

УДК 338  
ББК 65.04

**Ветчинкин Андрей Николаевич**,  
аспирант кафедры экономики  
и инновационных рыночных исследований  
Института управления, бизнеса и права,  
г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: A.Vetchinkin@gluvel.ru

**Vetchinkin Andrey Nikolayevitch**,  
post-graduate student of the department of economics  
and innovations market researches  
of the Institute of management, business and law,  
Rostov-on-Don,  
e-mail: A.Vetchinkin@gluvel.ru

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЭНЕРГЕТИКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ РОСТА ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ

### BASIC STAGES OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN POWER ENGINEERING OF ROSTOV REGION IN THE CONDITIONS OF ENERGY CONSUMPTION GROWTH

*В статье рассмотрена зависимость экономики региона от состояния процессов в энергетической инфраструктуре. Описана типичная структура энергетической компании и состояния бизнес-процессов в отрасли, а именно неэффективные, избыточные, излишне специализированные, раздробленные и дорогостоящие бизнес-процессы, что обуславливает острую необходимость проведения реинжиниринга и перехода к управлению бизнес-процессами энергопредприятий на основе процессного управления. Определены основные этапы реинжиниринга процессов, которые позволяют повысить эффективность отрасли. Для решения обозначенной задачи выработаны измерители эффективности процессов в энергетике региона.*

*The article has reviewed the dependence of the regional economics on the state of processes in the power engineering infrastructure. The typical structure of the power engineering company, as well as the state of business-processes in the industry have been described, namely not effective, excessive, too much specialized, split and expensive business processes, which stipulates the urgent necessity of re-engineering and transition to the power engineering companies business processes management on the basis of the process management. Main stages of the processes re-engineering have been determined, which allow increasing the industry effectiveness. The indices of measurement of the processes effectiveness in the regional power engineering have been developed for resolution of the specified objective.*

*Ключевые слова: Ростовская область, энергетика, бизнес-процессы, реинжиниринг, основные этапы реинжиниринга, бизнес-модель компании, технологическое присоединение, функциональная схема построения, подготовительный этап к переходу на процессное управление, непрерывное совершенствование бизнес-процессов, управление проектами, осуществление проекта реинжиниринга, завершение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.*

*Keywords: Rostov region, power engineering, business processes, re-engineering, basic stages of re-engineering, company business model, technological connection, functional diagram of arrangement, preparatory stage for the transition to process management, continuous improvement of business processes, projects management, implementation of reengineering project, completion of the project of business processes reengineering.*

Учитывая долгосрочный прогноз потребления электроэнергии в Ростовской области, можно отметить особую не-

обходимость и приоритет развития электроэнергетики Ростовской области [1].

В целях осуществления реального улучшения и развития энергообъединений представляется необходимым перейти на процессно-ориентированное управление.

Необходимость перехода к управлению процессами носит объективный характер вследствие неэффективности избыточных, излишне специализированных, раздробленных, дорогостоящих бизнес-процессов энергопредприятий, обусловленных положением естественных монополистов и неэффективностью отрасли в целом. В сложившейся ситуации одним из важнейших инструментов может стать реинжиниринг бизнес-процессов [2].

Большинство энергетических компаний сегодня построено так называемым функциональным образом (рис. 1).

Подразделения в таких структурах образуются в соответствии с наборами выполняемых функций, при этом недостаточно понятна связь с другими подразделениями. Структуры в целом строго иерархичны, и управление строится в соответствии с подчиненностью подразделений и сотрудников. Такая форма построения организации не позволяет в полной мере реализовать все те новые требования, которые выдвигает современный рынок [3].

Дело в том, что в функционально-ориентированных структурах теряется связь между функциональными подразделениями, обеспечивающая прозрачность, эффективность деятельности, направленной на получение конечного результата.

