

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

© 2016 Нестеров Сергей Юрьевич

кандидат экономических наук

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69

E-mail: snesterov@ilgroup.ru

Освещены проблемы, связанные с повышением эффективности системы управления грузовыми автотранспортными предприятиями, позволяющей увеличить их конкурентоспособность на рынке логистических услуг. Обоснована необходимость совершенствования структуры управления грузовыми автотранспортными предприятиями.

Ключевые слова: структура управления, факторы развития, подходы в управлении, диверсификация системы управления.

Развитие логистики в России, изменяющиеся экономические условия привели к повышению конкуренции между грузовыми автомобильными предприятиями (ГАТП), к необходимости быстрой адаптации предприятий к изменениям внешней среды и, соответственно, к изменению системы управления предприятиями, способной адаптироваться к складывающимся экономическим условиям и требованиям рынка логистических услуг. К сожалению, на многих грузовых автотранспортных предприятиях говорить об адаптивной системе управления не приходится и зачастую эти предприятия сталкиваются с дисфункцией системы имеющегося управления.

Эффективность управления грузовым автомобильным предприятием зависит от качества работы его руководителя, связанного с его способностью обоснованно принимать решения, организовывать работу, эффективно контролировать выполнение решений. В то же время человек является и субъектом и объектом управления, и управляющим и управляемым. Эффективность управления зависит в большей степени от коммуникаций и от человека - управляемого. Насколько близки и понятны ему поставленные задачи, управленческие решения, формы стимулирования, организации и контроля, настолько ответственно он относится к процессам своего труда, прописанным в должностных инструкциях. Эффективность управления обусловлена взаимодействием управляющих и управляемых, их взаимным пониманием, степенью отлаженности свя-

зей, стремлением успешно решать стоящие задачи. Чтобы успешно развиваться в современных рыночных условиях, система управления ГАТП должна выработать умение быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении, совокупности поставщиков, потребителей, конкурентов, трудовых ресурсов, органов государственной власти, банков и в то же время не упускать возможностей, возникающих на рынке логистических услуг, для извлечения реальной выгоды из них. Динамичные изменения на рынке грузовых автомобильных транспортно-логистических услуг приводят к рождению новых преград и угроз, новых целей и задач деятельности ГАТП. Это требует адекватных ответных изменений в самом предприятии. Существует 9 ключевых факторов, которые способствуют решению проблем изменения управления любым предприятием (рис. 1)¹.

Эффективное управление, как правило, всегда управление по обстоятельствам, т.е. ситуационное. Ситуационный подход к управлению ГАТП определяет субъект управления (руководителя, подразделение) и предполагает: поиск движущей пружины ситуации, точек роста (анализ, характеристика проблемы, основное звено, управленческая задача, расстановка сил, социальные технологии); нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами и прогноз развития ситуации; соотнесение управленческой ситуационной задачи с задачами глобального уровня; обоснование и использова-

