

## РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА СИСТЕМНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ (на примере электросетевых компаний)

© 2010 Э.Д. Таякина\*

**Ключевые слова:** системная оптимизация управления, адаптация, центр финансовой ответственности (ЦФО), ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Анализируется комплекс мер, направленных на совершенствование механизма управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса. Обоснована актуальность оптимизации бизнес-процессов в рамках выработанной логистической стратегии, вписанной в границы генеральной стратегии компании.

Пример компаний электросетевого комплекса, служащих базой данного исследования, подтверждает тот факт, что реализация политики совершенствования управления потоковыми процессами на электросетевых предприятиях вызвана, в первую очередь, целью содействия разработке и внедрению деловой стратегии.

Предлагаемая в данной статье методика развития и совершенствования системы управления потоковыми процессами предприятий электросетевого комплекса построена на разработке механизма системной оптимизации управления потоковыми процессами энергетических компаний.

По нашему мнению, целесообразно выстроить непрерывный циклический процесс, включающий:

- ◆ формулировку стратегии;
- ◆ распространение информации в организации о выработанном стратегическом направлении;
- ◆ разработку и осуществление тактических шагов для проведения в жизнь стратегической линии;
- ◆ разработку и внедрение методов контроля для отслеживания успешности осуществления практических шагов и, следовательно, успеха в достижении стратегических целей<sup>1</sup>.

Очевидно, что сегодняшнее развитие российской экономики нельзя назвать абсолютно устойчивым. Существует множество факторов, которые подтверждают это (неустойчивость производственных связей, высокая инфляция, высокие процентные ставки по

кредитам, мощное регулирующее ценовое воздействие со стороны государства и т.д.). В связи со случайностью и хаотичностью изменений возникают вопросы о возможности надежных долгосрочных прогнозов в различных областях жизнедеятельности систем<sup>2</sup>.

Описание прогнозных условий состояния системы управления потоковыми процессами, по нашему мнению, есть взгляд в будущее, следовательно, вопреки мнению многих отечественных авторов, оно никогда не будет абсолютно точным. Реализация стратегии совершенствования системы управления потоковыми процессами следует таким образом, чтобы она не в полной мере опиралась на точность составленных прогнозов, а была способна гибко реагировать на те или иные изменения.

В современных условиях функционирования российских компаний представляется устаревшим одной из основных задач логистики, которую определяют как минимизацию затрат по доведению материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя<sup>3</sup>.

Имеющийся опыт подтверждает, что сущность логистического подхода заключается именно в оптимизации затрат компании на осуществление операционной деятельности. По нашему мнению, в современных условиях и характеристиках состояния системы управления потоковыми процессами предложенный подход является оптимальным в силу того, что общесистемная оптимизация логистических активностей на предприятиях электросетевого комплекса должна опираться не на

\* Таякина Элла Дмитриевна, аспирант Саратовского государственного технического университета. E-mail: ed.tauakina@mrsk-volgi.ru.

сокращение издержек, при котором происходит нерациональное и несбалансированное финансирование элементов логистической системы и, тем самым не происходит достижения заданного уровня экономической эффективности, а на рациональное распределение ресурсов компании, направленного на получение максимальной прибыли.

В этой связи нам представляется целесообразным, что финансовые потоки, связанные с операционной деятельностью электросетевых компаний в сфере оказания услуг по транспортировке электроэнергии, а также информационные потоки являются связующими элементами, объединяющими все структурные подразделения компании в систему с едиными целями и задачами, поэтому рассмотрение управления потоковыми процессами отдельно друг от друга снижает эффективность достижения стратегических целей компании.

Примечательно, что именно при такой стратегии управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса возможно объединение участников логистического процесса в единую систему отлаженного механизма принятия своевременных решений, способную обеспечить надежное и бесперебойное оказание услуг по транспортировке электроэнергии. В этом случае рентабельность будет зависеть, в первую очередь, от деятельности каждого структурного подразделения, вносящего свой вклад в функционирование логистической системы компании в режиме единого логистического процесса. По мнению автора, важно в стратегии определить механизм диагностики состояния и уметь адаптироваться к меняющимся условиям, с целью повышения эффективности операционной деятельности.

