

Тема 1.9. Управление автотранспортной деятельностью

Понятия об управлении автотранспортной деятельностью. Информационная поддержка управленческой деятельности. Сущность и значение информационных технологий управления. Информационные технологии управления и их роль в условиях современного бизнеса. Структура и состав информационного обеспечения. Информационные потоки и документооборот транспортных организаций. Автоматизация обработки информации; базы данных, технические средства и технологии обработки.

Транспортная информатика и телематика. Их роль в обеспечении эффективного контроля и регулирования транспортных процессов. Техничко-экономическая характеристика современных навигационных систем и средств связи в управлении транспортными потоками и процессами. Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятий транспорта.

Стратегическое планирование развития транспортной системы России, ее регионов и субрегиональных структурных образований. Методология и инструментарий стратегического планирования. Расчетные и экспертные методы стратегического планирования развития транспортных систем. Комплексные программы перспективного развития транспортных систем, их состав и методика разработки.

Практические занятия (семинары)

Составление структуры и состава информационного обеспечения транспортной компании в предлагаемых условиях.

Отработка экспертного метода развития транспортной компании.

I. Управление - целенаправленное воздействие субъекта на объект для организации и координирования деятельности коллективов и отдельных работников в процессе производства.

Необходимо осуществлять ряд функций управления. Они раскрывают сущность и содержание управленческой деятельности на любом уровне. Функции управления показывают, что и как делает субъект, чтобы точнее отобразить объект, формулируются цели, разрабатывается и осуществляется управление воздействием и контролируется его выполнение. Таким образом, под функцией управления понимается особый вид деятельности, представляющий собой совокупность действий или решений, осуществляющихся при управлении предприятием.

Функции управления закрепляются за отдельными работниками, и каждый отвечает за качественное выполнение своей функции. Закрепляются функции должностными

инструкциями. Кроме инструкций разрабатываются положения об отделах, в которых определяется статус отдела на предприятии, и устанавливается ответственность каждого отдела за разработку вопросов, входящих в компетенцию данного отдела.

Функции управления возможно осуществить только в том случае, если на предприятии будет организована система передачи информации.

Все функции можно классифицировать по ряду признаков на группы. Это необходимо для:

1. установления объема работ по каждой функции управления;
2. для определения численности управляющих работников;
3. повышения производительности инженерно-управленческого труда на основе концентрации объема работы и специализации работников по видам работ;
4. рационального построения структуры аппарата управления;
5. прогнозирования потребности в специалистах и их подготовленности в сети учебных заведений.

Функции управления можно подразделить по содержанию на основные и по направлению воздействия на конкретные объекты производственно-хозяйственной деятельности на специфические. Деление функций по содержанию является основополагающим и определяет перечень основных задач, которые призвано решать управление.

II. Элементами процесса управления являются функции управления. Содержание процесса управления раскрывается в функциях:

- 1) прогнозирование;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) регулирование или координирование;
- 5) стимулирование;
- 6) контроль;
- 7) учет;
- 8) анализ.

Процесс управления состоит из этапов:

1. подготовительный;
2. исполнительный;
3. контрольный.

На первом этапе выполняется функция прогнозирования и планирования. Второй этап - организация, регулирование, стимулирование. Третий этап - контроль, учет, анализ.

Все три этапа объективно необходимы. Отсутствие какого-либо этапа приводит к некачественному управлению. Процесс управления представляет собой замкнутый цикл (прогноз → планирование → организация → регулирование → стимулирование → контроль → учет → анализ → прогноз).

III. Система - определенная совокупность элементов, образующих целое, обладающее особенностями, которые отсутствуют у составляющих его элементов.

Предприятие состоит из управляющей и управляемой подсистем, т.е. субъекта и объекта управления.

Управляющая система: административная, подсистема информационного обеспечения, подсистема методов управления.

Управляемая система: подсистема рабочей силы, средств труда, предметов труда.

Выделяется технологическая подсистема, экономическая, организации производства.

