

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра инновационного менеджмента

ЛЯН ЦЗЕ

**ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЕ КНР**

Дипломная работа

Научный руководитель
канд. техн. наук, доцент

С. В. Кирпич

Допущена к защите

« ____ » _____ 2018 г.

Зав. кафедрой инновационного менеджмента
д-р экон. наук, профессор В. Ф. Байнёв

Минск, 2018

РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 86 с., 17 рис., 31 табл., 52 источника

транспорт, транспортная сфера, китай, малые и средние предприятия, малый бизнес, менеджмент, методы менеджмента

Объект исследования – менеджмент малых и средних транспортных предприятий.

Предмет исследования – совершенствование менеджмента малых и средних транспортных предприятий в КНР.

Цель работы: разработать рекомендации по совершенствованию менеджмента на транспортных предприятиях Китая и оценить их эффективность.

Методы исследования: метод анализа, метод синтеза, метод дедукции, метод индукции, метод сравнения, метод технико-экономических расчетов.

Исследования и разработки: определены теоретические основы менеджмента предприятий транспортной сферы в современных условиях, проведен анализ методов менеджмента применительно к деятельности малых и средних предприятий КНР, сформулированы предложения по совершенствованию методов менеджмента в транспортной сфере КНР.

Элементы научной новизны: выявлены особенности применения методов менеджмента на малых и средних предприятиях транспортной сферы КНР, оценена эффективность внедрения современных инструментов менеджмента на транспортных предприятиях КНР.

Область возможного практического применения: деятельность малых и средних транспортных предприятий КНР, учебный процесс.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

ABSTRACT

Diploma: 86 pages, 17 fig., 31 tab., 52 sources

TRANSPORT, TRANSPORT SPHERE, CHINA, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, SMALL BUSINESS, MANAGEMENT, MANAGEMENT METHODS

Research object – management of small and medium-sized transport enterprises.

Object of study – improvement of management of small and medium-sized transport enterprises in the People's Republic of China.

Work purpose: to develop recommendations about improvement of management at transport enterprises of China and to estimate their efficiency.

Research methods: analysis method, synthesis method, deduction method, induction method, comparison method, method of technical and economic calculations.

Research and development: theoretical bases of management of the enterprises of the transport sphere in modern conditions are defined, the analysis of methods of management in relation to activity of small and medium-sized enterprises of the People's Republic of China is carried out, suggestions for improvement of methods of management in the transport sphere of the People's Republic of China are formulated.

Elements of scientific novelty: features of application of methods of management at small and medium-sized enterprises of the transport sphere of the People's Republic of China are revealed, the efficiency of introduction of modern instruments of management at transport enterprises of the People's Republic of China is estimated.

Field of possible practical application: activity of small and medium-sized transport enterprises of the People's Republic of China, educational process.

The author of work confirms that the analytical material given in her correctly and objectively reflects a condition of the studied process, and all theoretical, methodological and methodical provisions and concepts borrowed from literary and other sources are followed by references to their authors.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	7
1.1 Обзор теоретических основы менеджмента предприятий на современных рынках применительно к транспортной сфере.....	7
1.2 Анализ деятельности предприятий в транспортной сфере.....	17
1.3 Особенности деятельности современных малых и средних предприятий....	27
2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА ПРИМЕНительно К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	34
2.1 Обзор традиционных методов менеджмента предприятий в сфере малого и среднего бизнеса.....	34
2.2 Анализ методов и инструментов менеджмента на предприятиях транспортной сферы в Китае.....	45
2.3 Обоснование и расчет экономических показателей эффективности использования методов менеджмента на транспортных предприятиях МСБ.....	54
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КНР.....	62
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности менеджмента предприятий в сфере малого и среднего бизнеса в КНР.....	62
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию менеджмента предприятий в сфере малого и среднего бизнеса.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование менеджмента транспортных предприятий является важнейшим условием обеспечения их устойчивого развития в высококонкурентной среде. Необходимость совершенствования менеджмента транспортных предприятий была первоначально осознана в развитых странах, где в настоящее время широко применяются различные методики и концепции управления, зарекомендовавшие свою эффективность.

Совершенствование управления транспортными предприятиями в отличие от ее развития предполагает использование именно передового опыта, а не улучшение существующей практики. Ведение системной работы по совершенствованию менеджмента транспортного предприятия является залогом повышения его конкурентоспособности, улучшения финансовых показателей деятельности, эффективного использования потенциала персонала.

Значимость и необходимость совершенствования менеджмента в малых и средних предприятиях транспортной сферы не вызывает сомнений и в Китайской Народной Республике. Однако китайские транспортные предприятия преимущественно используют традиционные подходы к менеджменту, слабо внедряется зарубежный опыт, недооценивается важность совершенствования управления для выживания компаний в неблагоприятных макроэкономических условиях, когда ранее применявшиеся подходы малоэффективны.

Тема дипломной работы широко раскрывается в научной литературе. Подробно изучены теоретические аспекты менеджмента транспортных предприятий, направления его совершенствования, зарубежный опыт. Также в последние годы возросло количество публикаций, посвященных совершенствованию менеджмента предприятий, в белорусской научной литературе. Среди наиболее известных ученых и специалистов в области управления организацией следует выделить Н.П. Беляцкого, А.В. Маевскую, М.В. Петровича. Однако недостаточное внимание в научной литературе уделяется специфике совершенствования менеджмента предприятий транспортной сферы, что подтверждает актуальность темы дипломной работы.

Объект исследования: теоретические и практические основы менеджмент малых и средних транспортных предприятий.

Предмет исследования: методы менеджмента малых и средних транспортных предприятий применительно к предприятиям Китая.

Цель дипломной работы: изучить основы менеджмента на транспортных предприятиях Китая и разработать предложения по совершенствованию менеджмента на транспортных предприятиях Китая и оценить их эффективность.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) оценить теоретические основы менеджмента современных предприятий;
- 2) проанализировать деятельность предприятий в транспортной сфере;
- 3) показать особенности деятельности современных малых и средних предприятий;
- 4) провести обзор методов менеджмента предприятий малого и среднего бизнеса;
- 5) провести анализ методов и инструментов менеджмента на предприятиях транспортной сферы Китая;
- 6) дать оценку эффективности менеджмента на предприятиях транспортной сферы Китая;
- 7) сформулировать предложения по совершенствованию методов менеджмента на предприятиях транспортной сферы Китая;
- 8) оценить эффективность предложенных мероприятий.

В процессе выполнения дипломной работы был изучен международный опыт деятельности предприятий, научные статьи, периодические издания, учебные пособия применительно к теме исследования, статистические данные и материалы транспортных предприятий Китая, материалы сети Интернет, результаты диссертационных исследований и другие источники.

Методология и методы исследования: методы системного и сравнительного анализа, эволюционный подход, труды западных, российских, белорусских и китайских ученых, а также международные законодательные акты, научные статьи, периодические издания по проблемам теории и практики принятия управленческих решений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы менеджмента предприятий на современных рынках применительно к транспортной сфере.

Второй раздел содержит анализ методов менеджмента на предприятиях Китая, а также обоснование и расчет экономических показателей эффективности использования методов менеджмента для объекта исследования.

В третьем разделе дано обоснование предложений по совершенствованию менеджмента малых и средних предприятий Китая.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Обзор теоретических основы менеджмента предприятий на современных рынках применительно к транспортной сфере

Управление как целенаправленная координация производственной деятельности человека и важная организационная функция в интересах достижения определенных результатов - заранее намеченной и осознанной цели - присутствовало на всех ступенях развития человечества. Однако постепенно транспорт выделился в самостоятельную отрасль национальной экономики, что связано с изменениями в структуре мирового хозяйства, ростом внутренних и трансграничных грузовых и пассажирских потоков[5, с. 24]. Усиливается потребность в ускорении доставки товарно-материальных ценностей, что является важным условием конкурентоспособности предприятий – конечных потребителей транспортных услуг. В сложившихся условиях возникает необходимость управления транспортной сферой.

Целесообразно определить сущность понятия «управление» применительно к транспортной сфере. Менеджмент и управление соотносятся как частное и общее, хотя нередко данные термины употребляются как синонимы. Наука управления имеет широкие границы и изучает как живую, так и неживую природу. Менеджмент возникает только в социальных системах и их типичных представителях – формальных организациях [17, с. 13].

Управление означает формирование и реализацию целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы. Менеджмент – выбор целей и средств по их достижению. Как правило, предполагается рациональный выбор, требующий содержательной аргументации и количественной оценки решения. В результате выбора появляется решение – основной продукт работы менеджера в транспортной сфере.

Менеджмент стал наукой, когда получил первые стройные описания в отношении его элементов, назначения, принципов, структуры, функций, формы и методов. Процесс становления науки управления и его важной подсистемы – менеджмента – протекал в XX в., тогда же благодаря развитию кибернетики и информатики менеджмент в транспортной сфере приобрел современные формы. В кибернетической модели обратная связь как реакция на состояние выхода представляет суть управления [17, с. 14].

Далее необходимо определить сущность транспортной сферы через понятие «транспорт». Как правило, в белорусской научной литературе транспорт понимается как стратегически важный комплекс, обеспечивающий нужды народного хозяйства в перевозке грузов и пассажиров [13, с. 5]. Также в литературе встречаются и иные подходы к пониманию транспорта:

1) отрасль производства, представляющая собой совокупность средств и путей сообщения, нормальную деятельность которых обеспечивают различные устройства и инструменты, а также персонал;

2) совокупность средств для перемещения людей и грузов из одной точки в другую;

3) отрасль материального производства, осуществляющая перевозки людей и грузов [13, с. 6] и др.

Как справедливо отмечает В.Н. Шимов [30, с. 274], велико влияние транспортных издержек на себестоимость и цены товаров. Транспорт выступает в качестве важнейшего условия освоения природных ресурсов, материальной основы для экономической интеграции промышленного и сельскохозяйственного производства. Одновременно транспорту принадлежит огромная роль в расширении экономических связей на межгосударственном уровне. По мере технической оснащенности транспорта открываются новые возможности решения социальных задач в обществе. Транспорт облегчает производственную деятельность человека, все больше вытесняя физический труд из сферы производства и обращения продукции. Благодаря транспорту растут культурные связи между народами, расширяется обмен культурными ценностями, увеличиваются туристические поездки, более интенсивным становится обмен специалистами в области техники, науки, культуры, искусства, спорта. На основании изучения научной литературы можно предложить следующее определение транспортной сферы: совокупность различных видов транспорта, находящихся во взаимодействии и взаимозависимости, дополняющих друг друга, развивающихся в тесной взаимосвязи, обеспечивая эффективное использование каждого вида.

Транспорт как вид хозяйственной деятельности подразделяется на транспорт общего и необщего пользования. Транспорт общего пользования предназначен для удовлетворения потребностей всех отраслей экономики и населения в перевозках грузов и пассажиров, перемещения различных видов продукции между производителями и потребителями, осуществления общедоступного транспортного обслуживания населения. Транспорт необщего пользования (ведомственный, промышленный, внутрипроизводственный) предназначен, как правило, для перевозки грузов и пассажиров своего предприятия, объединения (ассоциации, концерна, фирмы и т.п.). Выделяют транспорт личного пользования (легковые автомобили, мотоциклы, велосипеды,

лодки и т.п.). По характеру выполняемой работы транспорт делится на пассажирский и грузовой [13, с. 10].

Виды транспорта отличаются друг от друга использованием разных естественных или искусственных путей сообщения. Транспорт общего пользования подразделяется на виды: железнодорожный, автомобильный, водный (морской, речной), воздушный, трубопроводный, гужевой.

К транспортной сфере предъявляются следующие требования:

- наиболее полное удовлетворение потребностей общества в перевозках грузов и пассажиров;
- повышение экономичности перевозочных процессов;
- сокращение времени доставки грузов и перевозки пассажиров;
- обеспечение интенсивности и регулярности перевозок независимо от времени года, погодных условий или других неблагоприятных факторов;
- повышение уровня комфортности при перевозке пассажиров, обеспечение полной сохранности перевозимых грузов, безопасности движения [14, с. 26].

Основным содержанием процесса управления в транспортной сфере является объединение, координация и обеспечение эффективного использования вещественных и трудовых элементов предприятий транспорта. Это, в свою очередь, связано с выполнением ряда сложных процессов и операций, без которых перевозка оказалась бы невозможной и которые выступают в качестве объектов управления.

Транспортная сфера структурно может быть представлена двумя подсистемами –управляющей и управляемой: первая – осуществляет интегративную «управленческую функцию», вторая – процесс транспортного производства («технологическую функцию» в широком смысле) [9, с. 15]. Необходимо также отметить, что в современной научной литературе ведутся активные дискуссии по поводу количества и набора составляющих транспортной сферы, а также оптимального подхода к сочетанию управляющей и управляемой подсистем. Возможно также выделение дополнительных подсистем (например, инфраструктурной, нормативно-правовой, финансовой и пр.), однако, по мнению автора дипломной работы, инфраструктурная подсистема обслуживает не только транспортную сферу, но и другие отрасли национальной экономики, нормативно-правовая подсистема включает не только законодательные акты, относящиеся к транспортной отрасли, но и общие нормативно-правовые акты в области хозяйственной деятельности и пр.

Таким образом, наиболее верным автору представляется выделение интегративной управленческой функции транспортной сферы в качестве управляющей подсистемы и трех составляющих управляемой подсистемы: техническая часть (пути, подвижной состав, здания, сооружения),

технологическая часть (правила перевозок, другие нормативно-правовые акты, локальные акты предприятий транспорта), производственные коллективы (персонал транспортных предприятий). Структура системы управления транспортной сферой приведена на рисунке 1.1.

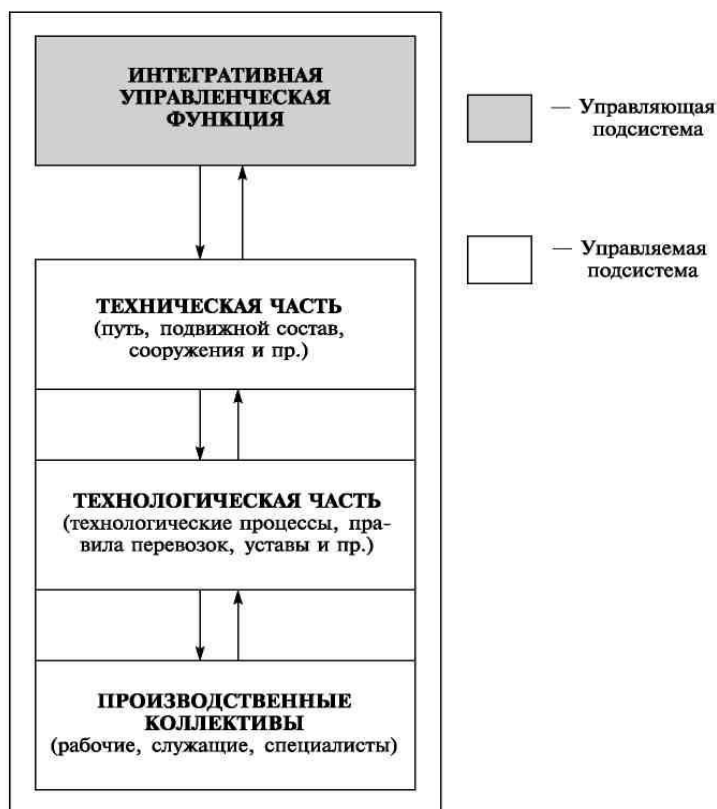


Рисунок 1.1 — Структура системы управления транспортной сферой

Менеджмент в транспортной сфере, являясь важным производственным фактором, в то же время придает смысл формированию, использованию и развитию других производственных факторов – земли, труда, капитала (в том числе человеческого), что делает его критическим ресурсом любого транспортного предприятия. Важным элементом рационального соединения производственных факторов является их комбинация, поначалу закладываемая в проект транспортного предприятия, а в процессе его работы оптимизируемая [9, с. 17].

Важнейшее поле деятельности для менеджмента представляет система участия в транспортном предприятии его учредителей и наемного персонала, экономические интересы которых, регулируемые законодательством, реализуются в данной системе. В связи с этим у менеджмента должны быть ответы на ключевые вопросы:

- кто и как участвует в предприятии;
- какие цели преследует предприятие как формальная организация;

- как закрепить экономические интересы членов предприятия в формальном договоре (уставе, договорах с наемным персоналом);
- как поддерживать жизнеспособность предприятия [17, с. 15].

Как известно, управленческую работу выполняют собственник и (или) доверенное лицо (орган), которому собственник делегирует управленческую работу либо ее часть. Поскольку собственность представлена двумя основными формами – частной и государственной, то и собственники могут быть как частными лицами, так и представителями государства. Управляющих предприятиями государственной формы собственности назначают государственные органы управления. Таким образом, субъекты управления персонифицируются, а ответственность за транспортное предприятие несут вполне конкретные лица.

Объектами управления в первую очередь являются предприятия (организации) транспортной сферы. Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда менеджмент как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии [15, с. 24]. Из многообразия определения понятий «организация» можно выделить следующие:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы транспортной сферы;
- организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда в области перевозок;
- организация как группа людей с общими целями [24, с. 12].

Однако наиболее полным применительно к транспортной сфере представляется следующее определение организации: организация – пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим основным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели [24, с. 13].

Организация транспортной сферы является открытой системой. Все организации отличаются друг от друга различными аспектами: функциями, методами, принципами управления, сложностью операций и так далее, но вместе с тем имеются общие для всех организаций характеристики (элементы) (рисунок 1.2).

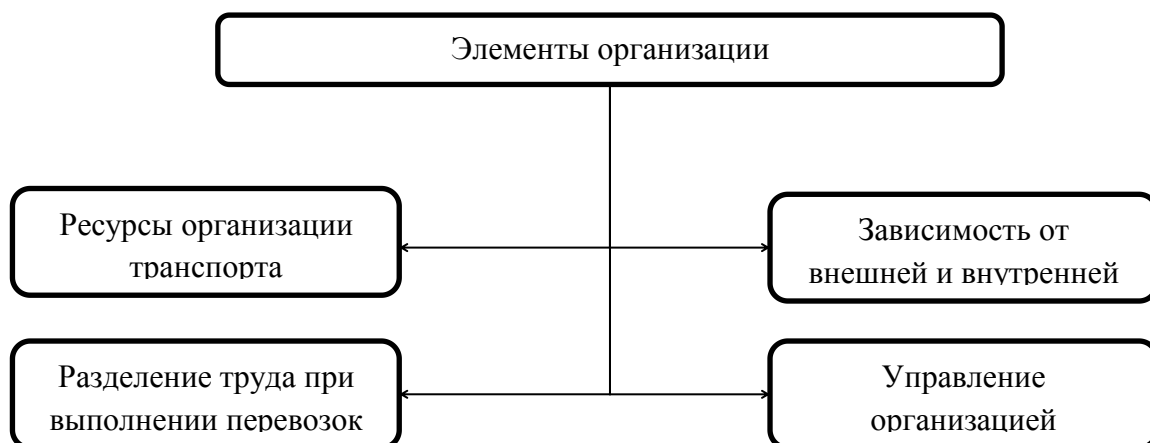


Рисунок 1.2 – Элементы организации транспортной сферы

Управление предприятиями транспортной сферы осуществляется на основе определенных принципов. Наиболее широкую известность получили принципы управления, сформулированные представителями административной, или классической, школы, в частности, А. Файолем (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные принципы управления предприятиями транспортной сферы

Принцип	Содержание
Разделение труда	упрощение сложных транспортных работ за счет разделения труда, организация оперативного обучения работников
Полномочия и ответственность	права ЛПР порождают соответствующую ответственность за результаты решений
Дисциплина	уважение к действующим на предприятии правилам распорядка и организации перевозок
Единоначалие	персонал транспортного предприятия должен получать распоряжения только непосредственного руководителя
Единство направления	каждая группа работников должна иметь четкую цель деятельности и одного руководителя
Подчиненность личных интересов общим	Интересы работника не могут быть важнее интересов транспортного предприятия

Вознаграждение персонала	Персонал транспортного предприятия должен получать справедливую оплату труда
Централизация	Соотношение централизации и децентрализации в управлении транспортным предприятием в зависимости от конкретной производственной ситуации

Примечание – Источник: [6, с. 47].

