

- вирусов. – М.: МинЖКХ РСФСР, 1990. – 18 с.
3. Кондратьев В.Г. Общая гигиена. – М.: Медицина, 1972. – 368 с.
4. Тимаков В.Д., Левашов В.С., Борисов Л.Б. Микробиология. – М.: Медицина, 1981. – 511 с.
5. Покровский В.И., Поздеев О.К. Медицинская микробиология. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. – 769 с.
6. Чистович Г.Н. Бактериофаги, действующие на кишечные бактерии // Санитарная микробиология. – М.: Медицина, 1970. – 356 с.
7. Григорьева Л.В., Багдасарьян Г.А. Критерии оценки воды по бактериологическим и вирусологическим показателям // Справочник по санитарной микробиологии. – Кишинев: Карта Молдавия, 1981. – 274 с.
8. Григорьева Л.В. Энтеровирусы во внешней среде. – М.: Медицина, 1986. – 268 с.
9. Унифицированные методы исследования качества вод. Ч IV. Микробиологические методы. – 4-е изд. – М., 1985. – 269 с.
10. Лакин Г.Ф. Биометрия. – М.: Высш. шк., 1990. – 352 с.

Получено 12.02.2004

УДК 628.1 : 628.2 : 658

Г.К. АГАДЖАНОВ, д-р экон. наук, Ю.Н. ГРИГОРЧУК

СПКБ АСУВ ТПО «Харьковкоммунпромвод»

О.Н. ПЛАХОТНИК

КП ПУВКХ, г.Днепропетровск

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВКХ

Определены фазы трансформации внутриорганизационного механизма управления, предложена схема реализации процессного менеджмента на ключевых процессах производственного цикла предприятий ВКХ.

Актуальность исследований в направлении поиска адекватных внутриорганизационных механизмов управления предприятий отрасли определяется все еще нерешенной проблемой рыночной адаптации предприятий ЖКХ в целом и предприятий водопроводно-канализационного хозяйства, в частности.

Необходимость трансформации внутриорганизационного механизма управления безальтернативна и практически не зависит ни от глубины, ни от характера реформ проводимых в направлении реорганизации и реструктуризации предприятий, т.к. внутреннее устройство системы управления предприятием напрямую зависит от влияния внешней среды, и определяется, в частности:

- формой отношений с представителями государства, его социально-экономической политикой институциональными установками, в т.ч., например, уровнем налогообложения, инвестиционной предпосылкой и др.;
- структурой и интересами внешних собственников;

структурой и условиями (требованиями) потребителей;
структурой и условиями поставщиков ресурсов;
состоянием сырьевой и ресурсной среды;
состоянием производственных мощностей и потребностями технико-технологических инноваций.

Именно качеством организационного управления адаптированными процессами производства, определяется адекватность реакции предприятия на изменения внешней среды.

Целью настоящей работы является определение характера действий, которые необходимо провести по настройке предприятий в комплексе и вслед за организационным моделированием процессов производства, т.е. формирование практических подходов к построению алгоритмов управления процессами производства уже подвергнутыми реинжинирингу (инжинирингу). Иными словами авторы ставят задачу определить суть процессного менеджмента на предприятиях ВКХ, разработать схему подключений менеджмента среднего звена к управлению процессами производства, установить порядок его взаимодействия с топ-менеджментом предприятий, создать экономико-организационную предпосылку управления издержками производства и бюджетирования.

В настоящее время активность бизнес консультантов, консалтинговых групп, теоретиков и практиков менеджмента, специалистов в области информатизации и автоматизации предприятий в значительной мере направлена как на развитие методологии проведения моделирования бизнес-процессов, так и на формирование приемов перехода от функционального к процессному управлению предприятием [1-3].

