

Новационный механизм управления автомобильными предприятиями транспортного комплекса

© 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

Вскрываются проблемы повышения конкуренции в работе грузовых автотранспортных предприятий (ГАТП) с помощью применения новационного механизма управления ими. Описываются функции механизмов управления, предлагается методология использования механизма управления ГАТП.

Ключевые слова: конкурентоспособность, механизм управления, разработка принципов управления, новационный механизм управления ГАТП.

Положение отечественной экономики, отличающееся отсутствием стабильности, присутствие зарубежных конкурентов, замедляющееся развитие отечественного рынка логистических услуг привели к усилению конкуренции между грузовыми автотранспортными предприятиями (ГАТП) и к необходимости в способности к быстрой адаптации предприятий в соответствии с изменяющейся внешней средой. На сегодняшний день конкурентным преимуществом обладают те предприятия, системы управления которых способны к адаптации к складывающимся экономическим условиям и требованиям рынка транспортно-логистических услуг.

В рамках системы управления ГАТП между ее управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи, через которые происходит действие его механизма. В большом энциклопедическом словаре С.И. Ожегова дается следующая трактовка механизма управления:

“Механизм: 1) последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление; 2) система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности; 3) внутреннее устройство (система звеньев) машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие”¹.

А.Н. Азрилян под механизмом (от греч. *mechodos* - машина) понимает последовательность состояний, процессов, являющих собой конкретное действие². Согласно Ю.М. Осипову, природа и все природное организовано³. Организованное природное - система. А вот организованная система - механизм. Таким образом, механизм - система ее организации, носитель и реализатор, ее процесс. Основная цель механизма - организовать последовательность действий. До-

стижение цели - реализация механизма. Механизм системы сложен и представляет собой совокупность подмеханизмов, среди которых и отдельные части механизма, и качественно особые, реализующие свои специфические цели. К последним относятся формирования и структуризации, функциональные, приспособления, обеспечения и развития. Таким образом, в широком понимании “механизм - это система, состоящая из множества элементов, выполняющих определенные функции в результате его действия и реализации”⁴.

Автор полностью согласен с мнением Ю.М. Осипова и считает, что механизм - это система, состоящая из множества элементов (подмеханизмов). Однако чтобы реализовать механизм, недостаточно просто организовать нечто, необходимо заставить его работать. То есть механизм должен обеспечивать функционирование системы, элементом которой является, и в то же время подмеханизмы, постоянно находясь в действии, должны обеспечивать работу самого механизма. Таким образом, для механизма характерно наличие внутренних динамических процессов, приводящих систему в действие. Здесь следует согласиться с мнением В.Н. Родионовой, что механизм - это система в действии. Но если исключить какой-либо один элемент, система все равно будет продолжать функционировать, а если из механизма убрать один из элементов, то его работа будет нарушена, так как все элементы механизма находятся в жесткой связи между собой⁵.

Описание механизма - это описание его организации: устройства и деятельности. Механизм организует, но и сам он организован. Организационное описание механизма, определение его целей, задач и функций помогает раскрыть его

сущность. Действие механизма управления ГАТП заключается в том, что он с использованием 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. Таким образом, цель подобного механизма - с помощью методов, форм и инструментов обеспечить сглаживание возмущений внешних и внутренних факторов, определяющих функционирование и развитие ГАТП.

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

1) разработка принципов управления, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия и высококачественное удовлетворение потребности 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) создание системы критериев и показателей деятельности ГАТП и обеспечение их качественного и количественного роста;

5) обеспечение сбалансированности всех элементов деятельности ГАТП;

6) формирование информационной базы для принятия решения в области управления ГАТП;

7) согласование интересов взаимодействующих сторон путем выбора методов и ресурсов управления ГАТП;

8) создание потенциала развития ГАТП через повышение конкурентных преимуществ, культуры и компетентности сотрудников управления.

Механизм управления ГАТП - система деятельная, рабочая, которой присущи как общие функции механизмов, так и специфические. К общим функциям относятся:

1) организация и упорядочение элементов механизма;

2) установление взаимосвязей между отдельными элементами механизма;

3) управляющее воздействие (установление заданий подчиненным; стимулирование выполнения заданий; организация как средство воздействие на труд и средства производства);

4) учет параметров состояния внешней и внутренней среды функционирования ГАТП;

5) анализ деятельности ГАТП и выявление проблем его функционирования;

6) сравнение результатов деятельности ГАТП с установленными нормами;

7) принятие управленческих решений.

Специфическими функциями механизма управления ГАТП являются:

1) организация обеспечения на ГАТП такого конкурентного преимущества, которое позволяет оказывать востребованные рынком грузовые автомобильные транспортно-логистические услуги на принципах аутсорсинга, используя денежные средства для оплаты своих обязательств и 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 ГАТП в соответствии с тенденциями и закономерностями внешней и внутренней среды.

