

сирование коммерческих организаций шестого технологического уклада и экопоселений в едином комплексе. К процессу финансирования следует подключить и поставщиков стройматериалов, оборудования, услуг. Крайне желательно организовать на городском и краевом уровнях планирующие органы содействующие инвесторам и контролирующие государственные городские и краевые программы развития.

Литература

1. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса: монография [Электронный ресурс]. URL: <http://www.glazev.ru/upload/iblock/447/447bb80990661122507cb60abd78adb0.pdf>
2. Фокин А. А. Применение светодиодных светильников в защищённом грунте // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2012. № 2.
3. Сандрыкина О. С. Эффективность функционирования регионального рынка птицепродуктов: автореферат. Ставрополь, 2006.

УДК 331.5:629.119

Трубицын Владимир Алексеевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ АВТОПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕЛЕЙ

В статье для автопредприятий предложен алгоритм реализации стратегического управления на основе ключевых целей. Использован подход разделения выполнения сводного стратегического плана и оперативной деятельности.

Ключевые слова: управление, стратегия, результативность, ключевые цели.

Vladimir Trubitsyn STRATEGIC MANAGEMENT TECHNICAL SERVICE OF AUTOENTERPRISE ON THE BASIS OF KEY AIMS

In the article for autoenterprises the algorithm of realization of strategic management is offered on the basis of key indexes of efficiency. Taken approach division of fulfilling the summary strategic plan and operative activity.

Key words: management, strategy, effectiveness, key aims.

Транспортная стратегия России до 2030 года определяет одним из фундаментальных факторов развития транспорта «возрастание роли человеческого капитала». Выдвижение на первый план человека с его знаниями, творческим потенциалом, личностными установками предполагает также использование новых подходов к организации и управлению ресурсами транспортных и автосервисных предприятий. Это важно прежде всего в решении задач на уровне стратегии по повышению эффективности деятельности профессиональных кадров, улучшению условий труда, экономии всех видов ресурсов с использованием ключевых целей, частично отражаемых ключевыми показателями эффективности (KPI).

В технических службах автопредприятий из-за несовершенства методов организации деятельности персонала, стимулирования труда, нормирования труда ежегодно недоиспользование фонда рабочего времени достигает 40 %, а из-за некачественного обслуживания и ремонта автомобилей происходит до 15 % отказов и неисправностей [1]. Одной из основных причин недостаточной эффективности использования ресурсов в данной сфере является несистемный подход к стратегическим вопросам управления.

В этих условиях большой вклад в повышении эффективности автопредприятий может внести применение современных моделей стратегического управления результативностью всего предприятия с акцентом на возможности, предоставляемые внешней средой [3].

Организация такого управления на автопредприятиях основывается на использовании стратегического анализа, реализации плана достижения ключевых целей при осуществлении действенного контроля. При этом ключевые цели должны быть каскадированы до уровня проектов развития и планов структурных подразделений.

На рис. 1. показаны основные элементы системы управления результативностью деятельности автопредприятия с учетом ключевых целей.



Рис. 1. Элементы системы управления результативностью деятельности

Приведенные элементы системы управления результативностью предприятия тесно связаны между собой и вытекают один из другого.

При стратегическом анализе на основе современных методик (SWOT-анализа, матрицы БКГ, матрицы McKinsy и др.) анализируются проблемы предприятия и выявляются идеи менеджеров по их разрешению, определяются ключевые цели на определенный период времени. В стратегическом анализе, как правило, принимают участие топ-менеджеры предприятия. С одной стороны, они как специалисты более квалифицированно понимают и формулируют проблемы и определяют ключевые цели, с другой – систематизируют свои знания и достаточно взвешенно определяют место своих структурных подразделений в системе управления результативностью деятельности.

В данной работе с применением методики SWOT-анализа рассматриваются различные факторы. Когда речь идет о факторах внутренней среды, то в первую очередь анализу подвергаются сильные и слабые стороны предприятия. На этом этапе очень важно отделу маркетинга иметь информацию о конкурентах (персонале, технологиях, системе оценки качества и др.) и своевременно предоставлять ее высшему руководству предприятия с анализом и выводами. На фоне конкурентов желательно экспертной группе (или нескольким группам), состоящей из опытных и профессионально подготовленных менеджеров предприятия, выявить и сформулировать сильные и слабые стороны своего предприятия.

Сильные стороны предприятия являются основой для их более эффективного использования. Слабые стороны следует устранить или минимизировать их проявление и влияние на бизнес-процессы.

