

Б.А. Бокарев, соискатель,
Е.Г. Чистякова¹,
г. Москва

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ – ШАГ К ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ КОМПАНИИ

Обосновывается необходимость обновления систем управления энергосбытовых компаний и повышения эффективности операционной деятельности с помощью внедрения процессного управления. Описываются этапы и инструменты совершенствования бизнес-процессов.

Ключевые слова: клиент, система управления, клиентоориентированное управление, организация процессного управления, энергосбытовые компании.

Изменения в отрасли – основной драйвер развития процессного управления

Существующие публикации о проблемах энергосбытовых компаний (ЭСК) затрагивают чаще всего внешние факторы: общее критическое снижение платежной дисциплины потребителей, тотальный уход от гарантирующих поставщиков крупных промышленных потребителей, отсутствие у государства стратегии развития розничного рынка электроэнергии в общей бизнес-модели реформирования энергетической отрасли, в т.ч. в части тарифного регулирования, энергосбережения и правового обеспечения деятельности.

Насколько бы проблемной не была внешняя среда ЭСК – гарантирующего поставщика (ГП), нужно понимать, что все конкурентные преимущества, осно-

вывающиеся вчера на монопольном положении ЭСК, исчезают по мере развития рынка электроэнергии и мощности. Конкурентные преимущества ЭСК могут основываться только на ее внутреннем потенциале, который складывается из:

- 1) социального капитала [1] компании;
- 2) ключевых специализированных компетенций компании;
- 3) эффективной системы управления, которая позволяет поддерживать и развивать первые две составляющие.

Логика реформы электроэнергетики приводит к тому, что от гарантирующих поставщиков (ГП) уходят крупные платежеспособные потребители. В этих условиях им необходимо сосредоточиться на повышении эффективности обслуживания прочих категорий потребителей, которые в настоящее время не являются привлекательными для независимых энергосбытовых компаний и не удовлетворяют требованиям к участникам оптового рынка электроэнергии и мощности (ОРЭМ). Обслуживание большинства из данных клиентов в настоящий момент убыточно из-за совокупности внешних и

¹ *Бокарев Борис Александрович* – заместитель начальника управления Госкорпорации «Росатом», соискатель Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: b.bokarev@gmail.com
Чистякова Елена Геннадьевна – заместитель начальника центра ВНИИАЭС; e-mail: elena@properm.ru

внутренних факторов: существующего уровня тарифов, низкого уровня платежной дисциплины отдельных категорий потребителей, а также малоэффективной операционной деятельности ЭСК.

Таким образом, необходимый путь развития ГП в настоящей ситуации – это повышение собственной эффективности работы: производительности операционной деятельности, качества обслуживания с целью развития неценовых преимуществ и сохранения лояльности потребителей в долгосрочной перспективе, а также разработка и продвижение текущим клиентам программы дополнительных услуг.

Обновление системы управления ЭСК предлагаем реализовывать с помощью внедрения и развития процессного управления. Преобладание процессного управления над функциональным существенно меняет логику функционирования организации:

- формализованное выделение бизнес-процесса и назначение его «владельца», отвечающего не только за конечный результат, но и за его постоянные улучшения, позволяет сфокусироваться на требующихся результатах, а не только на выполнении функций, стимулирует к постоянным улучшениям, чему обычно мешают границы между функциональными подразделениями;

- даже не оптимизированные, но формализованные бизнес-процессы обеспечивают прозрачность функционирования бизнеса, что значительно высвобождает руководство от рутины оперативного управления, позволяя сосредоточиться на стратегических вопросах;

- функционирование процессного управления позволяет гораздо проще (регулярно и поэтапно) производить актуальные изменения в деятельности компании, в том числе оптимизировать распределение ресурсов на обслужива-

ние различных категорий потребителей, эффективно запускать продажу новых дополнительных продуктов для существующих клиентов, организовывать управление новыми объектами управления – продуктами, рисками, связями и общественностью и т.д., а так же обоснованно принимать решения по изменению организационной структуры.