В настоящее время процессное управление фактически является стандартом менеджмента, смысл которого как раз и заключается в том, что работа должна быть организована вокруг протекающих в ней процессов. Именно такая форма организации с использованием системы сбалансированных показателей позволит четко связать стратегические цели энергокомпаний с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления.

Построение прозрачного механизма формирования и распределения денежного потока на основе реинжиниринга позволит привлечь дополнительные частные инвестиции, а также изыскать внутренние резервы для развития компаний.

На основании обобщения теоретических знаний, изложенных в научной литературе, практического опыта, изучения семейства международных стандартов ISO и BS, основных принципов реструктуризации электроэнергетики и документов, принятых РАО «ЕЭС России» и всеми



Рис. 1. Пример функционального построения процесса в энергокомпаниях на основе схемы присоединения к электрическим сетям

компаниями целевой структуры отрасли (ФСК, ОГК, ТГК и др.), предлагается следующая методика осуществления реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях электроэнергетической отрасли, базирующаяся на концепции жизненного цикла проекта [2; 3; 4]:

- подготовительный этап;
- осуществление проекта реинжиниринга;
- завершение проекта реинжиниринга бизнес-процессов;
- переход к непрерывному совершенствованию бизнес-процессов.

#### 1. Подготовительный этап.

Работы данного этапа можно структурировать следующим образом:

1. Разработка и утверждение регламентирующей документации – корпоративного стандарта в области управления проектами. По нашему мнению, корпоративный стандарт в области управления проектами и программами предназначен для определения порядка инициации, планирования, выполнения, контроля, обеспечения качества, управления и завершения целевых программ и проектов как единой корпоративной базы знаний.

Данный документ может включать следующие разделы:

- назначение,
- сфера применения,
- глоссарий используемых терминов,
- общие положения,
- регламент осуществления проекта по этапам инициации, формирования, реализации и завершения,
- порядок финансирования проекта,
- информационная инфраструктура проекта,
- распределение прав и обязанностей членов проектной группы и материальное стимулирование членов проектных групп.

Разработка корпоративного стандарта по управлению проектами позволит четко распределить сферы ответственности руководителя проекта, руководителей функциональных подразделений, членов проектной группы, а также их права и обязанности, что позволит избежать многих конфликтов, поскольку он представляет собой соглашение о единых правилах в сфере управления проектами.

Наряду с разработкой корпоративного стандарта в сфере управления проектами необходимо сформировать систему мотивации высшего менеджмента энергокомпании.

2. Инициация проекта по реинжинирингу бизнес-процессов высшим руководством компании.

3. Создание координационного (управляющего) совета. Проект реинжиниринга бизнес-процессов является мультипроектом, в рамках которого будут организовываться подпроекты меньшего объема, в связи с чем необходим орган, который будет осуществлять контроль и координацию усилий проектных групп в рамках мультипроекта.

4. Назначение менеджера проекта. Руководителем проекта должен быть назначен менеджер не ниже второго уровня управления. Так как энергокомпании используют функциональную структуру управления, это вызывает межфункциональные барьеры, препятствующие инновациям, поэтому необходим менеджер, имеющий соответствующие полномочия и инструменты управления.

5. Формирование проектной группы (возможно, с привлечением внешних консультантов).

6. Планирование деятельности проектной группы, включающее следующие работы:

- планирование предметной области проекта, состоящее из разработки предметной области проекта и определения предметной области проекта (на данном этапе необходимо обеспечить связь целей проекта с целями организации);
- выбор методологии и определение инструментария;
- составление календарного плана работ, включающее определение состава работ, последовательности работ, оценку продолжительности работ;
- планирование стоимости в проекте, состоящее из определения потребности проекта в ресурсах, оценки стоимости и формирования бюджета проекта;
- разработка сводного плана управления проектом;
- дополнительное планирование: планирование качества на базе семейства стандартов ISO, организационное планирование, разработка методов реагирования на риски, что весьма актуально в связи с проведенной реструктуризацией ПАО «ЕЭС России», планирование поставок (контрактов), разработка системы управления изменениями, плани-

рование обучения персонала, планирование коммуникаций в проекте и т. д.

