

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ГРУЗОВЫМ АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ



**СЕРГЕЙ
НЕСТЕРОВ**
«Inter
Logistics
Group»,
генеральный
директор,
к.э.н.

В круге задач, решаемых в настоящее время в российской экономике, несомненно, важную роль играет обеспечение реальной хозяйственной самостоятельности предприятий. Этим объясняется растущий интерес к таким направлениям в сфере управления, которые, соответствуя целям повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, позволяют сохранять их финансовую независимость и стабильность в различных, неизбежно изменяющихся ситуациях. Подобный подход ведет к признанию приоритетности в рассматриваемой области инновационного менеджмента — деятельности, ориентированной на получение и реализацию оптимальных управленческих решений нового положительного качества того или иного намеченного свойства (продуктового, технологического, информационного, организационного, управленческого и т.д.).

Действие механизма управления грузовым автотранспортным предприятием (ГАТП) заключается в том, что он, используя различные организационные формы, управленческие методы и экономические инструменты, принуждает участников организации процесса автомобильных грузоперевозок к определенной деятельности, позволяющей предприятию переходить на новый уровень своего развития, гибко реагируя на изменения внешней и внутренней среды. Цель механизма управления ГАТП — с помощью методов, форм и инструментов обеспечить сглаживание возмущений внешних и внутренних факторов, определяющих его функционирование и развитие.

Общими задачами механизма управления как управления персоналом и деятельностью предприятия являются:

1. Разработка принципов управления, обеспечивающих эффективное функционирование ГАТП и высококачественное удовлетворение потребностей клиентов в грузоперевозках автотранспортом.
2. Формирование методических подходов к планированию, организации, контролю и координации процессов организации грузоперевозок.
3. Разработка инструкций и положений для реализации механизма управления ГАТП.
4. Формирование системы критериев и показателей деятельности предприятия и обеспечение их качественного и количественного роста.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается эволюционное развитие концепций управления процессами производства на грузовом автотранспортном предприятии, их принципы и отличительные черты. Даются описание каждой концепции в привязке к внутрипроизводственному управлению и возможность их применения на отечественных предприятиях с использованием современных программных продуктов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Грузовое автотранспортное предприятие.

5. Обеспечение сбалансированности всех элементов его деятельности.
6. Формирование информационной базы для принятия решения в области управления.
7. Согласование интересов взаимодействующих сторон путем выбора методов и ресурсов управления.
8. Создание потенциала развития предприятия через повышение конкурентных преимуществ, культуры и компетентности управления.

Механизм управления ГАТП — это система деятельная, рабочая, которой присущи как общие функции механизмов, так свои специфические функции.

Общие функции:

- 1) организация и упорядочение элементов механизма;
- 2) установление взаимосвязей между отдельными элементами механизма;
- 3) управляющее воздействие (определение заданий подчиненным, стимулирование их выполнения, организация как средства воздействия на труд и средства производства);
- 4) учет параметров состояния внешней и внутренней среды функционирования ГАТП;
- 5) проведение анализа деятельности предприятия и выявление проблем его функционирования;
- 6) сравнение результатов деятельности с установленными нормами;
- 7) принятие управленческих решений.

Специфическими функциями механизма управления ГАТП являются:

- 1) обеспечение такого конкурентного преимущества, которое позволяет оказывать востребованные рынком логистические услуги на принципах аутсорсинга, получать денежные средства для оплаты своих обязательств и задействовать профессиональные кадры, способные реализовать необходимые процессы на качественно высоком уровне;
 - 2) упорядочение процесса оказания логистических услуг (например, алгоритмизация процесса выполнения заявки клиента) посредством формализации функциональных обязанностей исполнителей;
 - 3) умеренное расширение сфер деятельности в соответствии с тенденциями и закономерностями внешней и внутренней среды.
- Таким образом, описав цель, задачи и функции механизма управления ГАТП, мы можем определить его сущность.

Механизм управления ГАТП есть совокупность средств и методов воздействия субъекта управления (руководителя и менеджеров) на управляемый объект в целях его активизации, а также мотивов поведения персонала как его важнейшего элемента — интересов, ценностей, установок, устремлений.

