

О.В. АМЕЛЬНИЦЬКА,
Донецький національний технічний університет

ПРИОРИТЕТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ ВИРОБЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦІЛЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ

Зміну механізмів управління господарськими суб'єктами в ринкових умовах функціонування обумовлено реакцією на зовнішнє середовище, яке постійно ускладнюється, і задачами підтримки конкурентоздатності промислового підприємства. В умовах глобалізації економіки наведена проблема стає ще більше актуальною, оскільки змінюється традиційне уявлення про якість послуг, рівень витрат, організацію виробництва тощо. Адаптація виробництва до нових умов господарювання повинна здійснюватись на основі використання гнучкості і мобільності господарських суб'єктів, для чого необхідно використовувати в управлінській діяльності сучасні методи менеджменту, міжнародні управлінські стандарти, розглядати механізми управління господарським суб'єктом в комплексі і динаміці. Без переходу до сучасних методів управління, без цілеспрямованого підтягування систем внутрішнього управління до міжнародних стандартів неможливо підвищити ефективність виробництва, укріпити його конкурентоздатність на підставі цільового підходу.

Основні напрямки діяльності підприємства в сучасних умовах виражаються в техніко-технологічному і організаційному розвитку, удосконаленні і засвоєнні нових видів виробів. Звісно, що для господарських суб'єктів різних галузей економіки і різних організаційно-правових форм критерії вибору цих напрямків і очікувані результати можуть відзначатися. Проте для успішного виконання господарської діяльності господарські суб'єкти повинні забезпечити цілеспрямований комплексний розвиток своєї системи управління.

Будь-яка діяльність спрямована на отримання певного результату, який на початку цього процесу був представлений відповідною ціллю. Внаслідок цього потрібно визнати, що реалізація цілей є головним змістом діяльності будь-яких госпо-

дарських суб'єктів. Якщо в результаті діяльності не досягнуті встановлені цілі, це означає, що цілі були сформовані помилково або діяльність і управління господарським суб'єктом було недостатньо організовано. Формування цілей є початковим етапом діяльності господарського суб'єкта і організації процесу управління ним і являє собою процес вибору одного з можливих станів в якості заданого, тобто такого стану, до якого необхідно прагнути і необхідно досягнути. Формування цілей – інформаційний процес, який потрібно відзначати від процесу реалізації цілей.

Механізм вироблення менеджменту цілей – процес визначення залежності цілей менеджменту від особливостей господарського суб'єкта. Цей процес може відбуватися централізовано і децентралізовано. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі господарських суб'єктів потребують коригування або перегляду цілей. Наприклад, сперше розробляють довготермінову ціль, а на її основі – короткотермінову. Після її досягнення нову довготермінову ціль розробляють з урахуванням змін, що відбулися, а на її основі – наступну короткотермінову. Отже, для господарського суб'єкта розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відтворення. У межах цієї системи цілі перебувають у наперед визначеній взаємозалежності. По-перше, цілі можутьходити одна з одної, утворюючи „дерево”, від „стовбура” якого, що відповідає місії організації, відгалужуються декілька великих „гілок”, що відображають головні цілі, які, у свою чергу, розгалужуються на дрібніші цілі, що відповідають специфічним, а ті можуть бути конкретизовані, виражені кількісно. „Дерево цілей” дає змогу уявити картину взаємозв'язків майбутніх подій аж до переліку конкретних завдань і отримати інформацію про відносну їх важли-

© О.В. Амеліницька, 2008

вість.

Взагалі ціль управління будь-якою системою визначається ціллю виробництва, досягнення якої з урахуванням потрібних для цього витрат визначає зміст і логіку дій. Результати останніх, виміряні з ціллю, витратами, дозволяють зробити висновок про ефективність управління.

Вибір цілі є одним з найбільш відповідальних моментів в процесі розробки і прийняття управлінських рішень. У відповідності до обраної цілі формується стратегія розвитку підприємства, розробляються прогнози та плани дій, оцінюються результати прийнятих рішень та вжитих заходів. Іншими словами, ціль є тим стержнем, навколо якого формується управлінська діяльність. Обрання цілі – одне з найбільш важливих управлінських рішень, які приймає господарський суб'єкт.

Потенційні можливості управління за цілями дуже великі [1,2]:

- переваги формалізації управління за цілями містяться в підвищенні рівня керівництва;

- внаслідок використання цільового управління стають більш зрозумілими організаційні ролі та структури;

- при впровадженні на підприємстві управління по цілям у персоналу виникає почуття особистої зацікавленості в результатах;

- цільове управління сприяє виробітку більш ефективних методів контролю.

