

**О. В. Халикова**

*Магистрант,  
[olik818@mail.ru](mailto:olik818@mail.ru)*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Уфа, Российская Федерация*

## **Процессное управление как фактор повышения эффективности деятельности электросетевого предприятия**

***Аннотация:** Электроэнергетика по своей сути является монопольной отраслью с высокой степенью централизации принятия решений на уровне исполнительного аппарата, реализующего функциональный подход управления. При внешней целостности и монолитности системы управления, она включает в себя ряд противоречий, препятствующих эффективному развитию предприятия, которые может разрешить реализация процессного подхода к управлению.*

*В статье рассматриваются условия эффективности применения процессного подхода к управлению электросетевым предприятием, основным из которых является клиентоориентированность. Приведены предпосылки изменения взаимоотношений между техническим блоком и блоком реализации электросетевых услуг. Также описаны барьеры, препятствующие переходу от функционального управления к процессному.*

*Автором предлагается внедрить в функциональную структуру электросетевого предприятия элементы процессного подхода, а также делегирование на нижестоящие уровни управления полномочий по принятию оперативных управленческих решений. Также обозначены пути перехода от управления менеджментом по вертикали к повышению его производительности и эффективности компании в целом за счет развития децентрализации и горизонтальных связей.*

***Ключевые слова:** бизнес-процесс, процессный подход к управлению, функциональные подразделения, клиентоориентированность.*

**O. V. Khalikova**

*Masterstudent,  
[olik818@mail.ru](mailto:olik818@mail.ru)*

*Financial university under the Government of the Russian Federation,  
Ufa, Russian Federation*

## **Process management as a factor in increasing the efficiency of an electric grid enterprise**

---

---

**Annotation:** *The power industry is essentially a monopoly industry with a high degree of centralization of decision-making at the level of the executive apparatus, which implements a functional management approach. With the external integrity and monolithicity of the management system, it includes a number of contradictions that impede the effective development of the enterprise, which may be allowed by the implementation of the process approach to management.*

*The article discusses the conditions for the effectiveness of the application of the process approach to the management of an electric grid company, the main of which is customer focus. The prerequisites for changing the relationship between the technical unit and the block for the sale of electric grid services are given. Barriers to the transition from functional to process control are also described.*

*The author proposes to introduce elements of a process approach into the functional structure of the electric grid company, as well as delegation of authority to make operational management decisions to lower levels of management. The ways of transition from vertical management to increasing its productivity and the effectiveness of the company as a whole through the development of decentralization and horizontal ties are also indicated.*

**Keywords:** *business process, process approach to management, functional units, client orientation.*

С каждым годом все популярнее становится применение процессного подхода к управлению предприятием, который предполагает определение системы бизнес-процессов, выполняемых в организации, и дальнейшую работу с ними [1]. Сложно даже сказать, кто первым употребил термин «бизнес-процесс». Да и сам подход менялся по мере возникновения различных школ, регламентов и даже программного обеспечения для моделирования [2].

Согласно ИСО 9000–2005 под процессом понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы [3]. Таким образом, под процессом можно понимать любую деятельность, использующую определенные ресурсы (персонал, информацию, материальные ресурсы, инфраструктуру, технологии) и служащую для получения определенных выходов – обработанных документов, готовой продукции, услуг и т. д.

Проведенный анализ показал существование большого количества различных источников информации, раскрывающих содержание, принципы и эффекты процессного управления.

На практике же максимальная польза от использования процессного управления наблюдается в тех компаниях, которые работают на рынках, где клиент главенствует, как правило, в конкурентных отраслях.

Электроэнергетика по своей сути является естественной монополией, удовлетворение спроса на данном рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами [4].

Основными продуктами электросетевого предприятия являются: снабжение потребителей электроэнергией надлежащих параметров и своевременное технологическое присоединение новых потребителей.

Спрос на данные услуги растет с определенной, вполне прогнозируемой динамикой. Здесь также нет постоянно меняющихся требований клиентов, регулярного обновления ассортимента товаров и услуг, гонки новых брендов и веяний моды.

В силу специфики производимого продукта электросетевые предприятия, в большинстве своем, не развиваются в направлении повышения клиентоориентированности. Исторически сложилось, что в электросетевых предприятиях основная роль отведена техническому (производственному) блоку под руководством главного инженера. Ведь основной задачей электрических сетей является бесперебойное и надежное снабжение потребителей электроэнергией установленного качества. Эта задача обеспечивается путем организации эксплуатации электрических сетей, своевременным их ремонтом, оперативной ликвидацией повреждений и осуществлением других необходимых технических мероприятий.

