

Вандина Ольга Георгиевна

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономики и управления
Армавирского государственного педагогического
университета

Манукайло Ирина Александровна

кандидат экономических наук, доцент,
старший преподаватель кафедры экономики
и управления
Армавирского государственного педагогического
университета

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
АВТОТРАНСПОРТНЫМИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Аннотация:

В статье приведены результаты исследования структур управления автотранспортных организаций. Исследованы основные проблемы и барьеры эффективного управления автотранспортными предприятиями, которые ограничивают их развитие. Предложены процессы совершенствования и реструктуризации управленческих мероприятий, которые позволят вывести предприятия автотранспорта на новый эффективный уровень управления и функционирования.

Ключевые слова:

автотранспортное предприятие, структура управления, объединение, хозяйственный расчет, эффективность.

Vandina Olga Georgievna

D.Phil. in Economics,
Professor, Economics
and Management Department,
Armavir State Pedagogical University

Manukaylo Irina Aleksandrovna

PhD in Economics,
Assistant Professor,
Senior Lecturer, Economics
and Management Department,
Armavir State Pedagogical University

**THE WAYS OF
IMPROVEMENT OF
THE MOTOR TRANSPORTATION
ENTERPRISES MANAGEMENT**

Summary:

The article presents research results dealing with the management structures of motor transportation enterprises. The authors study challenges and barriers of efficient management of motor transport companies that restrict development of motor transport enterprises. The authors suggest the ways of improvement and restructuring of administrative measures that will take a company to the next level of efficient management and operation.

Keywords:

motor transport enterprise, management structure, consolidation, economic accounting, efficiency.

Управление представляет собой особо сложный вид деятельности людей. Весьма образно роль управления производством определена К. Марксом: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения всего производственного организма в отличие от движения его самостоятельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере» [1].

В организационной практике уже давно используется созданная отечественным экономистом Л.А. Бызовым методика построения организационных графиков, изображающих организационные отношения: структуру организации, схему распределения ответственности, строение производственного процесса и т. п.

По мнению Э.К. Дрезена, всякая деятельность требует определенной организации, сущность которой в общем виде состоит в разумном применении рационализации трудовых процессов в целях экономии трудовых, материальных и временных ресурсов.

Одной из возможных причин ограниченного развития транспортной системы России называют мировой экономический кризис, оказавший на нее существенное влияние. Но также возможные сбои и ошибки эффективного управленческого развития, которые требуют совершенствования и моделирования. Динамика численности средних и крупных автотранспортных предприятий за 2006–2010 гг. представлена на рисунке 1 [2].

Результаты исследования структур управления автотранспортных организаций свидетельствуют о том, что возникают процессы управления, которые необходимо моделировать в новом формате для получения эффективной управленческой структуры предприятия.

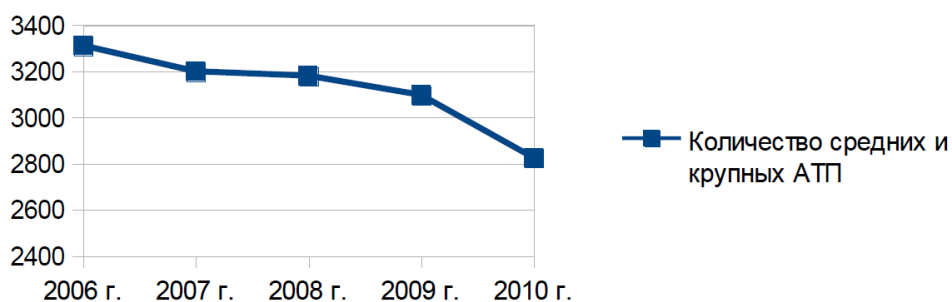


Рисунок 1 – Количество средних и крупных предприятий и организаций автотранспорта в Российской Федерации (2006–2010 гг.)

Совершенствование структуры управления автотранспортных предприятий направлено на приближение органов хозяйственного руководства к производству, снижение административно-управленческих расходов, централизацию и специализацию автотранспортных предприятий, сокращение количества звеньев и обеспечение четкого распределения обязанностей и ответственности органов управления, внедрение принципов хозяйственного расчета на различных уровнях управления, создание условий для применения автоматизированной системы управления.

При исследовании группы компаний, в состав которых входит более ста промышленных предприятий, имеющих на своем балансе более 2 тыс. единиц транспорта, было установлено, что актуальным является создание автотранспортного объединения, которое должно осуществлять управленческие и оперативно-хозяйственные функции – планирование, техническое и хозяйственное руководство, распределение материальных, финансовых и трудовых ресурсов внутри системы.

Важнейшей задачей является выбор принципов объединения. В основе их организации лежат специализация по видам перевозок, территориальная удаленность предприятий, уровень технико-экономических показателей. Обязательным условием создания автотранспортного объединения является производственно-техническое, организационное и экономическое единство автотранспортного предприятия. Одной из форм организации может быть автотранспортное объединение на базе ведущего предприятия, наиболее крупного, хорошо технически оснащенного, располагающего квалифицированными кадрами. Остальные могут входить в состав на правах филиалов или подразделений и не иметь юридической самостоятельности.