Современная система подходов к управлению транспортными предприятиями сформировалась под воздействием процессов перехода к постиндустриальному развитию, характеризующихся высокой степенью концентрации научного и производственного потенциала. За последние годы произошла реструктуризация мировой экономики, заметную роль стали играть отрасли, направленные на удовлетворение потребностей людей, а также отрасли, базирующиеся на прогрессивных технологиях. В радикально меняющейся экономической среде сложилась новая управленческая парадигма, получившая теоретическое оформление в 1970–1980-е гг. Положения, характеризующие главные расхождения во взглядах на управление в период индустриального и постиндустриального развития, приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ старой и новой парадигмы менеджмента в транспортной сфере

Старая парадигма (представители: А. Файоль, Ф. Тейлор, А. Маслоу)	Новая парадигма (представители: Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф)
Транспортное предприятие является закрытой системой, условия его деятельности практически неизменны	Транспортное предприятие является открытой системой и находится под воздействием среды деятельности
Главным фактором конкурентоспособности транспортного предприятия является рост объемов перевозок	Главным фактором конкурентоспособности транспортного предприятия является удовлетворение клиентов
Главной задачей управления является эффективное использование ресурсов и рациональная организация перевозок	Доминирует ситуационный подход к управлению транспортным предприятием в целях быстрой адаптации к изменениям среды функционирования
В качестве главного источника добавленной стоимости рассматривается подвижной состав	Важнейшую роль в деятельности транспортного предприятия играет человеческий капитал
Система управления строится на основе функционального разделения труда,	Управление транспортным предприятием ориентируется на развитие

соблюдения норм и стандартов работы	организационной культуры и стимулирование инноваций
-------------------------------------	--

Примечание – Источник: [17, с. 22].

Большинство проблем, с которыми сталкиваются организации транспортной сферы, прямо или косвенно исходит от людей. Организациям с высококвалифицированными кадрами и руководителями, имеющими хорошо мотивированные цели, легче справляться с проблемами путем оперирования альтернативными стратегиями. Менеджеры успешных организаций добиваются высоких результатов в том числе благодаря своим подчиненным. Персонал – основа достижения целей и эффективного использования всех ресурсов организации в транспортной сфере.

Т. Питерс и Р. Уотермен в своем бестселлере «В поисках эффективного управления» описывают систему успеха, базирующуюся на семи переменных («7С») (рисунок 1.3) [17, с. 24].

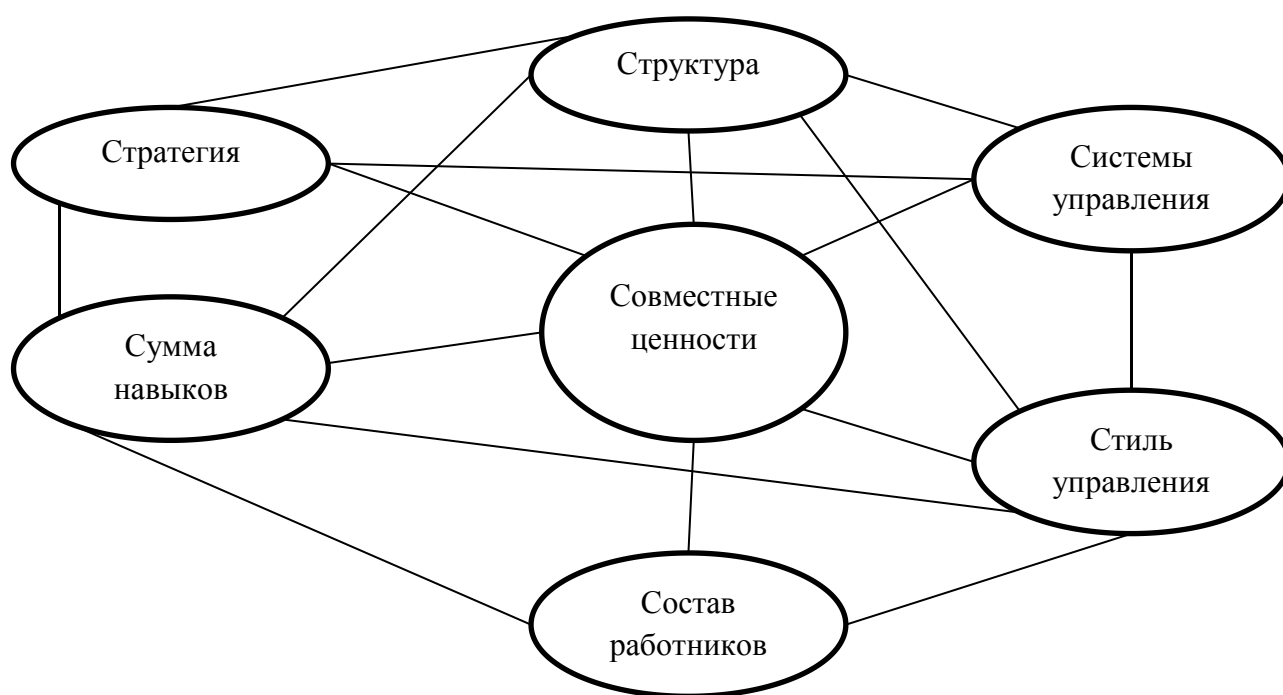


Рисунок 1.3 – Переменные успеха транспортного предприятия

Новаторские организации транспортной сферы чрезвычайно изобретательны в непрерывном реагировании на любые изменения в окружающей среде. Успешность предприятий и их менеджмента в транспортной сфере зависят от стратегии развития на перспективу, которая в свою очередь определяется склонностью менеджмента к переменам и его способностью выбирать адекватные инструменты.

Развитие предприятия транспортной сферы– это его переход в новое состояние с большими возможностями и дополнительными способностями персонала, приобретаемыми на основе получения современных знаний. Развитие может быть менее или более радикальным, что обусловлено степенью радикализма изменений и степенью применения инструментов развития (рисунок 1.4).

Степень радикализма изменений	Высокая	Реструктуризация как новое упорядочение системы	Трансформация радикальная	Развитие радикальное
	Низкая	Реструктуризация как замена отдельных частей системы управления предприятием	Трансформация некоторых сфер деятельности	Развитие постепенное
		Средства	Цель и средства	Идеалы, цели и средства
	Степень широты выбора инструментов развития			

Рисунок 1.4 – Классификация форм развития транспортных предприятий

В последние десятилетия менеджмент в транспортной сфере развивался по двум направлениям:

- 1) аналитический подход, базирующийся на расчленении целого на части и изучении переменных независимо друг от друга, сменился системным подходом, признающим целостность объекта и взаимозависимость переменных;
- 2) механистическая (неразумная) модель объекта уступила место биологической модели (с одним разумом), а затем во главе угла оказалась социальная (мультиразумная) система [17, с. 26].

Р. Акофф обосновал в своих работах объективность моделирования мультиразумной системы, методологическим инструментом которой является интерактивный менеджмент (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Сдвиг модели менеджмента по Р. Акоффу

Сдвиг парадигмы	Механистическая система	Биологическая система	Социальная система
Аналитический подход	Стандартизация рабочих процессов	Разнообразие и рост, дивизиональные структуры управления	Партисипативный менеджмент, саморганизующиеся системы
Системный подход	Общая оптимизация процессов	Гибкость и контроль (кибернетическая модель)	Интерактивный менеджмент

Примечание – Источник: [1, с. 42].

Итак, как видно из таблицы 1.3, интерактивный менеджмент – это идеальная парадигма, определяющая вектор развития менеджмента на ближайшую перспективу. Представляет интерес изучение особенностей деятельности предприятий в транспортной сфере.

1.2 Анализ деятельности предприятий в транспортной сфере

Специфика деятельности предприятий в транспортной сфере в значительной степени обуславливается принятой в стране моделью управления. Как известно, основными функциями менеджмента на транспортных предприятиях являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Следует отметить, что подходы к планированию в разных странах различны. Рассматривая функцию планирования в контексте белорусского менталитета, сформированного в период централизованного планирования, менеджеры часто имеют в виду установление плановых заданий сверху. В последние годы эта функция понималась как тактическое и оперативное планирование в рамках транспортного предприятия. В большинстве экономически развитых стран бизнесмены ассоциируют функцию планирования с осуществлением стратегического планирования развития транспортной фирмы на долгосрочную перспективу и на основе разработанной стратегии определяют направления в тактическом и оперативном планировании [17, с. 230].

В основе стратегии американских транспортных компаний заложен принцип максимального получения прибыли в возможно короткий промежуток времени. В японских транспортных компаниях ориентируются на долгосрочную перспективу получения прибыли и на рост количества инновационных услуг на рынке. Различия в стратегии, принятой в той или иной стране, определяют подходы к планированию. Недооценка ментального фактора отрицательно сказывается на результатах деятельности любой компании. Функция планирования составляет часть работы всех менеджеров, но характер и масштаб планирования зависят от их полномочий, а также от стратегии, избранной данной фирмой, и специфики страны, на территории которой фирма ведет деятельность в сфере транспортных услуг.

Аналогичная картина наблюдается с реализацией функции организации в разных странах. С точки зрения действий руководителя перед менеджером стоят следующие задачи:

- создание организационных структур управления;
- координация действий членов коллектива;
- определение квалификации специалистов на каждую должность;

- подбор и обучение кадров и т.д.

В каждой стране они решаются с учетом национальной специфики и традиций местного менеджмента. С позиции функции мотивации у менеджеров разных стран имеются оригинальные способы воздействия на подчиненных с целью активизации их деятельности. Так, в Японии это запланированное продвижение по службе, повышение социального статуса работника и т.д. Есть межстрановые особенности и в реализации функции контроля [17, с. 231]. Наибольший интерес представляет рассмотрение следующих моделей управления, распространенных в транспортной сфере: американская, японская, европейская, российская.

Управление японскими транспортными фирмами основывается на тесной взаимообусловленности внутренней и внешней среды, составными элементами которой являются государственное регулирование, конкуренция, образование и культурные традиции. Специфичность стратегии управления транспортными предприятиями в Японии основана на культивировавшихся в этой стране подходах, делавших упор на технологию и организацию управления.

Основные составляющие японской стратегии управления:

- постоянное отслеживание изменений во внешней и внутренней среде;
- ориентация на внешнюю среду и поиск места фирмы в данной среде;
- учет и использование возможностей для выживания и наращивания своей роли в изменяющемся мире на длительную перспективу;
- выделение в качестве ключевых условий выживания человеческих ресурсов, интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий [12, с. 80].

На системе управления транспортными предприятиями в Японии отразились ее национальные особенности, формируемые религией, традициями, образом жизни японцев, способом их мышления, обостренным чувством долга, фантастическим трудолюбием, стремлением к согласованным действиям в группе, воспитанием. Японцам с детства прививают навыки группового мышления, отодвигая на второй план индивидуальность конкретного человека. Каждый индивид в Японии не просто отождествляет себя с коллективом, а испытывает гордость от того, что работает в группе, являясь ее полноправным членом. И оценку работы здесь принято производить исходя из коллективных результатов. В Японии фирма воспринимается как живой организм, наделенный душой. Она неприкосновенна так же, как семья, более того, оба понятия для японцев синонимичны. Руководство транспортных предприятий проявляет большой интерес к личной жизни своих рабочих и считает своим долгом заботиться о каждом вплоть до его ухода на пенсию. Преданность ставится выше компетентности.

На формирование японской системы менеджмента большое влияние оказывает национальная управленческая культура, в которой значительная роль отводится пунктуальности, точности, ответственности и терпению. Человека надо научить ходить, говорить, слушать, кланяться, затем профессионально обучить в фирме и только потом прививать умение управлять по оригинальной системе подготовки квалифицированных менеджеров. В процессе принятия управленческих решений на транспортных предприятиях японцы избегают открытого столкновения взглядов. Их деловая этика ориентирует на готовность к компромиссу ради общего согласия. Японская стратегия управления рассчитана на длительное стабильное развитие, аккумуляцию ресурсов на самых перспективных направлениях, обеспечивающих максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе. Особенностью системы управления транспортными предприятиями является использование групповых методов подготовки и реализации управленческих решений для более тесного сотрудничества различных функциональных служб. Оценка деятельности управленческого персонала основывается на показателе увеличения доли рынка и доли новых клиентов и заказов в общем объеме грузооборота. Об эффективности судят исходя из оценки не индивидуальной, а групповой работы за пять лет и более [17, с. 237].

Ключевые подходы к управлению транспортными предприятиями в Японии:

- ускоренная разработка новых видов услуг;
- ориентация на получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- комплексный подход к управлению производительностью труда и качеством;
- интенсивное повышение творческой отдачи персонала;
- постоянное совершенствование форм и методов организации труда (в частности, распространение опыта кружков качества).

Японская модель управления транспортными предприятиями основывается на системе взаимосвязанных ценностных, управленческих, организационных, человеческих и социальных факторов (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Факторы, лежащие в основе японской модели управления транспортными предприятиями

Группа факторов	Факторы
1	2
Ценностные	дистанция власти, избегание неопределенности, ориентация на группу, доминирование черт,
Управленческие	стратегия фирмы, структура, система управления, состав транспортного предприятия, стиль руководства предприятием, способности, сверхцель развития транспортного предприятия

Продолжение таблицы 1.4

1	2
Организационные	условия найма, медленный темп карьерного роста, широкоспециализированная профессиональная ориентация работников предприятия, неявный контроль, коллективный характер принятия решений, высокий уровень интеграции работников транспортных предприятий с фирмой
Человеческие	профессиональная подготовка исходя из подхода Дзен, доступность связей с руководителем транспортного предприятия, вовлечение сотрудников в корпоративные мероприятия
Социальные	получение социального статуса исходя из работы на транспортном предприятии

Примечание – Источник: [12, с. 80].

Рассмотрим особенности американской модели управления транспортными предприятиями. Непременным качеством американского управляющего является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Важнейший элемент менеджмента в США – специализация, без нее не начинается ни одно дело. Американская стратегия управления ориентирована на постоянную приспособляемость к рынку, осуществление краткосрочных проектов, сокращение цикла обращения финансовых ресурсов, выражаемое распространенным девизом «Время – деньги!». Главный критерий оценки эффективности работы аппарата управления транспортного предприятия – максимальные прибыли на вложенный капитал в краткосрочный период. Перед каждым руководителем ставится конкретная цель, исходя из которой производится оценка его работы за короткий промежуток времени. Отличительной чертой американского менеджмента является достаточно большое количество контролирующих и координирующих механизмов на каждом уровне управления [17, с. 240].

Стратегия менеджмента американских транспортных компаний питается стереотипами и социальными убеждениями американцев:

- для людей, которые хотят и умеют работать, имеются необходимые условия и возможности, их только нужно использовать;
- вера в бизнес и уважение к нормам бизнеса;
- уважение к личности независимо от расы, религии;

- убежденность в необходимости конкуренции для развития всех сфер жизни, а не только для эффективного функционирования рыночных отношений;
- уважение к власти, основывающейся на частной собственности, к профессиональным знаниям и рангу политика;
- вера в образование и уважение к образованному человеку. Американцы убеждены, что человеческий капитал в форме образованных специалистов постоянно будет приносить прибыль;
- вера в логические процессы, науку и технику. Информационные технологии, технические новшества, внедряемые в бизнесе, являются одним из направлений в развитии менеджмента;
- убежденность в важности перемен и необходимости экспериментирования. [17, с. 241].

Об эффективности менеджмента судят по успешности работы транспортного предприятия исходя из следующих признаков[10, с. 11]:

- ориентация на действие, на достижение успеха;
- повернутость лицом к потребителю;
- самостоятельность и предприимчивость;
- связь с жизнью, обеспечиваемая изучением потребностей персонала;
- верность выбранному и освоенному делу;
- простота организационной формы, скромный штат управления;
- отстаивание свободы и честности отношений.

Сравнительная характеристика американской и японской моделей управления транспортными предприятиями приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика американской и японской моделей управления транспортными предприятиями

Американские транспортные предприятия	Японские транспортные предприятия
Краткосрочный найм работников	Пожизненная занятость специалистов
Быстрый карьерный рост	Постепенное продвижение кадров
Узкая специализация отдельных работников транспортного предприятия	Широкая специализация работников (их взаимозаменяемость)
Формальные, количественные механизмы контроля деятельности транспортного предприятия	Преимущественно неформальный контроль деятельности предприятия в транспортной сфере
Индивидуальное принятие решений руководителем транспортного предприятия	Преимущественно коллективное принятие решений (участие работников в принятии решений)
Слабый учет человеческого фактора в управлении транспортным предприятием	Человеческий фактор является одним из важнейших для управления транспортным

Примечание – Источник: [17, с. 242].

Определенные особенности имеет европейская модель управления транспортными предприятиями. В Европе существует немало страновых различий в организации управления, определяемых историческими и культурными особенностями. Однако если сопоставить принципы и стиль управления европейскими транспортными компаниями с американскими или японскими, то европейскую модель управления все же можно отметить как особую, свойственную именно этому региону. Если говорить о «европейском менеджменте» как о едином подходе, выделим несколько базовых компонентов, на которых он строится [8, с. 84]. Это следующие элементы (рисунок 1.4).