Приход рыночных отношений в экономику России создал парадоксальные условия для развития электросетевых предприятий, осуществляемых регулируемый вид деятельности. С одной стороны, электросетевые предприятия являются коммерческими структурами и их основные цели – достижение максимальной прибыли, рост капитализации. С другой стороны, требуя качественного и надежного электроснабжения регулятор в лице государства пользуется старыми директивными методами управления, т.е. планирование ремонтов по сроку, а не по состоянию оборудования, вкладывание средств в операционную деятельность, а не в инвестиционную, утверждение инвестиционных программ без учета реальных потребностей региона в электроснабжении,

учет в устанавливаемых тарифах затрат на условную единицу оборудования, что существенно тормозит модернизацию отрасли.

В настоящее время остро стоит вопрос сохранения прибыльности предприятия при проведении государством политики сдерживания тарифов в условиях инфляции. Этого можно достичь, за счет увеличения полезного отпуска электроэнергии или снижения себестоимости продукции.

Увеличение полезного отпуска электроэнергии реализуется путем создания возможности присоединения новых потребителей, а, следовательно, развития инфраструктуры, ориентированной на потребности клиента.

Снижение себестоимости в электросетевой компании возможно достичь за счет снижения затрат по основным статьям: фонд оплаты труда, коммерческие потери электроэнергии и затраты на ремонты. При этом очевидно, что снижение затрат может привести к снижению надежности электроснабжения, увеличению простоев оборудования, а, следовательно, к снижению полезного отпуска и лояльности клиентов, а также возможному выставлению штрафных санкций.

Проведенное автором исследование показало, что ориентация на клиента для электросетевого предприятия является одним из условий обеспечения финансовой стабильности и создания стоимости.

Рассмотрим повышение качества удовлетворения потребностей клиента путем внедрения процессного подхода к управлению предприятием. В условиях ориентации на клиента владельцами основных процессов в компании становятся руководители блока продаж, именно они отвечают за весь бизнес-процесс перед клиентом и контролируют исполнение его требований. Основными процессами в электросетевом предприятии становятся процессы «Реализация услуг по транспорту электроэнергии» и «Реализация услуг по технологическому присоединению». Все остальные процессы являются обеспечивающими (сервисными) или управляющими.

К владельцу основных процессов предъявляются достаточно высокие требования, такие как:

1. Обеспечение контроля исполнения требований клиента в различных подразделениях по всему бизнес-процессу.
2. Наличие компетенций в области технологии оказания услуг.

3. Знание всей системы бизнес-процессов на предприятии, т.к. для других процессов (закупки, инвестиционная деятельность, техническое обслуживание, ремонт и др.) он становится заказчиком.

Далее рассмотрим внедрение процессного подхода к управлению электросетевым предприятием на примере одного из основных процессов «Реализация услуг по технологическому присоединению».

Но сначала несколько слов о структуре электросетевого предприятия. В структуре три уровня управления: исполнительный аппарат, производственные отделения, районы электрических сетей. Каждый уровень управления разбит на функциональные блоки: технический блок, блок реализации электросетевых услуг, финансово-экономический блок, блок управления персоналом и т. д. Некоторые функциональные блоки представлены на всех трех уровнях управления, некоторые – на двух или на одном. Внутри функционального блока подразделения на разных уровнях управления подчиняются друг другу функционально. Например, департаменту управления персоналом в исполнительном аппарате функционально подчиняется отдел управления персоналом в производственном отделении, в то время как административно этот отдел подчиняется директору производственного отделения.

На рисунке 1 представлены основные этапы процесса технологического присоединения потребителей со следующими обозначениями:

ТП – технологическое присоединение;

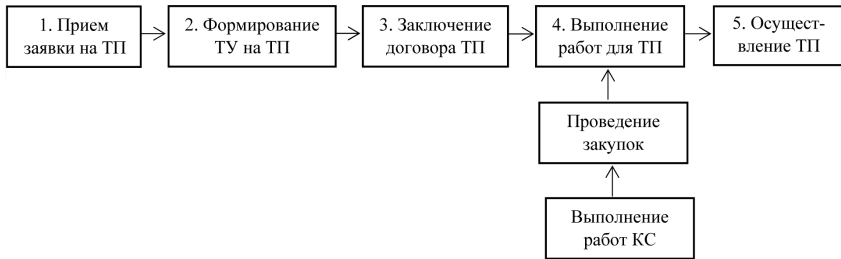
ТУ – технические условия;

КС – капитальное строительство.