Незважаючи на всі переваги, система управління за цілями має цілий ряд слабких місць та недоліків, найбільш вагомими з них є труднощі у встановленні цілей, які реально досягаються, з урахуванням існуючих умов функціонування підприємства. Крім того може виникнути небезпека акцентування керівництвом підприємства короткострокових цілей, наприклад, швидке отримання прибутку, при цьому шкода завдається довгостроковим цілям та виконанню місії, а також зведення процесу управління до встановлення цілей.

Очевидно, що ефективна програма управління за цілями повинна органічно відповідати існуючій структурі управління та його стилю. Вона не може функціонува-

ти як відокремлений метод та обов'язково повинна бути часткою процесу управління.

Існує досить цікава точка зору на встановлення цілей розвитку управління організації, виходячи з теоретичних основ її існування [3]. В цій роботі автор виділяє шість організаційних теорій і формує цілі організації в залежності від сутності відповідної теорії.

Цільовий підхід є одним з сучасних інструментів всебічної і комплексної оцінки ефективності, основна його ідея полягає у тому, що ефективність системи управління визначається здатністю суб'єкта господарювання досягати поставленої мети. За оцінками ряду фахівців, найчастіше сформульовані цілі функціонування підприємств можна розділити на ряд груп: економічні, соціальні, маркетингові, науково-технічні [4]. Далі у відповідність з використанням цільового підходу розробляється дерево цілей суб'єкта господарювання, вершина якого є місією, для реалізації якої необхідно досягти поставлених цілей.

Метою даної статі є пропонування методичного підходу щодо оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами на підставі механізму вироблення менеджменту цілей.

Наукова новизна даної статі полягає в обґрунтуванні методичних положень щодо оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами з пріоритетним виділенням цілей і місії цих суб'єктів господарювання.

Як методи дослідження в роботі використовувались методи експертних оцінок при визначенні показників оцінки ефективності механізмів управління; програмно-цільовий метод при розробці дерева цілей локальних електричних мереж.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі методи оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами можуть бути використані в практичній діяльності названих суб'єктів господарювання.

Стратегічна спрямованість діяльності локальних електричних мереж та виявлені недоліки в управлінні ними в сучасних

умовах вимагають розробки досить простого і охоплюючого всі сторони діяльності методичного підходу до оцінки ефективності їх механізмів управління. Представляється доцільним запропонувати для локальних електричних мереж такі методичні положення, які враховували б їх соціальну значущість при виконанні місії і досягненні цілей організації, характеризували працю управлінців, реалізацію конкретного управлінського рішення і механізми управління, а також досягнення необхідних фінансових результатів. В роботі пропонується на підставі використання цільового підходу сформулювати «дерево цілей» даного господарського суб'єкта, а далі за кожним цільовим блоком визначити ряд показників оцінки ефективності механізмів управління та виконати вибір найбільш вагомих, тобто ефективність механізмів управління локальними електричними мережами пропонується оцінювати не одним комплексним, а групою показників, кожний з яких характеризує окремий напрямок діяльності мереж. В якості критерію оцінки ефективності системи управління доцільно використовувати принцип Парето: «Слід вважати, що будь-яка зміна, яка за всіма показниками не гірше, а хоча б за одним з показників краще попереднього стану, є покращенням»[5]. Отже, якщо всі показники, якими пропонується оцінювати ефективність механізмів управління, в звітному періоді не погіршились, а хоча б один з показників змінився в позитивному напрямку, механізми управління локальними електричними мережами слід вважати ефективними.

Враховуючи специфіку локальних електричних мереж, систему їх цілей можна представити наступним чином (рис.1). Основну мету (ціль нульового рівня) функціонування локальних електричних мереж доцільно сформулювати як „надання послуг щодо передачі, поставці та реалізації електроенергії споживачам для досягнення соціальних і економічних результатів”. Цілі першого рівня пропонується сформулювати за декількома напрямками: виробничий блок; маркетинговий блок; науково-

технічний блок; соціальний блок; економічний блок.