План проекта может быть оформлен в виде устава (паспорта) проекта, который может содержать такие основные пункты, как программное заявление, цели и задачи проекта, определение объема проекта, критические факторы успеха, общий план проекта, организационная структура и потребность в штатных должностях, сферы ответственности, выделение ресурсов, анализ затрат, оценка риска.

По завершении этапа планирования руководство приказом утверждает устав проекта, и проект переходит в стадию реализации.

**II. Этап реализации проекта**, включающий следующие значимые виды работ:

- анализ существующей ситуации;
- моделирование и сравнительный анализ фактических и усовершенствованных бизнес-процессов;
- документирование процессов, создание регламентирующей документации;
- внедрение усовершенствованных бизнес-процессов;
- автоматизация усовершенствованных процессов, доведение до всех сотрудников компании, их обучение.

1. Анализ существующей ситуации. Данная работы заключается в осуществлении следующих действий:

1.1. Оценка технико-экономического состояния энергокомпании:

- анализ финансового состояния предприятия,
- организационно-управленческий анализ,
- анализ технического состояния основного энергетического оборудования,
- оценка инвестиционных потребностей компании.

1.2. Анализ тарифной политики в отношении компании, содержащий описание динамики изменения тарифов на тепловую и электрическую энергию.

1.3. Стратегический анализ – диагностический анализ внутренней и внешней среды энергокомпании по методу SWOT-анализа, включающий анализ сильных и слабых сторон, угроз, возможностей, формулирование выводов.

Для решения поставленных задач необходимо проведение следующих работ:

- определение перспектив развития;
- описание состояния экономики и промышленности региона за последний год;
- оценка взаимосвязи энергопотребления региона и производства электроэнергии, денежной составляющей, структуры потребителей, наличия и состава крупных потребителей, количества отключенных потребителей;
- анализ стратегической позиции, для которого на практике используются матрица И. Ансоффа, матрица М. Портера, матрица Артура Д. Литла, матрица Мак-Кинсея и т. д.

1.4. Идентификация непрофильных и сервисных видов бизнеса в соответствии с концепцией реструктуризации электроэнергетики.

1.5. Разработка прогнозов развития рынка и компании с использованием современных научных подходов, данных и тенденций, выявленных в процессе проведения предыдущих блоков работ.

1.6. Анализ состояния, возможностей энергообъединения и прогнозирование будущего состояния рынка позволяют получить фактические данные. На данном этапе определяются стратегические области бизнеса и возможные препятствия, осуществляется количественная оценка стратегии и выработка путей ее реализации.

По завершении работ, связанных с анализом существующей ситуации, разработкой миссии, определением стратегических целей компании и установлением количественных показателей для оценки степени их достижения, переходят к моделированию и анализу фактических бизнес-процессов энергопредприятия.

При построении бизнес-модели компании решаются следующие основные задачи:

- идентификация всей системы процессов компании и их взаимосвязей между собой и с внешним окружением («высокоуровневое описание процессов»);
- выделение ключевых процессов и их описание на потоковом уровне («низкоуровневое описание») в существующей системе управления;
- выбор моделей для адекватного описания фактических бизнес-процессов;
- анализ «уровня зрелости» процессов компании, выявление узких мест протекания основных процессов, потенциала для совершенствования, расстановка приоритетов для оптимизации и выработка рекомендаций по их развитию.

Для этого осуществляется оценка выполнения процессов, определяются текущие соотношения процессов, определяется необходимость поддержки существующих процессов, а также уточняется последовательность этапов реализации проекта.