Механизм управления предприятием действует на основе методологии управления (научной базы системы управления, представляющей совокупность принципов, способов, методов организации и построения практической деятельности предприятия) для преобразования внешних и внутренних факторов в достижение целей функционирования (рис. 1).

Механизм управления ГАТП — это система многоуровневого строения, включающая:

ANNOTATION

The article considers the evolution of the concepts of process management in the undertaking, its principles and characteristics. A description of each concept in relation to in-process management and the ability of domestic enterprises using modern software.

KEY WORDS

Cargo motor transportation enterprise.

А) функциональные подмеханизмы (совокупность методов управления персоналом и процессами компании);

Б) подмеханизмы обеспечения:

1) организационный (изменение организационной и функциональной структуры управления, формирование рациональных связей между структурными подразделениями, внутренняя нормативная база, стратегическое и оперативное управление);

2) экономический (оценка финансовой устойчивости, прогнозирование финансовых показателей, повышение стоимости бизнеса, оптимизация издержек, привлечение инвестиционных ресурсов);

3) социальный (создание и поддержание сильной положительной организационной культуры, материальная и моральная мотивация персонала, а также его развитие, сокращение текучести кадров);

4) ресурсный (материально-техническое и информационное обеспечение);

5) нормативно-правовой (законы, инструкции, положения, методики).

Для уточнения содержания механизма управления предприятием целесообразно рассмотреть его методы, формы и инструменты.

В рамках подмеханизма управления персоналом организации применяются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления.

Экономические методы механизма управления — это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна максимально отображать результаты деятельности исполнителя. Так, оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всего ГАТП.

Управление использованием трудовых ресурсов осуществляется путем регулирования размера фонда заработной платы с учетом выполнения плановых показателей и мер по материальному стимулированию повышения значения этих показателей.

Административные методы механизма управления — это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

К числу административных методов относятся:

- распоряжение;
- регламентирование;
- нормирование.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности ГАТП (например, норма выполнения заявок для менеджера отдела обслуживания клиентов). Распорядительные методы реализуются в форме приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды и рекомендаций.

Административные методы управления ГАТП — мощный рычаг достижения результатов поставленных целей в тех случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач. Идеальное условие их эффективности — высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Используемые инструменты механизма управления:

- административные (приказ, распоряжение, указание);
- нормативные (закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения);
- экономические (процент выплачиваемой прибыли, цена оказываемой услуги (назначенная), заработная плата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху);
- социально-психологические (выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятия по его реализации).

Социально-психологические методы механизма управления ГАТП осуществляются путем руководящего воздействия на социальные принципы работы персонала. Они основаны на изучении социального состава и условий коллектива, индивидуальных особенностей и интересов работника.

Социально-психологические методы управления играют решающую роль в борьбе с текучестью кадров и предполагают:

- воздействие руководителя на межколлективные отношения;
- изучение зависимости деятельности коллектива от его структуры;
- изучение условия включения в коллектив новых членов;
- изучение психологических особенностей различных форм коллективного труда;
- учет влияния дисциплинарной практики и других факторов на настроение коллектива;
- влияние стиля руководства на взаимоотношения членов коллектива;

