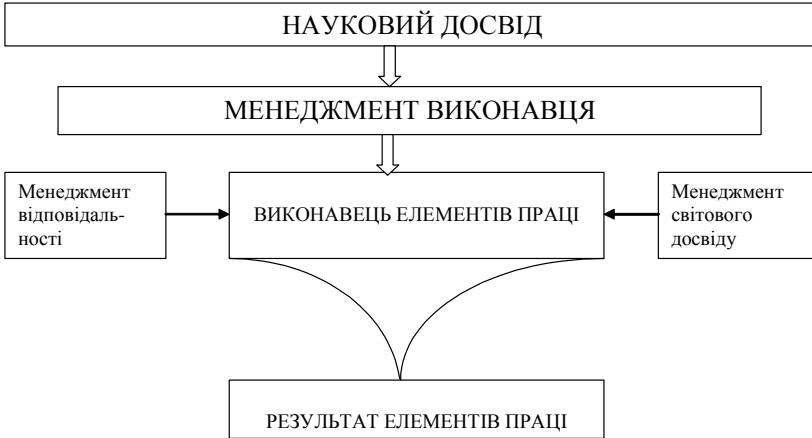


Рис.2 – Схема зв'язків менеджменту праці

Сформуванати такий корпус управлінців нового типу – завдання надзвичайно складне. Саме життя, практика ринкової економіки, підприємництва будуть сприяти її рішенням, розміщуючи тих, хто сьогодні біля керма підприємств, і тих, хто входить в цю нову для себе роль, в ситуацію природного соціального відбору [4].

Проте багато чого залежить і від цілеспрямованої діяльності щодо підготовки та перепідготовки кадрів, вивчення та поширення передового досвіду управління, застосування досягнень управлінської науки на практиці.

Ринкова економіка, заснована на конкуренції, свободі виробників, а не на ієрархічному підпорядкуванню господарських процесів волі центру, потребує ніяк не менше, а навіть більше менеджерів, ніж попередня система.

Досить важливим принципом управління є “визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством у цілому” [1]. Згідно з розповсюдженими думками, організації, на додаток до юридичної та економічної відповідальності повинні враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів, і пересічних громадян, а також здійснювати свій внесок у вирішення соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цьо-

го частину свої коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти у таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров'я, материнства і дитинства, розвиток освіти, культури, спорту тощо. Своєю участю у благодійних заходах вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем свого регіону [3].

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюючись відповідно до вимог часу. Проте кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку.

У зв'язку з цим, не можна пройти повз так звану систему «змінимо все». Одна справа – боротися з адміністративно-командною системою, при якій соціальний шар "бюрократії" (в державному чи партійному або господарському апаратах) узурпує монополію на владу і неминуче переносить патологію бюрократизованої системи на все, спровокувавши таке суспільне явище як «застій» [7].

Інша справа – намагатися викоринити керівника, управлінця, професійного менеджера як такого, усунувши його з економічної і політичної системи, сподіватися на те, що працівники скасованих органів управління або скороченого адміністративного апарата стануть до верстата, прилавка і т.п. Думати так – небезпечна ілюзія, подібна до знищення виноградників, як радикального способу боротьби з алкоголізмом.

Нові менеджери повинні бути зовсім іншими, ніж раніше, мати нові напрями господарювання.

Мабуть, нам слід зробити важливий висновок з цього – справа не в механічних скороченнях, а в глибоких перетвореннях апарату управління. Ідея пристосування до принципово нових умов, а перехід від адміністративно-командної до ринкової системи – це справжня революція, – ось те головне, що має вийти на перший план. Зрозуміло далеко не всі колишні "апаратники" здатні до такого пристосування. Багатьом, можливо, прийдеться поступитися своїм місцем молодим, прогресивним та енергійним менеджерам. Однак основна маса теперішніх працівників управління – це дуже цінний людський потенціал, які знають реальність, мають чималу професійну підготовку, дисципліновані, наполегливі й цілеспрямовані у праці, мають почуття відповідальності. З цими людьми необхідно уважно, вдумливо працювати, забезпечувати їх правильне розміщення в нових умовах, навчання, перекваліфікацію. Потрібно створити їм стимули для ефективної праці, та

й захист їх прав, нарешті, сформувати активне середовище соціального відбору керівників і фахівців нового типу, в якій виживуть і досягнуть успіху саме ті, хто швидше і краще пристосується до нових умов. На закінчення можна пригадати стару, перевірену часом істину, що саме на управлінців всіх рівнів лежить завдання зробити все можливе для створення відповідного варіанту майбутнього і не дати втягнути себе у невдалі рішення. Менеджмент підприємств міста є складовою інфраструктури (рис.3).

