

Collection by gagarinalg.ru

Нордин В.В.,
Харитошкин Н.В.
Условия повышения
конкурентоспособности
российских
автотранспортных
предприятий

Бюллетень транспортной информации. 2011, №4 (190)



УДК 656+330.4

В.В. Нордин,
кандидат технических наук, доцент,
заместитель декана факультета сервиса по
научной работе и международным связям
Балтийского федерального университета
имени Иммануила Канта
Н.В. Харитoshкин,
ассистент кафедры автосервиса
Балтийского федерального университета
имени Иммануила Канта
E-mail: mk39@yandex.ru

V.V. Nordin,
PhD (Tech.) associate professor, deputy dean
of the faculty of Services for science and
international relations at Immanuel Kant Baltic
Federal University
N.V. Khartoshkin,
assistant at the chair of Auto service at
Immanuel Kant Baltic Federal University
E-mail: mk39@yandex.ru

Условия повышения конкурентоспособности российских автотранспортных предприятий

Современное состояние международных перевозок грузов между Россией и ЕС требует формирования отечественных автотранспортных предприятий, способных выдержать конкуренцию на мировом рынке. В статье предложен подход к реализации концепции TQM на автотранспортных предприятиях для повышения их конкурентоспособности.

Транспорт, качество, TQM, система менеджмента качества, системы поддержки принятия решений

Conditions for competitive growth of the Russian road transportation enterprises

Development of international transportation of goods between Russia and the EU requires the establishment of national trucking companies that can compete on the global market. The article proposes an approach to the implementation of TQM in trucking companies to improve their competitiveness.

Transport, quality, TQM, quality management system, decision-making support systems

В условиях открытости экономики для развития транспорта России необходимо обеспечение конкурентоспособности транспортных услуг не только внутри страны, но и на европейском рынке, в том числе путем формирования конкурентоспособных автотранспортных компаний. Зарубежный опыт показывает, что такие компании обычно представляют собой транснациональные корпорации, способные разрабатывать и выводить на рынок транспортные услуги высокого качества, создавать новые технологии и стандарты транспортного производства. Они имеют широко известные бренды и формируют позитивный имидж страны за рубежом. Примеры таких компаний – транспортных лидеров: DHL, DB Schenker, DFDS и др.

Рыночные реформы 90-х годов заменили на рынке международных автомобильных перевозок грузов компанию-монополиста "Совтрансавто" на множество компаний, работающих в различных сегментах автотранспортных и экспедиторских услуг. Малые по кадровому составу и финансовому обороту автотранспортные предприятия (АТП) заняли свои небольшие ниши в локальном территориальном бизнесе, обрабатывая лишь ранее сформировавшиеся и административно доступные грузопотоки. Так, авто-

мобильные перевозчики, большинство из которых имеют в своем распоряжении не более 5 автомобилей, работают в основном на одну – две страны.

При этом объем международных перевозок грузов в/из России, выполняемый российскими перевозчиками, составляет около 35% от общего объема этих перевозок, и не может быть признан удовлетворительным [1] (рис. 1).

Российские и европейские грузовладельцы (Новолипецкий металлургический комбинат, ИКЕА и др.) предпочитают иметь дело с надежными автотранспортными предприятиями, которые могут гарантировать высокое качество перевозки их товаров с предоставлением комплексных услуг, как в России, так и в любой стране Европы. Однако на сегодняшний день ни одна из российских транспортно-экспедиционных компаний не входит в "двадцатку" лидеров европейского транспортного бизнеса в своих конкретных областях [3]. Зарубежные эксперты подчеркивают, что у российских перевозчиков нет собственных логистических центров и экспедиторов в Европе, поэтому им не всегда удается находить грузы. Европейские перевозчики работают напрямую с производителями из Европы и России, обеспечивая перевозку

их продукции, а также подвоз им сырья. Это признак высокого качества и лучшего сервиса европейских перевозчиков [4].

Российским автотранспортным предприятиям необходимо формировать свои конкурентные преимущества, применяя на практике современные системы менеджмента.

Эффективное руководство организацией и ее функционирование обеспечивается путем систематического и прозрачного управления. Успех, может быть, достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества (СМК), разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Управление организацией помимо менеджмента качества включает в себя также и другие аспекты менеджмента [5].