На основе оценки отечественных исследований, можно сделать вывод, что одно из направлений исследования логистики связано с взаимоотношениями логистики и издержек производства, то есть издержки складского хозяйства запасов, транспорта, производства, обработки заказа и других подсистем логистики, которые зависят друг от друга. Попытки минимизировать издержки какого-либо отдельного вида деятельности могут привести к повышению общей стоимости логистики. Следовательно, концепция пред-

полагает проведение анализа новаций любого вида деятельности логистики с учетом общих издержек системы. Комплексный анализ логистики позволяет определить пропорции системы и релевантность стоимостных характеристик этих пропорций, выработать управленческую политику. Принятие концепции логистики дает возможность заранее определить рамки развития и добиваться его эволюционным путем. До настоящего времени в исследованиях большее внимание уделялось отдельным функциям - размещению складов и выбору транспорта, оптимизации запасов, маршрутизации, чем попытке объединить эти модели и проанализировать комплексом<sup>4</sup>.

Новые задачи требуют от электросетевых компаний не только перестроить привычный образ управления потоковыми процессами, но и внести коренные изменения в существующие схемы расстановки приоритетов в решении стратегических задач в ключевых областях управления компанией:

- ◆ закупочная деятельность;
- ◆ функционирование складского хозяйства;
- ◆ управление запасами;
- ◆ обеспечение транспортного хозяйства.

Потоковые процессы, протекающие в перечисленных компетенциях на предприятиях электросетевого комплекса, по мнению автора, должны быть направлены на эффективное осуществление основного вида деятельности - транспортировку электроэнергии и повышение общей эффективности интегрированной логистической деятельности. Реализация генеральной стратегии компании, по мнению автора, должна быть детально проработана эффективной логистической стратегией.

В этой связи первоочередной задачей является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса через призму оптимизации взаимосвязанных потоков информации, финансовых потоков, товарно-материальных ценностей, а также сервисных потоков (потоков услуг) сфере транспортировки электрической энергии.

При осуществлении процедуры интеграции структурных подразделений электросе-

тевой компании в единую систему управления потоковыми процессами, по мнению автора, могут возникнуть проблемные вопросы на следующих иерархических ступенях:

- ◆ вопросы общего характера;
- ◆ вопросы межструктурного взаимодействия;
- ◆ специфические узконаправленные вопросы.

В этой связи актуальной проблемой будет являться изучение опыта зарубежных компаний, которые уже интегрируют процессы планирования и контроля операций логистики с операциями маркетинга, сбыта, производства и финансов. Интеграция способствует увязке часто противоречивых целей различных подразделений компании. Управление системой осуществляется на основе долгосрочного (более одного года) планирования<sup>5</sup>.

Особо отметим, что отечественные исследователи проблем построения и совершенствования систем управления потоковыми процессами полагают, что логистическая система, построенная однажды, по мере осуществления операционной деятельности компании, может претерпевать изменения. Поэтому подразделением логистики предприятия должен периодически проводится контроль эффективности функционирования логистической системы. Это систематический и регулярный анализ логистической системы с точки зрения затрат, использования ресурсов и результатов обслуживания. По результатам контроля могут быть выработаны решения в части организационных преобразований логистической системы в целом<sup>6</sup>.

На примере электросетевых компаний, служащих базой исследования, можно сделать вывод, что стратегия эффективного управления потоковыми процессами должна, по нашему мнению, раскрывать следующие вопросы:

- ◆ основные направления оптимизации логистических бизнес-процессов;
- ◆ основные принципы взаимодействия подразделений компании.