Таким образом, цель процессного описания – это не только выявление цепочки операций, совершенствование которых, безусловно, улучшает производственную логистику компании. Не менее важно понять и зафиксировать полную систему взаимосвязанных процессов компании, а также степень влияния каждого из них на достижение ее целей. В конечном счете подготовительные работы по моделированию заключаются в выборе средства моделирования, обучении сотрудников, разработке соглашения по моделированию, проведении проекта пилотного моделирования, в рамках которого сторонние консультанты помогают приобрести необходимую квалификацию и практический опыт сотрудникам компании.

На первом этапе создается дерево целей энергокомпании, при этом цели нижнего уровня должны быть направлены на достижение целей верхнего уровня, а конечные (элементарные) цели должны иметь количественные показатели.

Практика консалтинга в области реинжиниринга бизнес-процессов указывает на то, что на верхнем уровне система процессов может описываться деревом функций компании, кроме этого используются диаграммы цепочек добавленной стоимости и матрицы выбора процессов.

Все процессы должны быть как минимум определены (идентифицированы как вид деятельности, имеющий некое целевое назначение и результаты) и классифицированы по видам на основные и вспомогательные.

Основные процессы ведут к созданию продукта, предоставляемого клиенту, они ориентированы на удовлетворение потребностей индивидуального клиента. Процессы поддержки бизнеса создают инфраструктуру предприятия и обслуживают основные процессы. Перечень основных и вспомогательных процессов будет отличаться в зависимости от специфики конкретного энергообъединения. Это зависит прежде всего от того, является компания энергодефицитной или энергоизбыточной. Кроме того, необходимо учитывать соотношение долей тепловой и электрической энергии в структуре производства и сбыта компании, определяемой составом генерирующих мощностей энергокомпании.

К вспомогательным процессам на предприятиях электроэнергетики, часть из которых пока не внедрена в хозяйственную практику многих компаний, представляется возможным отнести следующие:

- анализ рынка и потребителей;
- разработка стратегии;
- управление финансовыми и материальными ресурсами;
- управление персоналом;
- техническое обслуживание и ремонты;
- управление информационными ресурсами;
- управление программами охраны окружающей среды;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями.

Данный перечень процессов включает наиболее общие для большинства энергообъединений.

Вследствие практического отсутствия и неформализованности ряда значимых бизнес-процессов особое внимание следует уделить детальной проработке процессов стратегического управления, управления программами защиты окружающей среды, управления внешними связями, управления информационными ресурсами, управления улучшениями и изменениями и т. д.

В результате моделирования фактических бизнес-процессов получается бизнес-модель существующих процессов энергокомпании и возникает необходимость провести анализ процессов и оценить зрелость существующих процессов.

Понятие «зрелость процесса» определено в стандартах серии ИСО [4]. Процессы компании образуют по этому параметру некоторую шкалу (от «неполного» до «совершенствуемого»). Хотя данный стандарт ориентирован на достаточно узкую область – деятельность по созданию и сопровождению программных средств, – заложенные в нем идеи могут быть распространены и на энергокомпании, так как они актуальны для всех компаний, которые ставят перед собой задачи перехода к процессной организации деятельности и постановки системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9000.

Стандарты дают следующее определение: зрелость бизнес-процесса – та степень, до которой некий процесс четко определен, управляем, измеряем, контролируем и эффективен.

Уровень зрелости бизнес-процесса – определенная степень развития по пути достижения заверщенного процесса, подразумевающая потенциал для роста.

При всем многообразии методов анализа деятельности компаний, существующих и активно использующихся в современной практике управления, анализ бизнес-процессов занимает особое место в силу целого ряда причин. Принципиальная особенность подобного анализа состоит в том, что он позволяет увидеть всю совокупность операций предприятия (компании), приводящую (не приводящую) к созданию добавочной стоимости. Подобное видение не просто информирует, а подталкивает менеджмент к изменению парадигмы мышления, ракурса оценки, широты охвата проблем, связанных с текущей деятельностью.

Наряду с анализом зрелости процессов необходимо провести оценку их эффективности по определенным критериям.