Текущий уровень процессного управления в ЭСК

Исторически сложились два подхода к внедрению процессного управления:

- радикальная перестройка – *реинжиниринг бизнес-процессов* – чаще всего исходя из возможностей внедряемых информационных систем и программных средств;
- постепенные непрерывные улучшения бизнес-процессов на основе *менеджмента качества (TQM)*.

С точки зрения менеджмента качества рассматривают следующие уровни зрелости управления бизнес-процессами в компании [2]:

0. *Несущественный*. Полное отсутствие выявленных процессов. Организация не осознает наличие проблемы.

1. *Начальный*. Организация осознает существование проблемы процессного управления, но стандартизованных процессов нет. Деятельность осуществляется на базе индивидуальной квалификации сотрудников. Большинство организационных возможностей отсутствуют.

2. *Повторяемый*. Процессы разработаны в рамках отдельных процедур. Работы по увязке отдельных процедур не проводятся. Ответственность личностная.

3. *Нормализованный*. Процессы документированы и внедрены с помощью тренингов. Мониторинг процессов затруднен. Процессы не реорганизованы,

а отражают существовавшую практику на момент формализации.

4. *Управляемый*. Осуществляется мониторинг на соответствие формализованных и реально протекающих процессов. Процессы постоянно улучшаются, в т.ч. с помощью внедрения средств автоматизации.

5. *Оптимизируемый*. Процессы доведены до уровня, соответствующего передовому опыту. Информационные системы используются комплексно, создавая инструмент для повышения качества процессов.

Отдельные бизнес-процессы компании могут быть на 1 уровень выше или на 1–3 уровня ниже общего уровня развития бизнес-процессов. Только когда процесс маркетинга начинает занимать ключевую позицию в управлении компанией, результаты всех процессов начинают рассматриваться руководством с точки зрения повышения удовлетворенности клиентов, все базисные процессы «подтягиваются» до общего уровня 4. При переходе компании на уровень 5 все процессы уже начинают оптимизироваться, руководствуясь требованиями маркетинга, для повышения удовлетворенности внешнего и внутреннего клиента.

Руководствуясь изложенным подходом, опишем наиболее распространенную ситуацию в ЭСК: основные производственные процессы и процессы управления финансами находятся обычно на уровне 2, в лучшем случае – 3, продажи на уровне 2 или 3, процессы маркетинга и управления развитием компании находятся на уровне 0 или 1. Уровни развития процессов в целом низкие, присутствует дисбаланс – развитие управления финансами без соответствующего развития других процессов, в т.ч. обеспечивающих выполнение финансовых планов. Процессы маркетинга и управления развитием

компании находятся на несущественном или начальном уровнях развития.

Организация процессного управления

Существует три подхода к организации процессного управления в компаниях:

- «сплошное» описание бизнес-процессов;
- организация процессного управления в некоторой выделенной функциональной области, чаще проблемной для данной компании;
- описание и организация бизнес-процесса либо совокупности бизнес-процессов в рамках одного проекта компании, чаще в рамках каких-либо изменений самой бизнес-модели или открытием нового бизнес-направления.

Каждая ЭСК может делать собственный выбор из последних двух подходов, т.к. поэтапная организация процессного управления менее затратная и рисковая, а выбор функциональной области либо совокупности процессов для реализации проекта зависит от текущей ситуации в конкретной компании.

Независимо от выбранного подхода организация процессного управления должна осуществляться следующими этапами:

1 этап – концептуальное проектирование деятельности в виде совокупности бизнес-процессов. Это наиболее важный этап, так как его результат закладывает фундамент для дальнейшего описания бизнес-процессов, улучшения текущих и разработки новых бизнес-процессов. Результатом данного этапа должно быть единое укрупненное визуализированное представление всех выявленных бизнес-процессов компании – концептуальный проект.

2 этап – описание или документирование бизнес-процессов. Это самый длительный и затратный этап, на

котором путем детальной проработки декомпозируются бизнес-процессы. В процессе реализации данного этапа могут вноситься обоснованные изменения в концептуальный проект. Результатом второго этапа должен быть переход компании на нормализованный уровень процессного управления.