За результатами проведених розрахунків виділяються 10 найбільш впливаючих на ефективність механізмів управління локальними електричними мережами показників, які доцільно контролювати щомісяця, тобто використання їх для оцінки потребує виконання розрахунків та аналізу даних показників кожного місяця. Виділяються також 8 найбільш вагомих показників оцінки механізмів управління локальними електричними мережами, які доцільно контролювати щороку, тобто за їх допомогою доцільно оцінювати механізми управління 1 раз на рік (табл.1).

Для отримання найбільш наглядних результатів оцінки ефективності механізмів управління використовується графоаналітичний метод, при цьому графічна модель являє собою форму кола, в якому для щомісячної оцінки ефективності системи управління використовується 10 промінів, для щорічної оцінки – 8 промінів. Для виконання критеріальної оцінки ефективності механізмів управління потрібно для кожного показника визначити його нормальне і критичне значення. На підставі визначених нормальних і граничних значень показників ефективності оцінки механізмів управління за кожним напрямком розраховуються нормальні і граничні значення індикаторів, порівняння яких дає кінцеву оцінку ефективності. В якості значень індикаторів (X_i) пропонується приймати нормалізовані значення показників оцінки рівня ефективності. При цьому нормувати показники доцільно стосовно нормального значення показника:

$$X_i = \left(\frac{P_{i\phi}}{P_{in}} \right)^b,$$

де $P_{i\phi}$, P_{in} – відповідно фактичне і нормальне значення i -го показника;

b – показник ступеня (для показників типу «мінімум» дорівнює 1, для показників типу максимум дорівнює -1).

