

УДК 656.025.2

Даниил Тариелович Хвичия, ассистент,
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, mellon1@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИТС НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. Повышение эффективности деятельности предприятий пассажирского транспорта путём внедрения ИТС требует организационной перестройки и практического руководства по её осуществлению. В статье рассматриваются возможности применения для этих целей процессно-ориентированных подходов и подходов целевого управления.

Ключевые слова: новая концепция контроллинга, уровни и проекции управления, ключевые показатели деятельности.

Daniil T. Hvichiya, assistant,
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, mellon1@mail.ru

ORGANIZATIONAL PREREQUISITES OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF ITS AT THE ENTERPRISES OF PASSENGER TRANSPORT

Abstract. Increasing the efficiency of passenger transport by the introduction of intelligent transport systems requires organizational restructuring and a practical guide for its implementation. The article examines the possibility of applying for these purposes of process-oriented approaches and approaches the target control.

Key words: a new concept of controlling levels and projections of management, key performance indicators.

Введение

Переход предприятий пассажирского транспорта от разовых обследований пассажиропотоков на маршрутах к инструментальным средствам сбора и передачи информации, от методов пакетной обработки данных к современным интеллектуальным информационным технологиям (ИТС) требует решения целого круга организационных вопросов, которое позволит устранить возникающие при внедрении ИТС сложности и повысить эффективность их функционирования.

В частности, заслуживает внимания рассмотрение вопросов применения современных подходов к созданию организационных структур, поддерживающих и повышающих эффективность функционирования новых технологий.

Использование концепций контроллинга для управления процессами внедрения ИТС

При организации управления процессами внедрения и функционирования ИТС на предприятиях пассажирского транспорта целесообразно использовать новую концепцию контроллинга, рассматривающую управление как структурированную деятельность, имеющую стратегический, тактический и оперативный уровни, каждый из которых имеет свой горизонт целей [1].

На стратегическом уровне, нацеливающем деятельность предприятия на годы вперед и использующем стратегическое видение и стратегические планы, действует свой цикл управления и его важная часть – стратегический контроллинг, включающий в себя планирование, мониторинг и анализ.

На тактическом уровне предприятия используют цели на год, планы на год, годовые бюджеты, осуществляя тактический контроллинг, т.е.

планирование, мониторинг и анализ показателей на среднесрочном горизонте.

Оперативный уровень предусматривает разработку оперативных планов на день, неделю, месяц, в зависимости от типов бизнес-процессов, применяя оперативный контроллинг (оперативное планирование, мониторинг и анализ). Эти три уровня управления, с одной стороны являются самостоятельными процессами, поскольку используют самостоятельные методы управления.

С другой стороны, эти процессы тесно взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, оказывая влияние на результаты деятельности предприятия (рис. 1).

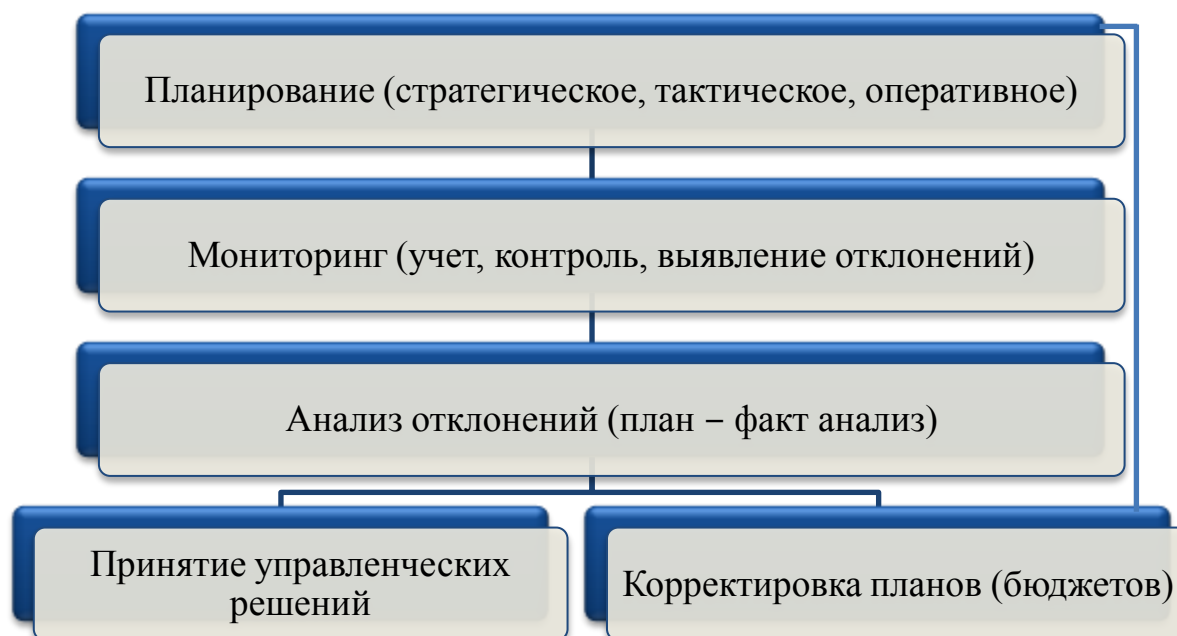


Рис. 1. Составные части контроллинга

На предприятиях пассажирского транспорта существуют функциональные области управления, которые сегодня многие учёные и практики называют проекциями управления [3].

Наиболее важными проекциями управления являются: экономика и финансы, рынок, процессы, персонал и инвестиции.

