

# ПРОБЛЕМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА В АКТИВИЗАЦИЮ ПРОЦЕССОВ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ<sup>1</sup>

Ермолаев К.А.

ФГАОУВПО Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
г. Казань

**Аннотация:** Важнейшим фактором, сдерживающим процессы активизации деятельности в сфере энергосбережения и повышения энергоэффективности, является недостаточное внимание, уделяемое высшим руководством предприятия их решению. В статье рассматривается один из возможных подходов, реализация которого направлена на вовлечение топ-менеджмента в управление энергосберегающей деятельностью.

**Ключевые слова:** энергосбережение, энергоэффективность, стратегическое развитие предприятия, система управленческих приоритетов

Управление энергосбережением и энергоэффективностью занимает особую нишу в системе развития предприятия. Эффективное использование энергетических ресурсов с одной стороны позволяет предприятию снижать издержки, а с другой - формировать репутацию экологически и социально-ответственной компании, которая заботится о сохранении невозобновляемых энергетических ресурсов и уменьшении выбросов вредных веществ в окружающую среду. Такая репутация предприятия становится его важнейшим конкурентным преимуществом в условиях глобализации рынков товаров и услуг, а также одним из наиболее значимых факторов успешности привлечения финансовых ресурсов в ситуации ужесточения требований инвестиционного сообщества к их целевому использованию и гарантиям возврата [1,2].

В настоящее время важнейшей причиной, предопределяющей необходимость активизации деятельности промышленных предприятий в сфере энергосбережения, является высокий уровень энергоемкости производимой продукции, сдерживающий повышение ее конкурентоспособности [3-5,10]. При этом существующие методы планирования деятельности энергетических служб предполагают проведение всех работ, как правило, в направлении от уровня производственных процессов к уровню предприятия. В качестве же основных критериев для принятия решений по энергосбережению и

---

<sup>1</sup> Работа выполнена за счет средств субсидии, выделенной Казанскому федеральному университету для выполнения проектной части государственного задания в сфере научной деятельности

повышению энергоэффективности производственных процессов рассматриваются, как правило, технико-экономические показатели деятельности предприятия [6-9]. Однако использование такого подхода наталкивается на определенные трудности при решении стратегических задач долгосрочного развития предприятия, поскольку при такой постановке проблемы следует исходить из стратегической целесообразности принимаемых решений, а не руководствоваться при их принятии только лишь текущей эффективностью производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В то же время, менеджмент среднего уровня, включая руководство энергетических служб, производственно-технических подразделений, планово-экономических отделов и т.д., по своей организационно-функциональной природе сориентирован, прежде всего, на решение оперативных производственных задач и надежное выполнение производственных процессов. Именно этим объясняется возникновение определенного противоречия между оперативным и стратегическим уровнями управления энергетическими затратами, которое сдерживает реализацию потенциала энергосбережения.

Решения в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, оптимальные не только для производственной системы, но и для развития бизнеса, могут быть, как правило, сформулированы и приняты только на уровне высшего руководства предприятия. Следовательно, для реализации всего потенциала энергосбережения и решения стратегических задач долгосрочного развития предприятия необходимо вовлечение в этот процесс высшего руководства предприятия. Таким образом, задача активизации энергосберегающей деятельности может быть рассмотрена несколько с иной точки зрения - как задача включения энергосбережения в систему управленческих приоритетов топ-менеджмента промышленного предприятия. При этом приоритет энергосбережения и повышения энергоэффективности должен быть приоритетом стратегического уровня значимости.

Все это предопределяет необходимость установления характера управленческой деятельности высшего руководства предприятия и включения в эту деятельность процессов управления энергосбережением и энергетической эффективностью. Вне зависимости от специфики промышленного предприятия, ключевая деятельность высшего руководства предприятия сводится к реализации универсальных функций управления, включая планирование, прогнозирование, мотивирование и другой функционал, направленный на обеспечение наилучшего функционирования предприятия как комплексной системы. По содержанию в такую деятельность можно включить финансовое управление, координацию крупных инвестиционных проектов, выстраивание взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, с правительством, с инвесторами и т.д. Для расширения этого перечня

можно определить несколько направлений, которые позволят перейти к действительно стратегическим мероприятиям в области энергосбережения и повышения энергоэффективности.