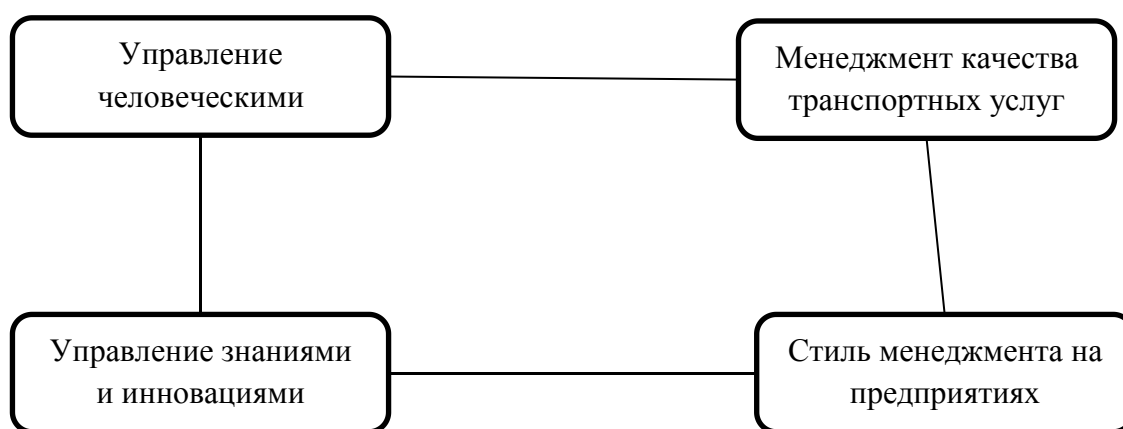


Рисунок 1.4 – Основные элементы европейской модели управления транспортными предприятиями

Именно в данных областях кроются основные отличия (и преимущества) европейской модели управления транспортными предприятиями. Управление человеческими ресурсами в Европе делает акцент на комбинации следующих трех составляющих: подборе и расстановке кадров; перманентном развитии и продвижении сотрудников; системе мотивации. В европейских транспортных компаниях более значимы такие ценности, как самоуважение, признание заслуг, личностное развитие, удовлетворенность уровнем выполняемых задач и результатами своей работы. В рамках нематериальной мотивации в сфере транспорта используются такие методы, как вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений, делегирование сложных задач, повышение уровня ответственности, командообразование, корпоративное обучение, создание сильной корпоративной культуры и поощрение инновационной активности [11, с. 17].

Управление качеством, как и затраты на развитие человеческих ресурсов, является для европейских компаний стратегической целью. Для повышения

качества работы транспортные предприятия используют следующие основные методы:

- работа с персоналом (развитие и мотивация персонала, делегирование);
- создание сильной корпоративной культуры;
- стратегия постоянных усовершенствований (инноваций и рационализаторских предложений).

Важно отметить, что европейские компании рассматривают человеческий ресурс как один из важнейших факторов для улучшения менеджмента качества транспортных услуг.

Культура непрерывных усовершенствований является важным источником долгосрочного успеха транспортного бизнеса. Чтобы внутрифирменная система создания и распространения инноваций работала эффективно, необходимо учитывать два основных аспекта:

- 1) обеспечение непрерывного развития человеческих ресурсов (через обучение);
- 2) соответствие стиля управления целям развития инновационной активности сотрудников (инициатива на транспортном предприятии должна «поощряться») [11, с. 18].

Важнейшей составляющей модели управления транспортными предприятиями является стиль управления. В отличие от других составляющих модели управления, для стиля управления характерны значительные страновые различия. Так, например, в южных странах Европы для транспортных предприятий характерна достаточно жесткая организационная структура управления, что особенно ярко проявляется в семейных транспортных компаниях. Власть в таких организациях практически не делегируется, решения принимаются, как правило, только собственником. Для транспортных компаний в Южной Европе характерна также высокая дифференциация заработных плат, слабое развитие нематериальных методов мотивации работников. В результате в управлении транспортными компаниями в Южной Европе проявляются такие проблемы, как:

- 1) отсутствие инициативы и стимула к созданию инноваций у сотрудников транспортных компаний;
- 2) невозможность принятия самостоятельных решений сотрудниками, что осложняет их работу, а также создает дополнительную нагрузку для руководителей;
- 3) низкий уровень коллегиального сотрудничества (несклонность к командной работе).

На другой стиль менеджмента ориентированы транспортные компании, работающие в странах Северной Европы, к которым относятся в первую

очередь Германия, Швеция, Дания, Нидерланды. Управление, принятое в этих государствах, можно назвать демократическим и партисипативным. На транспортных предприятиях не только проводятся консультации с сотрудниками, но и серьезные управленческие решения зачастую принимаются коллективно, на демократической основе. Коллегиальность в транспортных компаниях действует на любом уровне управления.

Транспортные компании стремятся применять преимущественно горизонтальные структуры управления, что наиболее характерно для Швеции. Так, «по законодательству Швеции все наиболее важные решения в компании в обязательном порядке должны обсуждаться с сотрудниками: консультации должны проводиться со всеми «заинтересованными лицами», которых прямо или косвенно затрагивает это решение. Сотрудники должны быть полностью информированы и могут обмениваться идеями с руководителями» [11, с. 19].

Следовательно, система управления в шведских транспортных компаниях основана на наблюдении, что рост информированности и вовлеченности работников в процесс принятия решений способствует их мотивации. Одновременно следует признать, что шведская модель управления транспортными предприятиями усложняет контроль за деятельностью работников, т.к. принято считать, что жесткий контроль демонстрирует недоверие руководителя к своим работникам.

Российская модель управления транспортными предприятиями характеризуется следующими особенностями. Российскому менеджменту присущи «повышенное внимание к оперативному управлению, решению текущих, сиюминутных проблем, востребованность быстрых решений, даже в ущерб качеству и перспективам развития, ориентация на задачу, на «разруливание». Характерна привычка решать задачи единолично или с авторитарно-активным участием руководства, при одновременной готовности принимать на себя ответственность в критические моменты [25, с. 114]. Руководители обычно не занимаются системным осмыслением будущего своего предприятия, для них не характерен взгляд на эволюционный характер развития бизнеса. У них часто отсутствуют развитые эмоциональные компетенции, умение понимать людей, влиять на них и формировать необходимый формат поведения и взаимодействия, развивать подвижный и гибкий коллективный интеллект, способный к инновационным решениям и нестандартным подходам». В то же время в российскую практику управления транспортными предприятиями постепенно внедряются и элементы зарубежных моделей.

Наиболее близка к российской практике управления транспортными предприятиями европейская модель, что обусловлено наличием тесных деловых связей. Следует отметить, что для управления российскими

транспортными предприятиями характерен авторитарный стиль управления, не обеспечивается достаточное внимание к развитию человеческого потенциала (часто встречается мнение о «незначимости» персонала в транспортном бизнесе). Руководители многих российских транспортных предприятий не стремятся вовлекать своих работников в процесс принятия решений, в результате чего снижается эффективность их участия в транспортном бизнесе. Практически не уделяется внимание разработке долгосрочной стратегии развития транспортных предприятий, что, в свою очередь, не характерно для зарубежных моделей.

Необходимо признать, что указанные модели управления в большей или меньшей степени характерны для большинства транспортных предприятий независимо от их величины. Однако при этом малые и средние предприятия преимущественно концентрируются в сфере автомобильных перевозок как наименее капиталоемком виде деятельности.

Для организации перевозок в сфере воздушного, железнодорожного, трубопроводного, водного и т.д. транспорта требуются значительные инвестиции и большой штат персонала, что могут обеспечить только крупные корпорации. Все чаще на зарубежном рынке транспортных услуг крупные корпорации предоставляют услуги организации смешанных перевозок, что недоступно малым и средним транспортным предприятиям. Также крупные транспортные компании создают транспортно-логистические центры, оказывающие широкий перечень услуг. Данный сектор бизнеса является весьма перспективным, о чем свидетельствует мировая статистика. По данным за 2016 г., общая выручка 50 крупнейших транспортно-логистических компаний превысила 229 млрд. долл. США, при этом три крупнейших логистических оператора, на которых приходится почти треть общей выручки, находятся в Европе (DHL, Kuhne+Nagel, DBSchenker) [7]. Крупные транспортно-логистические компании развиваются и в КНР [19]: COSCOGroup, SINOTRANSGroup, China Shipping Company, XiamenXianqyu Group Coи др.

Однако условия для развития малого и среднего бизнеса на рынке транспортных услуг в Европе создают онлайн-биржи грузоперевозок. В настоящее время в Европе существует несколько десятков транспортных бирж, в том числе несколько ведущих, осуществляющих деятельность на международном уровне. Они стали функциональными пакетами программного обеспечения, реализующими почти все задачи для транспортников.

Постепенно стали появляться все более расширяющиеся веб-платформы, именуемые транспортными биржами. Биржи грузов и свободных транспортных средств –это веб-таблицы предложений, посредством которых транспортные компании находят свободные грузы для перевозки и связываются со своими заказчиками [26, с. 219].

Транспортные биржи в некоторых отношениях отличаются друг от друга. Во-первых, по типу программного обеспечения, часть которого представляет собой полностью работоспособные программы, установленные на компьютерах или иных электронных носителях, обеспечивающих доступ к информации. Первичные системы требовали перенесения всей базы в компьютер и постоянного обновления. Сегодня такие решения уже не работают, достаточно иметь постоянный доступ к центральному серверу. Некоторые биржи работают по принципу веб-сайтов. Данные идентичны, только представлены в онлайн-версии. Территориальный охват отдельных транспортных бирж в Европе приведен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Территориальный охват отдельных транспортных бирж в Европе

	Внутренний рынок	Рынки деятельности
Trans.eu	Польша	вся Европа
TimeCom	Германия	Европа (преимущественно Западная и Южная)
Teleroute	Франция	Франция, Испания, Бенилюкс
Wtransnet	Испания	Испания, Португалия, Франция
Raal	Чехия	Чехия, Словакия
Cargo LT	Литва	Балтия, Беларусь

Примечание – Источник: [26, с. 218].

Кроме вышеперечисленных, на европейских рынках действуют также такие биржевые системы как Freight-X, TransBank, CargoTrans, CourierExchange, Amicus–Transport и ряд других.

Первоначально у бирж была одна цель: минимизация холостых пробегов и сокращение непроизводительных расходов, следовательно, их услугами пользовались в основном перевозчики. В настоящее время контингент потенциальных пользователей изменился: он охватывает также экспедицию, торговлю, производство, дистрибуцию, экспортно-импортное посредничество и т.д.

Независимо от размера компании – предприятия с несколькими сотрудниками или многоуровневого концерна – услугами системы грузовых бирж пользуются все. Для мелких транспортных предприятий это является эффективным средством выживания в условиях избыточного предложения подвижного состава, для крупных транспортных корпораций это источник

информации о рыночных тенденциях и течениях. В обоих случаях биржи способствуют планированию стратегии деятельности и развитию бизнеса в транспортной сфере.

1.3 Особенности деятельности современных малых и средних предприятий

Развитие малого и среднего предпринимательства играет незаменимую роль в достижении экономического успеха отдельных хозяйствующих субъектов, высоких темпов роста экономики в целом. Кроме того, предпринимательство является основой инновационной экономики: чем больше хозяйствующих субъектов имеют возможность проявить со своей стороны инициативу и творческие способности, тем меньше разрыв между потенциальными и фактическими результатами развития как отдельных хозяйствующих субъектов, так и экономики в целом [4, с. 20]. Освоение инновационного экономического роста невозможно в условиях искусственного ограничения созидательной творческой стихии, свободы хозяйственной инициативы, необходимой для этого мобильности всех производственных ресурсов. Предпринимательство способствует развитию конкуренции, а также увеличению «открытости» национальной экономики, развитию ввоза и вывоза капитала, а следовательно, создает механизмы координации, выработки стратегии развития через рынок и конкуренцию, связи между хозяйствующими субъектами в транспортной сфере. При этом деятельность малых и средних предприятий имеет ряд преимуществ.

Основным достоинством малых и средних предприятий является доступность их создания и успешность функционирования. Это позволяет гражданам со средним уровнем дохода жизни создавать собственные предприятия, тем самым обеспечения себя работой. Малые предприятия выступают основой для формирования средних, а в будущем и крупных фирм; являются базой для внедрения инноваций в экономические процессы; выступают плацдармом для формирования среднего класса, а значит для создания социального общества, заинтересованного в политической стабильности страны. Кроме того, малые и средние предприятия более динамичны, они быстрее и эффективнее реагируют на изменения внутреннего рынка как в период роста, так и в кризисные времена. Малый и средний бизнес может быть представлен в производстве, торговле и в предоставлении услуг. При этом значительный вес малого бизнеса присутствует в таких сферах деятельности как розничная торговля, сфера услуг, медицинское и научное обслуживание за счет своего принципа работы: продавец – покупатель. При

этом крупные организации ориентируются преимущественно на массовое обслуживание [22, с. 178].

В силу названных преимуществ малый и средний бизнес (МСБ) может функционировать даже в условиях монополизации рынка крупными компаниями и завоевывать себе новые ниши. Кроме того, новые технологии сами по себе позволяют создавать небольшие предприятия с эффективным производством, на которых люди могут реализовать свои творческие способности. Опыт последних десятилетий показал, что более высокий эффект коллективного творчества достигается именно в относительно немногочисленных коллективах.

Глобализация экономики означает также расширение границ рыночного пространства. По мере реструктуризации мировой промышленности у него появляется возможность углубить свое присутствие на мировых рынках во всех направлениях, принять участие во всемирном разделении труда, использовать дистрибьюторские сети крупных фирм, получить технико-хозяйственную и финансовую поддержку и т.п.. Стремительное развитие рынка международных инвестиций и усиление влияния, которое оказывают на экономику транснациональные корпорации, означает новые возможности для развития МСБ и повышения его конкурентоспособности на мировом рынке [23, с. 14].

Вместе с тем, усиление конкуренции на международном уровне обуславливает качественные преобразования в системе организации и управления бизнесом, который должен адаптироваться к постоянно меняющимся условиям в обострившейся конкурентной борьбе. Реальные возможности развития МСБ расширились, что является отличительной чертой современного развития.

Таким образом, глобализация мировой экономики, обострение международной конкуренции и глубокие технологические сдвиги вносят в деятельность МСБ существенные изменения, на фоне которых проявляются новые тенденции его развития, вызывающие необходимость их учета при формировании экономической политики национальных государств [4, с. 24].

Прежде всего, наблюдается тенденция возрастания вклада субъектов МСБ в национальную экономику вообще и в ВВП каждой страны в частности (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Вклад малого и среднего бизнеса в национальную экономику ряда стран, %

Страны	Доля МСБ в общем количестве	Доля МСБ в общей занятости	Доля МСБ в структуре ВВП	Доля МСБ в экспорте
--------	-----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	------------------------

	предприятий			
США	97,6 – 98,2	57 – 60	50 – 52	37 – 40
Япония	98,5 – 99,7	75 – 78	52 – 55	38 – 40
ЕС	97,5 – 98,4	70 – 72	65 – 68	68 – 70
Германия	98,0 – 99,8	66 – 69	55 – 57	50 – 52
Италия	93,0 – 99,6	70 – 73	58 – 60	58 – 60
Франция	98,0 – 99,6	58 – 60	55 – 57	48 – 50
Китай	98,0 – 99,0	70 – 75	58 – 60	65 – 68
Россия	40,0 – 42,0	35 – 37	23 – 25	38 – 40

Примечание – Источник: [4, с. 25].

Как видно из таблицы 1.8, МСБ демонстрирует значительную роль в формировании основных экономических показателей деятельности национальных экономик. Дополнительно следует отметить, что в развитии малого и среднего бизнеса в мировой практике прослеживаются и другие тенденции [27]:

- 1) повышение роли МСБ в непроизводственной сфере;
- 2) международная производственная кооперация МСБ с крупными корпорациями;
- 3) увеличение числа семейных фирм;
- 4) рост активности МСБ в сфере услуг;
- 5) кластеризация МСБ;
- 6) информатизация деятельности МСБ и др.

Важнейшую роль в функционировании малого и среднего бизнеса играет государственное регулирование.

Ретроспективный анализ зарубежного опыта функционирования транспортного предпринимательства характеризуется важнейшей ролью государства в формировании законодательства на протяжении длительного периода развития стран рыночной экономики [29, с. 64]. Ряд развитых стран прошли в развитии системы государственного регулирования транспортной деятельности этапы «стихийного рынка», начального и развитого регулирования, на смену которым, в свою очередь пришла эпоха «дерегулирования», т.е. ослабления регулирующей функции государства. Наибольший интерес с точки зрения анализа зарубежного опыта представляет классический опыт регулирования и методы, применявшиеся за рубежом в годы наиболее жесткого и многостороннего регулирования транспортной деятельности.

Организация транспортной деятельности осуществлялась по следующим основным признакам: коммерческому, административному и

технологическому. При организации по коммерческому признаку прежде всего устанавливалась и закреплялась законодательно граница между секторами коммерческих перевозок (т.е. работа транспортных предприятий по найму) и некоммерческих (т.е. перевозка грузов, по отношению к которым перевозчик являлся владельцем, нанимателем или арендатором). При этом некоммерческие автовладельцы за рубежом не имели права работать по найму, а нарушение этого правила строго наказывалось. Смысл такого разделения заключается в том, что автотранспортные предприятия, работающие на коммерческой основе, должны быть защищены от конкуренции со стороны автовладельцев, чьи финансовые возможности (за счет особенностей основного производства) могут быть больше, чем у профессиональных перевозчиков.

Организация по административно-территориальному признаку определяла вид выполняемых перевозок – международные, между административными территориями внутри страны – «межрегиональные», в пределах административных территорий (местные). Обособление международных перевозок вполне очевидно, во-первых, они подчинялись международным соглашениям в области автомобильного транспорта, а во-вторых, их выполнение было сопряжено с соблюдением требований таможенных и пограничных правил.

Выделение процедуры регулирования местных и межрегиональных перевозок характерно, прежде всего, для стран федеративного устройства, где территории достаточно самостоятельны (США, Канада, Мексика, ФРГ и т.д.). Межрегиональные перевозки подлежали регулированию органом федерального уровня. Что же касается местных перевозок, то их регулирование относилось к компетенции соответствующих административных единиц [29, с. 65].

Организация регулирования по технологическому признаку предполагала естественное разделение по видам перевозимых грузов, которое в ряде стран (США, Канада) закреплялось лицензией. Так, например, в США выделяются перевозчики генеральных грузов, наливных грузов, тяжеловесных грузов, ценных грузов, перевозчики автомобилей и т.д.

Общими задачами, которые решаются при регулировании в сфере организации транспортной деятельности, являются:

- 1) определение норм и правил, по которым должны действовать операторы в каждом из выделенных секторов;
- 2) распределение ответственности между всеми органами государственного управления по регулированию и контролю в соответствующих секторах.

Организация сферы автотранспортной деятельности оформлялась принятием законодательных и подзаконных актов, закрепляющих разделение и определяющих права и обязанности предприятий, работающих в тех или иных

секторах рынка, а также полномочия государственных органов управления. Это давало возможность целенаправленно применять дифференцированные налоги, правила доступа в бизнес, методы ограничения деятельности транспортных предприятий или напротив, привлечения их к работе в отдельных секторах рынка и т.д.

Одним из основных методов регулирования рынка автотранспортных услуг является лицензирование. В результате проведенного исследования зарубежного опыта функционирования автомобильного транспорта в условиях рыночной экономики выявлены следующие особенности национальных систем лицензирования.

Регулирование допуска преследовало следующие основные цели:

- 1) недопущение недобросовестных, финансово ненадежных, профессионально неквалифицированных операторов к автотранспортной деятельности;
- 2) ограничение (контингетирование) количества операторов, действующих на рынке автотранспортных услуг [29, с. 66].