Оценка тех или иных результатов при проведении реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов принципиально зависит от общих положительных и отрицательных изменений в структуре и системе управления компанией в результате проведения проекта, т. е. оценить эффект реинжиниринга бизнес-процессов невозможно без оценки изменения эффективности работы компании в целом. Для решения обозначенной задачи практика кон-

салтинга выработала следующие измерители эффективности процессов:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

В оценке процессов с учетом фактора времени выполнения можно использовать следующие параметры:

- время ожидания;
- время подготовки;
- время обработки;
- время передачи.

С учетом теории и практики реинжиниринга выделим следующие направления выработки эффективной бизнес-модели энергокомпании:

- анализ бизнес-модели отрасли;
- построение системы стратегического управления;
- совершенствование процессов управления персоналом, информационными ресурсами, программами охраны окружающей среды, внешними связями, управления улучшениями и изменениями;
- разработка маркетинга и определение новой бизнес-модели компании с учетом результатов анализа недостатков, выявленных в модели, отражающей фактические процессы, стратегических целей и возможностей компании.

В процессе проектирования усовершенствованных бизнес-процессов энергокомпании должны сформировать средне- и краткосрочную бизнес-модели. В первую очередь осуществляется детальное моделирование вариантов основных целевых бизнес-процессов, затем осуществляется анализ вариантов (стоимость/преимущества) и утверждение оптимального варианта, заново определяются обязанности персонала, разрабатывается новая модель функциональной и организационной структуры предприятия, определяется структура данных, выявляются необходимые информационные ресурсы.

Далее по определенным ранее критериям происходит отбор оптимального варианта процесса. В качестве необходимых условий для создания моделей усовершенствованных бизнес-процессов выступают упрощение бизнес-процессов, объединение функций и сокращение контролируемых циклов. Для их реализации нужно избегать сложных различий между вариантами процессов, уменьшать время при передаче заданий, избегать сложных зависимостей и функций координации, устранять возможность перемещения заданий, передачи информации, определять результаты, не требующие пересмотра, устанавливать четкую ответственность за выполняемую работу.

В результате проводимых мероприятий по реструктуризации электроэнергетики перед энергокомпаниями остро стоит вопрос постоянного совершенствования своей организационной структуры. Данный факт также необходимо учитывать, поскольку организационная структура оказывает значительное влияние на эффективность деятельности компании, поэтому она должна строиться в соответствии с процессами, сформулированными на базе стратегических целей.

В результате проектирования усовершенствованных бизнес-процессов получается достаточно детальная новая бизнес-модель компании, проект переходит в стадию внедрения (рис. 2).

