

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

Аннотация. В статье рассмотрено формирование системы сбалансированного управления автотранспортным предприятием с использованием механизма адаптации.

Ключевые слова: система управления, транспортное предприятие, сбалансированное управление, адаптация.

Abstract. Article is devoted formation of the balanced management system by development of a transport enterprise with use of adaptation mechanism.

Keywords: the management system, transport enterprise, the balanced management, adaptation.

Введение

Значимость адаптивности и сбалансированности в управлении предприятиями автомобильного транспорта связана с высокой степенью неопределенности среды в современных экономических условиях как Чеченской Республики (ЧР), так и РФ в целом.

1. Состояние экономической среды автомобильного транспорта ЧР

Экономическая система автотранспортного предприятия, прежде всего в силу отраслевой специфики, подвержена активному влиянию со стороны многочисленных факторов внешней среды. Для получения объективной картины относительно факторов, активное влияние которых обуславливает необходимость адаптации, был проведен экспертный опрос среди представителей автотранспортных предприятий Чеченской Республики.

В результате проведенного исследования были выявлены факторы деловой среды, оказывающие активное влияние на деятельность предприятий транспорта (табл. 1). При этом исследуемые предприятия различались по численности парка подвижного состава и по номенклатуре оказываемых транспортных услуг (грузовые и пассажирские; внутригородские, междугородные и международные).

Данные проведенного анализа внешней среды организаций региона показывают следующее. Наибольшее влияние на деятельность предприятий региона имеют такие факторы деловой среды, как конкуренты и органы власти. Степень их важности по пятибалльной шкале составляет от 3,9 до 4,2. При этом направленность влияния в основном отрицательная. Можно сделать вывод, что конкуренция среди транспортных предприятий достаточно развита и в совокупности с органами власти определяет их поведение. Менеджеры должны внимательно оценивать конкуренцию в отрасли и определять эффективные конкурентные стратегии. По данным проведенного исследования можно сделать вывод, что автотранспортные организации Чеченской Республики ведут свою деятельность в нестабильной внешней среде. Анализируе-

мые организации располагают недостаточной или неточной информацией о ней.

Таблица 1

Результаты исследования степени влияния факторов деловой среды на автотранспортные предприятия Чеченской Республики

Факторы деловой среды	Показатели	Влияние на предприятие (от 0 до 5) А	Направленность влияния (+1; -1) Б	Степень важности В = А · Б
Поставщики	1. Соблюдение графиков поставки	2,2	+1	+2,2
	2. Нарушение договорных связей	2,9	-1	-2,9
	3. Рост цен на поставляемые ресурсы	3,6	-1	-3,6
Потребители	1. Оценка качества услуг	3,8	+1	+3,8
	2. Нарушение и изменение договорных связей	3,5	-1	-3,5
	3. Рост объема потребляемых услуг	3,8	+1	+3,8
Конкуренты	1. Мощность парка	4,2	-1	-4,2
	2. Качество услуг	4,1	-1	-4,1
	3. Позиции на рынке	2,4	-1	-2,4
Финансовые организации	1. Стабильность работы	1,6	+1	+1,6
	2. Изменения валютного курса	2,9	-1	-2,9
	3. Возможность получения кредита	2,5	+1	+2,5
	4. Размер процентной ставки	3,0	-1	-3,0
Органы власти	1. Состояние государственного бюджета и бюджета республики	3,0	+1	+3,0
	2. Наличие государственных заказов	2,7	+1	+2,7
	3. Налоговая нагрузка на предприятие	3,9	-1	-3,9
	4. Отсутствие налоговых льгот	3,1	-1	-3,1

На основе полученных данных был сделан вывод о том, что сила влияния, оказываемого факторами внешней среды, определяется, прежде всего, размером предприятия. Чем крупнее предприятие, тем меньше, по оценке респондентов, сила влияния потребителей, конкурентов и финансовых структур. Влияние государства, наоборот, как более значимое оценивают представители крупных транспортных компаний.

Экономические, политические и социокультурные условия оценены высоко всеми опрошенными, независимо от размера предприятия.

Недостаточно сильно оценивают респонденты предприятий Чеченской Республики влияние научно-технического прогресса, хотя, по нашему мнению, это специфично для данного региона, а в целом отрасль существенно зависит от того, насколько экономичны, эргономичны и надежны будут создаваемые в нашей стране новые модели автомобилей.