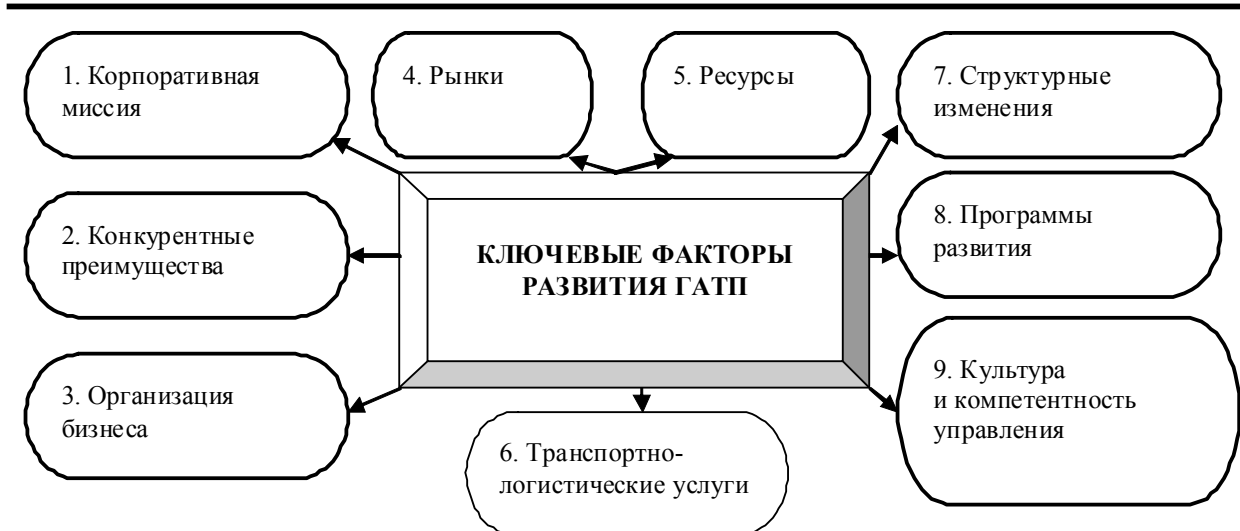


Рис. 1. Ключевые факторы развития ТЛЭ

ние оптимальных методов, форм, технологий решения управленческих проблем в данной ситуации; формирование адаптивного стиля управления.

Люди и знания, которыми они владеют, - главный ресурс ТЛЭ. Использование информационных технологий в коммуникативной сфере управления ТЛЭ способствует чрезвычайно быстрым позитивным изменениям системы управления ТЛЭ, жизненно важным для успеха. Но чем больше эти технологии обновляют бизнес, тем большую экономическую ценность приобретают личные человеческие качества людей, работающих в компании, и это, в свою очередь, влечет за собой глубокие изменения в менеджменте. В новых экономических условиях управлять в старом стиле уже невозможно. Осознание необходимости и организация непрерывного обучения персонала становятся ключевыми компонентами современного управления ТЛЭ, поэтому, чтобы наращивать и эффективно использовать человеческий потенциал, применять новые подходы в управлении, важно постоянно пополнять знания руководителя и сотрудников ТЛЭ. Стоит принять во внимание, что сегодня единственной константой являются перемены рынка, условий, подходов в управлении и, чтобы не отстать от них, постоянное пополнение, совершенствование знаний должно осуществляться опережающими темпами по сравнению с реальной действительностью.

В современных условиях управление ТЛЭ должно: направляться на сотрудника с целью достижения эффективных совместных действий, неотделимых от корпоративной культуры; форму-

лировать простые и четкие задачи; планировать подготовку и постоянное развитие сотрудников; формировать коммуникации между сотрудниками и определять индивидуальную ответственность каждого работающего на предприятии; предусматривать многостороннюю оценку работы менеджеров, которая не должна быть ограничена только производственными показателями.

Одним из главных методов решения проблем бизнеса в современных условиях становится развитие лидерства в соответствии с новой теорией корпоративного управления. Основу лидерства составляют создание творческой атмосферы и коллективной заинтересованности в достижении результатов, гуманизм в управлении совместным трудом. Любое предприятие обладает лидерским потенциалом, поскольку каждый его сотрудник способен влиять в той или иной степени на других. Проблема состоит в раскрытии и превращении этого потенциала в ресурс и в соответствующем его использовании. Именно степенью реализации лидерского потенциала сотрудников во многом определяется эффективное применение концепции управления человеческими ресурсами в ТЛЭ².

В современном менеджменте большое значение придается организационной культуре. Этика в современном бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента. Усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участия работников в прибылях, осуществления управленческих функций, собственности - важная черта современного управления.

Современной управленческой парадигма широко признана и практически реализуется в системе корпоративного управления в рамках концепции предпринимательского менеджмента. Предпринимательское управление характеризуется стремлением к постоянным изменениям, поиском новых возможностей и высокой степенью риска в их реализации в условиях неопределенной среды. Предпринимательский тип управления означает стиль работы, действий, осуществляемых за счет создания гибкой системы управления, лучшей адаптации к настоящим условиям для поддержания конкурентоспособности фирмы и, что особенно важно, для сохранения этой способности на длительный период. Предпринимательское управление позволяет сформировать предприятие, способное лучше других адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды. Это актуально для ГАТП как новой формы организации автомобильных грузоперевозок, функционирующей в нестабильной среде и зависящей от профессионализма персонала и релевантности информации.