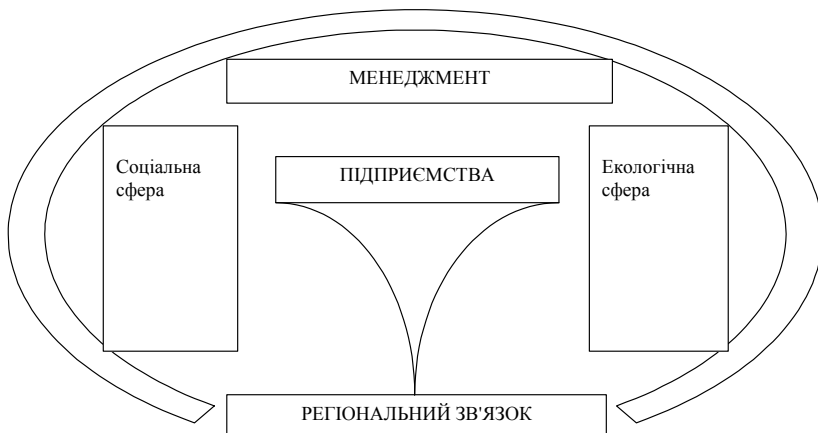


Рис.3 – Схема зв'язків менеджменту праці та інфраструктури міста

Менеджмент управління – це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети [2]. Після того як встановлена мета управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення. Інакше кажучи, якщо при визначенні мети потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то слідом за цим виникає запитання: «як найбільш раціонально досягти мети?». Отже, виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління. Розвиток підприємства має передбачати зниження собівартості на складові виробництва, в яких доля енергоносіїв в Україні є значною [5].

Україна належить до енергодефіцитних країн, яка задовольняє свої паливно-енергетичні потреби за рахунок власних ресурсів менш ніж на 50%. Енергоємність валового внутрішнього продукту в Україні нині більш ніж удвічі вища енергоємності такого продукту промислово розвинених країн і продовжує зростати [5].

Тому стратегічною лінією державної політики розвитку економіки та соціальної сфери стає підвищення енергозбереження, що дає високу економічну ефективність.

Ця політика реалізується шляхом розробки нових енергозберігаючих, маловідходних та безвідходних технологій; ефективних систем та засобів контролю за енергоспоживанням та захисту довкілля від забруднення, організації інтегрованого енергетичного та економічного менеджменту.

Впровадження такої політики є неможливим без наявності фахівців у сфері енергозбереження, які можуть розробляти та впроваджувати напрями розвитку суспільства та економіки, спрямовані на стабілізацію та зменшення споживання енергії. Тому система підготовки інженерно-технічних та наукових кадрів має бути орієнтована на такий розвиток енергетики та виробництва майбутнього, які забезпечують оптимальні обсяги генерації, розподілу та споживання енергії.

Цим вимогам має відповідати фахівець з енергетичного менеджменту. Для цього він повинен мати широку фундаментальну, наукову і практичну підготовку, глибокі знання з основ енергетики; вміти приймати оптимальні управлінські рішення з ефективного енергоспоживання, використовувати прогресивні методи прогнозування, планування, обліку, контролю та аналізу енергоспоживання виробничих систем; здійснювати консалтингові послуги щодо розроблення та впровадження програм енергозбереження і запуску системи енергетичного менеджменту; вміти проводити інспекторську перевірку, експертизу та енергетичний аудит виробничих систем з питань енергетичної ефективності, комплексного вивчення енергетичного ринку; оцінки і формування енергетичної політики; володіти основами ринкової економіки і економічної стратегії, економічним мисленням, здібності до ділового спілкування, підприємництва та комерційної діяльності; володіти навичками виховної та організаторської роботи [2].