Мировой опыт показал целесообразность использования элементов (принципов) концепции TQM (Всеобщего менеджмента качества), предусматривающей всестороннее целенаправленное и скоординированное применение современных методов управления качеством во всех подразделениях предприятия при активном участии руководителей всех уровней и сотрудников, рациональном использовании имеющихся ресурсов (трудовых, финансовых, материальных и др.) и в соответствии со стандартами серии ISO 9000 (рис. 2).

Все большее число специалистов, в том числе и в автотранспортной отрасли, понимают целесообразность внедрения СМК по стандартам ИСО 9000 для повышения конкурентоспособности предприятий, но до сих пор действия по управлению качеством сводятся, в основном, к контролю. Что касается разработки СМК и ее функционирования, то на практике в большинстве случаев стандарт внедряется формально для получения сертификата. Результаты такой "сертификации" не ощущаются пользователями услуги самой транс-

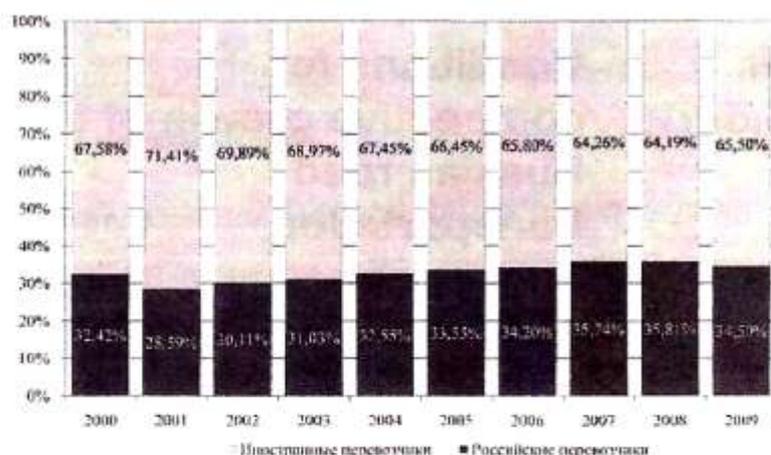


Рис. 1. Объем перевозок грузов автомобильным транспортом между Россией и зарубежными странами* [2]

* Диаграмма построена на основе данных АСМАП без учета перевозок между Калининградской областью и другими субъектами Российской Федерации, а также между Россией и Беларусью.

портной организацией. Формальное применение методов TQM обусловлено отстранённостью руководства от проблем обеспечения качества и непониманием их значения в повышении конкурентоспособности.

Включение создания SMK в стратегические планы транспортных компаний с необходимым финансированием могло бы способствовать участию руководства в решении указанных проблем. Этой же цели отвечает внедрение интеллектуальных систем поддержки принятия решений (СППР) [7]. Например, программа для ЭВМ "СППР об обновлении парка АТГ", основанная на принципе "базирования решений на фактах" и апробированная в ЗАО "Совтрансавто-Калининград" [8].

Принцип TQM "акцент на потребителя" предполагает активное участие клиентов транспортных компаний в повышении эффективности и качества их работы. Это возможно посредством введения систем учета замечаний и предложений грузоотправителей и грузополучателей, а также индексации потребительской удовлетворенности, которая позволяет ранжировать наиболее важные требования потребителей и сравнивать достигнутые показатели с показателями конкурентов.

В соответствии с принципом "постоянного улучшения" необходимо осуществлять непрерывное совершенствование качества всех процессов (рис. 3), приводящее к улучшению качества реализуемых услуг [6], что сводится к следующим этапам решения проблем качества.

