

Диверсификация системы управления грузовыми автомобильными предприятиями логистического комплекса как обоснованная необходимость

© 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 дисфункцией системы управления грузовыми автотранспортными предприятиями, ограничивающие повышение эффективности предприятий, ведущие к снижению конкурентоспособности на рынке логистических услуг. Обоснована необходимость диверсификации системы управления грузовыми автотранспортными предприятиями.

Ключевые слова: дисфункция системы управления, рынок логистических услуг, подходы в управлении, принцип логистической координации.

Развитие рынка логистических услуг, нестабильное состояние отечественной экономики привели к усилению конкуренции между грузовыми автомобильными предприятиями, к необходимости быстрой адаптации предприятий к изменениям внешней среды и, соответственно, к изменению системы управления предприятиями, способной к адаптации к складывающимся экономическим условиям и требованиям рынка логистических услуг. В настоящее время конкурентным преимуществом обладают те предприятия, системы управления которыми могут быть легко изменяемы в соответствии с бизнес-процессами. К сожалению, на многих грузовых автотранспортных предприятиях говорить об адаптивной системе управления не приходится и зачастую эти предприятия сталкиваются с дисфункцией системы имеющегося управления.

Дисфункция системы управления предприятием - это неспособность системы выполнять свои функции в полном объеме за установленное время. Появление в системе управления предприятий дополнительных элементов подчас приводит: - к рассогласованию функционирования системы как целого; - к отклонению от первоначально заданных параметров. Функции управления, а соответственно, и методы их реализации не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Развитие и углубление каждой из функций управления происходят не только под воздействием внутренних закономерностей их совершенствования, но и под влиянием требований развития других функций. К числу основных причин дисфункций систем управления можно отнести: несвоевременное поступление информации о состоянии предприятия и его

внешней среды; саму внешнюю среду, препятствующую нормальному функционированию организации; нарушение функций отдельных систем управления.

В современных экономических условиях после вступления России в ВТО внешняя среда для грузовых автомобильных транспортно-логистических предприятий характеризуется агрессивной конкурентной средой, высокой динамичностью и непредсказуемостью. Главными факторами, обеспечивающими развитие данного рынка и в то же время усиливающими конкуренцию, можно считать: увеличение протяженности автомобильных дорог; рост парка грузовых автомобилей; незначительное повышение тарифов на перевозку грузов при повышении стоимости горюче-смазочных материалов, запасных частей, технического обслуживания и текущего ремонта; рост процентных ставок по финансовой аренде. Частные транспортно-логистические службы, грузовые автомобильные транспортно-логистические предприятия (ГАТЛП) оказывают основной объем услуг.

Структура российского транспортно-логистического рынка включает в себя следующие виды услуг: грузоперевозки, экспедиторские услуги, управленческую логистику, складирование и дистрибуцию. Самыми востребованными из них считается перевозка грузов коммерческим транспортом (более 70 % от получаемой ГАТЛП выручки). Зарубежные логистические компании с отлаженными бизнес-процессами, сертифицированные в соответствии с международными стандартами качества управления, значительно повышают конкуренцию на российском рынке транспортно-логистических услуг.

Императивы современной рыночной экономики, переход российской экономики от рынка производителя к рынку покупателя транспортно-логистических услуг, выражающиеся в увеличении скорости изменения предпочтений покупателей, их запросов относительно качества доставки продукции, организации перевозочного процесса и комплексности, оказываемых логистических услуг, убедили собственников в необходимости диверсификации деятельности грузовых автотранспортных предприятий. Произошедшие изменения на рынке грузоперевозок автомобильным транспортом, организационно-институциональные предпосылки послужили основными факторами, приведшим к развитию ГАТЛП, которые в настоящее время выполняют большее количество функций, чем прежде, такими как: транспортировка собственным транспортом; транспортно-экспедиторские услуги; погрузочно-разгрузочные, такелажные работы; услуги ответственного хранения.

В данных условиях ГАТЛП должно быть гибким и легко приспосабливаться к изменяющимся запросам рынка. Исходя из этого, можно говорить о том, что под действием изменений на рынке грузоперевозок происходит постоянная адаптация и трансформация предприятий, работающих в этой сфере бизнеса. Для внутренней среды ГАТЛП характерен высокий уровень динамики изменений. Поэтому имеет место управление изменениями, требуется особый подход к организации системы управления, что обусловлено, прежде всего, необходимостью для предприятия гибко реагировать и адаптироваться к переменам в целях предотвращения кризисной ситуации и продолжения развития предприятия. Динамические изменения на рынке приводят к возникновению новых преград и угроз, рождению новых целей и задач деятельности ГАТЛП. Это требует адекватных ответных изменений внутри самой компании. Изучение ситуации, сложившейся на рынке грузовых автотранспортных услуг, а также анализ деятельности ряда ГАТЛП позволяют сделать вывод о значимости влияния, оказываемого на предприятия со стороны многочисленных факторов внешней среды и обусловленного, прежде всего, отраслевой спецификой. Это свидетельствует о том факте, что в настоящее время проблема приспособления, адаптации производственно-технологической базы, структуры управления, политики управления персоналом, системы информационного обеспечения и других элементов внутренней среды к изменениям условий функционирования, обеспечивающая постоянное развитие предприятия, является наиболее острой для ГАТЛП¹.