2. Отраслевые особенности функционирования автотранспортных предприятий ЧР в неопределенной рыночной среде

Приведем основные, связанные с неопределенностью деловой среды проблемы, с которыми сталкиваются автотранспортные предприятия в своей работе:

- 1) нерегулируемая конкуренция;
- 2) сильная налоговая нагрузка;
- 3) несовершенная система государственного заказа;
- 4) недостаточно определенная законами РФ сертификация, паспортизация и т.д.;
- 5) отсутствие стабильного поступления финансовых средств;
- 6) несоблюдение договорных обязательств со стороны поставщиков и потребителей.

Развитие автомобильного транспорта в рыночных условиях характеризуется следующими отраслевыми особенностями:

- разукрупнением и диверсификацией, увеличением хозяйственной и экономической самостоятельности предприятий;
- сокращением объемов выполняемых работ, численности работников и доходов, ростом расходов;
- нехваткой инвестиций;
- старением парка подвижного состава и других основных фондов.

Поэтому адаптивное микроэкономическое развитие автотранспортных предприятий к условиям рыночного механизма хозяйствования сложно и сопровождается необходимостью тщательного анализа экономической среды, в которой происходит приспособление хозяйствующего субъекта. Без соблюдения принципов адаптивности на всех уровнях организации транспортного процесса затруднительно преодолеть многочисленные негативные тенденции, сложившиеся в развитии современного транспортного комплекса Чеченской Республики. Нами определены основные принципы адаптации и сбалансированного управления: комплексность; системность; экономическая целесообразность; экологическая безопасность; социальная защита; экономичность; общественное партнерство; целенаправленность и приоритетность; непрерывность; эффективность; гласность и открытость; интеграция ресурсов.

3. Сущность адаптации и сбалансированности развития, показатели их оценки

Организация должна соответствовать своей внешней среде, что может быть достигнуто путем адаптации в процессе сбалансированного управления.

Адаптация, как междисциплинарное понятие, по своему объему и содержанию охватывает не только биологические и технические, но и социально-

экономические системы. В экономической литературе трактовка термина «адаптация» различается. Многие авторы считают, что «адаптация – приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни» [1].

С точки зрения менеджмента адаптация – это одна из ключевых задач, обеспечивающая устойчивое существование и развитие предприятия фирмы, организации посредством согласования интересов, целей, соответствующих субъектов и окружающей его социально-экономической среды.

По нашему мнению, применительно к экономическим системам, адаптацию следует понимать как механизм экономических и социальных регуляторов, позволяющих системе сохранять (изменять) направление и темп развития вне зависимости от воздействия внешних факторов.

В экономической литературе большое внимание уделяется показателям, характеризующим уровень адаптации предприятия. Точки зрения на эту проблему весьма разнообразны.

Предлагаются такие показатели в качестве измерителей уровня адаптации:

- 1) рентабельность активов;
- 2) рост производственно-экономического потенциала;
- 3) улучшение качества автотранспортных услуг;
- 4) повышение оборачиваемости оборотных средств;
- 5) рост конкурентоспособности услуг транспорта;
- 6) уменьшение себестоимости перевозок;
- 7) комплексная сравнительная рейтинговая оценка по совокупности критериев;
- 8) отклонение фактического значения рентабельности активов от его расчетного уровня;
- 9) показатель организованности функционирования.

На наш взгляд, система показателей адаптации с точки зрения сбалансированности развития должна включать также и показатели оценки финансового состояния предприятия, которые отражают его возможности осуществлять самофинансирование, характеризующееся финансовой устойчивостью и платежеспособностью.

Поскольку стабильные позиции большинства предприятий на рынке во многих случаях определяются наличием у них устойчивой и имеющей положительную динамику прибыли, предприятие с более высокой степенью адаптации будет иметь более высокие и стабильные темпы роста прибыли.

По нашему мнению, значимость адаптации как экономической категории для развития хозяйствующих субъектов автомобильного транспорта заключается в прогнозировании промежутка времени, необходимого для стабилизации в развитии предприятий различной организационно-правовой принадлежности при достижении максимальных производственно-финансовых показателей деятельности. Такой промежуток времени называют временным лагом адаптации. Экономическая сущность данного показателя раскрывается во многих работах отечественных и зарубежных экономистов.

Чем выше степень адаптивности автотранспортного предприятия в сформировавшихся условиях его функционирования, тем меньше адаптационный период и более эффективны выполняемые им услуги.