Последняя задача могла не ставиться официально, однако ужесточение квалификационных требований даже в рамках, предписанных действовавшим законодательством, практически использовалось как средство ограничения конкуренции в отдельных секторах рынка автотранспортных услуг. Функция допуска операторов к автотранспортной деятельности включает два аспекта: допуск к профессии и допуск на рынок.

Если национальное законодательство предусматривало регистрационный характер допуска операторов, когда соискателю лицензии не может быть отказано по причине избыточной конкуренции и отсутствия реального спроса на услуги, которые он намерен предлагать, то допуск к профессии автоматически означал и допуск на рынок. До недавнего времени на российском рынке транспортных услуг при получении лицензии на перевозку считалось достаточным наличие у индивидуальных перевозчиков только водительских прав, однако в последующем этого условия было достаточно только для получения ограниченной лицензии, т.е. для перевозчиков собственных грузов.

Механизм государственного регулирования на грузовом автомобильном транспорте в большинстве развитых стран рыночной экономики Европы и США функционировал десятки лет, при этом многие страны процесс дерегулирования осуществляли постепенно: например, Швеция с 1962 по 1966 г., во Франции грузовой автотранспорт регламентировался с 1949 по 1963 г., с возобновлением регламентации в 1981 г. Процессы дерегулирования в различных странах характеризовались неоднозначными последствиями. Так, в Великобритании произошла значительная концентрация транспортных

ресурсов в секторе мелкопартионных отправок, наблюдалось существенное увеличение тарифов в отдельных сегментах рынка автотранспортных услуг по сравнению с периодом существования регулируемого допуска на рынок и высокий уровень банкротства.

Во многих странах государственная политика в области регулирования рынка была направлена на поддержание равновесного паритета в развитии различных видов транспорта [29, с. 68]. Исследования, проведенные в ряде стран, прошедших этапы регулирования и дерегулирования рынка транспортных услуг, позволили сделать вывод, что введение дерегулирования увеличивает долю транспорта общего пользования. Так в Великобритании, Швеции, Австралии после снятия ограничений на выход на автотранспортный рынок, доля автотранспортного самообслуживания сократилась. Это объясняется тем, что при введении госрегулирования ряд стран и, в частности США, вводили очень жесткие ограничения по тарифной политике, допуску на рынок (например, в США частные перевозчики были ограничены в выборе груза для обратной загрузки, что снижало эффективность использования подвижного состава). Тарифное регулирование, которое осуществлялось в США, привело к высокой концентрации автотранспортного бизнеса. Следовательно, опыт развитых стран по регулированию транспортного предпринимательства несомненно является полезным и актуальным для развивающихся стран, к которым относится Китай.

По итогам главы необходимо сформулировать следующие положения:

1) под транспортной сферой следует понимать совокупность различных видов транспорта, находящихся во взаимодействии и взаимозависимости, дополняющих друг друга, развивающихся в тесной взаимосвязи, обеспечивая эффективное использование каждого вида. Транспортная система включает в себя две основные подсистемы: управляющую и управляемую. При этом управляемая подсистема включает три составляющие: техническая часть, технологическая часть, коллектив. Субъектами управления транспортными предприятиями являются собственники и их доверенные лица, в качестве объекта управления выступают сами транспортные предприятия либо их структурные подразделения. Применительно к транспортной сфере под организацией предлагается понимать пространственно-временную структуру производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. Организация транспортной сферы включает: ресурсы, зависимость от среды, разделение труда, управление. Управление транспортным предприятием основывается, как правило, на принципах, сформулированных А. Файолем. Следует также отметить, что начиная с 1980-х гг. в деятельности транспортной сферы

произошел переход к новой парадигме менеджмента, при этом транспортное предприятие понимается как открытая система, управляемая на основе ситуационного подхода;

2) возможно выделить следующие основные модели управления транспортными предприятиями: японская (для которой характерны пожизненный наем персонала, высокая значимость человеческого фактора и пр.), американская (для которой характерны количественные показатели эффективности, краткосрочный наем и пр.), европейская (в значительной степени дифференцирована по странам. Для семейных предприятий транспортной отрасли часто характерна жесткая структура управления и авторитарный стиль управления), а также российская, находящаяся в процессе формирования. Ситуационное управление наиболее характерно именно для российской модели, при этом, как правило, отсутствуют стратегии развития транспортных предприятий. Следует сказать, что крупные транспортные предприятия в настоящее время все чаще выступают в качестве логистических операторов, обеспечивая перевозки всеми видами транспорта. Малые и средние предприятия концентрируются преимущественно в автомобильных перевозках. Взаимодействие транспортных предприятий малого и среднего бизнеса с заказчиками осуществляется с помощью онлайн-бирж;

3) роль малого и среднего бизнеса в современной экономике не вызывает сомнений. Имеет место быстрое возрастание значимости малого и среднего бизнеса для формирования основных экономических показателей национальных экономик, при этом для развития малого и среднего бизнеса характерны такие тенденции, как: информатизация, интернационализация, рост масштабов производственного кооперирования с крупными фирмами, быстрое развитие семейных фирм, активизация деятельности МСБ в сфере услуг и пр. Следует также признать, что успешное развитие малого и среднего бизнеса в транспортной сфере в значительной степени зависит от государственного регулирования. Многие развитые страны в XXв. применяли различные инструменты регулирования транспортной сферы, что позволило упорядочить рынок и обеспечить высокое качество выполняемых перевозок.

2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Обзор традиционных методов менеджмента предприятий в сфере малого и среднего бизнеса

Управление малыми и средними предприятиями осуществляется с использованием набора методов, что позволяет обеспечить достижение целей управления. Методы управления при этом выступают одним из элементов системы управления. Необходимо отметить, что необходимость использования различных методов управления предприятиями малого и среднего бизнеса может быть охарактеризована с позиций трех подходов: системного, процессного и ситуационного (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные подходы к пониманию сущности управления предприятиями малого и среднего бизнеса

Подход	Описание
Системный	Малое предприятие рассматривается как целостная совокупность элементов, взаимосвязанных между собой
Процессный	Управление малым либо средним предприятием рассматривается как серия последовательных взаимосвязанных действий
Ситуационный	Состояние объекта и субъекта управления малым либо средним предприятием во множестве ситуаций

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [32, с. 13].

Как видно из таблицы 2.1, в современной практике менеджмента предприятий малого и среднего бизнеса возможно использование трех подходов к пониманию сущности управления, в зависимости от которых формируются наборы методов менеджмента и определяется соотношение между ними. Необходимо сказать, что наиболее часто используемым является системный подход, в рамках которого методы менеджмента понимаются как элемент, составляющая общей системы управления предприятием. Как представляется автору, в рамках данного подхода значимость методов менеджмента в функционировании малого либо среднего предприятия неоправданно снижается.

Приведем принципиальную схему системного подхода к управлению малым или средним предприятием на рисунке 2.1.

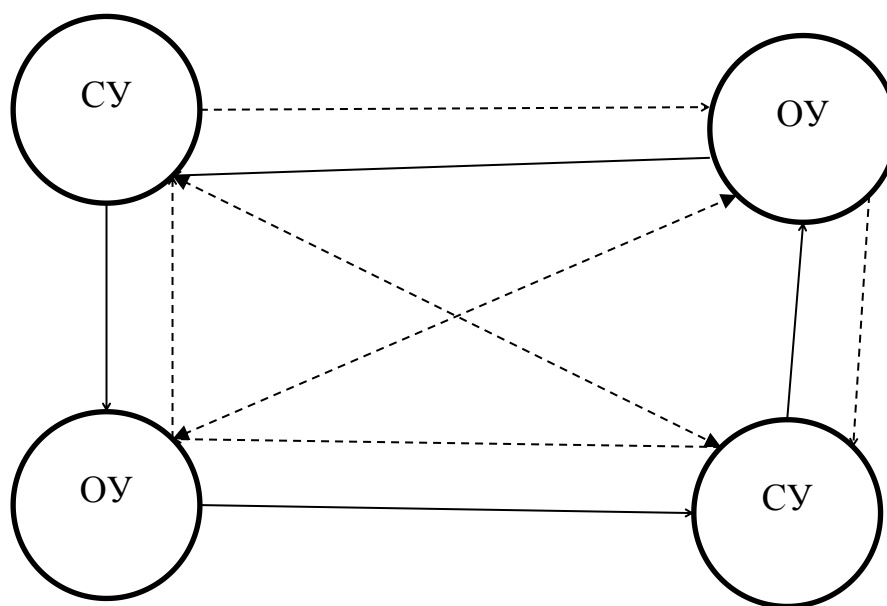


Рисунок 2.1 – Принципиальная схема системного подхода к управлению малыми и средними предприятиями

Как видно из рисунка 2.1, системный подход предполагает наличие прямых и обратных связей между субъектом управления и объектом управления. Системный подход в управлении означает, что:

- руководитель малого предприятия должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний;
- руководитель должен видеть за частным общее и осознавать, какое место его предприятие занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;
- он позволяет руководителю малого предприятия более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию/руководство, контроль, мотивацию[32, с. 14].

Значение системного подхода в управлении предприятиями малого и среднего бизнеса увеличивается по следующим основным причинам:

- усиление динамики внешней среды, оказывающей существенное воздействие на малый и средний бизнес;
- усложнение внутренних и внешних связей предприятий малого и среднего бизнеса;
- необходимость постоянных системных преобразований организационных структур;
- актуальность оптимизации экономических целей, социальной ответственности и эффективного управления в среднем бизнесе (малый бизнес редко осознает свою социальную ответственность);

–необходимость эффективного использования человеческих ресурсов – основного фактора производства в малом и среднем бизнесе [30, с. 41].

Процессный подходоснован на объединении управленческих функций в единый целенаправленный процесс управления малым либо средним предприятием. Управление в данном случае рассматривается как процесс, т. е. серия последовательных взаимосвязанных действий по применению различных методов менеджмента (рисунок 2.2).

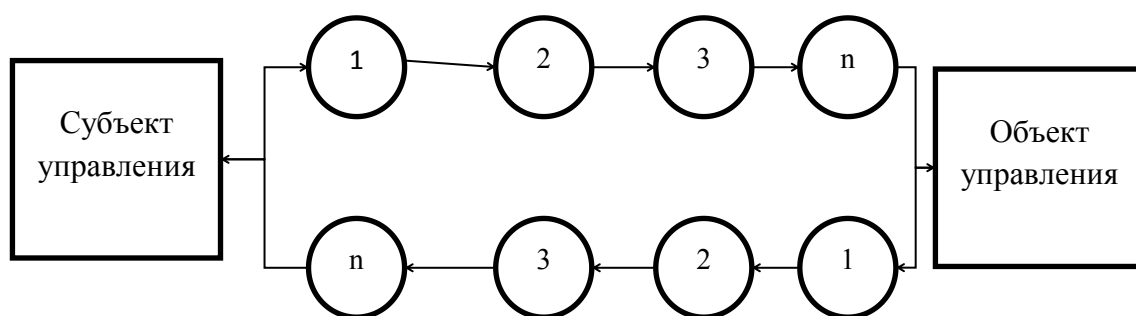


Рисунок 2.2 – Принципиальная схема процессного подхода к управлению предприятием малого и среднего бизнеса

Процессный подход в управлении предприятием малого и среднего бизнеса базируется:

- на понимании процесса как объективной последовательности взаимосвязанных задач (видов деятельности);

- на убеждении, что работа по созданию ценностей в малом бизнесе происходит по горизонтали путем взаимодействия непосредственных исполнителей.

Основными обязанностями владельца бизнеса в реализации процессного подхода являются:

- проектирование (создание) процесса и его совершенствование в случае необходимости;

- подбор и обучение персонала;

- оперативное вмешательство в процесс при необходимости [32, с. 15].

Частным случаем реализации и выражения процессного подхода являются бизнес-процессы, которые в настоящее время получили распространение и на малых предприятиях. Отличительной особенностью бизнес-процесса от простого процесса является его бизнес-направленность, то есть он отражает какую-либо хозяйственную деятельность. Заслуживает внимания определение бизнес-процесса, данное М. Хаммером и Д. Чампи: совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «выходе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «входе» создается продукт, представляющий ценность для

потребителя [29, с. 57]. Бизнес-процессы могут трактоваться различным образом: как объект управления, как процесс стратегического управления, как процесс капитализации малого предприятия, как процесс достижения конкурентоспособности предприятия малого и среднего бизнеса [34, с. 42].

В последние десятилетия всё чаще основой выбора методов менеджмента в малом и среднем бизнесе становится ситуационный подход. Центральным понятием ситуационного подхода является категория «ситуация», под которой понимается конкретный набор обстоятельств, оказывающих максимальное воздействие на малое предприятие в конкретный момент, способствующих или препятствующих достижению организационных целей. При этом особенно актуальным видится применение ситуационного подхода при выборе методов менеджмента, подходящих для малого предприятия.

Ситуативность можно изобразить как состояние субъекта и объекта управления во множестве ситуаций. Количество и качество взаимодействия определяет и множественность прямых и обратных связей между субъектом и объектом управления (рисунок 2.3).

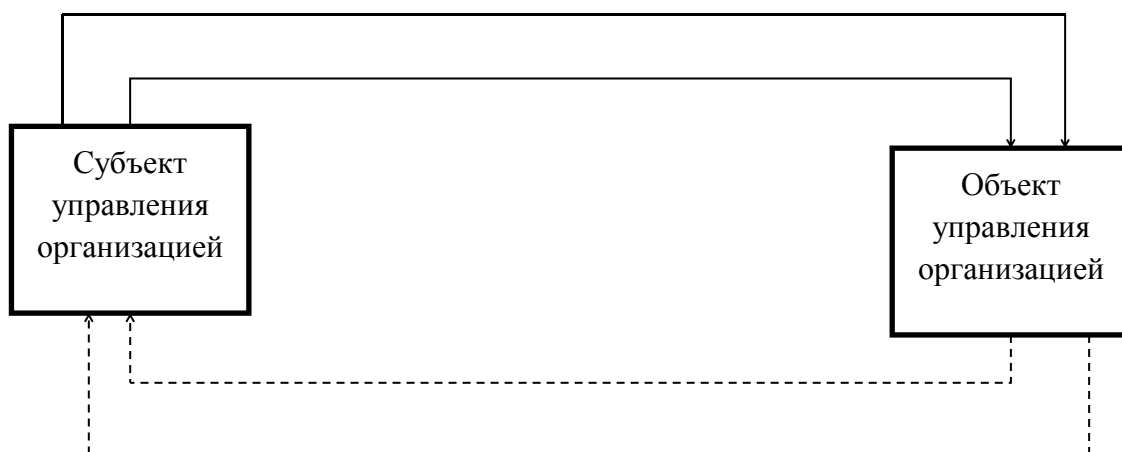


Рисунок 2.3 – Принципиальная схема ситуационного подхода в управлении малым предприятием

Теория ситуационного управления применительно к малому бизнесу утверждает, что не может быть единственного универсального набора методов менеджмента, одинаково эффективных всегда и везде, потому что в разных условиях лучшие результаты приносит использование разных подходов в совокупности [25, с. 107]. По итогам анализа следует сделать вывод, что на малых и средних предприятиях развивающихся стран, к которым относится и КНР, преобладает системный подход к управлению, степень распространенности процессного подхода недостаточна. Однако в перспективе, по мере повышения квалификации менеджеров средних предприятий, следует

ожидать усиления значимости ситуационного и процессного подходов к выбору методов менеджмента.

Дадим определение метода менеджмента. По мнению автора, метод менеджмента – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных малым или средним предприятием целей [31, с. 17]. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности в малом и среднем бизнесе. Они применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Существуют и другие подходы к пониманию методов менеджмента. В частности, По мнению ученых В.С. Ковалева, Н.И. Кабушкина, В.Ф. Уколова метод менеджмента – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных предприятием целей на основе полного использования имеющихся возможностей. Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности [36, с. 22].

Существует множество методов управления. Все они могут быть разделены прежде всего на общенаучные и специальные. Общенаучные методы управления вытекают из философии управления. Для реализации эффективного управления необходимо одновременное использование различных подходов к постановке и реализации решаемых задач (целей) – общефилософских, системных, функциональных, интеграционных, социальных, психологических и др. Данные подходы относятся к общенаучным, поскольку они (хотя и в различной степени) применяются практически во всех науках.

Множественность методов управления и разные подходы к их классификации усложняют задачу выбора тех из них, которые будут более эффективны при решении конкретных управленческих задач. Тенденция к росту числа и разнообразия методов управления требует упорядочения всей их совокупности путем классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (хозяйство, отдел, службу и т.д.).

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия. Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие [36, с. 23].

В практике управления на транспорте, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить,

что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов менеджмента. Возможно выделить следующие подходы к классификации методов менеджмента [8, с. 19-25].

1. По типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия. Методы прямого воздействия предполагают однозначное исполнение, обусловленное действием четких регламентов. Их применение не допускает свободы выбора поведения исполнителем. Методы косвенного воздействия такую свободу предоставляют. Необходимый результат достигается за счет использования рычагов, заинтересовывающих исполнителя действовать в интересах руководителя.

2. По масштабу использования методы подразделяются на общие и частные. Частные методы разрабатываются применительно к решению конкретных задач в рамках отдельных элементов системы управления и имеют конкретный алгоритм исполнения (например, метод «Управления по целям»). Общие методы универсальны. Они применимы для реализации нескольких задач (например, метод нормирования). С их помощью обеспечивается реализация частных методов управления.

3. По источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия. Методы централизованного воздействия разрабатываются высшим руководством предприятия. Методы децентрализованного воздействия разрабатываются на низовых уровнях управления.

4. По продолжительности воздействия методы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные. Методы каждой группы обеспечивают реализацию соответственно долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей.

5. По способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы. Единоличные методы вырабатываются руководителем без привлечения к этому процессу подчиненных. Коллегиальные методы вырабатываются группой должностных лиц, входящих в состав структурного образования, уполномоченного на решение определенного круга специализированных задач (например, ревизионная комиссия, координационный совет по закупкам, комиссия по социально-бытовым вопросам). Коллективные методы вырабатываются всеми работниками, входящими в состав относительно обособленного структурного образования (например, отдела, секции или предприятия в целом). Соотношение методов определяется стилем управления, принятым в данной организации, - и рабочей обстановкой.

6. В соответствии с организационными особенностями воздействия можно выделить профилактические методы (направленные на предупреждение

нежелательных действий, результата), пресекающие методы (направленные на прекращение действий, изменение ситуации) и подкрепляющие или поддерживающие (направленные на их сохранение).

7. По механизму и характеру воздействия на персонал различают три группы методов: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические (рисунок 2.4). Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Рассматриваемая классификация представляется наиболее значимой в малом и среднем бизнесе.