Чтобы успешно работать в современных экономических условиях, система управления ГАТЛП должна быть способной быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении (совокупности поставщиков, потребителей, конкурентов, трудовых ресурсов, органов государственной власти и т.п.) и не упускать возможностей, возникающих в этой среде, для извлечения реальной выгоды из них².

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств ГАТЛП вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления, иначе их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть потеряна. Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества. По данной причине управление изменениями стало одним из самых актуальных. Поэтому многие предприятия по-прежнему терпят неудачи и вынуждены уйти с рынка или поменять владельцев. Часто причиной краха является дисфункция функционально-ориентированной системы управления, неспособной к быстрым изменениям, к постоянному управлению изменениями. До сих пор на предприятиях автомобильного транспорта фактически используется функциональный подход в управлении. То есть считается, что предприятие - это собственно механизм, обладающий набором функций, которые распределяются среди подразделений, где их исполняют соответствующие сотрудники. Сотрудники, выполняя узкоспециальные задачи, фактически перестают видеть конечные результаты своего труда и всего предприятия в целом. Такая система не ориентирует персонал на достижение результата, заставляет его только хорошо исполнять функции. А ведь мера успеха бизнеса - именно его результативность.

Разные отделы выполняют свою работу и передают ее друг другу по этапам. Подчас уходит больше времени на взаимодействие между подразделениями, чем на выполнение собственно процессов, так как представители одного подразделения совсем не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с соседним отделом. Все это порождает различные разногласия, за которыми сотрудники забывают общие интересы. Еще большая проблема, порождаемая природой функциональной организации труда, - конфликт интересов. Выбор функциональной системы управления легко объяснить, так как большая часть ГАТЛП создавалась вне конкурентной среды. С появлением рыночных отношений предприятия были вынуждены диверсифицироваться и стол-

кнулись с дисфункцией действующей системы управления, которая сдерживает развитие предприятий на растущем конкурентном рынке логистических услуг. Такие предприятия переживают кризис своего дальнейшего развития и упущенную выгоду. Своевременно реагировать на изменения ГАТЛП и управлять ими не позволяют недостатки функционального подхода, такие как:

1. Функционально-структурированное ГАТЛП не стимулирует сотрудников в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента - они его просто не видят.

2. Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т.е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, к потере клиентов.

3. По подсчетам аналитиков, время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20 % - на выполнение работы и 80 % - на передачу ее результатов следующему исполнителю.

Несовершенство применяемой по настоящее время функционально-ориентированной структуры и принципов управления ГАТЛП становится наиболее значимым и порождает дисфункцию системы управления ГАТЛП к быстрым изменениям потребительских предпочтений.

Функционально-ориентированные принципы управления приводят к информационным дисфункциям - это спонтанно возникающие в организации виды деятельности, способные вызвать убытки или ущерб в результате нерационального применения компанией информационных технологий. Иными словами, информационные дисфункции связаны с созданием, передачей, хранением и использованием информации руководителями различных подразделений, на основании которой должны вырабатываться управленческие решения.

Возникновение информационных дисфункций обусловлено дефицитом информации, необходимой руководству организации для приня-

тия наиболее оптимальных, оперативных и адекватных управленческих решений. Информационные дисфункции можно подразделить на две группы:

1) дисфункции, вызванные утечкой информации и использованием ее конкурентами или нерадивыми сотрудниками в целях, которые могут повредить бизнесу;

2) дисфункции, возникающие в результате технических сбоев работы каналов передачи информации, что может привести к убыткам.

Нестабильность, дисфункция системы управления ГАТЛП порождают утрату доверия между всеми участниками: между менеджментом и собственниками; между менеджментом и персоналом; между предприятиями как субъектами экономики (юридическими лицами) и заинтересованными физическими и юридическими лицами. Однако в условиях утраченного доверия эта система дает сбой, и вместо согласованной работы мы имеем многочисленные внутрикорпоративные и межкорпоративные конфликты. Непрозрачность внутрифирменной среды, нечеткость границ между фирмой и обществом, между фирмой и окружением делают невозможным влияние общества на предприятие. Следовательно, суть можно определить как дисфункцию системы доверия, независимости субъектов и гиперфункцию системы проектов. Если среда не является регулятором, то неизбежно возникают некорректные, волюнтаристские, экономически не обоснованные действия³.

Дисфункция системы управления не позволяет ГАТЛП динамично развиваться, обеспечивая свое конкурентное преимущество на рынке грузовых автомобильных перевозок, стать преобладающей формой организации автомобильных грузоперевозок и продолжить свое развитие до более интегрированного состояния - логистического оператора, 3PL-провайдера.