Согласовывая отдельные направления развития автотранспортного предприятия, считаем, что необходимо выделять направления адаптации по видам ресурсов, а затем принимать коэффициент и временной лаг адаптации предприятия по самому сложному его виду с точки зрения приспособления к меняющейся экономической среде.

Систему сбалансированного управления предприятием, адекватную высокому динамизму внешней среды, можно представить следующим образом:

$$СУ = (ССУ, СТУ, СОУ, ОУ),$$

где ОУ – объект управления; СОУ – система оперативного управления; СТУ – система текущего управления; ССУ – система стратегического управления предприятием.

Таким образом, можно определить три аспекта сбалансированности – оперативный, тактический и стратегический, которые реализуются в рамках трех соответствующих видов управления. При этом стратегическое управление определяет направление развития организации, соответственно, сбалансированное управление обеспечивается, в первую очередь, именно на этом уровне [2].

Рассматривая характер процессов сбалансированного управления, можно утверждать, что сложность, подвижность, изменчивость факторов внешней среды существенно зависит от отрасли, и, следовательно, реакция на тот или иной фактор на одних предприятиях осуществляется на оперативном уровне, а на других она захватывает сферу тактического и стратегического управления. Это характерно для современного состояния автотранспортного комплекса Чеченской Республики, экономика которой находится в самом депрессивном состоянии по сравнению с экономикой других российских регионов.

4. Оценка адаптивности и сбалансированности предприятий транспорта ЧР

Практические расчеты на примере действующего в г. Грозном пассажирского автотранспортного предприятия свидетельствуют о том, что не всегда массивное вливание капитала в производство способствует сбалансированности развития и быстрой адаптации. Основной причиной этого в нашем случае является неотлаженный механизм ценообразования на рынке транспортных услуг.

Подвижной состав предприятий отрасли на 01.01.1992 г. характеризовался следующими цифрами: грузовые автомобили – 1500 ед.; автобусы – 1250 ед.; легковые автомобили – 750 ед. Действовало 227 маршрутов, в том числе 50 городских, 75 пригородных и 102 междугородных. 373 населенных пункта республики были охвачены автобусным сообщением, 600 автобусов обслуживали промышленные предприятия, более 400 легковых таксомоторов и 100 микроавтобусов оказывали платные услуги населению.

Доля объемов грузовых перевозок превышала 70 % общего объема перевозок грузов в республике.

Вследствие известных событий республика выпала из системы межрегиональных отношений и очень быстро превратилась в «кризисный» регион со всеми вытекающими последствиями. Ущерб, нанесенный транспортному комплексу Чеченской Республики, составляет около 10 млрд рублей, а авто-

мобильному транспорту – более 1,5 млрд рублей. Производственно-техническая база автомобильного транспорта общего пользования разрушена на 70 %. Из 1500 ед. грузового транспорта в наличии 49 ед., из которых 34 – новые. Парка легковых автомобилей не существует. Из имеющихся в наличии 315 автобусов 255 – новые.

Перевозкой пассажиров в республике занимаются более 2000 автобусов и 400 микроавтобусов, доля перевозок пассажиров легковыми автомобилями незначительна. Из этого количества на федеральное государственное унитарное предприятие «Чеченавтотранс» приходится только 315 ед. Перевозки пассажиров производятся в городском, пригородном и междугородном сообщениях в основном на территории республики. Доля перевозок межобластного сообщения незначительна.

Процесс восстановления экономического потенциала Чеченской Республики идет по мере реализации Федеральной целевой программы «Восстановление экономики и социальной сферы Чеченской Республики (2002 и последующие годы)». Реформа на транспорте в Чеченской Республике началась в 2000 г., когда было организовано федеральное государственное унитарное предприятие «Чеченавтотранс» с выделением более 200 новых автомобилей. Было это сделано без достаточного теоретического обоснования, детально разработанной программы, учитывающей специфику региональных условий функционирования транспортного комплекса республики. Руководители хозяйства, ввиду недостаточной осведомленности в ходе реформы или попросту незнания основных законов хозяйствования, получив полную свободу в принятии производственных и финансовых решений по развитию своего предприятия, зачастую выбирали неправильную методику формирования программ ведения производства. Ошибочно менялась структура предприятий, что привело к тому, что в г. Грозном только одно действующее государственное предприятие – ФГУП «Чеченавтотранс».