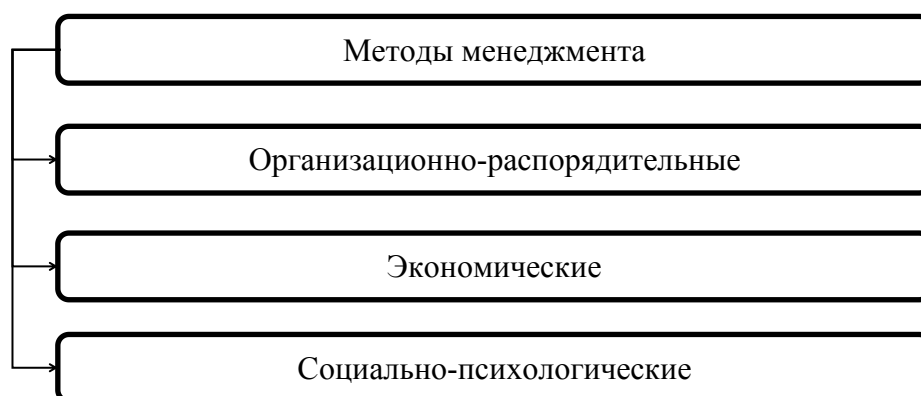


Рисунок 2.4 – Основные группы методов менеджмента в малом и среднем бизнесе

Широкое применение в малом и среднем бизнесе получили организационно-распорядительные методы. Организационно-административные методы предполагают прямое волевое воздействие руководящих работников на подчиненных с целью выполнения команд и реализации принятых решений. Эти методы только тогда достигают цели, когда четко регламентированы обязанности, права и ответственность каждого руководителя и исполнителя, звена управления, создана система координации действий всех работников и налажена эффективная система контроля исполнения. Вместе с тем должны приниматься стимулирующие меры, цель которых состоит в том, чтобы работники были заинтересованы в своевременном и надежном исполнении предписаний руководителя, проявляли творческую инициативу [31, с. 18].

Экономические методы руководства основаны на сочетании команд и экономических рычагов и стимулов. Их использование опирается на систему экономических интересов личности, коллектива и общества. Считается, что эффект от их применения больший, чем от применения организационно-административных методов, поскольку в их основе лежит большой мотивирующий потенциал, который, как правило, не полностью востребован в

малом и среднем бизнесе. Применение экономических методов руководства коллективом малого предприятия связано с механизмом, позволяющим в наибольшей степени использовать материальную заинтересованность персонала в улучшении результатов деятельности, повышении эффективности хозяйственной деятельности малого предприятия. В качестве инструментов экономического воздействия могут использоваться приемы распределения прибыли и формирования бюджета предприятия и др. Оплату труда наемного менеджера в малом и среднем бизнесе целесообразно связывать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всего хозяйства [12, с. 36].

Социально-психологические методы руководства основаны на использовании моральных стимулов к труду. Сущность этих методов состоит в воздействии на работников предприятий малого и среднего бизнеса с помощью логических и психологических приемов в целях превращения задания в осознанный долг, его внутреннюю потребность. При условии умелого применения данные методы весьма эффективны: их удельное значение в общих успехах малого предприятия может превышать 80 %. По данным японских специалистов морально-психологический климат коллектива и создаваемый им настрой способны повысить производительность труда в 1,5 раза.

Особое место в системе менеджмента малого и среднего бизнеса занимают организационно-распорядительные методы. В них входят приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Они должны обеспечивать персональную ответственность работников управления за исполнение воли вышестоящих органов [12, с. 37].

Основа организационно-распорядительных методов – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их базе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения – это прежде всего субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Организационные отношения объективно заданы не только законами общественного развития, но и социально-экономическими и политическими условиями, то есть имеют объективную и субъективную природу. В любом случае они служат основой для построения иерархии власти, системы соотношения прав и ответственности. Эта система играет решающую роль при построении организационно-распорядительных методов управления в малом и

среднем бизнесе. Для того чтобы они работали эффективно, необходимы два основных условия:

- сбалансированность прав и ответственности на каждом уровне, что создает тождественность субъекта и объекта управления;
- сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления; при этом каждый промежуточный уровень должен выступать в качестве передающего устройства, не создающего помех и перекосов в системе управления [7, с. 27].

Организационно-распорядительные методы разнообразны, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия здесь служат регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения и т. д.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов: распорядительные; организационно-стабилизирующие; дисциплинирующие. Их используют комплексно, они тесно взаимосвязаны (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Классификация организационно-распорядительных методов

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда используют вместе с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия следующие:

- обеспечение стабильности организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;
- подчинение каждого процесса, протекающего в социально-экономических системах, власти [15, с. 25].

При нарушении этих требований неизбежно начинают доминировать права в ущерб ответственности. Организационно-распорядительные методы выражаются в основном в прямом директивном воздействии органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Однако, по мнению автора, это не совсем верно. Ряд организационно-распорядительных методов имеет характер не прямого, а косвенного влияния на подчиненных – рекомендации, предложения и т.д.

При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы менеджмента на малом либо среднем предприятии. Вопрос о взаимозаменяемости методов управления неправомерен, поскольку они имеют различную природу и спектр действия, а поэтому взаимодополняемы [31, с. 19].

Экономические методы управления и экономический механизм менеджмента в целом определяются социально-экономической природой рыночной экономики и окружающей среды предприятия малого и среднего бизнеса. Они ориентированы на создание условий для его развития при организации производства и сбыта продукции и услуг на рынке. Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия малого и среднего бизнеса для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать [20, с. 41].

Содержание управленческих воздействий при проведении таких изменений ориентировано на управление предприятием малого и среднего бизнеса с целью его эффективного функционирования в рыночных условиях хозяйствования. Оно должно также учитывать объективные тенденции развития общественного производства, его концентрацию и интернационализацию, а также углубление специализации наукоемкого производства и повышение его капиталоемкости. Это связано с необходимостью внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для формирования и поддержания конкурентной позиции предприятия, а также обеспечения устойчивого роста его производительности в условиях жесткой конкуренции на национальном и мировом (в случае, если предприятие является субъектом ВЭД) рынках. Основными экономическими методами управления, обеспечивающими эффективное функционирование предприятия малого и среднего бизнеса в рыночных условиях хозяйствования, являются:

- коммерческий расчет;
- внутрифирменный расчет;
- ценовая политика и механизмы ценообразования;

- механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом [31, с. 20].

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему будут решаться организационные и экономические задачи. Эти методы позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

При помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических – управление поведением индивида и межличностными отношениями в малом коллективе. Цель социальных методов – управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т. п. [14, с. 57].

Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами включают:

- методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей;
- методы социального регулирования – для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;
- методы управления нормативным поведением – упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения.

Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями:

- внушение – непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;
- методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;
- методы ориентирующих условий используются для изменения отношения персонала к труду. Для этого необходимо информировать о ходе

выполнения заданий, о доходности и рентабельности, о заработной плате и других показателях деятельности предприятия и индивида.

Цель психологических методов – создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии. Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом – руководитель [31, с. 20].

К психологическим методам относятся:

- методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;
- методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления;
- методы психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду;
- методы профессионального отбора и обучения ориентированы на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе. Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, знаниями в области социальной психологии, что сравнительно редко встречается в среднем бизнесе и практически не встречается на малых предприятиях [6, с. 41].

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия малого и среднего бизнеса за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

2.2 Анализ методов и инструментов менеджмента на предприятиях транспортной сферы в Китае

Объектами изучения выступают следующие транспортные предприятия, расположенные в КНР:

1) Neptune Logistics LLC. Предприятие расположено в г. Гуанчжоу. Транспортное предприятие было создано в 2002 г. и оказывает услуги по организации перевозки и доставки товаров китайских производителей в зарубежные страны. Поставки ведутся преимущественно железнодорожным транспортом в следующие страны: Россия, Польша, Германия, Беларусь,

Казахстан, Таджикистан, Монголия. Необходимо сказать, что в структуре заказов, получаемых транспортным предприятием, преобладают заказы из России, также существенный объем перевозок выполняется в интересах белорусских покупателей китайских товаров. Помимо железнодорожного транспорта, Neptune Logistics LLC организует перевозки автомобильным и авиационным транспортом, морским транспортом, возможна также консолидация грузов для нескольких отправителей / получателей, что снижает расходы клиентов на транспортные услуги. Структура заказов, получаемых Neptune Logistics LLC, приведена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура заказов, получаемых Neptune Logistics LLC, %

Как видно из рисунка 2.6, в структуре заказов на услуги, получаемых транспортным предприятием, преобладают заказы на зарубежные перевозки, что оказывает воздействие на организационную структуру Neptune Logistics LLC. Специалисты по логистике в Neptune Logistics LLC разделены по географическому признаку, что представлено на рисунке 2.7.

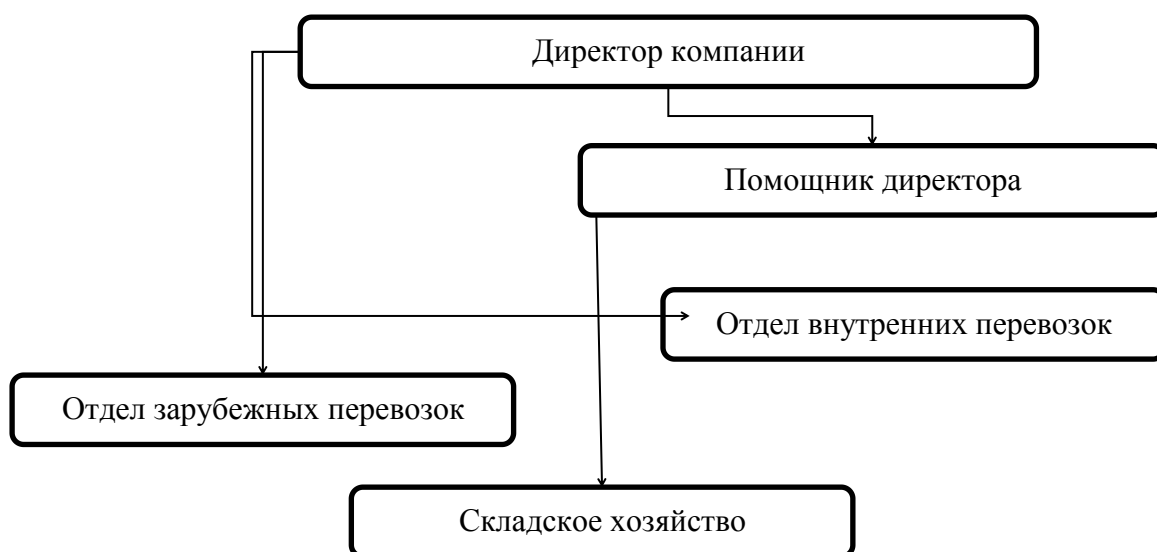


Рисунок 2.7 – Укрупненная организационная структура Neptune Logistics LLC

Как видно из рисунка 2.7, общее руководство Neptune Logistics LLC осуществляет директор транспортного предприятия, одновременно являющийся его собственником. В его подчинении находится помощник директора Neptune Logistics LLC, руководящий складским хозяйством, в котором осуществляется хранение, погрузка и разгрузка грузов клиентов. Собственного транспортного парка транспортное предприятие, относящееся к среднему бизнесу, не имеет. Создано два отдела: отдел зарубежных перевозок (работают преимущественно специалисты со знанием иностранных языков) и отдел внутренних перевозок (трудятся этнические китайцы). При этом в управлении Neptune Logistics LLC проявляется традиционная для Китая философия Сунь-цзы.

Как отмечается в научной литературе, «важнейшей чертой классического восточного миропонимания является постулат о единстве всех сфер жизни. То есть все процессы, будь то экономическое развитие, политика и культура или даже строительство дома, в представлении восточного человека подчинены одним законам. Различаются только конкретные проявления действия этих законов. Соответственно человек, постигший эти базовые законы, «обречен» на успех в бизнесе, личной жизни, да и в любом своем начинании» []. Директор Neptune Logistics LLC обладает глубокими знаниями в сфере религий (даосизма и конфуцианства), что оказывает существенное воздействие на его управленческую деятельность. Взаимодействие элементов китайской философии с элементами управления компанией представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Взаимодействие элементов философии, традиционной для Китая, с методами управления предприятием транспортной сферы

Сунь-цзы	Элемент управления транспортным предприятием
Война	Ведение бизнеса в транспортной сфере
Государство	Транспортное предприятие
Противники, враги	Конкуренты в транспортном бизнесе
Обстоятельства войны	Внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность транспортного предприятия
Путь	Понимание целей управления и их учет при выборе методов

Небо	Учет фактора времени в управлении предприятием
Земля	Рынок транспортных услуг Китая
Полководец	Руководство транспортного предприятия
Правила	Методы менеджмента

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [36, с. 13].

Как видно из таблицы 2.2, в деятельности Neptune Logistics LLC и других транспортных предприятий КНР методы менеджмента понимаются как элемент «Правила» в традиционной философии Сунь-цзы. Правила - это воинский строй, командование и использование ресурсов. В управлении предприятием на основании принципов философии Сунь-цзы «путь, небо, земля, полководец, и правила» руководитель Neptune Logistics LLC разрабатывает многоэтапную систему управления им. Особенности применения методов управления Neptune Logistics LLC будут рассмотрены в сравнении с другими предприятиями транспортной отрасли.

Другим объектом анализа является Rowad Shipping Company, FC, имеющая центральный офис в г. Гуанчжоу, а также второй офис в Стамбуле, Турция. Транспортное предприятие имеет собственные контейнеры для транспортных перевозок и организывает с их помощью доставку товаров в страны Северной Африки и Ближнего Востока. Предприятие относится к малому бизнесу (численность составляет 10 чел.), собственных складских мощностей транспортное предприятие не имеет. Организационная структура управления Rowad Shipping Company, FC приведена на рисунке 2.8.

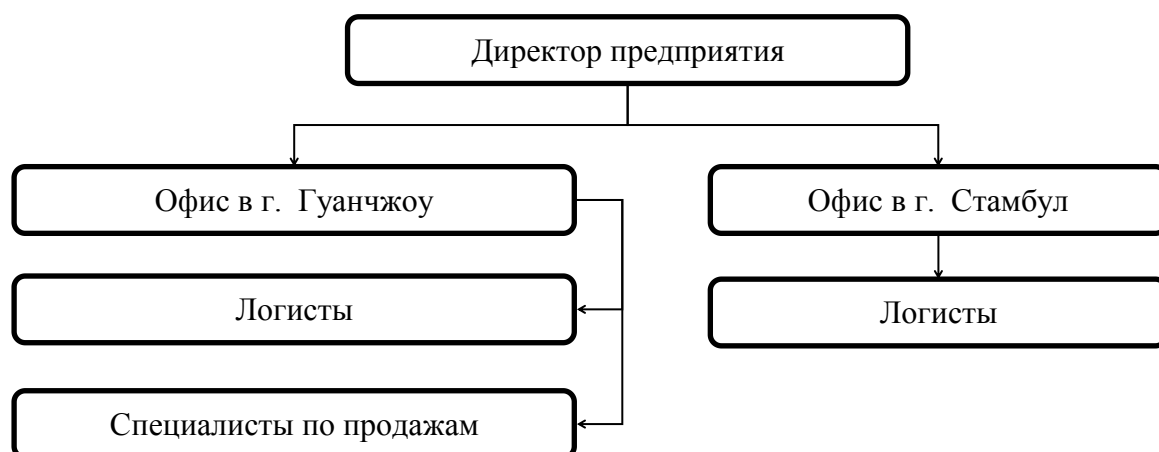


Рисунок 2.8 – Организационная структура Rowad Shipping Company, FC

Как видно из рисунка 2.8, в офисе транспортного предприятия в г. Гуанчжоу работают как логисты, непосредственно занимающиеся оказанием транспортных услуг клиентам, так и специалисты по продажам, взаимодействующие с клиентами. Обслуживание транспортных контейнеров передано на аутсорсинг. В офисе Rowad Shipping Company, FC в г. Стамбул работают только логисты, обеспечивающие прием и дальнейшую отправку грузов в страны Северной Африки и Ближнего Востока. С учетом наличия в составе работников турецких граждан применение традиционной китайской философии в управлении Rowad Shipping Company, FC существенно снижено.

Третьим объектом исследования выступит Trans Development, LLC, расположенное в г. Шэньчжэнь оказывающее услуги по доставке грузов морским путем в Украину. Данное транспортное предприятие управляется выходцем из стран бывшего СССР, в связи с чем традиционная китайская философия в управленческой деятельности не применяется, несмотря на наличие этнических китайцев в составе персонала Trans Development, LLC.

Транспортное предприятие также относится к малому бизнесу (численность персонала составляет 9 чел.), а его организационная структура представлена на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Организационная структура Trans Development, LLC

Как видно из рисунка 2.9, непосредственное руководство Trans Development, LLC осуществляет управляющий менеджер – выходец из бывшего СССР, что оказывает значительное воздействие на особенности управленческой деятельности. Так, в своей деятельности управляющий менеджер рассматриваемого транспортного предприятия применяет элементы российской модели менеджмента, что в целом не характерно для Китая и не соответствует традиционной китайской философии. Тем не менее, учитываются мнения этнических китайцев, работающих на транспортном предприятии, благодаря

чему на предприятии обеспечивается благоприятный психологический климат, важный для успешного развития.

Представляет интерес проведение сравнительного анализа применения различных методов менеджмента на рассматриваемых предприятиях. Особенности применения организационно-распорядительных методов менеджмента на рассматриваемых транспортных предприятиях приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Применение организационно-распорядительных методов менеджмента на рассматриваемых транспортных предприятиях

Предприятие	Особенности применения группы методов менеджмента
Neptune Logistics LLC	Доминируют среди используемых методов менеджмента. Имеет место жесткая централизация управления, все полномочия в области принятия решений сосредоточены у директора. Инициатива работников приветствуется в ограниченных размерах, при этом указания директора должны выполняться неукоснительно. Директор отдает указания преимущественно в устной форме, письменные распоряжения по транспортному предприятию издаются сравнительно редко.
Rowad Shipping Company, FC	Играют важное значение, однако не являются определяющими в связи с действующим демократическим стилем управления. В офисе транспортного предприятия в г. Гуанчжоу, где преобладают этнические китайцы, по-прежнему сильна роль традиционной китайской философии, коллективное принятие решений не распространено. В то же время управляющий офисом в г. Стамбул практикует коллективное принятие решений, издание распоряжений и приказов осуществляется только при необходимости
Trans Development, LLC	Системная работа по использованию организационно-распорядительных методов управления транспортным предприятием не ведется, приказы издаются эпизодически. При этом преобладают указания и распоряжения в бумажной форме, в устной форме управляющий менеджер отдает указания сравнительно редко

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.3, специфика построения организационной структуры и наличие в составе персонала иностранцев оказывает значительное воздействие на применение организационно-распорядительных методов управления в деятельности различных транспортных предприятий.