1. Организация проекта:
 - выбор проблем для решения;
 - подбор коллектива для решения проблемы.
2. Диагностика проблем:
 - анализ симптомов проявления проблем;
 - выдвижение гипотез для объяснения причин возникновения проблем;
 - проверка выдвинутых гипотез;
 - выбор и конкретизация основных причин возникновения проблем.
3. Поиск решения проблем:



Рис. 2. Элементы TQM [6]

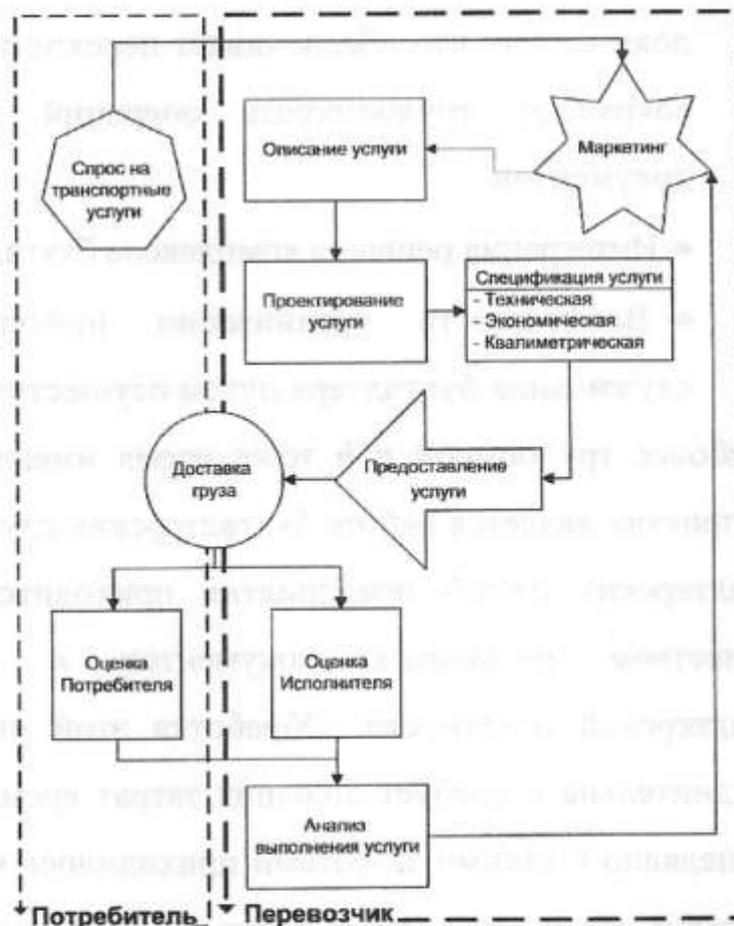


Рис. 3. Процесс постоянного совершенствования услуг

- генерация альтернативных решений проблем и проведение их сравнительного анализа;
 - разработка выбранного решения и системы контроля исполнения решений;
 - выявление сопротивляемости изменениям;
 - внедрение решения и системы контроля исполнения.
4. Удерживание достигнутого уровня:
 - проверка работы новой системы;
 - наблюдение за системой.

Применение метода улучшения качества PDCA (цикл Деминг)

га-Шухарта "Plan-Do-Check-Act") на предприятиях, выполняющих международные перевозки грузов, позволяет эффективно и постоянно совершенствовать процесс перевозки, оборудование, использование рабочей силы и практическое применение всех полезных идей и предложений. Это также дает возможность систематически проводить процедуры контроля качества [9].

Процессный подход предполагает анализ деятельности предприятия, как совокупности локальных процессов, увязанных в общий производственный процесс. При этом система управления АТП строится исходя из баланса интересов учредителей (собственников) и потребителей (рис. 4).

Управление процессом начинается с получения данных о его ходе, затем проводится анализ данных и сравнение с плановыми показателями, поиск отклонений

и принятие решения по устранению причин отклонений.

Необходима также реализация контроля перевозочного процесса (погрузки, организации перевозки, подачи автомобилей клиентам и т.д.), на основе систем мониторинга ГЛОНАСС/GPS и автоматизированной системы контроля технологической дисциплины (АСКТД).

Помимо этого, на АТП необходимо контролировать смежные технологические процессы: техническое обслуживание подвижного состава, информационных сетей и др. Фактически речь идет о создании систем управления качеством в каждом из подразделений АТП.

Принцип "вовлеченности в работу всех" имеет особое значение. Личная заинтересованность всех работников в качестве технологических процессов должна обязательно реализовываться в

служить премирование за высокие показатели и рационализаторские предложения, участие в производственных совещаниях, посвященных вопросам улучшения производства услуг и др. В идеале все работники предприятия должны быть материально заинтересованы в качестве перевозочного процесса. Однако в каждом индивидуальном случае надо решать, как обеспечить мотивацию поведения конкретного работника.