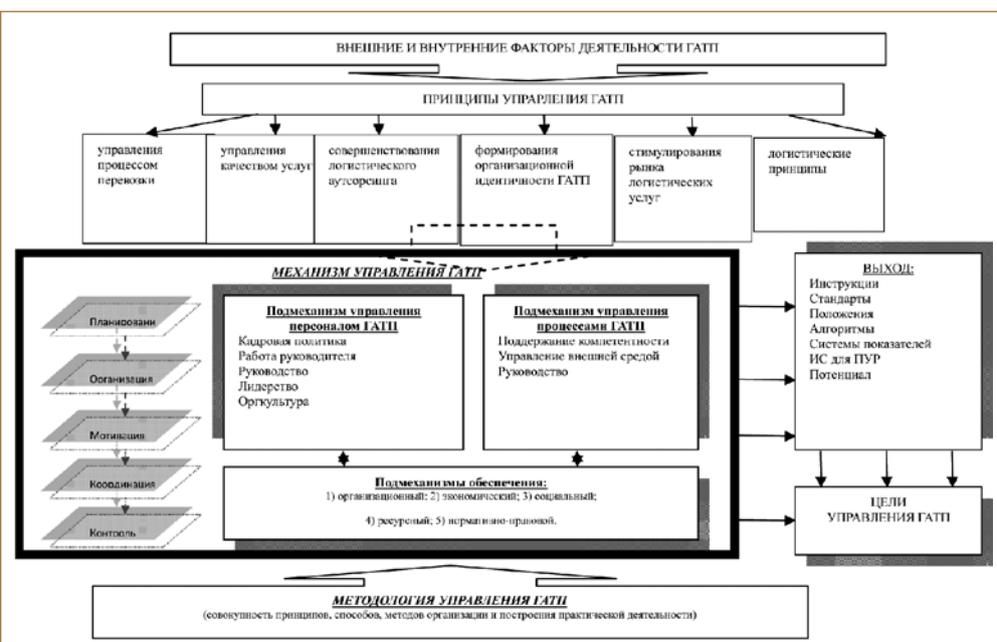
- влияние отдельной личности в коллективе;
- психологические основы авторитета личности.

В практике управления ГАТП целесообразно применять различные социологические методы и приемы исследований (метод научно-технических конференций, анкетирование, интервьюирование и личное наблюдение, социальный эксперимент, социальное стимулирование).

Формирование и совершенствование коллектива — одна из важнейших задач, стоящих перед руководителем предприятия.

Для достижения сплоченности коллектива и повышения уровня его нравственной зрелости руководитель должен уделять внимание конкретной цели в деятельности коллектива, которая ясно и четко воспринималась бы всеми работниками, соответствовала традициям и опыту коллектива.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, социальные отношения и отражающие их соответств-



ющие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

Договорные инструменты механизма управления:

- убеждение;
- критика;
- информирование;
- выступление руководителя перед работниками.

Методы подмеханизма управления процессами ГАТП, предполагающие моделирование основных компонентов автомобильных грузоперевозок, составляют основу общенаучной методологии.

Основными такими методами могут выступать:

1. Методы, направленные на диагностику фактического состояния ГАТП и выявление проблем в области обеспечения его развития:

- структурно-логический анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия;
- метод декомпозиции и структуризации целей (SADT-моделирование);
- динамический метод;
- метод попарного сравнения;
- метод оценок и экспертного анализа;
- метод сравнения ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой;
- методы финансового анализа;
- метод интегральной оценки;
- методы оценки возможного развития ГАТП на основе выявления конкурентных преимуществ: SWOT-анализ, STEP-анализ.

2. Методы обеспечения функционирования и развития:

- стоимостно-ориентированные методы управления;
- метод сбалансированных показателей (выделение финансовых и нефинансовых показателей);
- методы стратегического планирования;
- методы инновационного развития;
- методы раскрытия информации.

3. Методы прогнозирования будущего предприятия:

- экономическо-математическое моделирование;
- методы корреляционно-регрессионного анализа;
- морфологический метод;
- метод динамического программирования.

Условием успешной реализации механизма управления ГАТП является учет следующих положений при выборе вышеперечисленных методов и подходов:

— ни один из рассмотренных методов не может считаться универсальным для всех предприятий;

— к выбору методов следует подходить с позиции ситуационных теорий, исходя из конкретных управленческих задач и обеспечивая системный характер управления;

— выбор того или иного подхода так или иначе связан с сопоставлением выгод от его использования с затратами на его осуществление.

Основные формы механизма управления:

- приказы;
- распоряжения;
- положения;
- инструкции по внедрению и реализации на предприятии механизма или его отдельных элементов.

Инструменты (рычаги) механизма управления ГАТП — это средства, помогающие механизму функционировать. Механизм начинает работать только в том случае, когда предприятие начинает активно устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с участниками бизнес-среды (заинтересованными лицами) по оказанию аутсорсинговых логистических услуг в области автомобильных грузоперевозок. Таким образом, инструменты приводят механизм в действие, влияя на его отдельные элементы и элементы окружающей среды. Среди основных инструментов механизма управления можно выделить цену продукции, заработную плату, стандарты качества, сроки поставок, скидки и др.