Административная система включает специалистов различной квалификации, которые делятся на группы:

1. руководители;
2. ИТР;
3. технические исполнители.

Система управления должна удовлетворять ряду условий:

1) между элементами системы должны существовать причинно-следственные связи между управляющей системой и управляемым объектом, т.е. они реагируют взаимно на изменения, возникающие у того или иного. Поэтому здесь прямая и обратная связь.

2) система управления должна обладать способностью перехода из одного качественного состояния в другое;

3) необходимо наличие в системе управления параметра, воздействием на который возможно изменить течение процесса;

4) необходимо обеспечить в системе управления возможности передачи, накопления и преобразования управляющей информации;

5) система управления должна представлять собой единое целое.

IV. Структура - относительно устойчивый способ организации элементов системы, позволяющий сохранить качество системы при изменении внутренних или внешних условий. Структура - это строение системы. Под структурой управления понимается организационная структура взаимосвязи и подчиненности управленческих органов, руководителей и управляемых объектов.

Типы структур управления:

- 1) линейный;
- 2) функциональный;
- 3) смешанный;
- 4) матричный.

Линейный тип характерен тем, что каждое структурное подразделение подчинено лишь одному руководителю, от которого и получает указания по всем вопросам.

Преимущества:

1. принцип единоначалия;
2. высокая оперативность.

Недостатки:

1. руководитель должен обладать широким диапазоном знаний, чтобы мог ответить на любой вопрос, касающийся подразделения, которым он руководит.

Такая структура применяется на низких уровнях управления.

Функциональный тип - управление одинаковыми функциями в разных подразделениях передается в ведение одного руководителя, который специализируется на руководстве данной функции. Если выполняется две или более различных функций, то и руководителей будет два и более.

При нарушении принципа единоначалия применяется *смешанная* структура.

V. Оперативным планированием и управлением грузовыми автомобильными перевозками в АТП занимается служба эксплуатации.

Схема

Основные задачи службы эксплуатации - своевременное и полное выполнение обязательств по перевозке грузов при эффективном использовании подвижного состава.

Диспетчерская группа занимается оперативным сменно-суточным планированием, выдает путевые листы и товарно-транспортные накладные. Также осуществляет выпуск подвижного состава на линию и принимает его при возвращении. Ведет прием путевых листов, ТТН, координирует работу автомобилей на линии, составляет сменно-суточный отчет о выпуске на линию и суточный отчет о работе автомобилей.

Группа предварительной обработки товарно-транспортных документов заполняет путевые листы и товарно-транспортные накладные в АТП согласно инструкциям о порядке расчетов за перевозки грузов автотранспортом.

Группа суточного планирования перевозок на основании данных группы приема заявок разрабатывает сменно-суточный наряд-приказ на работу грузового автомобиля.

Клиентурная группа изучает грузопотоки и грузооборот, состояние подъездных путей и погрузо-разгрузочных пунктов, заключает годовые договора на перевозку грузов и пользование автомобилями, осуществляют годовое, квартальное, месячное, декадное планирование, учет и анализ перевозок грузов и составляют соответствующую отчетность.

Группа контейнерных перевозок решает вопросы организации этих перевозок, т.е. вопросы организации завоза-вывоза контейнеров, работы контейнерных пунктов.

Группа графиковых перевозок занимается организацией этих перевозок, в том числе по системе тяговых плеч.

Группа линейных диспетчеров включает персонал, находящийся непосредственно в местах погрузки-разгрузки подвижного состава и обеспечивает эффективную работу автомобилей на линии.

КРГ контролирует работу автомобиля на линии, ведет товарно-транспортную документацию и др.

Специфическая особенность транспорта в целом и автомобильного в частности состоит в том, что производственный процесс здесь складывается из работы подвижного состава на линии и технического обслуживания транспортных средств на производственной базе. Это требует осуществления многообразных операций, связанных с организацией движения и перевозок, обеспечением технической исправности подвижного состава и его бесперебойного снабжения горючим, смазочными и другими эксплуатационными материалами, подбором необходимого персонала и повышением его квалификации, организацией труда, планирования, учета, отчетности, установлением финансовых связей с клиентурой и т. п.