Необходимо разрабатывать требования для поставщиков и изготовителей подвижного состава, информационных технологий, новых технических средств и инфраструктуры, а также образовательных учреждений, готовящих специалистов. Со всеми должно быть установлено взаимовыгодное долгосрочное сотрудничество.

Таким образом, ТОМ – это комплексный подход к управлению, который позволяет реализовать

систему мероприятий, предназначенных для повышения качества работы, а следовательно, и конкурентоспособности российских автотранспортных предприятий.

Литература

1. Азметов П.А. Полистихское обеспечение международных автомобильных перевозок // Прикладная логистика. №6 2007 – с. 20-24.
2. Рынок МАП в РФ [Электронный ресурс]. Ассоциация международных автомобильных перевозчиков' сайт. URL: <http://www.asmap.ru/> (дата обращения: 20.03.2010).
3. Top 100 in European Transport and Logistics Services – 2009/2010. Peter Klaus, Evi Hartmann, Christian Kille. – Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag, 2009. – 412 p.
4. Keskisele valdajal zivaltaj i Klairpõus puse. Kaspariviitõte E. Transpõrtas. №2 2010 (23). – p. 28-33.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., 2009. IV, 30 с.
6. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н. Смиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учеб. пособие – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.
7. Харитошкин, Н.В. Экономико-математическое моделирование при управлении модернизацией автотранспортного предприятия. // Бюллетень транспортной информации. №5 2010 (170) – с. 34-36.
8. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ 20100611890, Российская Федерация, Система поддержки принятия решения об обновлении парка автомобилей автотранспортного предприятия/ Харитошкин Н.В., Дедух С.С.; правообладатель РГУ им. И. Канта. – №2009617220; заявл. 11.12.09; зарег. 12.03.10; опублик. 20.04.10, Бюл. № 2(71) с. 452-453
9. Kharitoshkin Nikolay, Nordin Victor. The efficiency of production in the assessment of the plant // Ekonomika i Organizacija. Przedsiębiorstwa. 2005. №7. P. 110-111.

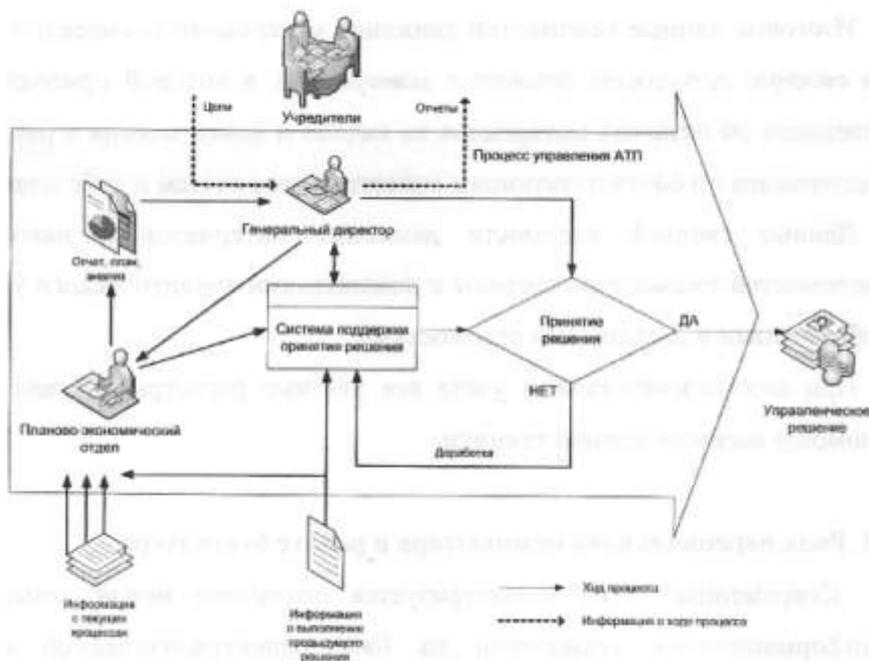


Рис. 4. Процесс управления автотранспортным предприятием