При анализе факторов внешней среды следует выделить из них благоприятные возможности, а также спрогнозировать угрозы для компании.

Выявленные факторы внутренней и внешней среды должны быть тщательно проанализированы и оценены по уровню важности, например: по уровню влияния на бизнес, по уровню влияния на интегральные показатели. С учетом такой оценки отбираются те факторы, которые имеют наибольшие баллы влияния. Факторы с минимальным влиянием, как правило, исключаются из дальнейшего анализа.

На основе отобранных значимых факторов составляется матрица, основной идеей которой является поиск информации нового качества для формирования ключевых целей.

Так, проведенные исследования для одного из пассажирских предприятий позволили отобрать восемь ключевых целей:

- обеспечить повышение квалификации 60 % инженерно-технических работников по метрологическому, информационному, программному и техническому обеспечению системы ТО и Р автомобилей;
- обеспечить повышение готовности производственного персонала в смену до уровня $K_z = 0,88$;
- обеспечить повышение уровня безошибочности производственного персонала до $P_o = 0,94$;
- улучшить оснащение рабочих мест в зонах ТО и Р автомобилей оборудованием, инструментом, средствами измерения на 25 %;
- отделу технического контроля увеличить на 40 % число контрольных проверок качества ТО и Р автомобилей;
- отделу технического контроля внедрить бланки оценки качества ТО и Р автомобилей потребителями и ежемесячно обрабатывать их, определяя уровень удовлетворенности потребителей;
- внедрить систему управления рабочим временем, направленную на снижение непроизводительных затрат времени до 30 %;
- обеспечить снижение затрат на ТО и Р автомобилей на 7 %.

Результаты стратегического анализа являются основой для разработки сводного (стратегического) плана. Разработка сводного плана представляет собой важнейшую часть управления изменениями на автопредприятиях. Для составления сводного плана необходимо ключевые цели преобразовать в проекты развития. Весьма желательно по каждому проекту развития разработать бизнес-план или (как упрощенный вариант) план мероприятий по реализации ключевых целей. Это позволит более отчетливо увидеть, как проводимые изменения влияют на показатели предприятия.

Реализация сводного (стратегического) плана организуется в несколько этапов. На первом этапе план доводится до всех структурных подразделений с указанием исполнителей и соисполнителей мероприятий. На втором этапе определяется механизм реализации планов структурных подразделений и их ответственность за результаты, достигнутые при реализации ключевых целей как проектов развития. Затем, на третьем этапе, с определенной периодичностью (месяц, квартал, год) составляются отчеты о реализации проектов развития и анализируются показатели, свидетельствующие об уровне достижения ключевых целей. Здесь же разрабатывается механизм мотивации персонала по исполнению сводного (стратегического) плана.

Важнейшим элементом управления является контроль исполнения сводного (стратегического) плана. На этом этапе осуществляется сопоставление достигнутых фактических показателей с их плановыми значениями, анализируются причины отклонения и принимаются управленческие решения по устранению отклонений. Управленческие решения формируются в перечень контрольных поручений.

Контроль исполнения сводного (стратегического) плана организуется через механизм мониторинга реализации конкретных мероприятий плана. Результаты мониторинга являются основой для проведения ежемесячных, ежеквартальных и годовых совещаний по исполнению сводного плана.

Реализацию сводного (стратегического) плана очень важно организовать путем выделения ключевых целей, чтобы на них можно было сосредоточиться и отделить их от текущей оперативной деятельности. Это обусловлено тем, что управление оперативной деятельностью и стратегическое управление по реализации ключевых целей осуществляются по разным алгоритмам.

На рис. 2. приведена схема управления различными подсистемами автопредприятия, занимающимися оперативной деятельностью и реализацией ключевых целей как проектов развития.