Таким образом, на основе описания цели, задач и функций механизма управления ГАТП можно определить его сущность. Механизм управления ГАТП есть совокупность средств и методов воздействия субъекта управления ГАТП (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 ГАТП действует на базе методологии, представляющей собой совокупность принципов, способов, методов организации и построения практической деятельности ГАТП для преобразования внешних и внутренних факторов в достижение целей функционирования.

Механизм управления ГАТП - многоуровневая система, которая включает (см. рисунок):

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

- подмеханизмы обеспечения:

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

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

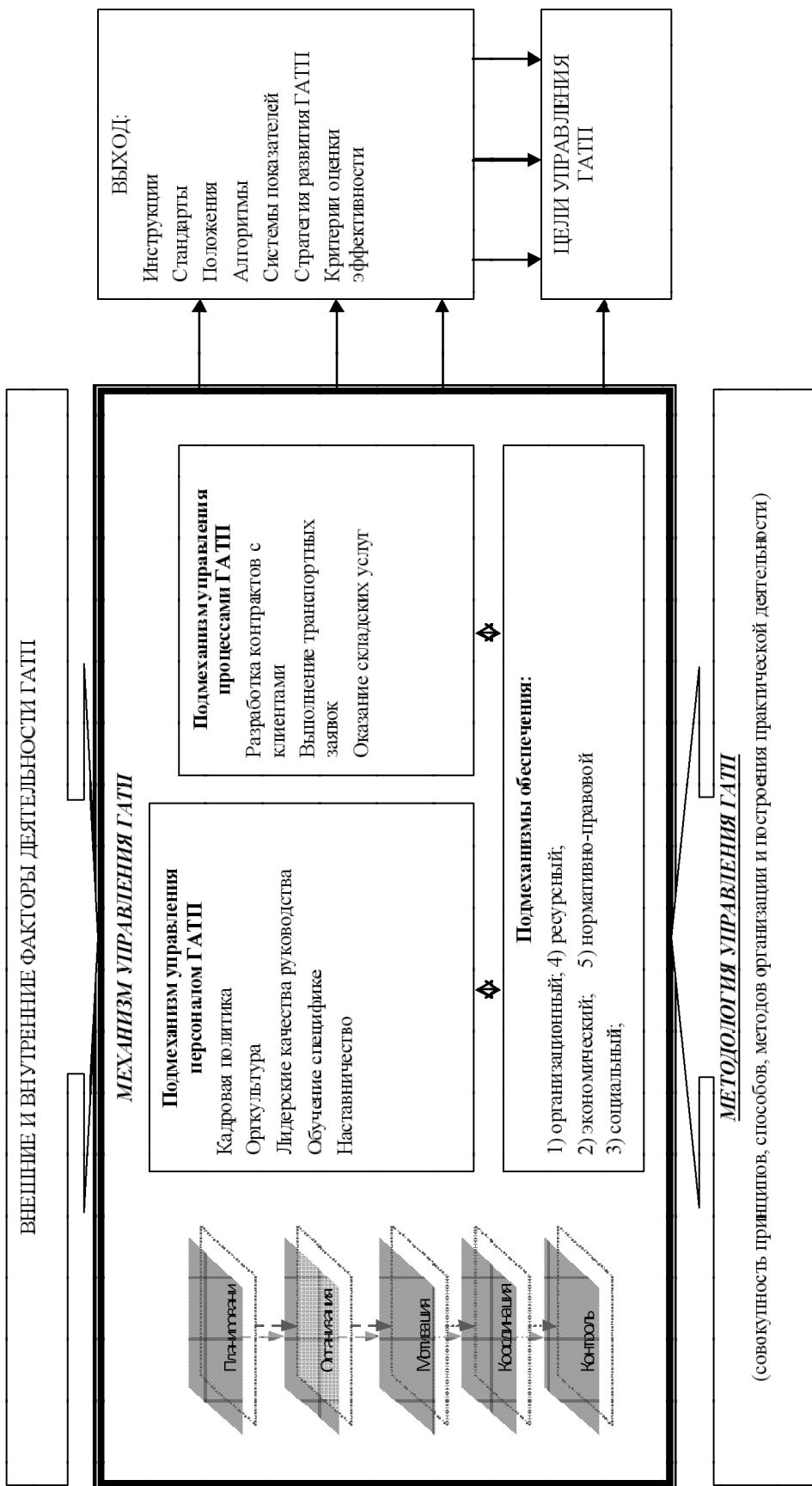


Рис. Новационный механизм управления ГАТП

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

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

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

Для уточнения содержания механизма управления ГАТП целесообразно, на наш взгляд, рассмотреть его методы, формы и инструменты. В рамках подмеханизма управления персоналом организации применяются экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы.

