

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГОИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сухонос М. К.

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

*Обоснована целесообразность применения методологии портфельного управления при реализации стратегии развития энергоинфраструктуры предприятий.*

**Постановка проблемы.** Одним из главных субъективных факторов высокой энергозатратности экономики Украины является несовершенство управленческих механизмов, что не позволяет в полной мере, качественно и своевременно достигать стратегических целей предприятиям. В современных условиях тотального дефицита энергоресурсов на первый план выходят такие стратегические направления как развитие энергоинфраструктуры предприятия, которые реализуются через энергосберегающие проекты и программы. Законодательной базой Украины регламентируются основные направления энергосберегающей политики государства в целом и по отдельным отраслям [1]. Также в результате полученных данных энергетического аудита на каждом предприятии формируется комплекс энергосберегающих мероприятий (проектов). Однако до сих пор единых методологических основ по управлению реализацией этих направлений на практике не существует. То есть, формально существует понимание того, что надо сделать, но как это осуществить, с помощью каких инструментов, остается неясным.

Исходя из того, что большинство предприятий коммунальной сферы являются одновременно и производителями и потребителями энергоресурсов и энергоносителей, а также любое предприятие является потребителем нескольких энергоресурсов, целесообразно разграничить мероприятия по энергосбережению. Таким образом, формируются отдельные группы не связанных между собой проектов энергосбережения в рамках одной стратегии развития энергоинфраструктуры предприятия.

**Цель статьи.** Учитывая такие особенности многогранности направлений реализации стратегии развития энергоинфраструктуры предприятий для управления данными процессами целесообразным является применение методологии Portfolio Management. Это связано в первую очередь с тем, что переход от стратегического планирования к конкретным тактикам и действиям исполнителей в проектах часто тормозится из-за отсутствия регулярного механизма, того самого бизнес-процесса, который бы устанавливал успешные приоритеты. И эта проблема может быть успешно решена в рамках управления портфелем проектов – набором проектов (не обязательно технологически зависимых) и программ, реализуемых организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение стратегических целей. Здесь при формировании портфеля удастся учесть стратегические цели и расставить нужные приоритеты для проектов, про-

грамм, пакетов работ и самих работ, используя процессный подход. А затем успешно реализовать включенную в портфель совокупность проектов, опять же используя оба подхода.

**Основные материалы исследования.** Для реализации стратегии развития энергоинфраструктуры предприятия уже недостаточно успешного выполнения отдельно взятых энергосберегающих проектов и программ, желательно выполнение всех начатых. Причем, повышение энергоэффективности предприятий является не только следствием успешной реализации проектов, но и правильного выбора проектов. Одной из основных проблем при этом является: как связать реализуемые проекты и программы с достижением стратегических целей предприятий при условии эффективного распределения ограниченных ресурсов по проектам с целью получения максимальной выгоды. При стратегическом планировании определяется так называемый вектор развития предприятия, который позволяет определить критерии и приоритеты при принятии решений относительно выполнения тех или иных проектов. В свою очередь, методы и средства управления проектами позволяют осуществлять контроль проектов и обеспечивают их выполнение в срок и в рамках заданного бюджета. Однако эти процессы реализуются на разных уровнях управления – на стратегическом и оперативном, поэтому неизбежно возникает ряд вопросов: в какой степени выполняемые проекты соответствуют поставленным целям; соответствует ли структура финансирования поставленным целям; есть ли в наличии все необходимые ресурсы, и т.д.

Применение методологии управления портфелями проектов дает возможность получить ответы на эти и другие не менее важные вопросы, позволяющие гарантировать, что у предприятия есть все необходимые ресурсы для выполнения всех стратегически необходимых проектов. Что является особо актуальным для предприятий коммунальной и бюджетной сфер в связи с ограниченными возможностями бюджетного финансирования в современных условиях.