Подпроцессы 1 и 3 реализуются персоналом, находящимся в подчинении Руководителя по реализации электросетевых услуг.

Подпроцессы 2, 4 и 5 выполняются с обязательным участием персонала технического блока, который находится в подчинении Главного инженера. А в подпроцессе 4 также участвует персонал еще одного функционального блока – управление закупочной деятельностью.

При классическом процессном подходе управления электросетевым предприятием автор предлагает рассматривать следующие процессы: техническое обслуживание, ремонт электрических сетей, закупки и материально-технического обеспечения, инвестиционную деятельность как сервисные процессы с внутренним клиентом в виде блока реализации электросетевых услуг.



**Рис. 1. Схема процесса технологического присоединения потребителей<sup>1</sup>**

Таким образом, руководитель по реализации электросетевых услуг, отвечая за процесс технологического присоединения, должен будет ставить задачи по выполнению работ капитального характера главному инженеру и контролировать их исполнение. Следовательно, инвестиционная программа должна прежде всего проходить через призму требований потребителя и проверяться на соответствие им со стороны блока по реализации электросетевых услуг.

По сути, если раньше лидирующая роль в электросетевом предприятии принадлежала техническому блоку, то с приходом требования ориентации на клиента она переходит к блоку реализации услуг. Потеряется ли при этом надежность и бесперебойность электроснабжения? Нет не потеряется, ведь это цель второго основного бизнес-процесса электросетевого предприятия «Реализация услуг по транспорту электроэнергии». Для его успешного осуществления блок реализации услуг, как заказчик, будет требовать от процессов технического обслуживания и ремонта электрических сетей, надежности, минимального времени простоя оборудования, снижения технических потерь.

Стоит отметить, что применение процессного подхода к управлению электросетевым предприятием способствует разрешению основного конфликта функционального управления.

При функциональном управлении главный инженер и руководитель по реализации услуг решают свои задачи: у главного инженера – реализация инвестиционной и ремонтной программ, обеспечение надежности электроснабжения, у руководителя по реализации электросетевых услуг – своевременное присоединение потребителей, обеспечение валовой выручки. Как видно из описанного выше процесса технологического

<sup>1</sup> Разработан автором.

присоединения работы по подключению потребителей выполняет персонал технического блока. Этот же персонал выполняет работы по техническому обслуживанию и ремонту электрических сетей. И когда той и другой работы становится критически много, то необходимо расставлять приоритеты, что приводит к конфликту двух руководителей.

При процессном управлении решение этих задач находится в одних руках руководителя по реализации электросетевых услуг. И он уже решает в условиях ограниченности ресурсов, что для компании «стоит дороже»: перенести ремонт или не присоединить потребителя, с учетом возникающих рисков, стратегических планов развития и т.п. Таким образом, поиск баланса между увеличением полезного отпуска, снижением затрат и сохранением надежности будет осуществляться одним руководителем.

Основная сложность применения классического процессного подхода к управлению электросетевым предприятием — это очень высокие требования к руководителям блока реализации электросетевых услуг на каждом уровне управления: исполнительный аппарат, производственное отделение, район электрических сетей. Для принятия решений он должен понимать и требования потребителей, и технологию, оборудование, и экономику. К этому придется идти постепенно, подготавливая таких высококомпетентных специалистов, т.к. на сегодняшний день их критически мало.

Очевидно, что для успешного перехода на процессное управление и ориентирование на клиента необходимо изменение мышления не только менеджмента предприятия, но государственных методов управления.

Выше было показано, как стремление к сохранению прибыльности предприятия приводит к изменению подхода к управлению электросетевым предприятием от функционального к процессному, а также сложности перехода. Ниже автором рассмотрен вариант снижения постоянных затрат, оставаясь в рамках функциональной структуры, но с применением процессного подхода внутри функциональных блоков, а также делегирования на нижестоящие уровни управления полномочий по подготовке и проверке оперативных управленческих решений.