Первое направление сориентировано на установление взаимосвязи энергосбережения с деятельностью, которая уже включена в управленческие приоритеты руководства предприятия. Примером такой связи может выступить инициация крупного инвестиционного проекта с заемным целевым финансированием, завязанным на показатели энергетической эффективности; внедрение комплексной автоматизированной системы управления технологическими процессами с функционалом ресурсосбережения; инициация проектов, направленных на повышение репутации компании, таких, как сертификация по международным стандартам энергоменеджмента, повышение энергобезопасности и т.д. Второе направление повышения управленческой ценности энергосбережения нацелено на замещение существующей в системе управленческих приоритетов деятельности на энергосбережение. Примером такого замещения может быть реструктуризация программы модернизации производства в программу повышения энергоэффективности производства. Третье направление сфокусировано на добавление рассматриваемой нами деятельности в уже существующую систему управленческих приоритетов. Такое изменение управленческих приоритетов наиболее сложное в реализации и обладает наименьшим уровнем формализации, так как зависит от специфических, в том числе субъективных, особенностей конкретного руководителя.

Таким образом, необходимость активизации энергосбережения и повышения энергоэффективности предопределяет необходимость вовлечения в процесс управления ими высшего руководства предприятия. Именно оно обладает полнотой информации о возможностях своего предприятия и о сложившейся рыночной конъюнктуре и только оно может полностью раскрыть весь потенциал энергосбережения и повышения энергоэффективности. Только лишь вовлеченность высшего руководства предприятия позволит сформулировать и последовательно реализовать комплекс мер, направленных на повышение конкурентоспособности, укрепление имиджа и достижение других стратегических целей предприятия. Вместе с тем, сегодня практически не предложено системных решений проблемы вовлечения и поддержки решений, принимаемых топ-менеджментом промышленного предприятия при управлении энергосбережением и энергоэффективностью. Это предопределяет необходимость исследования способов такого вовлечения. Нами рассмотрен один из возможных подходов к вовлечению высшего руководства предприятия в управление энергосберегающей деятельностью, который может быть определен как встраивание энергосбережения и повышения энергетической эффективности в систему

управленческих приоритетов руководства предприятия. Однако рассматриваемая нами область только начинает активно исследоваться, требует дальнейшего изучения и формирования методических подходов, направленных на решение практических задач управления энергосберегающей деятельностью.

### Список литературы

1. Мельник А.Н. Лукишина Л.В. Энергетическая стратегия предприятия. Казань: Казан. ун-т, 2013. 140 с.
2. Башмаков, И.А. Основные рекомендации: повышение энергетической эффективности российской промышленности [Электронный ресурс] / И.А.Башмаков // Публикации Центра по эффективному использованию энергии. – 2013. – Режим доступа: [http://www.cenef.ru/file/UK\\_I\\_01.pdf](http://www.cenef.ru/file/UK_I_01.pdf)
3. Мельник А.Н., Садриев А.Р. Управление конкурентоспособностью энергетических компаний. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. – 168 с.
4. Мельник А.Н., Наумова И.Е., Мустафина О.Н., Серкина Н.А. Либерализация энергетического рынка как важнейшее направление повышения конкурентоспособности отечественной экономики // Современная конкуренция. 2013. № 4. С. 32–41.
5. Стороженко В.В. Инновации при формировании стратегии энергоменеджмента на предприятии // Креативная экономика. — 2014. — № 8 (92). — с. 66-71. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/33041/>
6. Мельник А.Н., Лукишина Л.В. Методические основы оценки влияния энергетического фактора на результаты деятельности предприятия // Вестник Уральского государственного технического университета - УПИ. Серия экономика и управление. - 2010. - № 2.- С. 68-78.
7. Жуков Д.С. Алгоритм разработки и внедрения бизнес-процесса энергосбережения на промышленном предприятии // Российское предпринимательство. — 2014. — № 14 (260). — с. 72-83. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/32666/>
8. Мельник А.Н., Лукишина Л.В. Методические основы оценки экономической эффективности использования энергетических ресурсов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. - 2010. - № 1(72).- С. 43-50.
9. Садриев А.Р., Ермолаев К.А., Камаев Б.Н., Шайхутдинов А.М. Проблемы и перспективы формирования энергетических кластеров // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. - №9(57). – URL: <http://uecs.ru>, свободный.
10. Мустафина О.Н. Оценка конкурентоспособности в системе стратегического управления предприятием // Глобальный научный потенциал. - 2012. - № 21. - С. 104-109.