3 этап – разработка системы процессных показателей и инструментов процессного управления – доработка процессов управления компании, включающая:

а) разработку системы показателей и инструментов для управления описанными бизнес-процессами;

б) наделение владельцев процессов полномочиями для управления своими процессами, позволяющие диктовать условия функциональным руководителям с целью управления своими бизнес-процессами.

Результатом третьего этапа должен быть переход компании на управляемый уровень процессного управления.

Концептуальное проектирование бизнес-процессов

«Успешное руководство организацией и ее функционирование обеспечивается путем ее систематического и прозрачного управления» [3] говорится

в теории менеджмента качества. Добавим, что систематическое и прозрачное управление должно осуществляться для достижения стратегических целей компании, то есть должно быть обусловлено общими целями и задачами.

Таким образом, первым шагом при организации процессного управления должна быть инвентаризация и актуализация стратегии компании, а в случае ее отсутствия – разработка. Только на основании стратегии и формализованного видения целевого состояния компании можно правильно выявить главную операционную функцию бизнеса и соотнести стратегические цели с результатами бизнес-процессов в компании. «Бизнес-процесс, не поддерживающий корпоративной цели, не имеет смысла, так же как и корпоративная цель, которую не поддерживает ни один бизнес-процесс» [4]. Следовательно, инжиниринг бизнес-процессов компании следует рассматривать, как составную часть стратегического планирования, позволяющую уточнить реальные цели бизнеса.

Приведем пример карты целей ЭСК, имеющей статус гарантирующего поставщика (ГП), находящейся в структуре вертикально интегрированного холдинга (рис. 1).

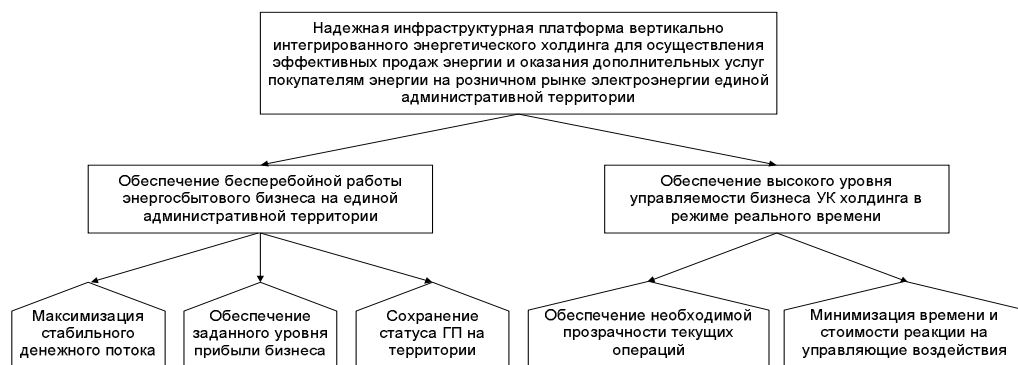


Рис. 1. Карта целей ЭСК

Основные бизнес-процессы (главные операционные функции) компании должны быть спроектированы таким образом, чтобы достигать одну из целей (или совокупность целей) бизнеса. Приведем пример совокупности основных бизнес-процессов ЭСК, поддерживающих ее стратегические цели (рис. 2). Дальнейшее описание бизнес-процессов уже можно проводить, декомпозируя основные бизнес-процессы, поэтапно выявляя и описывая управляющие и обеспечивающие бизнес-процессы.

Что делать, когда формализованной стратегии нет, а бизнес функционирует? Этот вопрос актуален не только для многих ЭСК, но и для большого числа других российских компаний. Распространенный вариант – «надергать» процессов, руководствуясь здравым смыслом разработчика исходя из фактического осуществления деятельности компании, описать их и пытаться в дальнейшем ими управлять, улучшать, в т.ч. автоматизировать. Без сомнения, определенных результатов при этом можно достичь, особенно если компании находится на низком уровне процессного управления.