В условиях автотранспорта, когда производственный процесс выходит за рамки непосредственно предприятия, очень важно организовать четкое взаимодействие отдельных

служб и подразделений предприятия, отдельных групп работников и в целом всего коллектива. При этом важно в максимальной мере увязать производственную деятельность и интересы данного коллектива с интересами общества в целом.

Управление автотранспортным предприятием включает: организацию выполнения директив и указаний, поступающих от вышестоящих организаций, и представление им соответствующей информации (отчетности); принятие решений и организацию на их основе производственного процесса и работы вспомогательных служб предприятия; организацию связей с другими предприятиями и организациями.

Развитие автомобильного транспорта сопровождается совершенствованием структуры управления производством и более рациональным распределением функций управления между различными его структурными подразделениями. При этом одновременно происходит, с одной стороны, специализация составных частей автотранспорта -- развитие централизованных специализированных перевозок, специализированных эксплуатационных и ремонтных предприятий, а с другой -- их интеграция, укрупнение предприятий, создание объединений, развитие централизованных эксплуатационных служб и т. д.

Отдельные составные части представляют звенья производства, совокупность которых образует определенные ступени производства. Так, совокупность участков, связанных, к примеру, с ремонтом и техническим обслуживанием подвижного состава, образует цеховую ступень производства; совокупность цехов и колонн -- предприятие; совокупность предприятий -- объединение; совокупность родственных предприятий и объединений -- подотрасль (отрасль).

Звеньям и ступеням производства соответствуют также звенья и ступени управления. При этом под звеном управления понимается обособленная ячейка с определенными функциями управления. Ступень управления -- единство звеньев управления на данном уровне иерархии управления. Ступени управления показывают последовательность подчинения одних звеньев (органов) управления другим, как правило, снизу вверх.

Своеобразие содержания основных функций управления на каждой ступени раскрывается в конкретных функциях управления, учитывающих особенности управляемой системы. Совпадение содержания основных функций свидетельствует о наличии дублирования, которое, естественно, должно устраняться. Директор или главный инженер автотранспортного предприятия, стремящийся непосредственно координировать или контролировать работу на рабочих местах в том же объеме (содержании), в котором это делает начальник цеха, участка, колонны, только дублирует эти функции управления, хотя субъективно он считает, что

управляет «конкретно». То, что делает директор или главный инженер, должно выходить за пределы того, что может начальник цеха или колонны, мастер.

Функции управления реализуются людьми, которые группируются по звеньям и ступеням управления. Структура управления -- единство ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчиненности. В структуре управления раскрываются связи каждой ступени, каждого звена, показывается степень интеграции и специализации функций управления. Критериями рациональной структуры управления могут служить:

оперативность управления -- соответствие скорости подготовки и принятия решений темпам осуществления производственных процессов;

надежность функционирования системы управления -- обеспечение достоверности отображения фактического состояния производства и принимаемых решений;

гибкость управляющей системы -- т. е. мобильность, динамичность, способность к быстрой перестройке в соответствии с изменениями, происходящими в производстве;

экономичность -- т. е. достижение с наименьшими затратами наибольшей производительности труда;

оптимальность принимаемых решений -- создание работникам управления возможности находить наилучшие в данных конкретных условиях технические, экономические, организационные решения.

Осуществление функций контроля.

Контроль - это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Контроль имеет отношение к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Различают следующие виды контроля:

- * Предварительный контроль. Он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. На предприятии предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач АТП, в области материальных контроль за качеством услуг, сырья, чтобы предоставить качественные услуги. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда,

сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации. В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический. Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п. указывающие на то, что в организации что-то не в порядке. Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

- * Текущий контроль. Он осуществляется проведения работ. Чаще всего его объемом являются сотрудники, а сам он прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

- * Заключительный контроль. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем в процессе ее выполнения). Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, в первую очередь, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

На АТП предварительный контроль человеческими ресурсами осуществляет отдел кадров по предоставлению информации начальниками служб и цехов, проводится аттестация рабочих, прохождение квалификационной комиссии водителями и т.д. Ответственность за качество предоставляемых услуг и обеспеченность АТП материалами возложено на руководителей эксплуатационной и технической служб. Анализ хозяйственной деятельности предприятия проводит бухгалтерия и планово-экономический отделы. В конце года проводится общее собрание всех работников, где обсуждаются финансовая и производственная деятельность предприятия по итогам прошедшего года.