Таким образом, формирование системы управления автотранспортными логистическими предприятиями автор обосновывает следующими аргументами.

1. Доказана целесообразность применения системного подхода к управлению ГАТП с использованием следующих аргументов:

— управление деятельностью ГАТП — сложная, многомерная проблема, для решения которой целесообразно использовать преимущества системного подхода и системного анализа;

— системный подход объединяет достижения различных областей научных знаний и позволяет эффективно применить их к конкретным проблемам и задачам управления предприятием;

— системный подход направлен на установление целей и выработку рациональных путей их достижения, что позволяет достичь наилучших результатов управления;

— системный подход компенсирует отсутствие достаточной информации при планировании и принятии решений в области управления предприятием, позволяет снизить неопределенность, обусловленную факторами риска и проблемами финансирования.

2. Предложено определение системы управления ГАТП, под которой понимается совокупность организационных форм и методов, принципов и функций, посредством которых происходит управление персоналом предприятия и обеспечиваются рациональное функционирование и совершенствование процессов аутсорсингового логистического обслуживания клиентов в сфере автомобильных грузоперевозок. Использование данного определения позволило сформулировать принципы организации эффективного управления, которое, по мнению автора, зависит от степени отлаженности связей, взаимодействия управляющих и управляемых, от их взаимного понимания, стремления успешно решать стоящие задачи. Кроме того, система управления должна не только выработать способность и умение быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении (совокупности поставщиков, потребителей, конкурентов, трудовых ресурсов, органов государственной власти и т.п.), но и не упускать возможностей, возникающих в этой среде, для извлечения из них дополнительных преимуществ.

3. Установлена структура системы управления ГАТП, в качестве основных компонентов которой, раскрывающих ее содержание, выделены: субъект управления (административно-управленческий персонал, который посредством взаимосвязанных методов управления обеспечивает эффективную деятельность объекта управления); объект управления (с одной стороны, персонал, непосредственно оказывающий аутсорсинговые логистические услуги в сфере грузовых автоперевозок, с другой — процессы, которые они осуществляют по оказанию данных услуг); методология управления (научная база, совокупность методик, методов, методических инструментов, подходов, моделей, алгоритмов, способствующих принятию обоснованных, своевременных управленческих решений, приводящих к достижению предприятиями поставленных целей); каналы передачи информации (самые разнообразные связи — непосредственные и опосредованные, главные и второстепенные, внутренние и поверхностные, постоянные и временные, закономерные и случайные. Эти связи осуществляют менеджеры, принимающие решения, используя информацию, поступающую из внешней среды и в результате выполнения всей совокупности процессов); механизм управления (совокупность средств и методов воздействия на управляемый объект в целях его активизации, а также мотивов поведения персонала как его важнейшего элемента — интересов, ценностей, установок, устремлений).

4. Разграничение целей и задач функционирования каждого компонента системы управления предприятием позволило разработать критерии повышения ее эффективности: оперативность и надежность, качество принимаемых решений; минимизацию связанных с этим временных затрат; экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления, улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда, долю работников управления во всем персонале организации. Кроме того, в работе указано, что эффективность функционирования системы управления ГАТП можно повысить с помощью надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, учета социально-психологических качеств персонала, обеспечения оптимального размера подразделений.

5. Разработан механизм управления автотранспортными логистическими предприятиями, представляющий совокупность средств и методов воздействия субъекта управления (руководителя и менеджеров) на управляемый объект в целях его активизации, а также мотивов поведения персонала как его важнейшего элемента — интересов, ценностей, установок, устремлений. Действие предложенного механизма управления заключается в том, что он с помощью различных организационных форм, управленческих методов и экономических инструментов принуждает участников организации процесса автомобильных грузоперевозок к определенной деятельности, позволяющей ГАТП, гибко реагируя на изменения внешней и внутренней среды, переходить на новый уровень своего развития.