Опыт СПКБ АСУВ в проведении моделирования бизнес-процессов отраслевых предприятий сегодня охватывает все ключевые производственные процессы водоснабжения и водоотведения. Порядок проведения организационного моделирования приведен в таблице в форме матрицы, которая используется для определения характера и масштаба работ на объекте. Практическими результатами проведения моделирования процессов становится достижение на предприятии ВКХ следующих организационно-управленческих категорий:

уточнения процессов производства с точки зрения условий эффективного управления ими (объединение технологических процессов в организационные процессные блоки – укрупнение организационных элементов управления, выделение или обособление процессов в соответствии с требованиями целесообразности – создание но-

вых, по организационным признакам, процессов;
оптимизация состава функций, уточнение ответственных за их реализацию;
адаптация организационной структуры и кадрового состава;
редакция формальных документов, регламентирующих действия участников процесса в духе проводимых изменений;
оптимизация производственных отношений и качества исполнительской дисциплины, обеспечение их адекватности требованиям эффективной реализации процессных задач;
редакция форм документооборота, сопровождающего процессы;
организация информационных потоков и базы данных, ориентированных на детальный учет и контроль за ресурсами процесса;
формирование методики экономического учета издержек процесса как компоненты себестоимости продукции предприятия, нормирование и управление этой компонентой;
создание условий, в том числе неформальных для внедрения достижений информационных технологий управления предприятием, например, информационно-аналитических систем.

Комплекс работ по организационному моделированию процессов представляет собой первую фазу настройки внутриорганизационного механизма предприятия.

Суть второй фазы настройки заключается в следующем:
отказе от длинного цикла организационного управления функциями служб и подразделений, обслуживающих технологические процессы;
преобразование системы учета и контроля ресурсопотребления в процессно-ориентированную, непрерывную, при сохранении традиционной дискретной с принятой периодичностью, определяемой сроками, налоговой отчетности предприятия;
децентрализация управления инженерно-техническим и экономическими аспектами производства (технологических процессов) с сохранением оперативной координирующей роли и стратегической доминанты системы центрального управления предприятием.

Изложенное выше относится к определению смысла внедрения процессного менеджмента, которое представляется возможным только благодаря (и после) проведению организационного моделирования процессов, созданию организационно-экономического механизма оперативного или непрерывного контроля ресурсопотребления, организационных условий реализации адекватного децентрализованного управляющего воздействия, в том числе балансирования параметрами процесса и его экономическими результатами.

Алгоритм внедрения процессного менеджмента можно иллюстрировать следующим образом: представим весь цикл ключевых технологических процессов водоснабжения-водоотведения в виде организационных блоков (рис.1), состоящих из одного (простого) или более одного (сложного) технологических процессов, управление которыми выстраивается от ключевого процесса к его составляющим (рис.2).

На рис.1 технологический процесс подъема воды ТП 1 может рассматриваться как простой, который охватывает управление насосными станциями I, II, III подъемов, камерами переключений, водоводами до города и включает в себя как сам подъем, так и транспортировку воды в силу реализации одной физической процедуры – перекачивания.

Технологический процесс подачи и распределения воды ТП 3 может рассматриваться как сложный, включающий ТП 3.1; ТП 3.2; ТП 3.3; ТП 3.4.

Рассмотрим схему управления процессами ТП 1 и ТП 3 в традиционном ее порядке (рис.2, а, б).

Поток ресурсов, используемых в процессах, проходит блок учета и контроля (БУКР), который доводит информацию о поданных (УКПР) и использованных (УКИР) ресурсах до центра управленческих решений – блока управленческого анализа (БУА), где формируется координированная с данными об инженерно-техническом состоянии процесса, совокупная функциональная реакция, выраженная в управленческом воздействии на процесс.