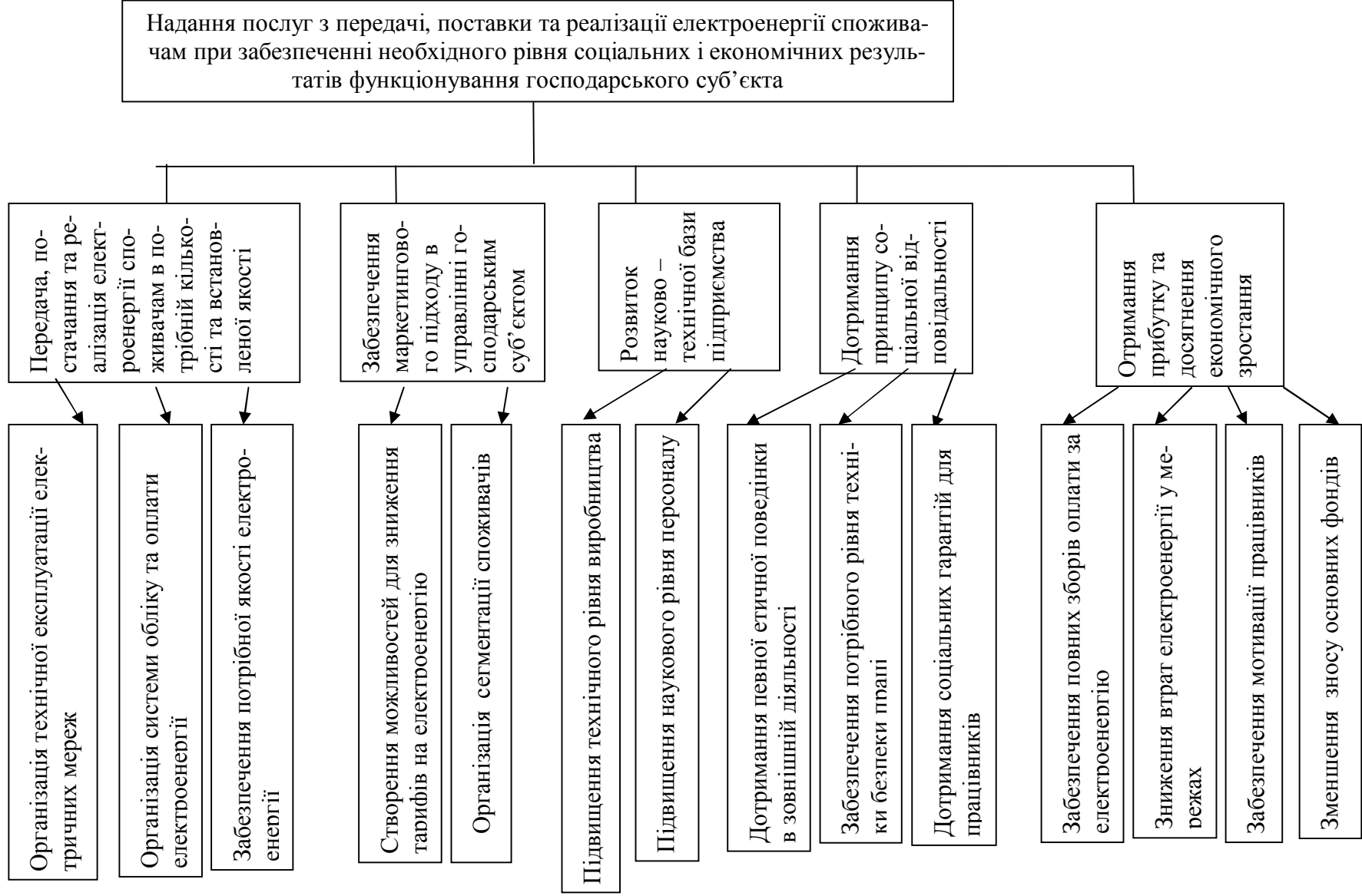


Рис. 1. Дерево цілей локальних електричних мереж

Таблица 1

Показники та індикатори оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами

Найменування показника	Методика розрахунку	Граничне значення показника		Граничне значення індикатора	
		нормальне	критичне	критичне	нормальне
Щомісяця					
1. Корисна відпустка електроенергії споживачам	Відношення показника в звітному місяці поточного року до аналогічного в минулому році	1	0,7	0,7	1
2. Технологічна складова ТВЕ	Частка від отриманої мережею електроенергії	0,08	0,2	0,4	1
3. Встановлене відхилення напруги	Середньомісячне значення за всіма споживачами	0,05	0,1	0,5	1
4. Частка крупних промислових споживачів	Частка споживання крупними промисловими підприємствами в загальній корисній відпустці	0,4	0,1	0,25	1
5. Комерційна складова ТВЕ	Частка від отриманої мережею електроенергії	0,05	0,2	0,25	1
6. Збір коштів за поставлену електроенергію	Частка від виставленої суми до оплати споживачам	1,0	0,7	0,7	1
7. Рівень техніки безпеки на підприємстві	Кількість нещасних випадків та виробничих травм за місяць	1 (відсутність)	5	0	1
8. Стан розрахунків з персоналом компанії	Кількість днів заборгованості персоналу по заробітній платі	3	30	0,1	1
9. Кількість виставлених претензій з боку інших компаній	Кількість отриманих листів від інших мереж з претензіями за місяць	1 (відсутність)	10	0	1
10. Прибуток підприємства	—	+ (збільшення)	— (зменшення)	0	1
Щороку					
1. Рівень фактичних втрат електроенергії в мережі	Частка фактичних втрат електроенергії від отриманою мережею електроенергії	0,08	0,2	0,4	1
2. Рівень автоматизації управління організацією	Кількість засобів ЕОМ на одного керівника	1,0	0,3	0,3	1
3. Обсяг засвоєних інвестицій на нову техніку	Частка грошових коштів на впровадження нової техніки від вартості основних фондів	0,1	0,01	0,1	1
4. Ефективність існуючої системи мотивації персоналу	Частка робітників, задоволених системою винагородження	0,7	0,2	0,3	1
5. Рівень забезпечення соціальних гарантій працівникам	Частка соціальних виплат в річному фонді оплати праці	0,1	0	0	1
6. Частка робітників, які підвищують кваліфікацію	Питома вага в загальній чисельності працівників, які підвищують кваліфікацію	0,2	0,1	0,5	1
7. Ступень зносу устаткування	Коефіцієнт готовності	0,75	0,5	0,7	1
8. Рентабельність підприємства	Відношення прибутку від передачі електроенергії до витрат на передачу	0,15	0 (або-)	0	1

При такому розрахунку нормальне значення індикатора дорівнює 1. Нормоване значення критичного показника визначається таким чином:

$$X_i = \left(\frac{P_{iкр}}{P_{in}} \right)^b,$$

де $P_{iкр}$ – критичне значення вихідних показників.

Таким чином, у якості індикаторів оцінки ефективності механізмів управління господарським суб'єктом будуть виступати нормовані значення показників, розраховані на базі нормальних (граничних)

значень вихідних показників. Розрахунок значень індикаторів – нормальних і граничних – для локальних електричних мереж як господарського суб'єкта наведено в табл.1. В якості нормальних і критичних значень ряду показників прийняті середньостатистичні значення за період 5 років, для ряду показників використовувались нормативні документи.

На рис. 2 приведена діаграма індикаторів оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами.