Отметим бесспорные плюсы такого подхода:

- в процессе работы над описанием бизнес-процессов создается единая база знаний о деятельности компании, выполняемых функциях, имеющихся методических и нормативных документах;
- достаточно легко происходит распространение информации формируемой базы знаний среди ключевых сотрудников подразделений, так как именно они бывают задействованы в качестве экспертов при описании бизнес-процессов;
- многие «узкие места» и нерациональные функции рассматриваемых бизнес-процессов так или иначе устраняются в процессе описания посредством перевода проблемы на формализованный уровень, причем улучшения производятся за счет выявляемых внутренних ресурсов компании самими сотрудниками, заинтересованными в улучшении качества своей работы;
- у сотрудников компании, задействованных в описании бизнес-



Рис. 2. Основные бизнес-процессы ЭСК

процессов, перестраивается логика мышления в области организационного управления, что благоприятно сказывается на их дальнейшей деятельности в качестве руководителей функциональных подразделений;

- наработываются компетенции в области процессного управления – это повышает способность компании к изменениям.

Основным минусом такого подхода является его ограниченная эффективность в силу отсутствия общих целей бизнеса, а значит, и целей совершенствования бизнес-процессов. При выборе такого подхода нужно отдавать себе отчет, что при благополучной реализации этапов 1–2 обязательно придется вернуться к вопросу формализации стратегии компании, и, следовательно, пересмотру концептуального проекта. Это будет необходимо для разработки системных показателей и перехода на управляемый уровень процессного управления.

Вторым шагом концептуального проектирования, независимо от выбранного варианта первого шага, должна стать

проверка и приведение в соответствие приставке «бизнес» выявленных процессов, чтобы отличить бизнес-процессы от других процессов, идущих в компании. Бизнес-процесс, как и любой другой процесс, представляет собой цепь логически связанных повторяющихся действий с использованием ресурсов для переработки какого-либо объекта. Отличие бизнес-процесса в том, что он имеет потребителя – внутреннего или внешнего клиента компании, для удовлетворения которого он и должен реализовываться. Проиллюстрируем это положение с помощью модели «поставщик-процесс-потребитель» [5], которая является базовой для понимания сущности бизнес-процесса (рис. 3).

Согласно приведенной модели бизнес-процесса следует не только выявить поставщиков и потребителей – клиентов данного бизнес-процесса, но и описать требования и обратную связь, которые имеют место в настоящее время или должны быть реализованы. Помощь в выявлении бизнес-процессов компании может оказать составление полного перечня внешних клиентов. Чаще всего многие интересанты бизнеса

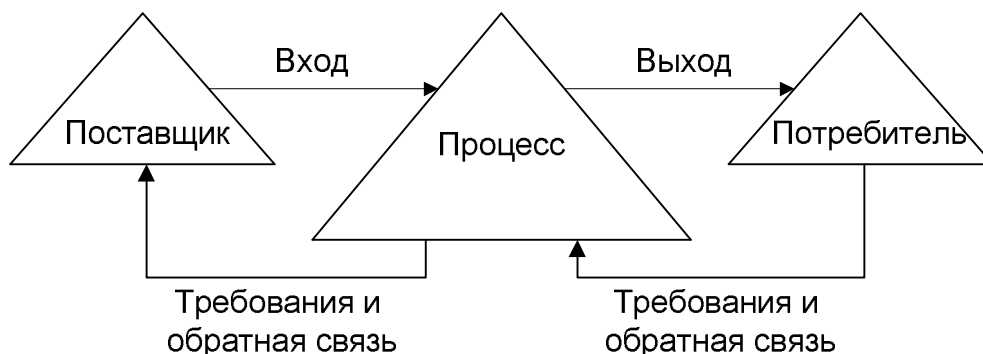


Рис. 3. Модель «поставщик – процесс – потребитель»

на удовлетворение которых направлена определенная деятельность в компании, ошибочно не рассматриваются как клиенты, так как не являются потребителями основного продукта компании.