В условиях реальной деятельности предприятия управление процессами выполняется при участии центральной бухгалтерии (БУКР), курирующей учет и контроль (УКПР и УКИР) и главного инженера со службами экономического и инженерно-технического обеспечения (БУА), реализующих управленческие решения и координацию (ЦУР и УК). Периодичность глубокой (опирающейся на анализ)* управленческой реакции при этом, в штатных условиях (нормальном режиме), определяется периодом возникновения соответствующих данных отчетной информации, которые, в свою очередь, формируются один раз в месяц. Естественно, управленческая реакция в существующих условиях носит рефлекторный характер, а воздействия на процесс, реализуемые по прошествии месяца с момента возникновения ее побудившей

* Здесь не рассматривается реакция на события, требующие немедленной коррекции технологического процесса. Речь идет о ритмичной работе, в пределах технико-экономических нормалей, опирающейся на показатели деятельности.

производственной ситуации – "приблизительны", их экономическая адекватность не гарантирована.

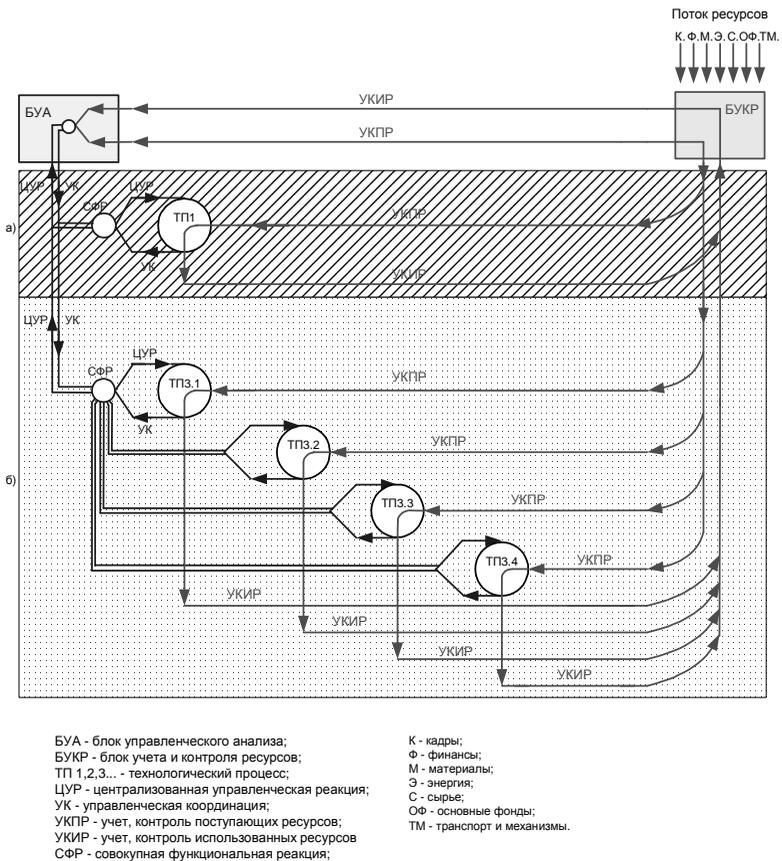


Рис.2 – Существующая система организационного управления процессами производства:

- а) - простым (одноэтапным) технологическим процессом
- б) - сложным (многоэтапным) технологическим процессом

Основным выводом, по существующей схеме "оперативного" управления процессами, является следующий: длительность формирования информации, необходимой для принятия корректных (эффективных) управленческих решений, большое число служб-участников процессов, связанных с подготовкой статистических данных, отсут-

вие соответствующего анализа, снижают "прицельность" технологического аспекта управления и не обеспечивают экономической мотивации управления ресурсопотреблением, сводя его к регистрации случайных параметров.

Внедрение в схему управления менеджера процессов (рис.3, а, б) позволяет наряду с реализацией традиционного централизованного управления рефлексного характера (управленческой реакции на прошлые изменения экономических параметров) иметь независимую систему оперативного анализа природы отклонений ресурсопотребления (ПУР, ПКР) и оказывать адекватное воздействие (ОУР) на нормализацию экономических показателей процесса (ЭПП) в режиме реального времени.