При формировании системы управления ГАТП представляется целесообразным использовать основные положения процессного, функционального, кибернетического и комплексного подходов, а в качестве общеметодологического - применить системный. Именно сочетание указанных подходов позволит выполнить требования к построению системы и эффективно осуществлять управление ею. В соответствии с процессным подходом управление ГАТП - непрерывный процесс планирования, организации, контроля и координации автоперевозочного процесса. Применение функционального подхода обусловлено совокупностью функций, реализуемых в процессе управления. Скоординированная работа специалистов ГАТП, учитываемая при построении системы, позволит повысить эффективность выполняемых процессов и деятельности ГАТП в целом.

Кибернетический подход предполагает построение системы управления ГАТП как совокупности управляемой и управляющей подсистем с присущими им процессами и процедурами управления, соединенными между собой цепью причинно-следственной зависимости (через выявление прямых и обратных связей, «черного ящика», т.е. системы, в которой исследователю может быть доступна только входная и выходная информация,

а внутреннее устройство может быть неизвестно)³. Комплексный подход к формированию системы означает учет как внутренней, так и внешней среды предприятия, т.е. экономических, геополитических, социальных, демографических, экологических и иных факторов.

Исходя из сказанного, под системой управления ГАТП автор подразумевает совокупность организационных форм и методов, принципов и функций, посредством которых происходит управление персоналом предприятия и обеспечивается рациональное функционирование и совершенствование процессов аутсорсингового транспортно-логистического обслуживания клиентов в сфере автомобильных грузоперевозок (рис. 2).

По мнению автора, основными компонентами системы управления ГАТП, раскрывающими ее содержание, являются:

1) субъект управления (административно-управленческий персонал ГАТП, который посредством взаимосвязанных методов обеспечивает эффективную деятельность объекта управления);

2) объект управления (с одной стороны, персонал, непосредственно осуществляющий оказание аутсорсинговых транспортно-логистических услуг в сфере грузовых автоперевозок, с другой - процессы, которые он осуществляет по оказанию данных услуг);

3) методология управления (научная база, совокупность методик, методов, методических инструментов, подходов, моделей, алгоритмов, способствующих принятию обоснованных, своевременных управленческих решений, приводящих к достижению предприятиями поставленных целей);

4) каналы передачи информации (самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Их осуществляют менеджеры, которые принимают решения, используя информацию, поступающую из внешней среды и в результате выполнения всей совокупности процессов);

5) 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).