6. Выделены общие и специфические функции механизма управления ГАТП:

— общие функции механизмов: организация и упорядочение элементов механизма, установление взаимосвязей между отдельными элементами механизма, определение заданий подчиненным; стимулирование их выполнения; организация как средство воздействия на труд и средства производства и т.п.;

— специфические функции: организация обеспечения на ГАТП такого конкурентного преимущества, которое позволяет оказывать востребованные рынком логистические услуги на принципах аутсорсинга, получать денежные средства для оплаты своих обязательств и задействовать профессиональные кадры, способные реализовать необходимые процессы на качественно высоком уровне; упорядочение процесса оказания логистических услуг (например, алгоритмизация процесса выполнения заявки клиента) посредством формализации функциональных обязанностей исполнителей; умеренное расширение сфер деятельности предприятия в соответствии с тенденциями и закономерностями внешней и внутренней среды.

Это позволило повысить эффективность отбора используемых методов и инструментов управления ГАТП.

Разработана структура механизма системы управления, включающая совокупность следующих подмеханизмов: функциональные подмеханизмы, представляющие совокупность методов управления персоналом и процессами компании, и подмеханизмы обеспечения, включающие организационный, экономический, социальный, ресурсный и нормативно-правовой компоненты. На основе предложенной структуры систематизированы соответствующие методы управления. Так, в рамках подмеханизма управления персоналом организации применяются экономические (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена), организационно-распорядительные (методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении) и социально-психологические (выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации) методы управления.

Методы подмеханизма управления процессами ГАТП предполагают моделирование основных компонентов автомобильных грузоперевозок и составляют основу общенаучной методологии (методики, методы, методические инструменты, подходы, модели, алгоритмы, способствующие принятию обоснованных, своевременных управленческих решений, приводящих к достижению поставленных целей). Структуризация компонентов механизма управления позволяет оптимизировать содержание методологического обеспечения управленческого процесса в целом.

Библиографический список:

1. Изучение грузопотоков при планировании и организации автомобильных грузовых перевозок [Текст] / [Н.С. Лихтик, Б.Д. Прудовский, И.Г. Субочева, И.А. Хоршан]; Гос. научн.-исслед. ин-т автомобильного транспорта, Ленингр. филиал. — М.: Транспорт, 1975. — 27 с.

2. Информационные ресурсы [Электронный ресурс]. — 2012. — Режим доступа: <http://edu.jobsmarket.ru/glossary/pravo/482>.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлофф. — М.: Финансы и статистика, 1990. — 178 с.
4. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем [Текст] / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. — М., 1994. — 49 с.
5. Лесина М.С. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия на примере ОАО «Вяземский машиностроительный завод» [Электронный ресурс] / М.С. Лесина, Т.С. Викторова. — 2012. — Режим доступа: <http://vfmgiu.ru/files/17.pdf>.
6. Стаханов В.Н., Тамбовцев С.Н. Промышленная логистика: Учебное пособие [Текст] / В.Н. Стаханов, С.Н. Тамбовцев. — М., 2000. — 96 с.
7. Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики [Текст] / В.Н. Стаханов, С.Н. Тамбовцев. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 160 с.
8. Шипунова М.А. Снижение себестоимости автомобильных перевозок [Текст] / М.А. Шипунова. — М.: Транспорт, 1977. — 112 с.
9. Яскевич О.Г. Основы промышленной логистики: Учебное пособие для вузов по направлению 230100 «Информатика и вычислительная техника» [Текст] / О.Г. Яскевич, Н.И. Баранников; Воронеж. гос. техн. ун-т. — Воронеж: ВГТУ, 2005. — 139 с.
10. Прозоровская Л.В. Принципы организации стратегического управления инновационным развитием предприятия [Электронный ресурс]: ЦИРЭ / Л.В. Прозоровская. — 2012. — Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=30&page=11>.



Индивидуальный
логистический рост!













- Управление цепями поставок
- Услуги складской логистики (ответственное хранение, cross-docking)
- Автотранспортные грузоперевозки
- Предоставление спецтехники
- Таможенное оформление
- Страхование грузов
- Внедрение WMS
- Консалтинг в сфере логистики
- Школа логистов



+7 800 700 4030

www.ilgroup.ru
www.logisticcam.ru

ilgroup.ru

294033, г. Воронеж,
ул. Землячки, 15