В качестве примера рассмотрена деятельность функционального блока закупок и материально-технического снабжения (далее МТС). Внутри данного блока протекает бизнес-процесс с аналогичным названием, который состоит из трех процессов: планирование закупок, про-

ведение закупочных процедур и материально-техническое снабжение. Подробнее остановимся на процессе проведения закупочных процедур, который представлен на рисунке 2.

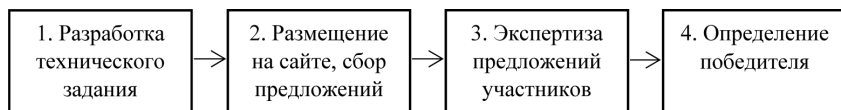


Рис. 2. Схема процесса проведения закупочных процедур<sup>2</sup>

Основным клиентом процесса проведения закупочных процедур является технический блок. Цель процесса – своевременное определение поставщика/подрядчика для заключения договора на поставку товарно-материальных ценностей (далее ТМЦ), выполнение работы/услуги по минимальной стоимости. Вход – заявка с потребностью на ТМЦ, работы/услуги. Выход – протокол определения победителя или решение об единственном источнике.

В контексте подготовки и принятия управленческих решений, третья функция является подготовкой управленческого решения, а четвертая – его принятием. Выполняя третью функцию, специалисты сравнивают ценовые предложения участников, их соответствие требованиям ТЗ, определяют потенциального победителя. В рамках четвертой функции руководители рассматривают подготовленные результаты экспертизы и принимают решение.

В результате передачи функции по экспертизе предложений участников закупочных процедур с первого (исполнительный аппарат) на второй уровень управления (производственное отделение) происходит снижение стоимости процесса проведения закупочных процедур за счет уменьшения трудозатрат более высокооплачиваемых сотрудников исполнительного аппарата без потери качества экспертизы.

В итоге исследования установлено, что наиболее предпочтительный путь развития электросетевого предприятия заключается в выстраивании структуры на основе клиентоориентированности. Все указанное свидетельствует о том, что для успешной реализации данного постулата целесообразно применить процессный подход к управлению. Основными процессами на предприятии в условиях ориентации на клиента явля-

<sup>2</sup> Разработан автором.



ются: реализация услуг по транспорту электрической энергии и технологическое присоединение. Техническое обслуживание и ремонт электрических сетей, следует рассматривать, в качестве сервисных процессов.

Учитывая сложности 100%-го перехода на процессное управление, имеет смысл применить его элементы внутри функциональных блоков, в том числе делегирование на нижестоящие уровни управления полномочий по подготовке и проверке оперативных управленческих решений.

#### **Список литературы**

1. Репин В.В., Елиферов В.Г., Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2013. 544 с.
2. Мамонов Е. Что такое процессный подход и для чего он нужен бухгалтеру // Налоговый учет для бухгалтера. 2017. № 9. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PBI&n=231013#029488134299339785> (дата обращения: 30.10.2019).
3. Международный стандарт ИСО 9000-2005. [https://www.istu.edu/docs/education/fgos\\_14/ISO\\_9000-2005rus.pdf](https://www.istu.edu/docs/education/fgos_14/ISO_9000-2005rus.pdf) (дата обращения: 30.10.2019).
4. Федеральный закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О естественных монополиях» <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221429&fld=134&dst=100020,0&rnd=0.08172003798640381#07423105710920761> (дата обращения: 28.10.2019).

#### **References**

1. Repin V.V., Eliferov V.G., Protsessnyi podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov. – M.: Mann, Ivanov i Feber, 2013. 544 s.
2. Mamonov E. Chto takoe protsessnyi podkhod i dlya chego on nuzhen bukhgalteru // Nalogovyi uchet dlya bukhgaltera. 2017. № 9. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PBI&n=231013#029488134299339785> (data obrashcheniya: 30.10.2019).
3. Mezhdunarodnyi standart ISO 9000-2005. [https://www.istu.edu/docs/education/fgos\\_14/ISO\\_9000-2005rus.pdf](https://www.istu.edu/docs/education/fgos_14/ISO_9000-2005rus.pdf) (data obrashcheniya: 30.10.2019).
4. Federal'nyi zakon ot 17.08.1995 № 147-FZ (red. ot 29.07.2017) «O estestvennykh monopoliyakh» <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=221429&fld=134&dst=100020,0&rnd=0.08172003798640381#07423105710920761> (data obrashcheniya: 28.10.2019).