Контроль, как правило, проводится по вопросам выполнения производственных заданий, с целью повышения дисциплины на предприятии. Результаты контроля доводят до исполнителей. В результате контроля не отмечено отставание в выполнении производственных заданий, опозданий на работу не выявлено, и была выбрана стратегия поведения - оставить все как есть.

При работе с кадрами администрация большее внимание уделяет вопросам производства, выполнения планов, а человеческий фактор мало учитывается. Возможность функционального роста минимальна, совмещения дополнительно не оплачиваются.

К сожалению, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности и соответствующее поощрение. Вместе с тем многие ценные идеи стратегического характера выдвигаются людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались.

Отмечается низкая активность посещения общих итоговых собраний, что говорит о не заинтересованности работников в успехе деятельности предприятия.

На автотранспортном предприятии состав функций управления зависит от многих конкретных особенностей структуры предприятия, в том числе от места, занимаемого данным звеном управления в организационной структуре, и от степени централизации функций управления. Так, например, состав функций управления участком технического обслуживания зависит от конкретных условий организации труда, масштаба работ и уровня их механизации, а также от степени автоматизации управления производством. Состав функций управления ремонтной мастерской (или автоколонной) более сложен по сравнению с участком и зависит от уровня специализации, производственной структуры и технической оснащенности. Состав функций управления автотранспортным предприятием как законченной производственнохозяйственной единицей зависит от степени его самостоятельности, характера связей с ремонтными, снабженческими, сбытовыми, финансовыми, проектными, научными и другими организациями, а также от структуры перевозимых грузов и состава обслуживаемой клиентуры.

В структуре управления автотранспортом существуют самостоятельные звенья (единицы), выступающие как юридические лица (предприятия, объединения), и несамостоятельные звенья (единицы), не имеющие самостоятельного юридического статуса (участок, цех, колонна, филиал). Организационная структура управления автотранспортным предприятием не может быть единой для всех предприятий. Она во многом зависит от характера и структуры автомобильных перевозок, количества подвижного состава и численности работающих, формы организации и масштабов технического обслуживания и ремонта транспортных средств, технической оснащенности предприятия и других факторов. Структура аппарата управления автотранспортным предприятием устанавливается и утверждается самим

руководителем предприятия в пределах штатной численности административноуправленческого персонала предприятия.

В условиях недостаточной разработанности вопросов, связанных с определением мощности автотранспортных предприятий, ведущее место среди перечисленных выше факторов занимают количество автомобилей и численность персонала.

На автотранспортном предприятии, как и на любом другом, могут быть использованы такие формы управления, как линейная, функциональная и линейноштабная. Соотношение между линейным и функциональным управлением определяет меру сочетания управления, раздробленного на функции, с комплексным управлением, охватывающим все функции. При этом общей тенденцией перехода от низшей к более высоким ступеням управления является повышение роли функционального управления.

Линейная система управления означает непосредственное подчинение каждому руководителю коллектива всех руководителей участка. В этом случае система звеньев управления в общем совпадает с системой звеньев процесса производства. Линейная система обеспечивает четкое формулирование задач (выдачу команд), полную ответственность руководителя за результаты работы, но вместе с тем ограничивает возможности использования компетентных специалистов в ходе осуществления управления отдельными участками.