Менеджмент з енергозбереження – це система управління, яка забезпечує роботу суб'єкта господарювання, при якій споживається тільки необхідна для виробництва кількість палива і енергії.

Система енергетичного менеджменту – частина загальної системи управління підприємством, яка включає в себе організаційну структуру, функції управління, обов'язки та відповідальність, процедури, процеси, ресурси для формування, впровадження, досягнення мети політики енергозбереження.

Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень, тому вони є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономі-

рностях суспільного розвитку. Їх використання в управлінській діяльності дає свого роду ефект “прокладеної лижні”, коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання та врахування принципів управління у сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Принципи енергетичного менеджменту мають відповідати універсальним принципам менеджменту, зокрема таким вимогам:

- відображати загальні положення, що властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об’єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- бути керівною установою, що визнається суспільством.

Основою розвитку підприємств міського господарства має бути науково-технічний прогрес, який забезпечить підвищення ефективності виробництва за умов зниження енергоємності виробництва [8].

Для житлово-комунального господарства технічний прогрес має велике значення, тому що задачі галузі можна успішно вирішити тільки на базі технічного прогресу, який дозволяє збільшувати обсяг, підвищувати якість та надійність обслуговування населення при зростанні продуктивної праці та зниженні собівартості комунальних послуг.

Рівень науково-технічного прогресу в житлово-комунальному господарстві оцінюється технічною новизною, економічною ефективністю та соціальним значенням [8].

Організація менеджменту підприємств для досягнення результатів по енергозбереженню схематично наведена на рис.4.

Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості, а, отже, і вимагає нового бачення тих процесів, що потребують управлінських дій. Наприкінці ХХ ст. головна увага в управлінні спрямовується на людей, як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій і тим самим досягти синергізму у їх роботі; менеджмент передбачає чесність і довіру у ділових стосунках – етика в бізнесі оголошується золотим правилом; менеджмент прагне сформуванню такої організаційної культури, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації. Тому на перше місце виходять такі принципи, які дозволяють повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

1. Розвиток творчих здібностей персоналу.
2. Залучення співробітників до розробки управлінських рішень.

3. Опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням.
4. Використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою.
5. Постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, що з нею співпрацюють.
6. Чесність і довіра у ділових стосунках.
7. Високі стандарти роботи і прагнення до нововведень.
8. Обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати.
9. Орієнтація на перспективу розвитку.
10. Використання загальнолюдських цінностей і соціальної відповідальності бізнесу перед людьми та суспільством в цілому [2-4].

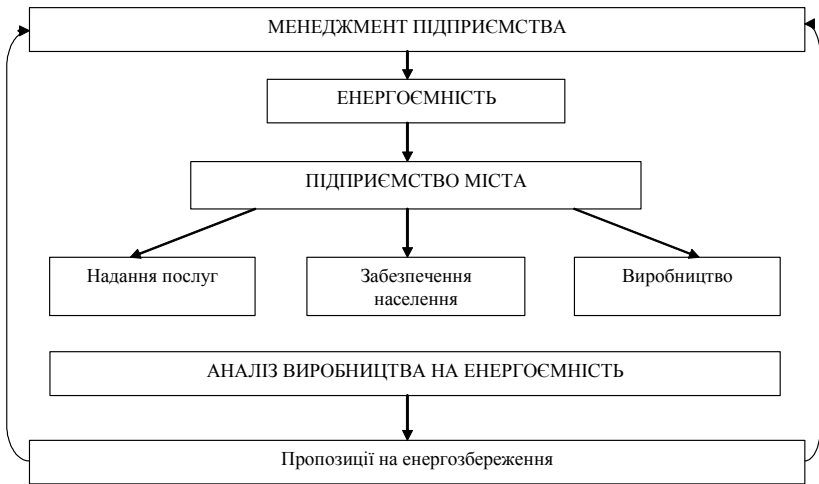


Рис.4 – Схема зв'язків менеджменту підприємства для енергозбереження

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління належить такий, як “чесність і довіра у ділових стосунках”. Ф. Хайек лауреат Нобелівської премії у галузі економіки вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є розширений порядок людської співпраці, що ґрунтується на морально-етичних та правових нормах, які б стримували руйнівні тенденції, що породжуються протистоянням індивідуальних інтересів. Це, перш за все, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових стосунках; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; схильність діяти у власних

інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

Тому мова йде про формування певного підходу до відокремлення тих основних засад, яких та чи інша організація, підприємство мають дотримуватися у своїй роботі для того, щоб бути ефективними.