Особенности использования экономических методов управления на рассматриваемых транспортных предприятиях сведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Особенности применения экономических методов менеджмента в деятельности рассматриваемых транспортных предприятий

Предприятие	Особенности применения группы методов менеджмента
Neptune Logistics LLC	При использовании мотивации и стимулирования труда обязательно учитывается вклад конкретного работника в результаты деятельности транспортного предприятия, действует широкая система премирования (в зависимости от стажа работы, от результатов работы предприятия и отдела, к знаменательным событиям и пр.), при этом в структуре заработной платы преобладает переменная часть. Участие персонала в прибыли предприятия не практикуется. Предприятие функционирует на основе коммерческого расчета, активно используется ценовая политика, действует система скидок
Rowad Shipping Company, FC	Преобладает традиционная комиссионная система оплаты труда с учетом бонусов за выполнение плановых показателей оказания услуг и отсутствие рекламаций со стороны клиентов, система премирования развита слабо (премии выплачиваются только по итогам года), участие в прибыли транспортного предприятия отсутствует. Предприятие функционирует на основе коммерческого расчета, активно используется ценовая политика, действует система скидок
Trans Development, LLC	Действует повременная система оплаты труда в сочетании с комиссионными выплатами для специалистов отдела продаж, управляющий менеджер транспортного предприятия участвует в распределении его прибыли. Предприятие функционирует на основе коммерческого расчета, активно используется ценовая политика, действует система скидок

Примечание – Источник: собственная разработка.

По итогам заполнения таблицы 2.4 необходимо сказать, что на транспортных предприятиях КНР, где преобладают этнические китайцы, применение экономических методов управления имеет свою специфику (в частности, обширная система премирования), однако не применяется участие в прибыли (возможны исключения в случаях, когда на предприятии работают члены семьи). Участие в прибыли транспортного предприятия применяется только в Trans Development, LLC, руководимом иностранцем. Особенности использования в практике транспортных предприятий социально-психологических методов управления сведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Особенности применения социально-психологических методов менеджмента в деятельности рассматриваемых транспортных предприятий

Предприятие	Особенности применения группы методов менеджмента
Neptune Logistics LLC	Применяются методы развития коллектива с учетом совместимости между работниками, важнейшее значение имеет нематериальная мотивация, действуют жесткие критерии профессионального отбора, налажена система обучения
Rowad Shipping Company, FC	Развитие коллектива системно не ведется, снижена роль нематериальной мотивации, однако действуют критерии отбора персонала и налажена система подготовки
Trans Development, LLC	социально-психологические методы в деятельности предприятия используются эпизодически, нематериальная мотивация не налажена, не создана система обучения персонала

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.5, наиболее развитыми социально-психологические методы управления являются на транспортном предприятии, где широко применяется традиционная китайская философия, наименее развитыми – на транспортном предприятии, руководимом иностранцем. Возникает необходимость оценки эффективности применяемых методов менеджмента на рассматриваемых транспортных предприятиях малого и среднего бизнеса в Китае.

2.3 Обоснование и расчет экономических показателей эффективности использования методов менеджмента на транспортных предприятиях малого и среднего бизнеса

Необходимо отметить, что для подробного анализа экономических показателей эффективности деятельности транспортных предприятий необходима подробная отчетная документация, которую рассматриваемые в параграфе 2.2 транспортные предприятия из КНР не предоставляют. В связи с этим целесообразно сформировать систему показателей оценки эффективности используемых методов менеджмента исходя из имеющейся информационной базы. Доступны следующие данные:

- 1) общая стоимость активов предприятия;
- 2) текущие активы предприятия (аналог «краткосрочных активов» в белорусской практике);
- 3) общая величина обязательств предприятия;
- 4) выручка по основному виду деятельности (revenue from principal business);
- 5) административные затраты;
- 6) общая прибыль;
- 7) численность персонала предприятия.

Динамика основных показателей функционирования Neptune Logistics LLC за 2015-2016 гг. приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика основных показателей деятельности Neptune Logistics LLC в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Общая стоимость активов, тыс. юаней	1240	1496	256	120,6
Текущие активы предприятия, тыс. юаней	541	669	128	123,7
Общая величина обязательств, тыс. юаней	744	865	121	116,3
Выручка по основному виду деятельности, тыс. юаней	2261	2562	301	113,3
Административные затраты, тыс. юаней	194	219	25	112,9
Общая прибыль, тыс. юаней	411	476	65	115,8
Число работников, чел.	86	90	4	104,7

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.6, Neptune Logistics LLC демонстрирует положительные темпы роста. Так, общая величина активов возросла на 20,6 % до 1496 тыс. юаней, при этом текущие активы транспортного предприятия выросли на 23,7 % до 669 тыс. юаней, обязательства транспортного предприятия увеличились на 16,3 % до 865 тыс. юаней. При этом темпы роста выручки по основному виду деятельности отставали от темпов роста активов транспортного предприятия: 113,3 % соответственно, общая прибыль транспортного предприятия достигла 476 тыс. юаней, что на 15,8 % больше, чем в 2015 г.

Приведем данные по Rowad Shipping Company, FC в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика основных показателей деятельности Rowad Shipping Company, FC в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Общая стоимость активов, тыс. юаней	256	269	13	105,1
Текущие активы предприятия, тыс. юаней	71	84	13	118,3
Общая величина обязательств, тыс. юаней	91	93	2	102,2
Выручка по основному виду деятельности, тыс. юаней	796	912	116	114,6
Административные затраты, тыс. юаней	51	59	8	115,7
Общая прибыль, тыс. юаней	149	193	44	129,5
Число работников, чел.	9	10	1	111,1

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.7, общая стоимость активов рассматриваемого транспортного предприятия в 2016 г. достигла 269 тыс. юаней, что всего на 5,1 % больше, чем в 2015 г., при этом текущие активы возросли на 18,3 %. Увеличение текущих активов было профинансировано преимущественно за счет собственных средств предприятия, при этом имеет место быстрый рост выручки по основному виду деятельности – до 912 тыс. юаней, а общая прибыль транспортного предприятия составила 193 тыс. юаней, что на 29,5 % больше, чем в 2015 г.

Показатели деятельности Trans Development, LLC сведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика основных показателей деятельности Trans Development, LLC в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Общая стоимость активов, тыс. юаней	109	114	5	104,6
Текущие активы предприятия, тыс. юаней	81	86	5	106,2
Общая величина обязательств, тыс. юаней	56	59	3	105,4
Выручка по основному виду деятельности, тыс. юаней	598	613	15	102,5
Административные затраты, тыс. юаней	39	48	9	123,1
Общая прибыль, тыс. юаней	110	113	3	102,7
Число работников, чел.	9	9	0	100,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 2.8, малое транспортное предприятие Trans Development, LLC продемонстрировало следующую динамику основных экономических показателей деятельности. Общая стоимость активов в 2015 г. составила 109 тыс. юаней, при этом текущие активы рассматриваемого транспортного предприятия составляли 81 тыс. юаней. В 2016 г. общая стоимость активов возросла на 4,6 % до 114 тыс. юаней. Выручка по основному виду деятельности рассматриваемого транспортного предприятия в 2015 г. составила 598 тыс. юаней, в 2016 г. – 613 тыс. юаней, а административные затраты при этом выросли до 48 тыс. юаней или на 23,1 % по сравнению с 2015 г., что является неблагоприятной тенденцией для транспортного предприятия и свидетельствует об увеличении затратности использования различных методов управления. Общая прибыль транспортного предприятия возросла только на 3 тыс. юаней и достигла 113 тыс. юаней, число работников анализируемого транспортного предприятия не изменилось и составило 9 чел.

Сравнительный анализ рентабельности продаж в транспортных предприятиях приведен на рисунке 2.10.

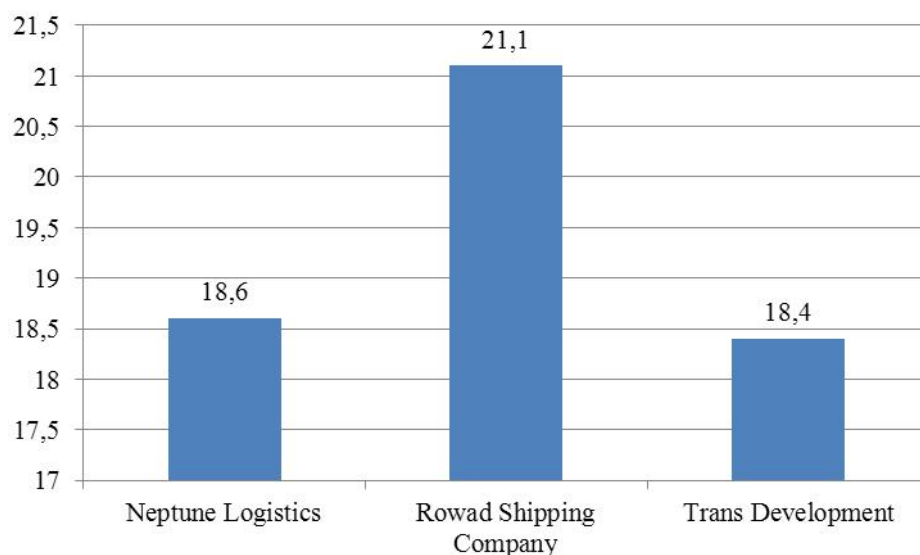


Рисунок 2.10 – Сравнительный уровень рентабельности продаж в транспортных предприятиях в 2016 г., %

Как видно из рисунка 2.10, наиболее эффективно использует методы и инструменты менеджмента предприятие Rowad Shipping Company, продемонстрировав рентабельность продаж в размере 21,1 %, наименее эффективно – предприятие Trans Development с показателем 18,4 %. Однако расхождения между уровнями рентабельности продаж в различных транспортных предприятиях сравнительно невелики, в связи с чем целесообразно использовать и другие критерии сравнения. Показатели производительности труда работников транспортных предприятий в 2016 г. сведены на рисунке 2.11.

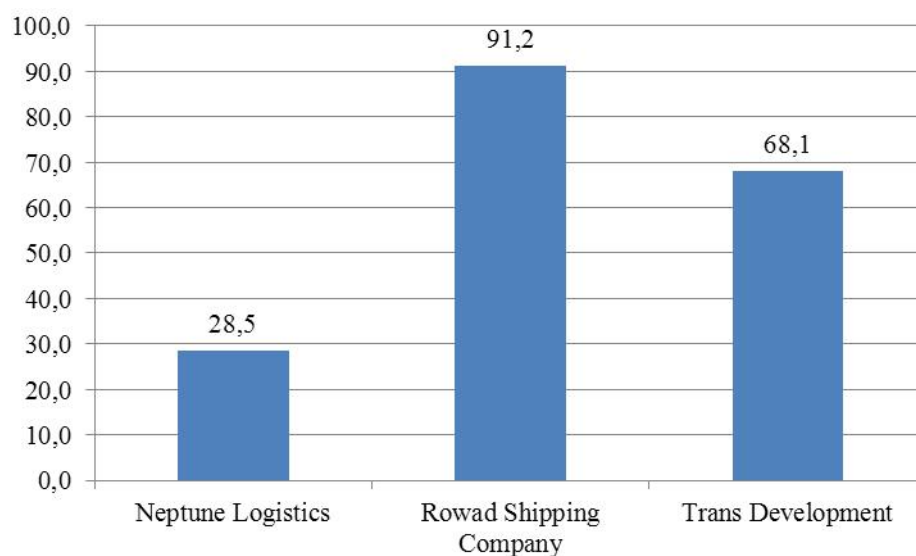


Рисунок 2.11 – Производительность труда работников транспортных предприятий, тыс. юаней / чел.

Как видно из рисунка 2.11, наиболее эффективной по рассматриваемому критерию также является деятельность Rowad Shipping Company, в которой уровень производительности труда работников составляет 91,2 тыс. юаней / чел. Несомненный интерес представляет показатель уровня административных расходов транспортного предприятия в его выручке. Данные представлены на рисунке 2.12.

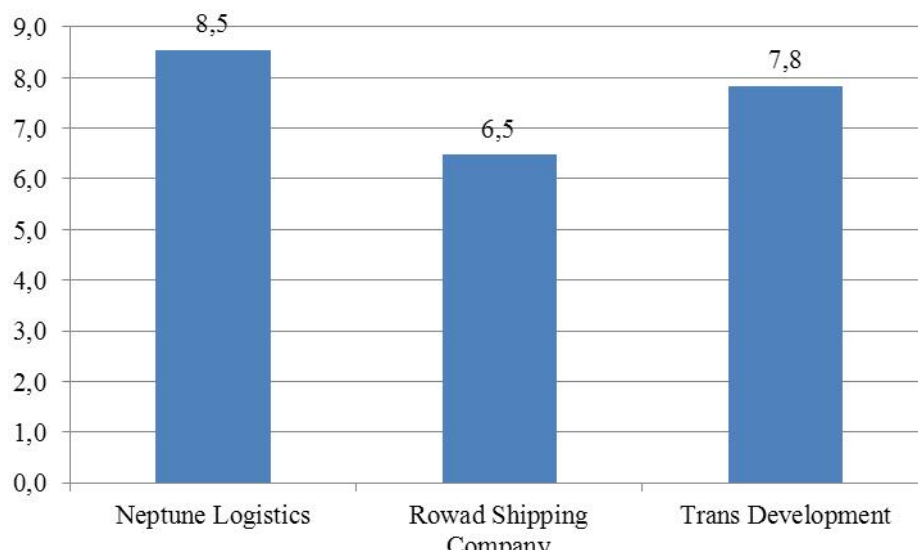


Рисунок 2.12 – Уровень административных расходов в выручке, %

Как видно из рисунка 2.12, по данному критерию наиболее эффективным также является транспортное предприятие Rowad Shipping Company. Другие транспортные предприятия, рассмотренные в ходе анализа, нуждаются в совершенствовании практики использования различных методов управления, в связи с чем необходимо разработать рекомендации по внедрению в деятельности малых и средних транспортных предприятий Китая новейших инструментов менеджмента.

Следует отметить, что в современной практике сущность управления предприятиями, относящимися к малому и среднему бизнесу, может трактоваться с точки зрения трех подходов: системного и процессного. В рамках системного подхода предприятие малого и среднего бизнеса выступает как устойчивая совокупность элементов, взаимодействующих между собой. В рамках процессного управления предприятие малого и среднего бизнеса является объектом реализации ряда последовательных действий, а ситуационный подход предполагает действия, реализуемые руководством предприятия малого и среднего бизнеса в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Применительно к малому и среднему бизнесу в транспортной сфере наиболее целесообразным видится использование ситуационного подхода к

управлению. В зависимости от выбранной в деятельности конкретного предприятия малого и среднего бизнеса концепции управления формируется и набор методов менеджмента. В научной литературе существует ряд критериев классификации методов менеджмента предприятий: тип воздействия, масштаб применения, источник управляющего воздействия, продолжительность воздействия на функционирование организации, способ выработки управляющего воздействия и другие, однако наибольшее практическое значение, на взгляд автора, имеет выделение организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов менеджмента.

В рамках организационно-распорядительных методов реализуется прямое воздействие руководства на коллектив предприятия малого и среднего бизнеса, экономические методы менеджмента предполагают использование как указаний и распоряжений, так и экономических рычагов и стимулов для воздействия на функционирование предприятия малого и среднего бизнеса.

Социально-психологические методы менеджмента предполагают моральное воздействие на персонал малых и средних предприятий для преобразования указаний и распоряжений руководства во внутреннюю потребность работников. Особое значение социально-психологические методы приобрели в деятельности японских компаний.

В качестве объектов изучения выступили следующие транспортные предприятия КНР, относящиеся к малому и среднему бизнесу:

1) Neptune Logistics LLC. Транспортное предприятие обеспечивает перевозку и доставку товаров китайского производства в зарубежные страны. При этом в организационной структуре малого транспортного предприятия выделены отделы зарубежных перевозок и внутренних перевозок, что связано со значительным объемом заказов на организацию перевозок грузов внутри КНР. В практике управления транспортным предприятием широкое применение получила традиционная для КНР философия Сунь-цзы;

2) Rowad Shipping Company, FC, имеющая центральный офис в г. Гуанчжоу, а также второй офис в Стамбуле, Турция. В офисах транспортного предприятия работают логисты и специалисты по продажам, собственных складских мощностей транспортное предприятие не имеет. С учетом наличия в составе работников турецких граждан применение традиционной китайской философии в управлении Rowad Shipping Company, FC распространения не получило;

3) Trans Development, LLC, расположенное в г. Шэньчжэнь, оказывает услуги по организации морских перевозок грузов. Руководителем транспортного предприятия является иностранец, в связи с чем в деятельности

предприятия применяется преимущественно европейская концепция менеджмента, несмотря на наличие в составе персонала этнических китайцев.

В деятельности Neptune Logistics LLC доминируют организационно-распорядительные методы менеджмента, обеспечена жесткая централизация управления транспортным предприятием, при этом распоряжения отдаются преимущественно в устной форме. В деятельности рассматриваемого транспортного предприятия получили распространение также экономические методы менеджмента: в частности, учитывается вклад конкретного работника в общий результат деятельности транспортного предприятия, развита система премирования, внедрен коммерческий расчет, активно применяются различные ценовые инструменты (наличие коммерческого расчета и использование ценовых инструментов характерно для всех рассматриваемых транспортных предприятий).

Социально-психологические методы менеджмента в деятельности Neptune Logistics LLC реализуются в виде воздействия на климат в коллективе, также налажена система обучения работников, разработаны критерии профессионального отбора. В Rowad Shipping Company, FC значимость организационно-распорядительных методов управления существенно ниже, доминирует демократический стиль управления. Для офиса в г. Стамбул характерно коллективное принятие решений, что не применяется в китайской модели менеджмента. На транспортном предприятии действует комиссионная система оплаты труда, при этом внедрена система бонусов для отдельных работников, однако отсутствует участие работников в прибыли. Налажена система подготовки работников транспортного предприятия, применяются инструменты нематериальной мотивации. Для деятельности Trans Development, LLC характерно отсутствие системной работы в области менеджмента. Так, приказы по транспортному предприятию издаются эпизодически и преимущественно в бумажной форме, действует повременная система оплаты труда, а управляющий менеджер транспортного предприятия имеет долю в его прибыли. При этом социально-психологические методы менеджмента в деятельности Trans Development, LLC практически не используются.

Как показал анализ экономических показателей деятельности транспортных предприятий, для Neptune Logistics LLC характерна положительная динамика финансовых результатов: выручка по основному виду деятельности увеличилась на 13,3 %, активы транспортного предприятия – более чем на 20 %. Rowad Shipping Company, FC также увеличило объемы продаж услуг на 14,4 %, однако при этом практически не вкладывались средства в увеличение активов транспортного предприятия и расширение бизнеса. Развитие бизнеса Trans Development, LLC стагнирует, по итогам 2016 г. выручка от реализации транспортно-логистических услуг выросла только на 2,5

%, что недостаточно для устойчивого функционирования транспортного предприятия. Наибольший уровень рентабельности продаж характерен для Rowad Shipping Company, FC, для этого же транспортного предприятия характерен максимальный уровень производительности труда и минимальный уровень административных расходов в выручке.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КНР

3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности менеджмента предприятий в сфере малого и среднего бизнеса в КНР

Для обеспечения повышения эффективности менеджмента предприятий следует внедрить ряд мероприятий, направленных на совершенствование управления транспортными предприятиями КНР.