Приведем определение: клиент – субъект, пользующийся какими-либо компетенциями другого субъекта обычно

с целью получения выгоды одним или обоими субъектами [6].

Приведем структуру клиентов ЭСК (рис. 4). Ставя в соответствие бизнес-процессы и внешних клиентов, уточняем концептуальную модель ЭСК. Проверка концептуальной модели на соответствие ее внешним клиентам может привести к

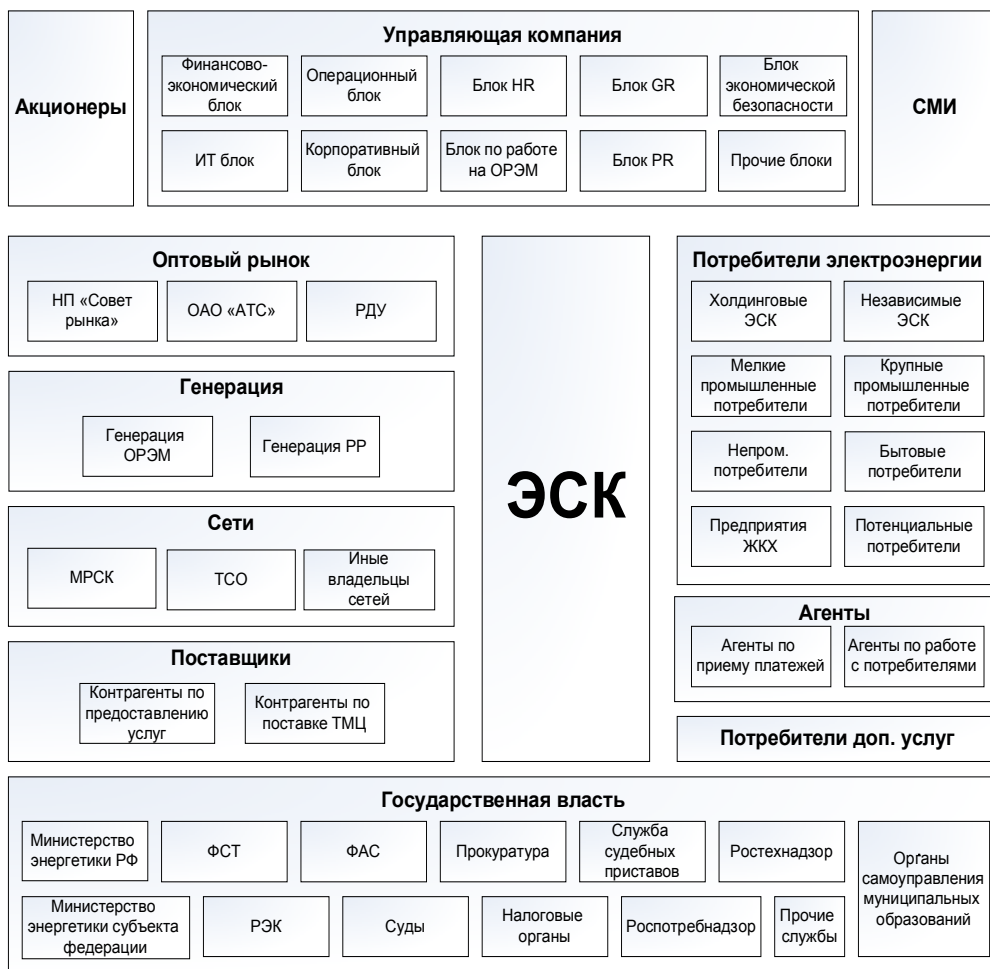


Рис. 4. Структура клиентов ЭСК:

АТС – администратор торговой системы

РДУ – региональные диспетчерские управления системного оператора единой энергетической системы

РР – розничный рынок электроэнергии

МРСК – межрегиональная распределительная сетевая компания

ТСО – территориальная сетевая организация

выявлению недостающих стратегических целей или необходимой декомпозиции ранее формализованных.