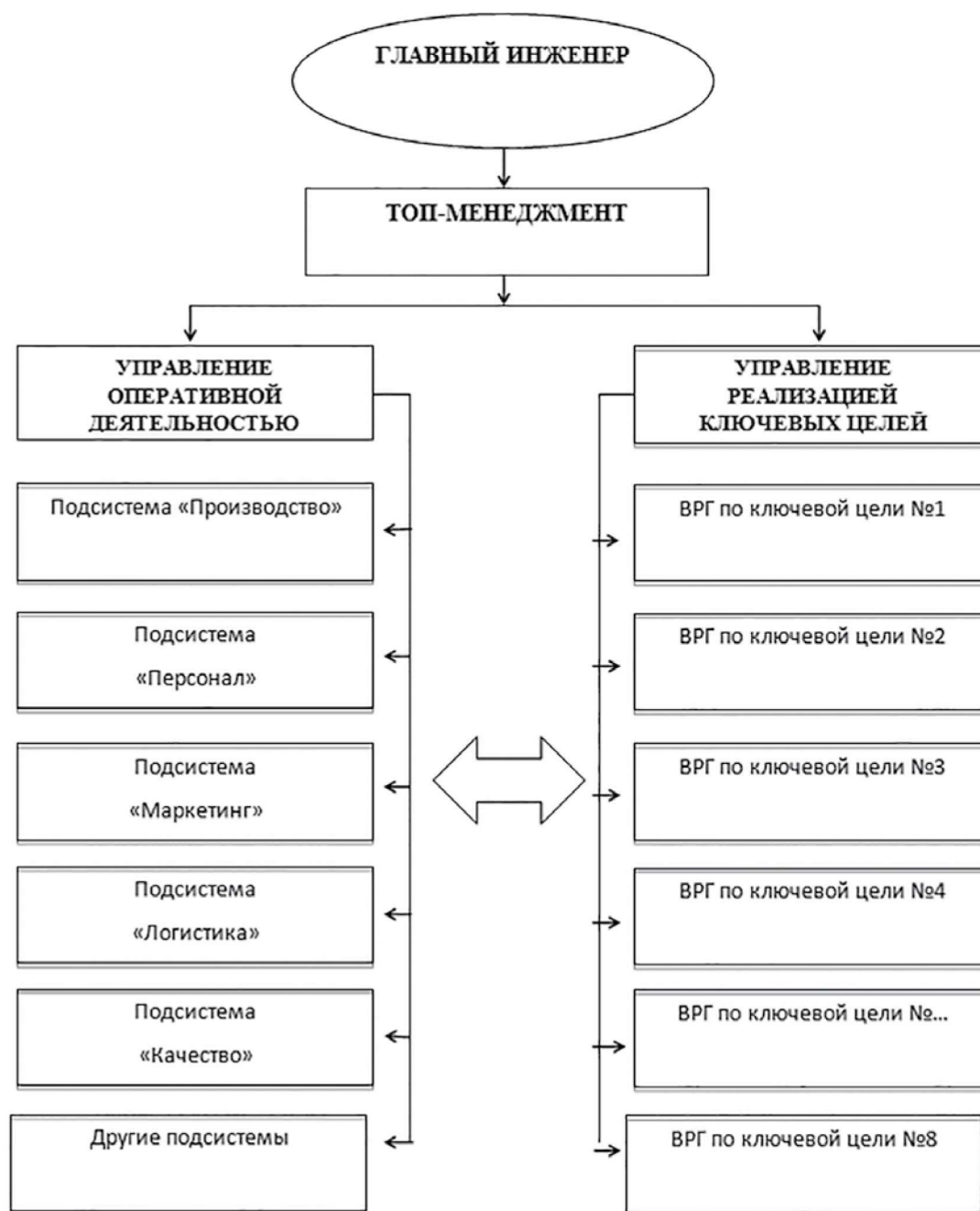


Рис. 2. Схема управления оперативной деятельностью и стратегическими целевыми проектами

Анализ схемы управления показывает, что при общем руководстве со стороны главного инженера и топ-менеджмента оперативная (текущая) деятельность осуществляется структурными подразделениями путем организации бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы имеют циклический характер, достаточно хорошо регламентированы и контролируются как линейными менеджерами, так и отделом технического контроля.

Несколько иной характер имеет управление реализацией стратегических ключевых целей, преобразованных в проекты развития. В этом случае организационным механизмом являются временные рабочие группы (ВРГ), управление которыми осуществляет также главный инженер через своих топ-менеджеров и специалистов. Однако следует отметить, что ключевые цели через проекты развития интегрируются в бизнес-процессы и поэтому они неотделимы от структурных подразделений. Но учет показателей, контроль за ходом исполнения проектов развития все же должны осуществляться отдельно через временные рабочие группы. (Справочно: временная рабочая группа – это группа менеджеров, созданная для планирования и реализации целевых проектов развития.)