1. Внедрение системы сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей предполагает отображение стратегии бизнеса в виде карты стратегических задач, сгруппированных по четырем проекциям («Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие») и их взаимоувязку. Система сбалансированных показателей для предприятий сферы транспорта может быть составлена в следующей последовательности:

а) определяются ключевые факторы успеха (КФУ) с учетом стратегии развития транспортного предприятия. КФУ –это направления, мероприятия, имеющие решающее значение для достижения стратегических целей анализируемой организации и обеспечивающие ее конкурентное преимущество. При разработке BSC, КФУ определяются по рассматриваемым стратегическим направлениям: финансы, клиенты, процессы, персонал;

б) определяются ключевые показатели эффективности (KPI). Это показатели, ориентированные на стратегические цели организации, взаимосвязанные и сгруппированные по определенным признакам – в соответствии с выделенными КФУ. Для каждого уровня организации нужно определить 5-10 показателей, чтобы сконцентрировать внимание руководства транспортного предприятия на действительно важных и приоритетных направлениях. Далее устанавливаются значения вышеуказанных показателей, мероприятия, направленные на достижение этих показателей, и ответственные за выполнение этих мероприятий[51, с. 8].

Для выработки миссии и видения транспортных предприятий необходимо первоначально сформулировать философию организации. Для транспортных предприятий КНР актуальны такие направления деятельности, как Финансы, Персонал, Сотрудничество, Маркетинг. Философия малого и среднего предприятия транспортной сферы в разрезе направлений представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Возможная философия малого транспортного предприятия КНР

Направления	Принципы работы
Финансы	Улучшить структуру активов и пассивов транспортного предприятия в целях поддержания платежеспособности и финансовой устойчивости
Персонал	Способствовать развитию персонала организации как основного элемента потенциала, организовывать системное обучение и развитие персонала
Сотрудничество	Активно развивать сотрудничество с клиентами, помогать им в решении их проблем и способствовать расширению использования транспортно-логистических услуг в их деятельности
Маркетинг	Усиливать конкурентные позиции, обеспечивать приток новых клиентов

Примечание – Источник: собственная разработка.

На основании разработанной философии сформулируем миссию транспортного предприятия: содействие развитию транспортно-логистических услуг в КНР путем предоставления широкого спектра услуг по организации перевозок грузов, обеспечения высочайшего качества оказываемых услуг и стабильного развития в интересах учредителей, сотрудников и китайского государства. Видение организации предлагается сформулировать следующим образом: «Мы должны занять устойчивое положение на рынке транспортных услуг Китайской Народной Республики». Ключевые факторы успеха транспортных предприятий КНР по направлениям предложены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Ключевые факторы успеха транспортных предприятий по направлениям

Направление	Ключевые факторы успеха
Финансы	Поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности, повышение рентабельности транспортных услуг, рост деловой активности организации, расширение масштабов деятельности
Клиенты	Увеличение клиентской базы в зарубежных странах
Процессы	Современные технологии управления организацией и персоналом, ориентация на качество оказываемых транспортных услуг
Сотрудники	Карьерный рост, системное повышение компетентности, развитие молодых специалистов

Примечание – Источник: собственная разработка.

С учетом различий в среде и условиях функционирования зарубежных и отечественных организаций, вариация показателей, которые могут быть

использованы в ССП, существенна [17, с. 307]. В таблице 3.3 представлены ключевые показатели с точки зрения предприятий в развитой рыночной экономике и рекомендуемые для использования в условиях КНР.

Таблица 3.3 – Показатели, включаемые в сбалансированную систему показателей

Возможные показатели	Рекомендуемые для транспортных предприятий КНР
1	2
Финансовые показатели	
Прибыль на одну акцию (EPS) или на единицу стоимости собственного капитала, коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций, экономическая добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость, показатель совокупной акционерной доходности, рентабельность чистых активов, коэффициент маржинального дохода, добавленная стоимость на одного сотрудника	Коэффициенты ликвидности и платежеспособности, коэффициенты деловой активности, рентабельность активов и продаж услуг, коэффициент маржинального дохода, добавленная стоимость в организации и в расчете на одного сотрудника, непосредственно занятого оказанием транспортных услуг, доля выручки и прибыли от оказания логистических услуг клиентам
Показатели внутренних бизнес-процессов	
Среднее время принятия решения, затраты на исправление ошибочных управленческих решений, удельный вес расходов на информационные системы в управленческих расходах и др.	Распределение функций управления, информационная нагрузка на работников управления, трудоемкость управленческой деятельности, скорость принятия управленческих решений, прирост производительности труда, затраты на рубль выручки от реализации транспортных услуг
Показатели развития персонала	
Количество зарегистрированных патентов, индекс доверия сотрудников, индекс удовлетворенности сотрудников, продолжительность работ по исследованиям и разработкам, коэффициент эффективности управления	Выручка на рубль управленческих расходов, количество реализованных инновационных проектов, прибыль на одного сотрудника, текучесть кадров, доля затрат на развитие персонала в себестоимости, производительность труда аппарата управления, индекс удовлетворенности сотрудников
Клиенты	

Продолжение таблицы 3.3

1	2
Объем продаж на одного клиента, расходы на обслуживание одного клиента, доля рынка, доля новых товаров в общем объеме продаж, удовлетворенность клиентов	Уровень цен на транспортные услуги, доля новых клиентов в общем объеме заказов, объем продаж на одного клиента, количество рекламаций, доля рекламных затрат в выручке от реализации услуг

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [17, с. 307],[51, с. 14].

Основным критерием для включения того или иного показателя в состав рекомендуемых выступало мнение белорусских и китайских специалистов в области оценки эффективности функционирования организаций, занимающихся как теоретическими вопросами развития организаций, так и практическим применением новых методик оценки деятельности организаций [25, с. 57]. Следует добавить, что, например, такие показатели, как прибыль на одну акцию, рентабельность чистых активов, коэффициент маржинального дохода и т. д., применяемые повсеместно за рубежом, могут быть рассчитаны и для китайских транспортных предприятий, но их смысловая нагрузка и ценность для собственников и инвесторов существенно ниже, чем для организаций транспортной сферы, функционирующих в развитых странах.

2. Внедрение на транспортных предприятиях КНР системы менеджмента организации EFQM. Содержание фундаментальных концепций приведено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Фундаментальные концепции системы EFQM и направления их адаптации к деятельности транспортных предприятий КНР

Концепция и ее содержание	Направления адаптации к деятельности транспортных предприятий КНР
1	2
Ориентация на результат. Достижение результатов, которые отвечают интересам всех заинтересованных сторон	Результаты деятельности транспортных предприятий будут оцениваться не только по данным бухгалтерской отчетности и результатам опросов клиентов, а и в разрезе отдельных бизнес-процессов и клиентов
Ориентация на потребителя. Создание значимой для потребителя ценности, максимальное удовлетворение нужд и пожеланий настоящих и будущих потребителей	Транспортным предприятиям следует ориентироваться не на экстенсивный рост количества заказов и клиентской базы, а на обеспечение высочайшего качества транспортных услуг и отсутствие рекламаций

	ОТ КЛИЕНТОВ
--	-------------

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Лидеры олицетворяют модель поведения для работников, демонстрируя постоянство цели, они способны убедить в своей правоте и повести за собой людей	«Постоянство цели» не исключает возможность изменений стратегических и оперативных планов транспортных предприятий, но требует стабильности в отношении ценностей организации и принципов бизнеса в сфере оказания транспортных услуг
Процессный подход к управлению на основе фактов. Управление организацией с помощью взаимозависимых и взаимосвязанных систем и процессов на основе фактов, включая мнения всех заинтересованных сторон, не полагаясь на интуицию менеджеров	Системное управление организацией позволит решить существующие проблемы и повысить заинтересованность работников транспортных предприятий КНР в конечном результате их деятельности
Развитие и вовлечение людей. Работники смогут себя реализовать полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы	Деятельность трудового коллектива тогда будет максимально эффективна, когда персонал поймет, что с его мнением считаются, осознает степень своего воздействия на результаты бизнеса, а также когда сможет ощутить на собственной зарплате результаты усилий по улучшению деятельности транспортных предприятий КНР
Непрерывное обучение, инновации и улучшение. Проведение эффективных изменений с применением знаний и поиском возможностей для инноваций и улучшений	Лучшие организации находятся в процессе непрерывного обучения, как на своем опыте, так и на примере других, применяя внешний и внутренний бенчмаркинг
Развитие партнерских отношений. Развитие и поддержка плодотворных партнерских отношений на принципах доверия, обмена знаниями и совместной деятельности	Необходимо стремиться к тому, чтобы получать все необходимые услуги только от одного поставщика на основе установления долгосрочных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае является минимизация общих, а не только первоначальных затрат
Корпоративная и социальная ответственность. Построение в долгосрочной перспективе структуры, при которой организация стремится не только удовлетворять ожидания всех заинтересованных сторон	Реализация принципа социальной ответственности в деятельности транспортных предприятий КНР позволит повысить привлекательность организации как для клиентов, так и для новых сотрудников

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [34, с. 35].

Смысловым завершением «полного пакета» совершенствования менеджмента на малых и средних предприятиях транспортной сферы КНР по версии EFQM явится матрица оценки RADAR. RADAR – это оценочный механизм на базе модели EFQM. Аббревиатура RADAR означает цикл оценки системы: Results (результаты) – Approach (подход) – Deployment (внедрение, развертывание подхода по уровням организации)– Assessment and Review (оценка (или самооценка) и пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)). Четыре стадии цикла и этапы оценки (самооценки) приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Методология применения матрицы оценки RADAR в деятельности транспортных предприятий КНР

Стадии цикла	Что оценивается	Как это делается в лучших организациях
1	2	3
Результаты	Основные достижения компании, показатели ее деятельности: финансовые, производственные, показатели системы управления – все, которые отражают реализацию организационной политики и стратегии	Результаты отражают положительные тенденции и/или стабильное хорошее положение, соответствуют установленным целям и являются лучшими относительно других организаций. Достижение таких результатов обосновано применением грамотных подходов
Подход	Планы компании и основания их принятия, эффективность применяемых подходов для достижения планируемых результатов	Применяемые подходы являются рациональными, продуманными, хорошо спланированными и регламентированными, четко ориентированными на удовлетворение нужд заинтересованных сторон
Внедрение	Широта, системность применения подходов; как происходит их развертывание внутри организации для реализации принятых планов и стратегий	Подходы разрабатываются для всех направлений деятельности и строго систематизируются
Оценка и пересмотр	Как организация изучает используемые подходы, анализирует полученные результаты, определяет области дальнейшего совершенствования	Подход и его реализация являются предметом постоянного измерения и изучения, полученные результаты используются для определения и ранжирования сильных и слабых сторон, планирования и реализации деятельности по совершенствованию

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [50,с. 92].

В результате внедрения методологии EFQM транспортные предприятия смогут значительно улучшить качество управления организацией.

3. Организация системной работы по управлению карьерой работников транспортных предприятий КНР. При этом рекомендуется использовать следующие основные методы (рисунок 3.1).

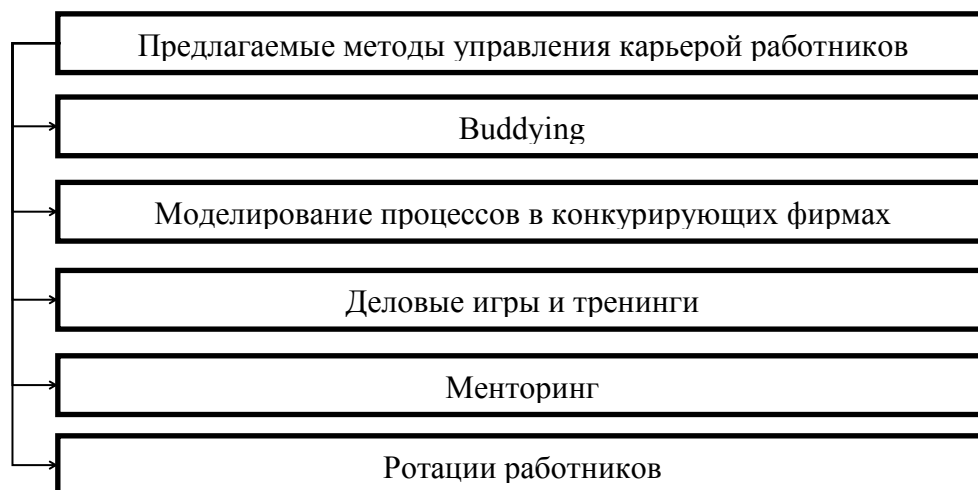


Рисунок 3.1 – Предлагаемые методы управления карьерой на транспортных предприятиях КНР

Одним из важных и интересных методов, которые можно применить в транспортных предприятиях КНР, является Buddying. Метод заключается в закреплении за работником партнера, задача которого – предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления «узких мест» в его работе. Участники являются равноправными, что отличает этот метод от наставничества. Прежде чем использовать данный метод необходимо психологически подготовить работника к тому, что за ним будут следить, анализировать его действия. В свою очередь, второго участника обучения следует обучить методам анализа, объективной оценки, конструктивной критике. Применение этого метода позволит сотруднику «взглянуть на свою работу со стороны», выявить точки личностного и профессионального роста, увидеть слабые места, недостатки, улучшить знания и навыки как теоретические и практические, так и межличностного общения [47, с. 152].

Рекомендуемым методом является также решение производственно – экономических проблем с помощью моделей. Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для

нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.) Это адаптирует работников к стрессовым ситуациям, вырабатывает у них способность быстро принимать управленческие решения.

Не менее важным элементом в системе управления карьерой персонала для транспортных предприятий КНР является применение такого метода обучения как деловые игры и тренинги. Это очень эффективная форма проверки пройденного, к тому же данный метод дает хорошую возможность применить полученные знания в условиях близких к реальным, а именно:

- деловые игры и тренинги дают отличную возможность почувствовать, «что происходит, когда происходит вот это»;
- они подчеркивают значение чувств и эмоций в различных ситуациях, особенно в тех, которые связаны с человеческими взаимоотношениями;
- позволяют менеджеру или руководителю взглянуть на проблему с новой для себя точки зрения;
- повышают интерес, придают занятиям определенную динамику, благодаря чему слушатели могут изменить свое отношение к тем или иным вопросам. Данный метод наиболее эффективен в тех случаях, когда сотрудники чувствуют себя легко и свободно, когда они действительно «играют» [6, с. 52].

Для адаптации молодых сотрудников в малых и средних транспортных предприятиях Китая рекомендуется использовать менторинг. Менторинг – взаимное партнерство обучения, в котором люди оказывают содействие друг другу в профессиональном и личном развитии через коучинг, моделирование ролей, консультирование, совместное использование знания и обеспечение эмоциональной поддержки. Менторинг рекомендуется использовать в дополнение к уже существующему на предприятии методу обучения – наставничеству. Данный метод помогает бороться с такими проблемами карьерного роста, как отсутствие опыта, знаний, навыков. Развивает межличностные отношения сотрудников и предоставляет свои преимущества:

- доступность для всех категорий;
- возможность передачи знаний, преемственности поколений;
- постоянное наблюдение и консультирование;
- возможность использования потенциала сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста [35, с. 11].

Для ускорения карьерного роста и достижения сотрудниками транспортных предприятий КНР новых целей и результатов рекомендуется применять такой метод обучения персонала как ротация. Ротация персонала предполагает плановое изменение обязанностей работника или перемещение его в другое подразделение. В основном использование ротации считается хорошим фактором и положительно влияет на итоговый результат. Длительное

пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, поэтому на предприятии следует применять ротацию. Смена мест дает возможность изучить другие ситуации, сравнить их и быстрее адаптироваться к новым условиям [47, с. 152].

План профессиональной карьеры для сотрудников транспортных предприятий КНР может иметь следующий вид (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План профессиональной карьеры для сотрудников транспортных предприятий КНР

Этап	Составляющие
Построение образа профессионального будущего	изучение самооценки; изучение профессиональных интересов и склонностей; выявление мотивов выбора профессии; сравнение особенностей внимания, памяти и мышления с требованиями профессии; определение типа темперамента и характерологических черт своей личности; выявление своих способностей; определение уровня знаний, умений и навыков; представление себя, выполняющим трудовую деятельность по избранной профессии; представление отношения других людей в процессе выполнения трудовой деятельности
Действия по постановке целей	дальняя профессиональная цель (мечта); ближние профессиональные цели (как этапы и пути достижения дальней цели); знание себя (знание своих способностей и возможностей для достижения дальней и (особенно ближних) и способов работы над собой; планирование запасных вариантов карьеры как способов движения к дальней цели
Действия по достижению поставленных целей	сбор информации по каждому варианту решения; исследование шансов успешности в каждой альтернативе; связь каждой альтернативы с целями и ценностями человека; разработка конкретного плана действий и определение факторов, способствующих и препятствующих данному варианту решения проблемы
Действия по изменению целей для дальнейшего развития	формулировка плана действий для новых возможностей и нового развития
Предполагаемые результаты	особенности профессии, специальности, профессиональной деятельности; предполагаемый материальный доход в месяц;

	предполагаемые профессиональные достижения; примерный трудовой день; удовлетворенность выполняемой профессиональной деятельностью
--	---

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [47, с. 153].

В результате совершенствования управления карьерой возрастет заинтересованность сотрудников в работе в транспортных компаниях Китая.

4. Развитие персонала. В транспортных компаниях, к которым относятся рассматриваемые предприятия малого и среднего бизнеса КНР, персонал представляет собой основной капитал. От конкретных людей часто зависит будущее всей организации или ее подразделения [16, с. 11]. В таких компаниях четко прослеживается цепочка «человек – ноу-хау – технология – успех», причем часто подразумеваются конкретные люди. Именно поэтому в последние годы все больше развиваются и распространяются такие понятия, как нематериальная мотивация работников и корпоративная культура компании. Инновационные подходы к управлению персоналом транспортных предприятий требуют обращения к таким методам внедрения корпоративной культуры, которые смогут автоматически повысить уровень осознания работниками своей причастности к жизни компании.

При анализе внутренних процессов возникает вопрос позиционирования работниками себя в коллективной жизни транспортного предприятия. Для того чтобы раскрыть его, нужно задействовать такие понятия, как идентификация, лояльность и преданность компании. Для достижения долгосрочной конкурентоспособности транспортных предприятий в современных экономических условиях необходимо непрерывное совершенствование качественных характеристик персонала, что требует соответствующих маркетинговых инвестиций [13, с. 461].

С позиций инвестиционного подхода персонал рассматривается как человеческий капитал, то есть воплощенная в работниках потенциальная способность обеспечивать получение полезного эффекта, которое характеризуется определенными качествами. Инвестиции в человеческий капитал предприятия (внутренние социальные инвестиции) – ресурсы, которые направляются инвесторами на изменение качеств персонала в целях увеличения полезного эффекта от его деятельности. Для эффективного управления маркетинговыми инвестициями транспортных предприятий КНР в человеческий капитал следует придерживаться принципов, которые учитывают особенности объекта инвестирования – конкретного работника, группы работников, что позволяет обеспечивать запланированное развитие персонала.