В рамках заданной стратегии необходимо определить приоритетные направления совершенствования системы управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса:

- ◆ разработка согласованной политики, способствующей использованию преимуществ методов, принципов, сфер применения и подходов логистики, которые с успехом могут быть использованы в управлении электросетевой компанией;

- ◆ реализация мероприятий, направленных на увеличение эффективности использования технологического, материально-технического, информационного, инновационного потенциала компании;

- ◆ реализация управленческих технологий по приведению системы управления потоковыми процессами компании в направление развития четкого интегрированного взаимодействия, направленного на сохранение существующей системы управления, но с учетом привнесения инновационных управленческих технологий в области развития и совершенствования логистической системы компании.

Для российских электросетевых предприятий основные проблемы локализовались в сфере оценки результатов в области управления потоковыми процессами. Пример исследованных электросетевых предприятий иллюстрирует, что существует острая необходимость изменения параметров оценки функционирования системы управления потоковыми процессами.

Необходимо учитывать, что логистика может влиять на акционерную стоимость компании в четырех областях:

- ◆ в росте выручки от продаж;
- ◆ сокращении операционных логистических затрат;
- ◆ повышении эффективности использования оборотного капитала за счет оптимизации уровней запасов;
- ◆ повышении производительности активов логистической инфраструктуры<sup>7</sup>.

Обратим внимание на то, что выделение проекта в центр финансовой ответственности (ЦФО) позволит корректно оценить финансовые результаты по проекту, оперативно координировать действия участвующих подразделений, сформировать систему мотивации членов проектной команды. В то же время внимание руководителя проекта будет сконцентрировано не только на выполнении плана работ, но и на финансовых показателях, достигаемых при реализации проекта. Это

повысит оперативность и обоснованность управленческих решений, связанных с движением денежных средств по проекту<sup>8</sup>.

Можно выделить четыре основные направления повышения эффективности управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса.

Во-первых, необходимо рассматривать логистику как самостоятельный бизнес-процесс, который имеет свои критерии оценки эффективности и систему регулярного мониторинга.

Во-вторых, управление логистикой, особенно в крупных компаниях, целесообразно подчинять первому лицу организации или одному из его ключевых заместителей.

Третий момент: логистика, как и любая бизнес-функция, должна иметь четкую самостоятельную стратегию развития, объединяющую все ее области в единое целое, с четким экономическим анализом целесообразности сочетания внутренних и внешних услуг в данной сфере.

Наконец, последний, четвертый аспект – данный процесс требует постоянной работы по оптимизации и совершенствованию<sup>9</sup>.

Эволюция системы организации управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса, обусловленная интеграционными процессами, обеспечивает усиление синергии потоковых процессов, проходящих через структурные подразделения компании. Принципиальным моментом, по мнению автора, является увеличение экономической заинтересованности структурных подразделений в конечных результатах интеграции их хозяйственной деятельности, что подразумевает за собой укрепление системного единства, направленного на устойчивое функционирование логистической системы.

В этой связи необходимо отметить, что намеченная стратегия совершенствования системы управления потоковыми процессами должна быть направлена на повышение экономической эффективности системы управления потоковыми процессами, рассчитанную как отношение производительности системы к общим затратам производимым в системе.

Чтобы понять, насколько действенны внедряемые логистические решения, нужно продумать и внедрить систему ключевых показате-

телей эффективности (КПЭ), которые бы комплексно характеризовали систему логистики предприятия в целом: качество и уровень сервиса, эффективность управления запасами, транспортом, складом. Система КПЭ должна быть связана со стратегическими целями компании и системной мотивации. Таким образом, развитие компании становится более осознанным, управление более прозрачным, а это существенно влияет на эффективность бизнеса<sup>10</sup>.

Актуальная проблема использования системы ключевых показателей эффективности функционирования логистики как основы мониторинга системы управления потоковыми процессами. Измерение и оптимизацию добавленной стоимости, возникающей в процессе выполнения логистических активностей, по мнению автора, необходимо осуществлять на основе инструментов постоянного мониторинга бизнес-процессов с позиций формирования системы КПЭ в рамках разработки стратегии управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса.