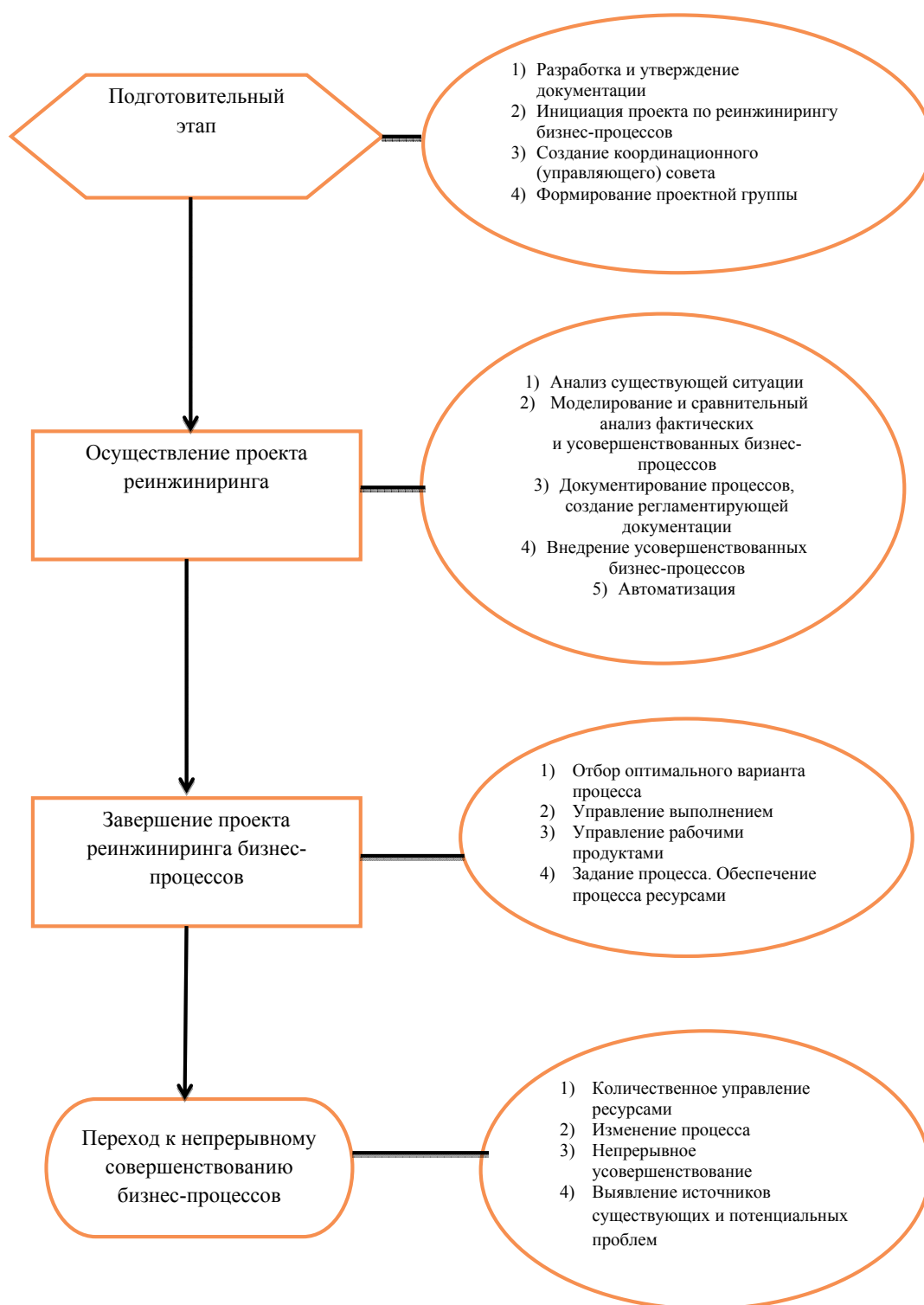


Рис. 2. Основные этапы реинжиниринга

Собственно, переход от фактических бизнес-процессов к усовершенствованным и есть сущность реинжиниринга. Основными задачами реинжиниринга является повышение

эффективности управления, информативности в деятельности предприятия, прозрачности в принятии решений и, естественно, конкурентоспособности.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стратегия социально-экономического развития Ростовской области на период до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mineconomikiro.ru/strateg1.php> (дата обращения: 10.12.2012).
2. Ветчинкин А. Н. Процессный подход к управлению предприятием электроэнергетической отрасли // Актуальные проблемы экономического развития России в условиях глобализации и вопросы методологии. Ученые записки ИУБиП. 2011. № 2.
3. Чубайс А. Б. Экономика и управление в современной электроэнергетике России: учеб. пособие. М.: КОНЦ ЕЭС, 2009. 615 с.
4. Международный стандарт ИСО 9001. Системы менеджмента качества. Требования. Quality management systems. Requirements. 3-е изд. М.: ВНИИС Госстандарта России, 2005. 41 с.