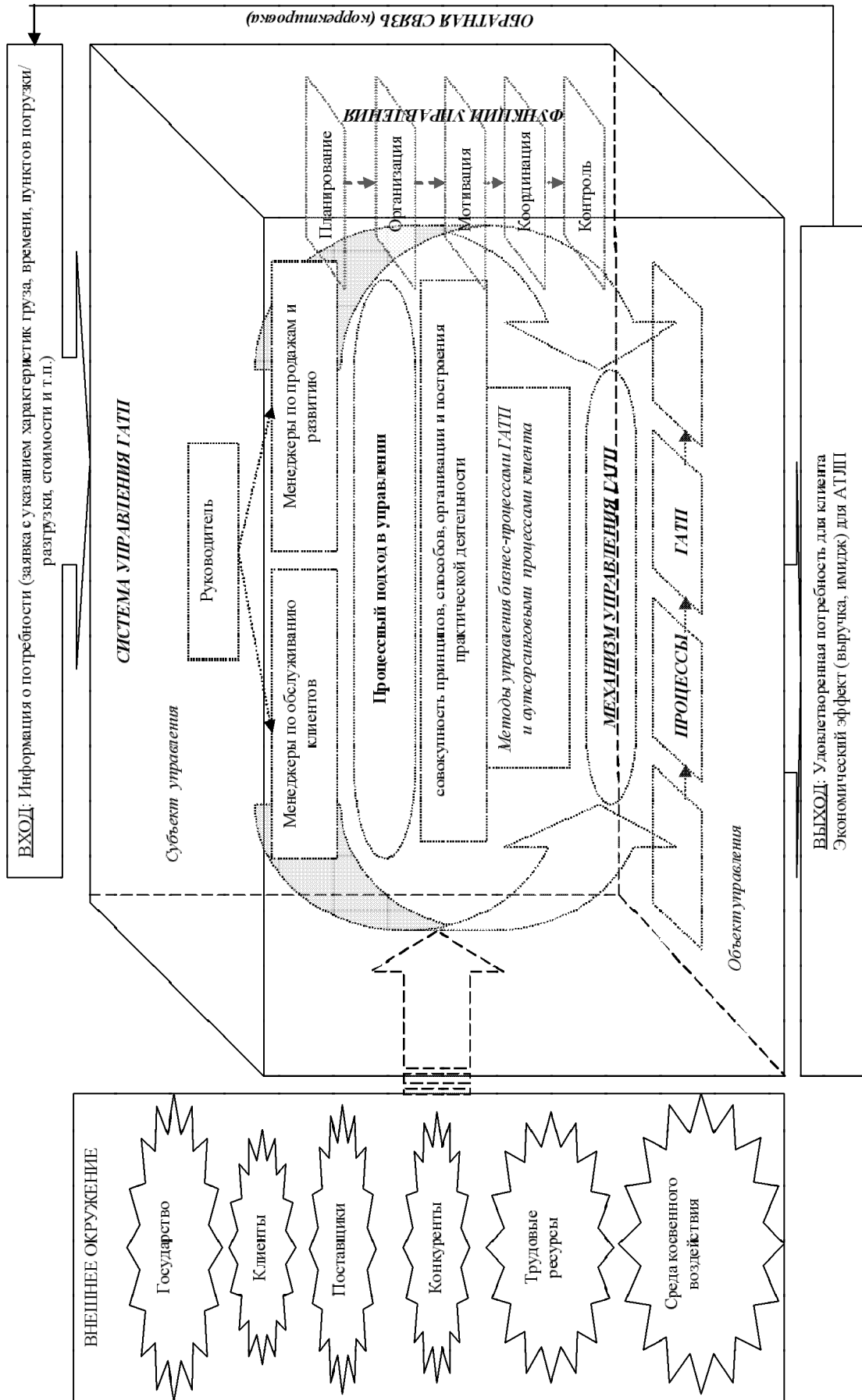


Рис. 2. Структура управления ГАП



Рис. 3. Алгоритм диверсификации системы управления ГАТП

Диверсификация системы управления ГАТП автором рассматривается в зависимости от фазы развития бизнес-системы, использования функционально- и процессно-ориентированных подходов менеджмента, она представляет собой диверсификацию посредством поэтапного внедрения процессно-ориентированного подхода в соответствии с фазой развития ГАТП (рис. 3).

1-й этап - функционально-ориентированная модель управления. Для подготовки системы управления ГАТП к переходу на следующий уровень необходимо уточнить принципы управления предприятием, скорректировать цели и задачи

предприятия, рассмотреть возможность применения отдельных элементов процессно-ориентированной управленческой структуры к отдельно взятым процессам ГАТП.

2-й этап - переходный. На данном этапе необходима оценка потенциала системы управления для ее развития через выделение процессов, касающихся развития ГАТП, как внутренних, так и внешних. Эти операции реализуются с помощью международных стандартов управления качеством ISO 9001:2008, в которых описаны требования к процессной системе управления.

3-й этап. Основная цель системы управления ГАТП - непрерывное улучшение как отдельных бизнес-процессов, так и процессно-ориентированной модели управления предприятием в целом.

Таким образом, переход от одного этапа к другому способствует развитию системы управления ГАТП. Она должна быть эффективной, что предполагает оперативность и надежность, качество принимаемых решений; минимизацию связанных с этим затрат времени; экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления, улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда, сокращение доли работников управления в организации.

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 ГАТП.

¹ Клочков В.Н. Методология формирования адаптационных стратегий обеспечения конкурентоспособности автотранспортных систем : дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 1999.

² Левиков Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом. Москва, 2006.

³ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика : пер. с англ. 11-е изд. Санкт-Петербург, 1999.

Поступила в редакцию 02.05.2016 г.