Кроме того, в мировой практике реализовано большое количество конкретных проектов совершенствования системы управления потоковыми процессами, которые могут быть приняты в качестве примеров при создании алгоритма совершенствования систем логистического управления электросетевой компанией.

Построение системы ключевых показателей эффективности в рамках системы управления потоковыми процессами должно быть выстроено таким образом, чтобы происходило достижение корпоративных целей и вместе с тем каждое подразделение было заинтересовано в достижении конечного результата, при этом дублирование операций должно устраняться в процессе проведения адаптивных методик логистического мониторинга.

По мнению автора, при организации материально-технического обеспечения на предприятиях электросетевого комплекса менеджеры не в полной мере уделяют внимание аналитической деятельности и совершенствованию бизнес-процессов в области управления потоковыми процессами. С практической точки зрения управление потоковыми процессами на предприятиях электросетево-

го комплекса целесообразно рассматривать как набор эффективных управленческих методик, направленных на существенное увеличение рентабельности операционной деятельности и в целом капитализацию компании.

С точки зрения мирового опыта и современных тенденций развития концепции использования логистических инструментов управления компанией, российские электросетевые предприятия находятся на этапе формирования, существенно уступая как западным, так и восточноевропейским представителям энергетической отрасли. По нашему мнению, основные проблемы локализовались в сфере, как качества управления, так и степени интегрированности логистики в общую стратегию управления компанией.

В большинстве исследований, посвященных вопросам совершенствования системы управления потоковыми процессами, логистическое управление рассматривается отдельно от генеральной стратегии управления компанией.

При этом, по мнению автора, нельзя не обращать внимания на то, что актуальным направлением развития управленческих технологий представляет то, как будет развиваться концепция использования интегрированного управления потоковыми процессами именно через призму рассмотрения процесса использования логистических инструментов как современной управленческой технологии, направленной на повышение качественных характеристик в рамках общей стратегии управления электросетевой компанией.

Практический анализ состояния исследованных компаний электросетевого комплекса показывает различный характер проблем в системе управления потоковыми процессами на современном этапе развития отрасли требует применения научного опыта создания систем управления потоковыми процессами, направлены на достижение максимальной эффективности работы и обеспечения гибкости системы и способностью адаптации к меняющимся условиям.

Хозяйственная деятельность, направленная на совершенствование системы управления потоковыми процессами на предприятиях электросетевого комплекса, по нашему мнению, должно рассматриваться в логике

системного и институционального подхода, что, в свою очередь, требует интегрального подхода к оценке эффективности функционирования логистической системы компании.

В ходе анализа отечественной литературы установлено, что системная эффективность основывается на гармонизации экономических интересов всех участников корпоративных отношений. Результатом усиления системной эффективности бизнеса является дополнительный экономический эффект, полученный от повышения внутренней самоорганизации бизнес-системы, который в современных условиях глобализации становится одним из основных факторов повышения конкурентоспособности. В этом случае синергия представляется как стратегическое преимущество, возникающее при сосредоточении в одной крупной организационной структуре гармонизированных экономических интересов нескольких участников (собственники, кредиторы, менеджеры, персонал, государство и общество) и ресурсного потенциала нескольких субъектов хозяйствования (организаций - участниц группы - юридических лиц), стратегически связанных между собой единой целью<sup>11</sup>.

Целями являются повышение надежности и устойчивости электроснабжения, технико-экономической эффективности бизнеса, удовлетворенности акционеров компании, клиентов и других заинтересованных лиц. К особенностям реализации проекта совершенствования процесса управления потоковыми процессами следует отнести комплексность - построение интегрированной системы управления потоковыми процессами, принимая во внимание специфику основной деятельности компании - услуги по передаче и распределению электрической энергии.