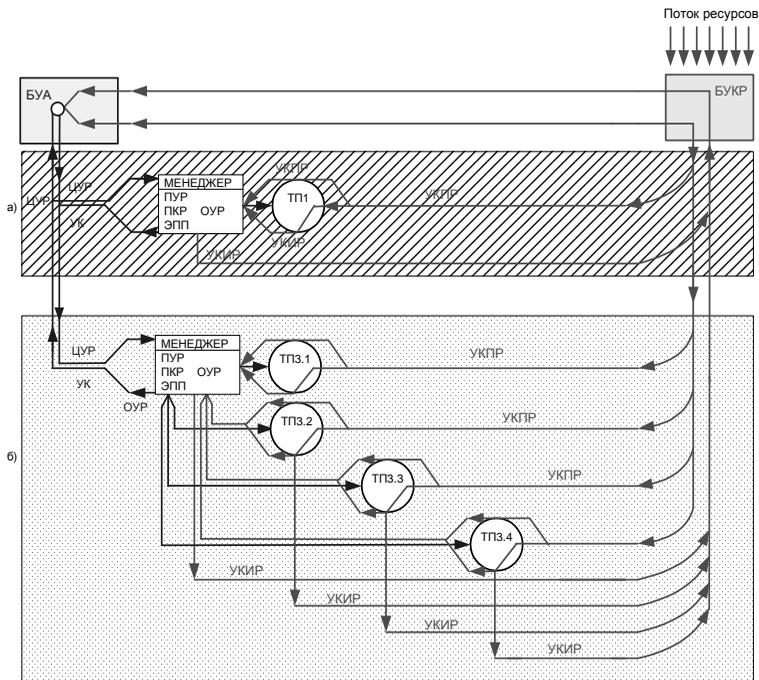
Основными выводами по возможным результатам внедрения менеджмента процессов в практику управления деятельностью предприятий ВКХ при трансформации их внутриорганизационного механизма, являются:

отказ от использования длинной цепи ("петли") центрального управления в практике оперативного воздействия на процесс, но сохранение за центральным управленческим циклом ежемесячного контроля за реализацией стратегии предприятия с необходимой координацией (ЦУР, УК);

отказ от практики управления технологическими параметрами процесса без соответствующей собственной процессной экономической мотивации и непрерывного сравнительного анализа "нормативного" значения компоненты процессных затрат в себестоимости воды (услуг водоотведения) с фактическими;

передача менеджерам процесса прав оперативного управления ключевыми технологическими процессами и их составляющими, подготовки организационных решений по созданию центров ответственности с технической базой и задачами процессных блоков основного производственного цикла, процессной экономикой, соответствующим бюджетированием и формализацией взаимоотношений менеджмента среднего звена и топ-менеджмента.

Достижение указанных результатов создает предпосылку и необходимые условия перехода к процессному управлению предприятиями ВКХ и окончательной рыночной адаптации их внутриорганизационных механизмов.



ПУР - процессный учет ресурсов;
 ПКР - процессная координация ресурсов;
 ЭПП - экономические показатели процесса;
 ОУР - организационно-управленческая реакция.

Рис.3 – Внедрение менеджмента процессов, создание предпосылки процессного управления предприятием:

- а) - простым (одноэтапным) технологическим процессом
- б) - сложным (многоэтапным) технологическим процессом

1. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н., Стулов В.В. Моделирование бизнес-процесса управления аварийно-восстановительными работами на сетях ВКХ // Вестник Одесской государственной академии строительства и архитектуры. Вып. 11. – Одесса, 2003. – С.73-77.

2. Агаджанов Г.К., Григорчук Ю.Н. Моделирование бизнес-процесса управления энергопотреблением и сущность энергоменеджмента предприятий ВКХ // Научный вестник строительства. Вып. 21. – Харьков: ХГТУСА, 2003. – С.260-263.

3. Калянов Г.Н. Процессный подход и типизация бизнес-процессов // Труды 6-й Российской научно-практической конференции "Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий". – М., 2002. – С.94-96.

Получено 12.02.2004