REFERENCES

1. Strategy of socio-economic development of Rostov region till 2020 [Electronic resources]. URL: <http://www.mineconomikiro.ru/strateg1.php> (date of viewing: 10.12.2012).
2. Vetchinkin A. N. Process approach to electric power engineering company // Actual problems of Russia's economic development in the context of globalization and methodological issues. Scientific notes of the Institute of Management, Business and Law. 2011. No. 2.
3. Chubais A. B. Economics and management in the modern electric power engineering of Russia: textbook. M.: Corporate Educational and Scientific Center of the Unified Energy System, 2009. 615 p.
4. International Standard ISO 9001. Quality management system. Requirements. 3-d edition. M.: All-Russian Scientific and Research Institute of Certification of Gosstandart of Russia, 2005. 41 p.

05. – ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 338.2

ББК 65.428.181

**Герасимова Валентина Владимировна**,  
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики  
Поволжского института управления  
имени П. А. Столыпина (филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы РФ),  
г. Саратов,  
e-mail: darya.plyasunkov@mail.ru

**Gerasimova Valentina Vladimirovna**,  
Doctor of economics, professor, head of department  
of economics of Povolzhsky institute of management  
named after P. A. Stolypin (branch of the Russian academy  
of the RF national economy and the state service),  
Saratov,  
e-mail: darya.plyasunkov@mail.ru

**РОЛЬ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ  
В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

**THE ROLE OF THE CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY  
IN FORMATION OF THE REGIONAL ECONOMIC POLICY**

*В данной статье рассматривается роль Торгово-промышленной палаты РФ и ее территориальных структурных подразделений (территориальных палат) в содействии развитию инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, формированию региональной инновационной системы, а также в нейтрализации и минимизации макроэкономических рисков ее хозяйствующих субъектов. Торгово-промышленная палата рассматривается как субъект экономической политики на региональном уровне. Автор считает, что Торгово-промышленная палата РФ как общественный институт могла бы взять на себя прогнозно-аналитическую и информационную функцию по предупреждению макроэкономических рисков и оказание экспертной поддержки хозяйствующим субъектам.*

*The article has reviewed the role of the RF Chamber of commerce and industry and its regional structural branches (regional chambers) in supporting the development of innovation activity of the economic entities, in formation of the regional innovation systems, as well as in neutralization and minimization of macroeconomic risks of its economic entities. The chamber of commerce and industry has been reviewed as the subject of economic policy at the regional level. The author believes that the RF Chamber of commerce and industry as the public institution could take the forecast-analytical and information function for preventing macroeconomic risks and providing expert support of the economic entities.*

*Ключевые слова: торгово-промышленная палата, общественный институт, региональный уровень, инновационная деятельность, региональная инновационная система, Всемирная торговая организация, региональная инновационная система, частно-государственное партнерство, бизнес-группы, макроэкономический риск.*

*Keywords: chamber of commerce and industry, public institution, regional level, innovation activity, regional innovation system, the World Trade Organization, private-public partnership, business group, macroeconomic risk.*

Институционализация российской экономики, степень активности которой значительно возросла в условиях глобализации и интернационализации хозяйственной деятельности, повысила роль торгово-промышленной палаты в экономике страны и субъектов Российской Федерации. Торгово-промышленной палате отводится роль важнейшего субъекта региональной экономической политики. Это обусловлено рядом причин, и прежде всего ее основным функциональным предназначением – оказание содействия в развитии торговых связей и бизнеса на соответствующей территории. Оказание содействия развитию торговых связей и бизнеса в регионе и муниципальных образованиях осуществляется по следующим направлениям: торгово-промышленная палата выступает в качестве промоутера всех отраслей коммерческого сектора, позиционируя деятельность крупного, среднего и малого бизнеса; торгово-промышленная палата оказывает информационно-коммуникационные услуги представителям государственного сектора экономики, местному правительству, государственным и муниципальным структурам, обеспечивая их докладами, коммерческими предложениями бизнес-структур, обобщением опыта работы коммерческих структур в продвижении товаров и услуг на рынок; формирует портфель консультационных услуг для представителей инновационных компаний и финансового сектора экономики. Сеть информационно-коммуникативных и консультационных услуг возрастает в связи с вступлением России в ВТО