В конечном счете, достижение системной (стратегической) эффективности направлено на гармонизацию корпоративных интересов участников:

♦ системная эффективность для собственников (акционеров) предполагает получение дохода для сохранения инвестиционной привлекательности корпорации;

♦ системная эффективность для кредиторов предполагает получение дохода, достаточного для полного и своевременного исполнения обязательств корпорации перед

ними и для сохранения ее платеже- и кредитоспособности;

♦ системная бюджетная эффективность предполагает получение дохода, достаточно для уплаты всех видов налогов и платежей согласно действующему законодательству;

♦ системная стратегическая эффективность предполагает наличие способности получать доход, обеспечивающий темпы роста собственного капитала корпорации, достаточно для расширенного воспроизводства (долгосрочная конкурентоспособность и резервы внутренних накоплений)<sup>12</sup>.

Результатами внедрения интегрированной системы управления потоковыми процессами должны стать повышение прозрачности, управляемости, предсказуемости деятельности компании, реализация единого механизма управления потоковыми процессами во всех подразделениях, четкое определение степени ответственности и уровня принятия решения, целенаправленное и эффективное распределение ресурсов, оптимизация издержек. Однако решение вопроса об интеграции неразрывно связано с проблемой адаптации к особенностям внутренней и внешней среды компаний электросетевого комплекса, а также необходимостью создания соответствующей научно-практической базы.

Таким образом, одним из направлений совершенствования системы управления потоковыми процессами является создание механизма интегрированного взаимодействия структурных подразделений компании, направленных на эффективное взаимодействие основных элементов системы управления потоковыми процессами в сфере операционной деятельности компании, реализующей функции в области поставок товаро-материальных ценностей для нужд компании, складирования, построения и бесперебойного функционирования транспортной инфраструктуры компании с возможностями выработки гибких решений на основе установленного ко-

личества альтернатив. Эффективность реализации данных процессов напрямую влияет на эффективность профилирующего вида деятельности компаний электросетевого комплекса - передачу электроэнергии. От того, насколько стабильно будет функционировать система управления потоковыми процессами, и будет зависеть реализация генеральной стратегии компании. Именно поэтому, как уже было упомянуто ранее, логистическая стратегия должна быть неразрывно связана с общей (генеральной) стратегией компании.

<sup>1</sup> Токмакова Е.Н., Маслов Б.Г. Основные аспекты стратегического управленческого учета и стратегического анализа затрат // Управленч. учет. 2008. № 1. С. 64.

<sup>2</sup> Ильин В.В., Сердюкова Н.А. Системный подход к оценке финансовых рисков // Финансы. 2008. № 1. С. 68-69.

<sup>3</sup> Сербин В.Д. Основы логистики : учеб. пособие. Таганрог, 2004. С. 3.

<sup>4</sup> Неруш Ю.М. Логистика : учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000. С. 16-20.

<sup>5</sup> Логистика : учебник / под ред. Б.А. Анкина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2001. С. 27.

<sup>6</sup> Белов Л.Б. Учет и разнесение логистических затрат в контроле эффективности подсистем закупок // Логинфо. 2001. № 2.

<sup>7</sup> Сергеев И.В. Реализация процедуры контроллинга логистической деятельности в цепях поставок с применением системы KPI // Логистика и управление цепями поставок. 2005. № 3.

<sup>8</sup> Патанин М. Организационные вопросы управления проектами // Фин. директор. 2008. № 5 (71). С. 78.

<sup>9</sup> Кравченко К. Логистика современного бизнеса // Управление компанией. 2008. № 4 (83). С. 61.

<sup>10</sup> Портнов А. Логистика в современной экономике // Грузовое и пассажирское автохозяйство. 2008. № 7. С. 7-8.

<sup>11</sup> Федорович Т.В. Выделение финансовой и инвестиционной составляющих эффекта синергии и их роль в повышении системной эффективности бизнеса // Экон. анализ: теория и практика. 2008. № 21.

<sup>12</sup> Там же.

Поступила в редакцию 26.02.2010 г.