Значним чином це стосується українських підприємств, які тільки почали засвоювати ринкову абетку. Відмова від абсолютної централізації в управлінні дається нелегко і в управлінській практиці ще довго залишатимуться її рудименти – відсутність бажання брати на себе додаткову відповідальність, праця лише за умов жорсткого контролю, очікування розпоряджень про запровадження чогось нового тощо. Становище ускладнюється і тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому.

Тому, на жаль, і зараз кожне підприємство міського господарства підпорядковане владі і не може діяти самостійно, а кошти, які є на цьому підприємстві, не відповідають умовам самостійного існування.

Можливим рухом вперед для забезпечення життєдіяльності підприємств ЖКГ міста є створення товариств співвласників багатоквартирних будинків (ТСББ), але це буде вирішення тільки проблем надання послуг населенню. А що робити з підприємствами міста тієї ж енергетики, міського електротранспорту? Менеджмент цих підприємств можливий тільки тоді, коли є перспектива розвитку.

Величезна концентрація капіталу в руках незначної кількості людей витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача уже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише у деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і відбирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дозволить їй отримати конкурентну перевагу. Ці правила, принципи мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові завдання. Тому можна говорити про формування принципів управління тієї чи іншої організації за певною методологією. Вона полягає у наступних кроках:

1. Оцінка середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і

форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо).

2. Визначення місії організації, її цілей і задач.

3. Виділення так званих «ключових компетенцій» організації, що формують її потенціал, який необхідний для здійснення її місії (наприклад, ринкові можливості, технічне лідерство тощо). Це дасть можливість визначити, у якій сфері слід прагнути досконалості, розвивати переваги для того, щоб зберегти лідерство.

4. Формулювання принципів, що мають стати основою системи управління організацією, у категоріях, зрозумілих всім її членам.

5. Доведення принципів управління до всіх членів організації.

6. Постійне вдосконалення і оновлення принципів управління відповідно до вимог часу.

На сучасному етапі розвитку менеджменту на підприємствах міста виникають проблеми об'єднання зв'язків структурних елементів потенціалу міста і регіону, що може сприяти розвитку підприємств міста і регіону, де об'єднані зв'язки сучасного менеджменту можуть підняти управлінський потенціал.

Таким чином, можна зазначити, що розвиток ринкових відносин в Україні потребує підвищення кваліфікації господарюючих суб'єктів, що потрібно вирішити шляхом підготовки у вищих навчальних закладах фахівців високого рівня.

1. Бабич В.П., Крикун О.А. Регулирование инновационной деятельности. – Харьков: ППФ «Полиграфист», 2006. – 208 с.

2. Васильев О.В., Фисун К.А. Менеджмент регионального развития. – Харьков: ХНАМГ, 2010. – 375 с.

3. Журавель В.В., Поспелов О.В., Реkun Г.П., Родченко В.Б. Региональная экономика. – Харьков: ХНАМГ, 2011. – 271 с.

4. Карлова О.А. Менеджмент мiського господарства. – Харьков: ХНАМГ, 2008. – 266 с.

5. Поспелов О.В. Системы технологий галузі (мiське господарство). – Харьков: ХНАМГ, 2010. – 249 с.

6. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / «Контролинг» выпуск 1. – М., 1991. – 257 с.

7. Харьковская область. – Режим доступа: www.rada.com.ua/rus.

8. Юр'єва Т.П. Экономика підприємств мiського господарства. – Харьков: ХДАМГ, 1998. – 176 с.

Отримано 02.04.2012