Методология управления портфелями рассматривается как средство помощи организациям, чтобы сосредоточиться не только на "выполнении работы правильно", но также и на "выполнении правильной работы". В пределах предприятия, портфель представляет коллекцию активных программ, проектов и другой работы, осуществленной в определенный период времени, чтобы помочь учреждению достигать стратегические цели. В основном, портфель отражает

приоритеты, инвестиции и распределение ресурсов. Управление портфелями, таким образом, централизует управление одним или более портфелей, для достижения определенных стратегических целей бизнеса.

Как процесс, управление портфелями даст возможность предприятиям определять, категоризировать, оценивать, выбирать, располагать по приоритетам, разрешать, завершать и делать обзор различных компонентов портфеля, чтобы гарантировать их выравнивание по отношению к текущей и будущей стратегии развития энергоинфраструктуры предприятия и целям, что в свою очередь поможет предприятиям оптимизировать ограниченные ресурсы.

Эффективность с позиции управления портфелем оценивается как получение оптимальных результатов выполнения программ, проектов, работ, определяемых величиной прироста стоимости, с минимальными усилиями и ресурсами.

При использовании методов управления портфелями проектов на предприятиях преследуются следующие цели: "инвентаризация" всех энергосберегающих проектов для четкого определения потребностей в ресурсах и оценки самой возможности выполнения портфеля проектов; анализ соответствия проектов целям стратегии развития энергоинфраструктуры предприятия; определение ключевых показателей контроля проектов; анализ структуры финансирования проектов; формирование сбалансированного портфеля энергосбережения; максимизация полезности портфеля проектов.

Процесс управления портфелем энергосберегающих проектов и программ целесообразно разделить на четыре части или этапа: определение всего перечня проектов, анализ проектов, оптимизация портфеля и реализация портфеля. Процесс управления портфелем проектов – это циклический процесс выбора и управления оптимальным набором проектно-ориентированных инвестиций, дающих максимальную полезность.

Необходимо отметить, что первый этап "Определение перечня проектов" успешно реализуется во время проведения энергетического аудита, в результате которого определяются стратегические цели, определяются категории проектов, осуществляется сбор данных по проектам и ресурсам, происходит сопоставление проектов с целями, распределение проектов и ресурсов по категориям, определение и фиксация атрибутов проектов, приоритетов и бюджетов. Бюджеты определяются руководством предприятия и являются одним из способов санкционирования определенных им целей стратегии развития энергоинфраструктуры. Эти бюджеты верхнего уровня представляют собой направления финансирования предприятия и определяют "оптимальный способ" распределения финансирования, необходимого для выполнения определенного объема работ. Этот подход называется бюджетированием "сверху вниз" и является одним из ключевых элементов стратегического планирования предприятия, но в нем всегда не хватает детализацию. В такой ситуации на передний план также выходит управление портфелями проектов: оно минимизирует слабые стороны бюджетирования как

"сверху вниз", так и "снизу вверх". Управление портфелями проектов увеличивает степень прозрачности стратегических целей предприятия посредством совершенствования коммуникаций и формирования единой структуры планирования в рамках предприятия в целом.

**Выводы.** Управление портфелями проектов заключается в оценке полезности для предприятия всей совокупности выполняемых и намечаемых к реализации проектов и сопряженных с ними рисков путем сбора, анализа и обобщения всей относящейся к проектам информации, необходимой для выработки и принятия управленческих решений. Оно также подразумевает рациональное распределение между проектами имеющихся ресурсов и оценку согласованности применяемых методов, средств и процессов управления проектами.

#### Список использованных источников

1. Тянь Р. Б. Проблемы управления энергопотреблением и энергосбережением на предприятиях: Монография / Р. Б. Тянь, М. К. Сухонос – Харьков: ХНАГХ, 2010. – 247 с.

#### Анотація

### ВИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ГОЛОВНИХ НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Сухонос М. К.

*Обґрунтовано доцільність вживання методології портфельного управління при реалізації стратегії розвитку енергоінфраструктури підприємств.*

#### Abstract

### DETERMINATION OF MANAGEMENT TOOL OF REALIZATION THE BASIC DIRECTIONS STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISE'S ENERGYINFRASTRUCTURE

M. Sukhonos

*Expedience of application of methodology of portfolio management is grounded during realization of strategy of development of energyinfrastructure of enterprises.*