а

б

**Рис. 2. Оцінка ефективності механізмів управління локальних електричних мереж графоаналітичним методом:
а – період оцінки – місяць; б – період оцінки – рік.**

З урахуванням графоаналітичного методу критерієм ідентифікації стану механізмів управління господарським суб'єктом являється умова розташування всіх показників в зоні між пороговими і нормальними значеннями одночасно з покращенням значення хоча б одного показника. Запропонований метод оцінки ефективності системи управління ЛЕМ містить в собі ті показники, для яких досягнення нормативного рівню або позитивна динаміка зміни за певний період означатиме досягнення цілей функціонування локальних електричних мереж, тобто використання цього методу для оцінки ефективності управління дозволить локальним електричним мережам координувати свою управлінську діяльність в цільовому напрямку та забезпечити виконання їх соціальної місії.

Подальші дослідження управлінської діяльності локальних електричних мереж доцільно здійснювати в напрямку удоско-

налення їх системи управління за кожним окремим показником оцінки, який виражає ступень досягнення конкретної підцілі.

Висновки.

Аналіз переваг і недоліків використання механізму вироблення менеджменту цілей в управлінні господарськими суб'єктами дозволив визначити цілеполагання як основний спосіб розробки напрямів управлінської діяльності. Проведені дослідження дали можливість визначити критерій і показники оцінки ефективності механізмів управління локальними електричними мережами (які розглядаються в якості господарського суб'єкта в даній роботі). Використання запропонованого методичного підходу дозволить виділити напрямки підвищення ефективності управління локальними електричними мережами для забезпечення виконання їх соціальної місії.

Література

1. Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. Маркетинг, Менеджмент, Право. Интегрированные системы управления. – М.: Тандем, ЭКМОС, 1998. – 336 с.
 2. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы./ Г. С. Одинцова, В. И. Горошко, Л. А. Лимонова и др.; Отв. ред. Г. С. Одинцова, АН УССР, Харьков, отд-ние инст-та э-ки. – Киев, наукова думка, 1989. – 200 с.
 3. Масленникова Н. Цели развития ор-

ганизации через призму управленческих теорий// Проблемы теории и практики управления,. – 2002. – № 6. – С. 77-83.

4. Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – 216 с.

5. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1996. – 429 с.

Статья поступила в редакцию 20.12.2007

І.В. ГЛАДЕНКО,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Трансформація моделі інноваційного процесу вимагає підвищення активності промислових підприємств у формуванні і розвитку національної інноваційної системи. Перехід вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку вимагає нового підходу до оцінки ролі і місця науки в суспільному прогресі. Підвищується роль закладів заводської, вузівської, академічної науки, що розробляють інноваційні програми розвитку, як центрів інноваційної активності. Проте реалізація інноваційної політики вимагає значних інвестицій у вдосконалення матеріально-технічної бази підприємств, що, у свою чергу, підвищує актуальність проблеми залучення позабюджетних коштів і ефективності їх використання. Поряд із зміцненням і розвитком традиційних управлінських підходів підприємства вимушені зараз розробляти власну концепцію розвитку, засновану на організаційних інноваціях, таких як децентралізація управління і створення центрів відповідальності, що є важливим фактором підвищення внутрішньовиробничої ефективності. Механізм фінансового управління на підприємствах стає одним з найважливіших елементів управлінського процесу, а питання про чіткий розподіл фінансо-

вих потоків є ключовим для ефективного функціонування структурних підрозділів інноваційного розвитку промислового підприємства. У зв'язку з цим постійним елементом системи інноваційного розвитку на підприємстві повинен стати моніторинг, який сприятиме прийняттю розумних управлінських рішень. Визначення ролі і значення моніторингу інноваційної діяльності підприємств стають найважливішими проблемами, які виникають перед керівництвом підприємств, що реалізують свою інноваційну місію. Все це обумовлює актуальність теми проведеного дослідження.

Метою статті є розробка науково-методичних основ створення і функціонування системи моніторингу інноваційної діяльності промислових підприємств, а також обґрунтування окремих етапів проведення цієї роботи, що дозволить призвести її виконання на новий організаційний рівень.

Останніми роками з'явилася низка вітчизняних і зарубіжних публікацій, присвячених правовим, методологічним і методичним аспектам інноваційного розвитку. Разом з тим в них розглядаються тільки окремі сторони моніторингу інноваційно-

© І.В. Гладенко, 2008