Функциональное управление предусматривает создание системы управления, дифференцированной по функциям и осуществляемой функциональными звеньями (ячейками). Это обуславливает организацию в пределах определенных функций соответствующих ячеек управления, которые направляют нижестоящим ступеням управления или звеньям производства обязательные для них решения. Положительной стороной функционального управления является возможность привлечения к руководству соответствующих специалистов, что позволяет более компетентно решать вопросы, разгрузить линейных руководителей и упростить их работу. Но одновременно следует учитывать, что при функциональном управлении нарушается единство руководства и ответственность за порученную работу, поскольку исполнитель в этом случае получает указания от нескольких начальников (специалистов). Создаются определенные элементы обезлички и возможности нарушения принципа единоначалия в управлении производством.

Функциональное управление не исключает линейного, но несколько ограничивает его роль. В процессе своего развития линейное управление все более органически сочетается с функциональной системой. На их основе сформировалась линейноштабная система управления, в которой у руководителя-единоначальника появляется штаб, состоящий из функциональных

ячеек (управлений, отделов, групп, отдельных специалистов), соответствующих определенной функции управления. Линейноштабная система управления обеспечивает наиболее эффективное сочетание единоначалия с деятельностью компетентных специалистов, способствующее повышению уровня управления производством.

По действующей классификации в системе автомобильного транспорта общего пользования автотранспортные предприятия разделяются в зависимости от списочного наличия автомобилей в них (при определении количества автомобилей автобусы принимаются с коэффициентом 1,5) на пять групп: I -- предприятия, имеющие свыше 800 автомобилей, II -- от 501 до 800, III -- от 251 до 500, IV -- от 101 до 250 и V -- от 50 до 100 автомобилей. АТП меньшей мощности, как правило, в системе автотранспорта общего пользования не организуются. Предприятия пятой группы создаются в отдельных районах лишь в редких случаях, только при ограниченных потребностях в перевозках.

В настоящее время утверждение типовых структур управления и нормативов численности инженернотехнических работников и служащих предприятий, организаций и учреждений осуществляется соответствующими министерствами и ведомствами России.

Для выполнения производственных и управленческих функций в объединениях и предприятиях автотранспорта предусматривается создание в зависимости от их мощности следующих структурных подразделений. Например, на предприятиях III группы в структуре управления рекомендуются все подразделения управления, за исключением отдела организации труда и заработной платы. Работники этого подразделения входят в состав плановоэкономического отдела. Кроме того, в составе отделов управления предприятием или отдельно предусматриваются специалисты по определенным вопросам, в том числе инженер по безопасности движения и инженер по технике безопасности.

На крупных АТП, имеющих парк более 500 автомобилей, наряду с наличием приведенных подразделений управления возможно создание отдельных конструкторско-технологических групп для разработки и осуществления мероприятий по совершенствованию организации технического обслуживания и ремонта подвижного состава и подготовки других вопросов, связанных с внедрением новой техники и распространением передового опыта.

В крупных городах в системе автотранспорта общего пользования или какого-либо ведомства часто имеется несколько АТП, представляющих собой комплексные предприятия, осуществляющие хранение автопарка, перевозки, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава. В этом случае рациональна организация на базе этих предприятий

автокомбинатов с выделением функций хранения подвижного состава в гаражах, расположенных в непосредственной близости от основных районов перевозок, с централизацией технического обслуживания и ремонта в одном из наиболее оснащенных предприятий, располагающих необходимыми мощностями, или на специализированном предприятии.

Дальнейшее совершенствование структуры управления на автотранспорте связано с созданием производственных объединений (ПО). Целесообразную форму ПО представляют собой крупные головные предприятия с филиалами. Крупные производственные хозрасчетные объединения обладают большими преимуществами по сравнению с отдельными предприятиями. Отдельному предприятию трудно самостоятельно выявлять потребности, организовывать снабжение и сбыт, совершенствовать специализацию и кооперирование, централизовать вспомогательные работы. Эти функции должны быть возложены на объединения, организации которых предполагают дальнейшую концентрацию производства и централизацию необходимой части материальных и финансовых ресурсов. Развитие объединений позволит полнее реализовать возможности хозяйственной реформы, ускорить научно-технический прогресс.