Руководители и сотрудники каждой из этих функциональных областей имеют собственный взгляд на предприятие. Экономисты и финансисты видят компанию как объект, состоящий из активов и обязательств, приносящих доходы и требующих соответствующих расходов. Менеджер, отвечающий за организацию производства, представляет предприятие как совокупность процессов. Для маркетолога предприятие выступает игроком на рынке, желающим удовлетворить требования клиентов и победить конкурентов. Персонал предприятия относится к нему, как к работодателю и источнику личных доходов. Инвесторы, вложившие свои денежные средства в активы предприятия, ассоциируют его с генератором будущих денежных поступлений.

Каждой из перечисленных точек зрения на предприятие должна соответствовать определенная модель управления, имеющая собственные параметры, критерий, методологию и методы, иногда слабо связанные между собой.

Новая концепция контроллинга позволяет все это осуществить [2]. Сегодня используется целый ряд проекций контроллинга, основанных на особых целевых показателях, специфических для каждой проекции методах планирования, контроля и анализа. При этом получается, что система управления предприятием, разделённая на уровни и на проекции, образует управленческую матрицу.

Как показывает опыт работы консалтинговых компаний, управленческая матрица не является какой-то вымышленной сущностью, поскольку именно так устроены процессы управления любым предприятием, независимо от того, понимает это или нет его менеджмент.

К сожалению, не все руководители это замечают, видят или хотят видеть, но это то, что существует в бизнесе, в деятельности любого предприятия.

Поэтому понимание этих подходов позволит руководителям предприятий пассажирского транспорта правильно реорганизовать систему управления при внедрении ИТС.

Применение целевых процессно-ориентированных подходов к управлению на предприятиях пассажирского транспорта

Увязать разные точки зрения на предприятие пассажирского транспорта и построить единую модель управления на системной основе поможет также применение методов целевых процессно-ориентированных подходов к управлению [5].

Так, например, программный продукт «1С: Предприятие 8. Управление по целям и KPI» разработанный на платформе «1С: Предприятие 8», позволяет объединить подход целевого управления (Management By Objectives – MBO), метод сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC) и управление стратегическим, тактическим и оперативным развитием компании с использованием ключевых показателей деятельности (KPI) [4].

Основным назначением этого программного продукта является управление результативностью деятельности предприятия с использованием KPI и системы BSC на основе согласования показателей бизнес-процессов со стратегическими планами, применения систем оценки достижения поставленных целей, установления оптимального набора показателей для оценки эффективности работы предприятия с учетом поставленных целей.

Ценность такой системы многократно подтверждается на практике в компаниях различного масштаба ведения бизнеса.

Целевое и KPI-управление может использовать как малый бизнес, в котором работает 20–30 сотрудников, так и крупное предприятие с численностью от 1000 работников и более.

Уже через несколько месяцев практического применения KPI-управления большинство предприятий отмечает рост основных показателей [6]:

- объем и маржинальность продаж;
- объем и качество производства;
- сокращение контролируемых через показатели затрат и т.д.

Заключение

Анализ опыта внедрения и функционирования интеллектуальных транспортных систем (ИТС) на предприятиях городского и междугороднего пассажирского транспорта, позволяет сделать некоторые выводы. Оптимизация работы подвижного состава и водителей на маршрутах, экономия топлива и ряд других положительных результатов внедрения ИТС позволяют предприятиям получить определённый эффект.

Однако из-за того, что в большинстве случаев внедрение ИТС происходит в рамках, существующих на предприятиях организационных структур и технологий управления, фактическая эффективность этих систем оказывается значительно ниже ожидаемой.

Перечень рассмотренных в данной работе подходов к управлению, повышающих эффективность функционирования ИТС, является промежуточным этапом процесса разработки «дорожной карты», следуя которой руководители предприятий пассажирского транспорта смогут самостоятельно превратить свои предприятия в процессно-ориентированные, управляемые и эффективные организации.

Список литературы

1. Политковская И.В. Улучшение показателей финансовой деятельности предприятий автотранспортного комплекса на основе современных концепций менеджмента // Автотранспортное предприятие. 2014. № 3. С. 28–32.

2. Политковская И.В. Проблемы и последовательность внедрения на предприятиях автомобильного транспорта современных концепций менеджмента // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2015. № 1 (3). С. 17.

3. Жидкова М.А. Современные подходы к управлению таксомоторным транспортом // Автотранспортное предприятие. 2013. № 12. С. 13–16.

4. Жидкова М.А. Отраслевые особенности бухгалтерского учета на предприятиях автотранспорта: монография. М.: МАДИ, 2012.

5. Портал ITeam.Ru все о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике // URL: <http://www.company.iteam.ru> (дата обращения 30.05.2015).

6. Сайт «Волгософт. Управление по целям» // URL: <http://www.m-bo.ru> (дата обращения 30.05.2015).

References

1. Politkovskaya I.V. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2014, no. 3, pp. 28–32.

2. Politkovskaya I.V. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 17.

3. Zhidkova M.A. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2013, no. 12, pp. 13–16.

4. Zhidkova M.A. *Otraslevye osobennosti buhgalterskogo ucheta na predpriyatiyah avtotransporta: monografiya* (Industry-specific accounting at the enterprises of motor transport), Moscow, 2012.

5. Portal ITeam.Ru vse o metodah i tehnologiyah effektivnogo upravleniya, primenyaemyh v otechestvennoi praktike, URL: <http://www.company.iteam.ru> (data obrasheniya 30.05.2015).

6. Sait «Volgosoft. Upravlenie po celyam», URL: <http://www.m-bo.ru> (data obrasheniya 30.05.2015).