Система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, зарплата, финансирование и кредитование) подразумевает экономические методы механизма управления. Основная среди таких - система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности каждого исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности, мерой ответственности и результатами деятельности всего ГАТП. С помощью регулирования размера фонда оплаты труда с учетом выполнения плановых показателей и мер по материальному стимулированию осуществляется управление использованием трудовых ресурсов. Административные методы механизма управления ГАТП как методы прямого воздействия, носящие подчас директивный характер, основаны на жесткой дисциплине, ответственности. К их числу относятся распоряжение, регламентирование, нормирование. Организационное регламентирование в своей сущности состоит в установлении правил, обязательных для выполнения, определяющих содержание и порядок организационной деятельности ГАТП (устав, внутрифирменные стандарты, положение о структурных подразделениях предприятий, процедуры, инструкции, правила и т.д.).

В процессе деятельности ГАТП необходимо организационное нормирование, которое включает нормы и нормативы расходов ресурсов (например, норма выполнения заявок для менеджера отдела обслуживания клиентов). Распорядительные методы в практике управления ГАТП носят форму приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды и рекомендаций.

Социально-психологические методы механизма управления ГАТП реализуются с помо-

щью руководящего воздействия на социальные принципы работы коллектива. Эти методы основаны на изучении социального состава и условий работы, интересов сотрудников и их индивидуальных особенностей. Особенность механизма управления ГАТП - обязательное применение социально-психологических методов управления, которые играют решающую роль в формировании команды единомышленников и стабильном росте кадрового потенциала, снижая риск потери квалифицированных кадров и уменьшая текучесть кадров.

Для сплочения коллектива, повышения уровня его морально-нравственной зрелости руководитель должен уделить внимание постановке конкретной цели в деятельности коллектива, которая бы ясно и четко воспринималась всеми сотрудниками в соответствии с традициями и опытом коллектива. Поскольку участниками процесса управления являются сотрудники, коллеги, постольку социальные отношения и отражающие их соответствующие методы важны и тесно связаны с другими методами управления. Инструменты механизма управления договорные: выступление руководителя перед работниками, поддержка, убеждение, делегирование полномочий, воодушевление на результат, информирование об ожиданиях, критика.

Что касается методов подмеханизма управления процессами ГАТП, предполагающих моделирование основных компонентов автомобильных грузоперевозок, то они составляют основу общенаучной методологии.

Основными методами обеспечивающих подмеханизмов управления ГАТП 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 ГАТП;
- метод декомпозиции и структуризации целей (SADT-моделирование);
- динамический;
- попарного сравнения;
- оценок и экспертного анализа;
- сравнения ключевых показателей и процессов с наилучшей практикой;
- финансового анализа;
- интегральной оценки;
- оценки возможного развития ГАТП на основе выявления конкурентных преимуществ (SWOT-анализ, STEP-анализ);

2) методы обеспечения функционирования и развития ГАТП:

- стоимостно-ориентированные методы управления;

• сбалансированных показателей (выделение финансовых и нефинансовых показателей);

- стратегического планирования;
- инновационного развития;
- раскрытия информации;

3) методы прогнозирования будущего ГАТП:

- экономическо-математическое моделирование;
- методы корреляционно-регрессионного анализа;
- морфологический;
- 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 ГАТП;
- к выбору методов следует подходить с позиции ситуационных теорий и на основе конкретных управленческих задач, обеспечивая при этом системный характер управления;
- выбор того или иного подхода так или иначе связан с сопоставлением выгод от его использования с затратами на его осуществление.

Основными формами механизма управления ГАТП выступают приказы, распоряжения, положения, инструкции по внедрению и реализации на предприятии механизма или его отдельных элементов.

Инструменты (рычаги) механизма управления ГАТП - это средства, приводящие механизм

в состояние функционирования. Он начинает работать тогда, когда предприятие устанавливает, активно поддерживает и развивает взаимоотношения с участниками бизнес-среды (заинтересованными лицами) по оказанию аутсорсинговых логистических услуг в области автомобильных грузоперевозок. Таким образом, инструменты приводят механизм в действие путем воздействия на отдельные его элементы и элементы окружающей среды. Среди основных инструментов механизма управления ГАТП можно выделить следующие: цену продукции, заработную плату, стандарты качества, сроки поставок, скидки и др.

¹ Цит. по: *Безрукова Т.Л.* Экономика и управление устойчивым развитием мебельных предприятий на основе моделирования экономических систем. Воронеж, 2006; *Панченко Т.М.* Автотранспорт в хозяйственной деятельности организации: бухгалтерский и налоговый учет. Москва, 2002.

² Цит. по: *Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г.* Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства. 2007. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m18/index.htm>.

³ *Остапец О.Г.* Организационно-правовые основы государственного управления транспортом в Российской Федерации. URL: http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/01_2009/03.pdf.

⁴ *Виханский О.С.* Стратегическое управление. Москва, 1998.

⁵ *Родионова В.Н., Туровец О.Г., Федоркова Н.В.* Логистика. Москва, 2002.

Поступила в редакцию 30.05.2016 г.