Ориентация на потребителя, стратегическое и инновационное развитие, система менеджмента качества неразрывно связаны с представлением об эффективном ведении хозяйственной деятельности ГАТЛП, работающих в сфере услуг, на рынке B2B для увеличения конкурентных преимуществ как необходимости достижения поставленных целей, дальнейшего развития предприятия.

Появились новые функции, не свойственные грузовым автотранспортным предприятиям (АТП) в традиционном представлении, созданы новые логистические отделы, которые обязаны выполнять свои функции, и в управлении ГАТЛП до настоящего времени не используется

ряд принципов, характерных для современного логистического предприятия, таких как принцип глобальной оптимизации, предполагающий, что при оптимизации структуры или управления логистической системы необходимо согласование локальных целей функционирования элементов системы для достижения всеобъемлющего, глобального оптимума. Применяемый принцип тотальных затрат заключается в учете всей совокупности издержек управления информационными, финансовыми и соответствующими материальными потоками по всей логистической цепи; принцип логистической координации (интеграции) предусматривает достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев логистической системы от ее начала и до конца в управлении материальными, финансовыми и информационными потоками в процессе реализации цели системы; принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки состоит в том, что при анализе, синтезе и оптимизации объектов и процессов в логистических системах и цепях широко используются различные математические, экономико-математические, графические и другие модели при информационно-компьютерной поддержке; существует и принцип разработки необходимого комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического управления технической, экономической, экологической, организационной, правовой, кадровой и тому подобной поддержкой.

Система корпоративного управления ГАТЛП нацелена на объединение усилий и ресурсов указанных лиц для развития бизнеса, устойчивой работы предприятия. Применение методологии TQM, а именно всеобщего управления качеством, обеспечение высокого качества работы каждого элемента логистической системы для достижения общего качества услуг, поставляемых конечным потребителем. Принцип гуманизации технологических решений направлен на соответствие логистической системы экологическим, эргономическим, социальным, этическим и другим требованиям. Принцип устойчивости и адаптивности заключается в устойчивой работе логистической системы при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды и гибком приспособлении при значительных колебаниях.

Модернизация системы управления от использования функционального подхода к процессному является для ГАТЛП первостепенной задачей, что способствует возрастанию интереса к изучению данного вопроса и объясняет различные взгляды на сущность и основные направления его использования. Большинство ру-

ководителей и собственников отечественных предприятий ищут инструменты повышения эффективности своего бизнеса, одним из таких инструментов управления является процессный подход.

При процессно-ориентированном подходе к управлению ГАТЛП процесс рассматривается как серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Часто эти действия называют также управленческими функциями. Каждая из них тоже представляет процесс, поскольку также состоит из серии взаимосвязанных действий. Под процессом управления понимается общая сумма всех функций. Существует несколько взглядов на состав функций управления, наиболее признанными считаются следующие функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти первичные функции управления объединены между собой связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Можно выделить три способа использования процессного подхода. Первый подход условно называется "полным", системным подходом к выделению процессов предприятия (как этого требует ISO 9001:2000), который определяет процесс как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют "входы" в "выходы". Второе понимание процессного управления базируется на методике выделения в организации "сквозных" процессов, их описании и последующей реорганизации. Согласно третьему взгляду под процессным подходом подразумевается выделение не только основных "сквозных", межфункциональных процессов, но и двух других типов процессов - обеспечивающих (вспомогательных) и процессов менеджмента.

Процессный подход в управлении ГАТЛП делает предприятие более гибким и адаптивным и позволяет руководителю точно знать, кто и за что отвечает и как каждая операция влияет на конечный результат. Любое автомобильное предприятие является системой взаимосвязанных элементов - подразделений. Управление на основе процессов позволит повысить эффективность горизонтальных связей между этими подразделениями.

Наличие модели управления существенно упрощает проведение входного аудита для выявления узких мест и необходимых изменений в деятельности ГАТЛП для приведения ее в соответствие с требованиями международных стандартов серии ИСО9001:2008. Последующее развитие модели процессного управления дает возможность сформировать требования к интегри-

рованной информационной системе предприятия. Процессный подход позволяет задать другой стиль мышления, он заставляет мыслить системно. Процессный подход подсказывает выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей. Процессный подход - это переход от "что делать для того, чтобы" к "что необходимо сделать". Реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, совсем не осуществляется изолированными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов. Процессный подход заставляет: 1) ориентироваться на конкретную оказанную услугу, заинтересовать каждого исполнителя в повышении качества каждой конечной услуги и, как следствие,

на заинтересованность в качественном выполнении своей работы; 2) быстрее и более гибко реагировать на внешние и внутренние изменения; 3) оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями.

¹ *Табачникова Е.В.* Методические основы формирования системы адаптивного управления грузового автотранспортного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2001.

² *Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С.* Системный подход к организации управления. Москва, 1983.

³ *Клейнер Г.Б.* Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления // Проблемы теории и практики управления. 2009. □ 1.

Поступила в редакцию 04.05.2016 г.