В ходе реализации проектов развития в состав временных рабочих групп привлекаются менеджеры, работающие в технической службе предприятия, других службах и специализирующиеся по направлениям, отраженным в проектах. При этом на предприятии не увеличивается численность персонала. В то же время следует отметить, что в ряде случаев при реализации проектов развития целесообразно перестроить и технологию управления оперативной (текущей) деятельностью и бизнес-процессами. Возможны также и мероприятия по перестройке системы мониторинга и контроля. Необходимость в таких изменениях определяется непосредственно руководством предприятия.

Сводный (стратегический) план реализации ключевых целей является центральным звеном в системе управления результативностью деятельности технической службы предприятия. При этом сводный план после детального рассмотрения должен быть утвержден руководством предприятия для придания ему статуса документа, обязательного к исполнению.

Следует отметить, что сводный (стратегический) план не подменяет другие планы оперативной (текущей) деятельности, а является дополнительным планом, позволяющим добиться лучших бизнес-результатов. Более того, мероприятия сводного плана интегрируются в оперативную деятельность и исполняются имеющимися структурными подразделениями и ВРГ.

Следует обратить внимание на возможные проблемы по реализации сводного (стратегического) плана. На первоначальном этапе возможно некоторое недопонимание важности реализации сводного плана, из-за чего могут возникать различные ситуации:

- несоблюдение сроков выполнения мероприятий плана;
- задержка отчетности;
- недостаточное внимание к коммуникациям между структурными подразделениями.

Для решения указанных проблем автором выработаны следующие рекомендации:

- создание временных рабочих групп (ВРГ) по каждой ключевой цели (проекту развития);
- определение новых задач для корпоративной информационной системы по отражению и оперативному сопровождению результатов выполнения сводного (стратегического) плана;
- проведение ежемесячных контрольных мероприятий по выполнению сводного (стратегического) плана.

Таким образом, автотранспортные и автосервисные предприятия имеют возможность существенно повысить эффективность деятельности, используя разработанную методику по формированию собственной системы стратегического управления предприятием. При этом следует учитывать значительные изменения, которые происходят в структуре автомобильного транспорта и в технической эксплуатации автомобилей. В настоящее время характерной чертой состояния автомобильного парка является рост общей численности и многомарочности автомобилей, и в первую очередь за счет автомобилей иностранного производства. Конструкция автомобилей существенно усложнилась из-за

применения электронного управления рабочими процессами двигателя и другими системами. Следует также иметь в виду, что постоянно возрастают требования к экономии топлива и соблюдению экологических норм [2, 5]. На этом фоне значительно повышается роль технической эксплуатации автомобилей как сферы поддержания автомобильного парка в работоспособном состоянии. Важным условием стратегического управления службами ТЭА является наличие квалифицированного персонала – не только производственных рабочих – исполнителей технологических операций, но и управленческих работников.

Литература

1. Кузнецов Е. С. Управление технической эксплуатацией автомобилей. М.: Транспорт, 1990. 272 с.
2. Волгин В. В. Автосервис. Структура и персонал. М.: Изд.-во «Дашков и К», 2010. 408 с.
3. Карпов А. Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. М.: Результат и Качество, 2005. 512 с.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М.: ИНФРА-М, 2014. 255 с.
5. Ременцов А. Н. и др. Системы, технологии и организация услуг в автомобильном сервисе. М.: Академия, 2013. 480 с.

УДК 331.108

Устаев Рустам Мерзеферович, Устаева Маргарита Мерзеферовна

ИННОВАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье дается определение кадрового инновационного потенциала предприятий. Характеризуется влияние сильной организационной культуры на инновационный потенциал предприятия и систему управления кадровым инновационным потенциалом. Говорится о необходимости создания и применения инновационной организационной культуры на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: организационная культура, инновации, кадровый инновационный потенциал, предприятие, развитие.

Rustam Ustaev, Margarita Ustaeva

INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE MOST IMPORTANT ELEMENT OF IMPROVEMENT OF PERSONNEL INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Determined of personnel innovation potential of enterprises. Characterized by the strong influence of organizational culture on innovation potential of the enterprise and the management system of personnel innovative potential. Confirmed the need for the creation and application of innovative organizational culture of domestic enterprises.

Key words: organizational culture, innovation, personnel innovation potential, enterprise, development.

Курс на инновационное развитие и модернизацию экономики вносит существенные изменения во все сферы деятельности, где осуществляются инновации. Тенденция расширения рыночных возможностей для современных предприятий обуславливает необходимость эффективного воспроизводства их кадровых ресурсов. Одним из основополагающих факторов экономического роста в современных условиях развития России является адаптивная, гибкая, мобильная кадровая политика