У многих бизнес-процессов отсутствует внешний клиент, так как их результатом является удовлетворение внутреннего клиента – участника другого бизнес-процесса компании. В этом случае следует выявить внутренних клиентов таких бизнес-процессов среди участников всех бизнес-процессов компании. Полностью данная работа может быть проведена только на этапе 2 в процессе декомпозиции концептуальных бизнес-процессов.

Описание бизнес-процессов

Независимо от выбранной методологии до начала описания бизнес-процессов должны быть продуманы и формально утверждены два документа:

1. Устав проекта с точными формулировками целей моделирования, правами и обязанностями участников, а главное – порядком взаимодействия сотрудников, в т.ч. порядком разработки и утверждения типовых документов и моделей бизнес-процессов.

2. Соглашение о моделировании, которое определяет необходимый и достаточный набор моделей и используемых объектов, а также единые правила для документирования бизнес-процессов.

На практике чаще всего разрабатывается второй документ без утверждения первого – основополагающего для получения практических результатов. Вторая распространенная ошибка – это фиксация рамок или объема процессного моделирования, охватывающего большую часть деятельности компании без выбора четкого подхода к порядку моделирования и внедрения бизнес-процессов.

Подходы к порядку внедрения тоже могут быть различными – так называемые «большой взрыв» или «шаг за шагом». Предлагаемый для ЭСК вариант –

позападный. Документированные бизнес-процессы необходимо не хранить, так как они очень быстро устаревают, а сразу внедрять. Желательно, чтобы между этапами внедрения отдельных модулей были периоды стабильной работы, чтобы персонал успел осознать произведенные на данном шаге изменения и привыкнуть к новому алгоритму или функционалу работы.

В процессе моделирования необходимо формально закреплять владельца бизнес-процесса – должностное лицо, которое с момента внедрения отвечает за актуализацию и улучшения данного бизнес-процесса, не дожидаясь окончания работ по организации всех бизнес-процессов компании.

Разработка и использование показателей в процессном управлении

Описание и внедрение бизнес-процессов уже несет в себе управление бизнес-процессом. Однако без разработки системы показателей, их дальнейшего измерения и использования задачу управления бизнес-процессом нельзя считать решенной.

Показатели для управления бизнес-процессами должны быть двух типов:

1. Показатели результата. Широко используются в действующих организационно-управленческих технологиях. Дают представление о том, каких результаты планировались и достигались. Не дают информации о том, как эти результаты были получены и будет ли эта тенденция продолжена. Организация управления по таким показателям возможна только с запаздыванием. Примерами таких показателей могут служить количество заключенных договоров, количество нанятых сотрудников, выручка, % сбора дебиторской задолженности.

2. Показатели процесса. Позволяют дать представление о характеристиках

процесса. Важным аспектом является выбор характеристик процесса, которые влияют на желаемый результат. Примеры: время протекания процесса, затраты ресурсов, гибкость, наблюдаемость, управляемость.

При выборе показателей и способа их измерения следует руководствоваться здравым смыслом и следующими правилами:

1. Понятность показателя персоналу, занятому в бизнес-процессе.
2. Цель измерения показателя – принятие управленческого решения, а не определение его точного значения.
3. Стоимость измерения показателя должна быть адекватна ценности принимаемых на его основании управленческих решений.
4. Показатель процесса должен характеризовать только данный процесс, а не всю организацию.
5. Владелец бизнес-процесса должен иметь возможность непосредственно влиять на показатели своего бизнес-процесса. Желательно включение показателей бизнес-процессов в

систему премирования их владельцев (руководителей компании).

У каждого владельца бизнес-процесса должна получиться своя так называемая «приборная доска» для управления. В систему показателей необходимо включать также диагностические показатели – индикаторы будущих результатов, которые характеризуют косвенную меру достигнутых результатов. Примером диагностического показателя является удовлетворенность клиента (внешнего или внутреннего). Принципиальная схема измерения показателей бизнес-процесса представлена на рис. 5.