Создание объединения позволяет маневрировать подвижным составом с учетом структуры перевозок, выбирать наиболее рациональные маршруты, упростить расчеты с клиентурой, а также использовать в управлении экономико-математические методы, обеспечить полное возмещение затрат на перевозки, создание соответствующих фондов и резервов.

В интересах объединения в целом, предприятий-филиалов и организаций, входящих в его структуру, а также для повышения их ответственности за результаты хозяйственной деятельности создается совет директоров, возглавляемый генеральным директором.

В объединении централизованы бухгалтерский учет, планово-экономические расчеты и др. Может быть также создана централизованная служба эксплуатации, возглавляемая заместителем генерального директора по коммерческим вопросам. Эта служба проводит прием заявок от клиентуры на уровне объединения. Технической службой руководит главный инженер. За каждым филиалом закрепляются определенные марки подвижного состава.

Независимо от форм объединений, большое значение в их деятельности придается экономическим методам управления, а хозяйственный расчет позволяет использовать часть этих методов на практике.

Хозяйственный расчет – это метод планового, экономически эффективного ведения хозяйства. Он требует соизмерения в денежной форме затрат и результатов труда и материального стимулирования коллективов за успешную деятельность. Хозрасчет является основой хозяйствования как объединения, так и отдельных его подразделений. На каждом уровне управления используются как общие, так и свои особенные принципы.

Существует внутренний хозрасчет, который отличается от хозяйственного расчета тем, что первый действует только в сфере производства, а второй распространяется на сферу обращения. Внутренний хозяйственный расчет должен быть организован так, чтобы интересы предприятия и его подразделений не противоречили друг другу. Правильное распределение прав и обязанностей между подразделениями – залог эффективности хозяйствования, поэтому при ведении внутреннего хозрасчета на предприятии важно изучить функции, выполняемые его подразделениями, и отношения между ними.

Для повышения эффективности внутреннего управления необходима система материальной ответственности подразделений за выполнение ими обязательств перед объединением. С этой целью рекомендуется заключать годовое соглашение между ними.

Отдел эксплуатации и его подразделения должны отвечать за выполнение плана по автомобиле-часам, эффективное использование подвижного состава на линии. Поэтому в соглашениях должны указываться количество автомобилей и автопоездов по маркам и продолжительность их работы. Соглашения целесообразно дифференцировать по месяцам и дням недели исходя из разных условий перевозок и возможностей колонн. В случае невыполнения обязательств следует применять штрафные санкции. Рекомендуется в соглашении указывать допустимые отклонения по выпуску в сторону возможного небольшого увеличения или уменьшения.

В значительной степени выполнение плана перевозок зависит от водителей, поэтому следует предъявлять санкции к подразделениям и отделу эксплуатации, если их водители не выполняют задания, что подтверждается отметкой клиента об отказе водителя от работы или работников Госавтоинспекции о его виновности в дорожном происшествии. В автотранспортных предприятиях обычно возникают разногласия о причинах простоев подвижного состава. Для разрешения таких разногласий рекомендуется составлять ведомость на технически исправный подвижной состав, вышедший на линию в определенный час дня.

Очень важным в процессе управления представляется правильное стимулирование подразделения и работающих в них. При этом рекомендуется распределять плановый фонд материального поощрения между подразделениями пропорционально их плановому фонду заработной платы, но с учетом категории работающих (водители, ремонтные рабочие, инженерно-технические работники).

Фонды материального поощрения подразделений могут отличаться от сумм, установленных планом, по независящим от них причинам. Поэтому, чтобы определить фактический фонд каждого из подразделений, необходимо корректировать его плановый фонд на степень выполнения плана по прибыли. Такой метод распределения фонда материального поощрения позволяет:

- 1) повысить заинтересованность подразделений в улучшении результатов работы предприятия в целом;
- 2) экономно расходовать фонд заработной платы, так как плановый фонд материального поощрения, исчисленный исходя из планового фонда зарплаты, не корректируется на фактический даже в случае уменьшения численности работающих;
- 3) повысить рентабельность предприятий без увеличения стоимости производственных фондов.

Таким образом, большую роль для развития современной автотранспортной системы играет создание эффективной управленческой структуры автотранспортных предприятий. Так, в результате исследования группы компаний было выявлено, что важным для совершенствования структуры управления данного крупного предприятия является создание автотранспортного объединения, которое будет выполнять управленческие и оперативно-хозяйственные функции. При этом предполагается, что основой хозяйствования как объединения, так и отдельных его подразделений будет выступать хозрасчет. Большое внимание в процессе управления планируется уделять грамотному стимулированию сотрудников подразделения.

Ссылки и примечания:

1. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. Т. 23. М., 1960. С. 342.
2. Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики (<http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi>).

References:

Marx, K & Engels, F 1960, *Works*, 2nd ed., vol. 23, p. 342, (in Russian).