Производимые предприятием транспортные услуги убыточны. Государственных дотаций нет, так же как и массового поступления новой техники. Отсутствие денежных средств на пополнение парка новыми автомобилями, несвоевременное выполнение ТО и ремонта подвижного состава приводит к резкому и неуклонному спаду показателей производства. Для улучшения сложившейся ситуации на транспорте Правительством Чеченской Республики должен быть отлажен механизм государственной поддержки в первую очередь общественного пассажирского транспорта.

5. Проблемы, мешающие сбалансированному развитию предприятий автотранспорта ЧР

Анализ экономической ситуации в Чеченской Республике показывает, что жесткая налоговая политика, бесконтрольность государственных органов, коррупция и внутренняя нестабильность не способствуют частным капиталовложениям в экономику.

Внутренние проблемы, препятствующие сбалансированному развитию и эффективной адаптации предприятий транспорта, следующие:

- хроническая нехватка средств на развитие предприятий;
- непонимание руководством значимости адаптационных мер;
- разовый характер адаптационных мероприятий;

- нечеткость и запутанный характер адаптационных функций и должностных обязанностей;
- низкий уровень компетентности работников, недостаток современных знаний;
- отсутствие системы информационного обеспечения и компьютеризации;
- отсутствие действенного механизма мотивации труда.

Данные проведенного экспертного опроса, а также анализ деятельности автотранспортных предприятий позволяют сделать вывод о том, что наиболее уязвимыми для негативного воздействия факторов внешней среды являются система финансового обеспечения и система реализации транспортных услуг предприятия. Для разработки стратегии финансового оздоровления и дальнейшего развития жизненно важного сектора народного хозяйства необходимо устранить выявленные ошибки действия механизма управления транспортного производства, приведшего к кризисному состоянию, а также изучить потенциальные возможности, работать с максимальной отдачей при рационально сбалансированной системе использования ресурсной базы.

Анализ экономической ситуации Чеченской Республики показывает, что существуют предприятия, не успевшие полностью адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования, результатом чего явилась их убыточная деятельность, а зачастую и банкротство, но ряд предприятий на сегодняшний день сумели разработать эффективную адаптационную систему ведения собственного производства. Примером может служить опыт одного из ведущих автотранспортных предприятий Чеченской Республики – автобазы ОАО НПК «Интербизнес-55», которая создана в 1995 г. под патронажем федерального государственного учреждения «Дирекция по восстановлению ЧР» [3].

6. Направления повышения адаптивности и сбалансированности развития предприятий транспорта

Согласно результатам анализа, формируются несколько направлений адаптивности и сбалансированности развития субъектов хозяйствования на транспорте:

- 1) технико-технологическое оснащение процесса производства;
- 2) совершенствование материального стимулирования труда рабочего потенциала;
- 3) изменение стиля и методов принятия управленческих решений;
- 4) трансформация специализации предприятия;
- 5) организация самостоятельных структурных подразделений;
- 6) рационально разработанная и эффективно функционирующая организационная структура управления предприятием.

В работе проведена систематизация всех основных направлений адаптации с учетом оценки позитивных и негативных моментов их практического применения в системе сбалансированного управления развитием автотранспортных предприятий.

Обеспечение развития социальной инфраструктуры и решение социальных проблем также является одной из сторон адаптационного процесса, выраженного в повышении эффективности производства через улучшение качества труда и роста его производительности.

Вывод

Таким образом, чем выше степень адаптивности предприятия в сформировавшихся условиях его функционирования, тем меньше адаптационный период, более стабильны внутренние и внешние экономические взаимосвязи и выше сбалансированность развития.

Список литературы

1. **Райзберг, Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 479 с.
2. **Парахина, В. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2009. – 496 с.
3. **Ионов, А. Ч.** Система управления адаптацией предприятий автомобильного транспорта в современных условиях / А. Ч. Ионов, Г. И. Ханалиев. – Ставрополь : СевКавГТУ, 2009. – 188 с.

Ханалиев Гелани Ибрагимович

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра автомобильного транспорта,
Грозненский нефтяной институт

E-mail: hgis@mail.ru

Khanaliev Gelany Ibragimovich

Candidate of economic sciences, associate
professor, sub-department of automobile
transport, Grozny Petroleum Institute

УДК 338.24: 332.146

Ханалиев, Г. И.

Развитие системы сбалансированного управления предприятием автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды / Г. И. Ханалиев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 3 (15). – С. 118–125.