При комплексном проектировании системы управления требуется уделить внимание инструментам интерпретации результатов измерений, о чем практически не говорится в литературе по процессному управлению. Без соответствующей интерпретации результатов измерения каких-либо показателей они не представляют никакой ценности для компании. Наиболее известными инструментами в этой области являются анализ

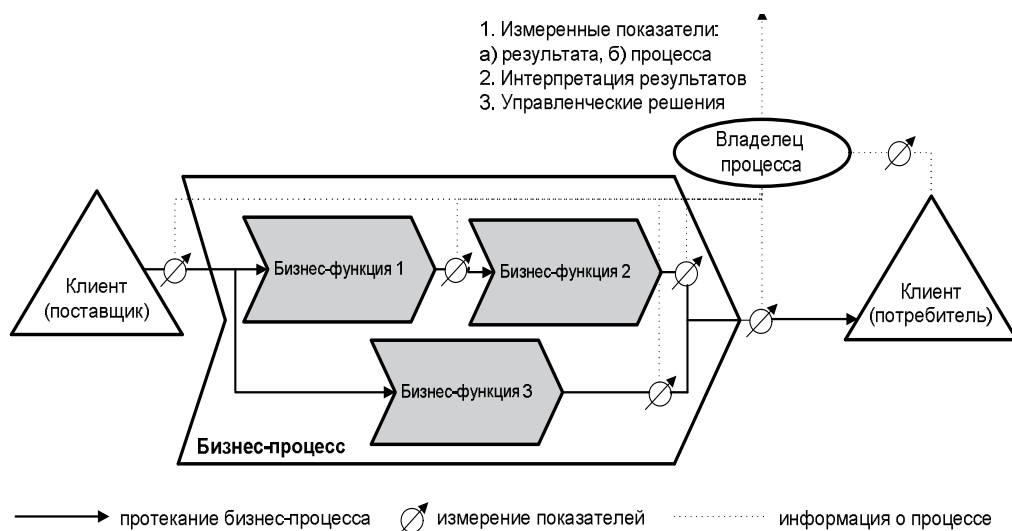


Рис. 5. Схема измерения показателей бизнес-процесса

трендов, матрица показателей, карта проблем. Таким образом, начинаем формирование полноценной базы знаний, состоящей из базы фактов и базы правил, которые критически важны для принятия эффективных управленческих решений.

Хотелось бы подчеркнуть, что зафиксировать какой-либо алгоритм или инструмент – значит законсервировать текущую практику управления. Все бизнес-процессы организуются для того, чтобы удобнее и обоснованнее проводить их постоянное совершенствование.

Возможности для инноваций в процессно-управляемой ЭСК

В заключение отметим те возможности, которые процессное управление предоставляет для дальнейшей инновационной деятельности в ЭСК. В

первую очередь, налаженное процессное управление позволяет эффективно осуществлять изменения в компании – от инновации продукта или технологии до перепроектирования операционной деятельности. Последнее особенно актуально на данном этапе неопределенности осуществления реформы электроэнергетики, когда существует реальный риск пересмотра бизнес-модели отрасли в части работы на розничном рынке.

Во-вторых, спроектированные бизнес-процессы позволяют существенно облегчить внедрение информационных систем и программных средств, в т.ч. программных комплексов, предназначенных в ближайшем будущем для совместной работы всех участников цепи поставок с целью увеличения создаваемой ценности и снижения стоимости продукта для конечного потребителя.

Список использованных источников

1. Дж. Коулман. Капитал социальный и человеческий // *Общественные науки и современность*. 2001. № 3.
2. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. М.: Эксмо, 2007.
3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2009 № 470-ст).
4. Шеер Август-Вильгельм. ARIS – моделирование бизнес-процессов. 3-е изд. / Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. 224 с.
5. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ Пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
6. Бокарев Б.А. Концепция клиентоориентированного управления компанией // *Государственное управление в 21 веке: традиции и инновации: материалы 8-ой Международной конференции факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова; 26-28 мая 2010 г.: В 3 ч. Ч. 2 / Отв. ред. И.Н. Мысляева. М.: Изд-во Московского университета, 2010. 280 с.*