Основными участниками процесса маркетингового инвестирования в человеческий капитал транспортных предприятий КНР являются сами

работники и руководители организации. Базовым фактором, определяющим их готовность к участию в инвестиционном процессе, является интерес к повышению эффективности своей деятельности. По существу, в маркетинговом инвестировании в человеческий капитал предприятия участвуют две стороны – собственники предприятия и собственники человеческого капитала. Следовательно, между участниками процесса инвестирования в человеческий капитал предприятия формируется система отношений, основой которой является принцип сбалансированности мотивов и стимулов. Реализация этого принципа побуждает работников раскрывать и развивать свой потенциал для реализации инноваций, эффективно используя собственные и привлекаемые ресурсы. Если не реализуется принцип соответствия мотивов и стимулов, то не обеспечивается необходимая надежность маркетинговых инвестиций [13, с. 462].

Реализация согласованных интересов требует от участников инвестиционного процесса принятия ответственности за результаты своих действий. В этом случае ответственность рассматривается как осознанная необходимость и обязанность участников процесса обеспечивать удовлетворение как индивидуальных, так и общих интересов.

Весьма значимым в управлении маркетинговыми инвестициями в человеческий капитал транспортных предприятий КНР является принцип оценки и корректировки векторов саморазвития работников. В процессе саморазвития инициатором инвестиций в человеческий капитал является работник, поскольку он осознает необходимость повышения своей ценности. Саморазвитие – это результат мотивации работника и средство реализации его индивидуальных свойств и интересов. Саморазвитие работников базируется на понимании ими своего сегодняшнего состояния и того, чего они хотят достичь в будущем. Когда направление саморазвития работника не соответствует стратегии транспортных предприятий КНР, требуется его коррекция, поскольку даже незначительные рассогласования целей развития предприятия и работника обуславливают существенное снижение эффективности взаимодействия. При совпадении направлений развития персонала и организации появляется возможность получить синергетический эффект.

Принцип адресности маркетинговых инвестиций предполагает выявление либо формирование инновационных групп в структуре персонала транспортных предприятий КНР и поддержку приоритетных направлений инновационной деятельности. Данный принцип обеспечивает диверсифицированный подход к человеческому капиталу. Сначала сотрудник развивается на своем собственном уровне, расширяя компетенции и проявляя себя, потом – на следующем, затем – на еще более высоком [13, с. 463]. И в этом процессе его компетентность, а значит, и отдача возрастают.

Таким образом, при принятии решения о распределении маркетинговых инвестиций в развитие персонала важен дифференцированный подход. Например, инвестиции компании в повышение квалификации и в программы переподготовки специалистов не будут оправданы с точки зрения бизнеса, если такая возможность предоставляется сотрудникам без потенциала и стремления к карьерному росту, такие сотрудники – своеобразные «черные дыры». Использование принципа адресности в управлении инвестициями поддерживает, развивает принцип оценки и корректировки векторов саморазвития, уточняет масштабы инвестиций и повышает возможности контроля и использования в развитии человеческого капитала с учетом заданных параметров и показателей.

Итак, сформулированные принципы взаимодополняют друг друга, а значит, целесообразно использовать их одновременно. Комплексный подход будет способствовать повышению эффективности маркетингового инвестирования в человеческий капитал и обеспечит стабильное совершенствование управления организацией.

Реализация предложенных мероприятий, направленных на совершенствование управления транспортными предприятиями КНР, несомненно будет способствовать достижению поставленных целей и получению значимого экономического эффекта.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию менеджмента предприятий МСБ

Проведем оценку экономической эффективности внедрения рассмотренных мероприятий по совершенствованию менеджмента транспортных предприятий КНР.

Так, в частности, предлагается внедрить систему сбалансированных показателей в деятельность Neptune Logistics LLC. Для успешного внедрения системы сбалансированных показателей потребуются как единовременные, так и текущие затраты. Руководители Neptune Logistics LLC не имеют достаточного опыта работы с системой сбалансированных показателей, в связи с чем для реализации мероприятия потребуется привлечение внешнего консультанта в области менеджмента малых и средних предприятий. Стоимость услуг внешнего консультанта оценивается в 11 тыс. юаней. Также руководство Neptune Logistics LLC не сможет самостоятельно разработать набор сбалансированных показателей, подходящих для своего предприятия, в связи с чем разрабатывать систему сбалансированных показателей применительно к предприятию также будут сторонние специалисты. Услуги по разработке

системы сбалансированных показателей (ССП) для малого транспортного предприятия оцениваются на рынке в 20-25 тыс. юаней. Примем 20 тыс. Также потребуется обучить работников Neptune Logistics LLC работе в рамках ССП. Стоимость обучающих мероприятий с учетом численности работников транспортного предприятия оценивается в 8 тыс. юаней.

Единовременные затраты на реализацию мероприятия сведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Единовременные затраты на внедрение системы сбалансированных показателей в Neptune Logistics LLC

Статья затрат	Сумма, тыс. юаней	Доля, %
Приглашение внешнего консультанта	11	28,2
Услуги по разработке и внедрению системы сбалансированных показателей	20	51,3
Организация обучения работников работе с ССП	8	20,5
Итого	39	100,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.7, единовременные затраты Neptune Logistics LLC на реализацию мероприятия по внедрению системы сбалансированных показателей оцениваются в 39 тыс. юаней, в т.ч. услуги по разработке и внедрению данной системы – 20 тыс. юаней (ввиду отсутствия высококвалифицированных специалистов по управлению транспортному предприятию необходима помощь сторонних консультантов).

Текущие (ежегодные) затраты на реализацию мероприятия представлены в таблице 3.8. Текущие затраты на реализацию мероприятия представлены затратами на мониторинг эффективности системы сбалансированных показателей, а также затратами на доплату работнику Neptune Logistics LLC, ответственному за функционирование системы.

Таблица 3.8 – Текущие затраты на внедрение системы сбалансированных показателей в Neptune Logistics LLC

Статья затрат	Сумма, тыс. юаней	Доля, %
Затраты на мониторинг эффективности системы ССП	1,5	37,5

Затраты на доплату работнику, ответственному за функционирование ССП	2,5	62,5
Итого	4,0	100,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как показывает мировая практика, внедрение ССП позволяет получить следующий экономический эффект:

- 1) снизить стоимость операционных процессов;
- 2) повысить лояльность клиентов;
- 3) ускорить темпы наращивания объемов продаж услуг и т.д.

Измеримым для Neptune Logistics LLC является такой критерий, как снижение себестоимости оказания транспортно-логистических услуг. В результате внедрения мероприятия, как ожидается, в 2019 г. себестоимость услуг компании сократится на 1 %, в 2020 г. – на 1,5 %, а в 2021 г. – на 2 %. Рассчитаем ожидаемый эффект от реализации мероприятия в таблице 3.9. Так, по итогам отчетного года общая величина затрат, связанных с оказанием транспортно-логистических услуг клиентам, составила 2086 тыс. юаней, ожидаемая величина затрат в 2017 г. составляет 2314 тыс. юаней. Далее ожидаемый рост объемов оказания транспортно-логистических услуг Neptune Logistics LLC и, соответственно, затрат, связанных с их оказанием, оценивается в 12 % ежегодно. Ожидаемая величина затрат в 2019 г., таким образом, составит:

$2314 \text{ тыс. юаней} \cdot 1,12^2 = 2903 \text{ тыс. юаней}$. Аналогично рассчитаем значения ожидаемой величины затрат Neptune Logistics LLC на 2020-2021 гг. и внесем их в таблицу 3.9.

Таблица 3.9 – Оценка эффекта от реализации мероприятия в 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Ожидаемая величина затрат, тыс. юаней	2903	3251	3641
Ожидаемая экономия затрат, %	1	1,5	2
Величина эффекта, тыс. юаней	29,0	48,8	72,8

Примечание – Источник: собственная разработка.

Проведем расчет чистого дисконтированного дохода от реализации мероприятия. Ставку дисконтирования примем равной доходности по долгосрочным депозитам в китайских банках – 6 % годовых, период расчета равен периоду реализации стратегии (три года). Расчеты приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расчет чистого дисконтированного дохода от реализации мероприятия

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Единовременные затраты, тыс. юаней	39	0	0
Текущие затраты, тыс. юаней	4,0	4,0	4,0
Величина эффекта, тыс. юаней	29,0	48,8	72,8
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,94	0,89
Чистый дисконтированный доход, тыс. юаней	-12,0	42,1	64,8
ЧДД нарастающим итогом, тыс. юаней	-12,0	30,1	94,8

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.10, чистый дисконтированный доход от реализации мероприятия по итогам трех лет реализации составит 94,9 тыс. юаней.

Аналогично проведем расчеты эффективности мероприятия по внедрению концепции EFQM в деятельность Rowad Shipping Company, FC. Единовременные затраты на реализацию мероприятия сведены в таблице 3.11. Потребуется провести обучение ответственного сотрудника Rowad Shipping Company, FC в Европе, что потребует затрат в размере 14 тыс. юаней. Также потребуется приобрести необходимое программное обеспечение и методические материалы для реализации мероприятия в деятельности Rowad Shipping Company, FC, что потребует 12 тыс. юаней.

Таблица 3.11 – Единовременные затраты на внедрение концепции EFQM в Rowad Shipping Company, FC

Статья затрат	Сумма, тыс. юаней	Доля, %
Обучение ответственного сотрудника за рубежом	14,0	53,8
Приобретение необходимого программного обеспечения и методических материалов	12,0	46,2
Итого	26,0	100,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.11, единовременные затраты на реализацию предложенного мероприятия оцениваются в 26 тыс. юаней. Сведем текущие затраты на мероприятие в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Текущие затраты на внедрение концепции EFQM в Rowad Shipping Company, FC

Статья затрат	Сумма, тыс. юаней	Доля, %
Затраты на обновление программного обеспечения (будет выполняться работниками Rowad Shipping Company, FC)	2,0	21,1
Затраты на премирование работников, связанное с применением концепции EFQM	7,5	78,9
Итого	9,5	100,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.12, ежегодные затраты на реализацию мероприятия оцениваются в 9,5 тыс. юаней. Оценим возможный экономический эффект.

Как показала мировая практика, внедрение концепции EFQM позволяет как увеличить прибыль, так и сократить затраты компании. По оценкам автора, прирост прибыли от реализации транспортных услуг уже в первый год составит 2,5 %, во второй и третий год реализации проекта – 5 %. Себестоимость транспортно-логистических услуг в первый год реализации проекта сократится не менее чем на 0,5 %, во второй год – на 1 %, а в третий год проекта – на 1,5 % по сравнению с прогнозными показателями. Расчет ожидаемого экономического эффекта проведем в таблице 3.13.

Фактическая величина затрат Rowad Shipping Company, FC в отчетном году составила 719 тыс. юаней, прибыль – 193 тыс. юаней. Ожидаемая величина затрат транспортного предприятия по итогам 2017 г. составляет 784 тыс. юаней, прибыли – 227 тыс. юаней соответственно.

Ожидаемый ежегодный прирост себестоимости транспортно-логистических услуг Rowad Shipping Company, FC: на 8 % и прирост прибыли на 10 %. Таким образом, в 2019 г. затраты на оказание транспортно-логистических услуг клиентам составят: $784 \text{ тыс. юаней} \cdot 1,08^2 = 914 \text{ тыс. юаней}$. Аналогично рассчитаем и другие показатели, внесем их в таблицу 3.13.

Таблица 3.13 – Расчет ожидаемого экономического эффекта от реализации мероприятия в Rowad Shipping Company, FC

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Ожидаемая величина затрат транспортного предприятия, тыс. юаней	914	988	1067
Ожидаемая экономия затрат, %	0,5	1,0	1,5
Величина эффекта от реализации	4,6	9,9	16,0

мероприятия, тыс. юаней			
Ожидаемая величина прибыли транспортного предприятия от оказания услуг, тыс. юаней	275	302	332
Ожидаемый прирост прибыли, %	2,5	5,0	5,0
Величина эффекта, тыс. юаней	6,9	15,1	16,6
Суммарный эффект, тыс. юаней	11,5	25,0	32,6

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.13, ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятия в Rowad Shipping Company, FC в 2019 г. составит 11,5 тыс. юаней, в 2020 г. – 25 тыс. юаней, а в 2021 г. – 32,6 тыс. юаней. Рассчитаем чистый дисконтированный доход от реализации мероприятия в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет чистого дисконтированного дохода от реализации мероприятия

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Единовременные затраты, тыс. юаней	26,0	0	0
Текущие затраты, тыс. юаней	9,5	9,5	9,5
Величина эффекта, тыс. юаней	11,5	25,0	32,6
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,94	0,89
Чистый дисконтированный доход, тыс. юаней	-24,0	14,6	30,4
ЧДД нарастающим итогом, тыс. юаней	-24,0	-9,4	21,0

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как видно из таблицы 3.14, чистый дисконтированный доход от реализации мероприятия по внедрению концепции EFQM в деятельность Rowad Shipping Company, FC составляет 21 тыс. юаней.

Реализация других предложенных мероприятий принесет значимые социальные эффекты для деятельности транспортных предприятий КНР (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Оценка социальных эффектов от реализации мероприятий по совершенствованию управления транспортными предприятиями

Мероприятие	Оценка эффектов
Совершенствование управления карьерой	Ускорение адаптации новичков в компаниях, недопущение их оттока, повышение лояльности работников

Совершенствование развития персонала	Повышение отдачи от использования персонала, накопление знаний в организации, улучшение имиджа в глазах клиентов
--------------------------------------	--

Примечание – Источник: собственная разработка.

Как показал проведенный анализ, предложенные мероприятия по совершенствованию менеджмента актуальны для транспортных предприятий КНР и будут способствовать повышению экономической и социальной эффективности их функционирования.

По итогам третьего раздела дипломной работы необходимо отметить, что для совершенствования менеджмента на транспортных предприятиях КНР целесообразно реализовать следующие мероприятия:

а) систему сбалансированных показателей. По направлению «финансы» ключевыми факторами успеха организации видятся поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности, рост рентабельности, по направлению «клиенты» – расширение клиентской базы за рубежом, по направлению «процессы» – применение передовых технологий управления организацией, по направлению «персонал» – внедрение методик управления карьерой и развития персонала. Предложенный комплекс показателей отражает специфику транспортной компании и может быть с успехом использован в деятельности транспортных предприятий КНР;

б) концепцию EFQM. Данная концепция может быть адаптирована к особенностям деятельности малых и средних транспортных предприятий КНР, при этом результаты ее применения и состояние управления организацией будут оцениваться по методологии RADAR(результаты, подход, внедрение, оценка и пересмотр);

в) управление карьерой. Предлагается использовать такие методы, как Buddying, менторинг, моделирование процессов в конкурирующих фирмах, деловые игры, ротации работников. Для использования в транспортных предприятиях Китая актуален также предлагаемый профессиональный план управления карьерой;

г) развитие персонала транспортных предприятий на основе концепции маркетингового инвестирования, которая зарекомендовала себя в зарубежных компаниях.

Как показали проведенные расчеты, реализация мероприятий по совершенствованию менеджмента способствует также получению значимого экономического эффекта. Так, внедрение системы сбалансированных показателей в деятельности Neptune Logistics LLC принесет транспортному предприятию 94,8 тыс. юаней, внедрение концепции EFQM в Rowad Shipping Company, FC – 21 тыс. юаней соответственно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Под транспортной сферой следует понимать совокупность различных видов транспорта, находящихся во взаимодействии и взаимозависимости, дополняющих друг друга, развивающихся в тесной взаимосвязи, обеспечивая эффективное использование каждого вида. Транспортная система включает в себя две основные подсистемы: управляющую и управляемую. При этом управляемая подсистема включает три составляющие: техническая часть, технологическая часть, коллектив. Субъектами управления транспортными предприятиями являются собственники и их доверенные лица, в качестве объекта управления выступают сами транспортные предприятия либо их структурные подразделения. Применительно к транспортной сфере под организацией предлагается понимать пространственно-временную структуру производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. Организация транспортной сферы включает: ресурсы, зависимость от среды, разделение труда, управление. Управление транспортным предприятием основывается, как правило, на принципах, сформулированных А. Файолем. Следует также отметить, что начиная с 1980-х гг. в деятельности транспортной сферы произошел переход к новой парадигме менеджмента, при этом транспортное предприятие понимается как открытая система, управляемая на основе ситуационного подхода.

2, Основные модели управления транспортными предприятиями можно подразделить на следующие: японская (для которой характерны пожизненный наем персонала, высокая значимость человеческого фактора и пр.), американская (для которой характерны количественные показатели эффективности, краткосрочный наем и пр.), европейская (в значительной степени дифференцирована по странам. Для семейных предприятий транспортной отрасли часто характерна жесткая структура управления и авторитарный стиль управления), а также российская, находящаяся в процессе формирования. Ситуационное управление наиболее характерно именно для российской модели, при этом, как правило, отсутствуют стратегии развития транспортных предприятий. Следует сказать, что крупные транспортные предприятия в настоящее время все чаще выступают в качестве логистических операторов, обеспечивая перевозки всеми видами транспорта. Малые и средние предприятия концентрируются преимущественно в автомобильных перевозках.

Взаимодействие транспортных предприятий малого и среднего бизнеса с заказчиками осуществляется с помощью онлайн-бирж.

3. Роль малого и среднего бизнеса в современной экономике не вызывает сомнений. Имеет место быстрое возрастание значимости малого и среднего бизнеса для формирования основных экономических показателей национальных экономик, при этом для развития малого и среднего бизнеса характерны такие тенденции, как: информатизация, интернационализация, рост масштабов производственного кооперирования с крупными фирмами, быстрое развитие семейных фирм, активизация деятельности МСБ в сфере услуг и пр. Следует также признать, что успешное развитие малого и среднего бизнеса в транспортной сфере в значительной степени зависит от государственного регулирования. Многие развитые страны в XXв. применяли различные инструменты регулирования транспортной сферы, что позволило упорядочить рынок и обеспечить высокое качество выполняемых перевозок.

4. В современной практике сущность управления предприятиями, относящимися к малому и среднему бизнесу, может трактоваться с точки зрения трех подходов: системного и процессного. В рамках системного подхода предприятие малого и среднего бизнеса выступает как устойчивая совокупность элементов, взаимодействующих между собой. В рамках процессного управления предприятие малого и среднего бизнеса является объектом реализации ряда последовательных действий, а ситуационный подход предполагает действия, реализуемые руководством предприятия малого и среднего бизнеса в зависимости от изменения внешней и внутренней среды. Применительно к малому и среднему бизнесу в транспортной сфере наиболее целесообразным видится использование ситуационного подхода к управлению. В зависимости от выбранной в деятельности конкретного предприятия малого и среднего бизнеса концепции управления формируется и набор методов менеджмента. В научной литературе существует ряд критериев классификации методов менеджмента предприятий: тип воздействия, масштаб применения, источник управляющего воздействия, продолжительность воздействия на функционирование организации, способ выработки управляющего воздействия и другие, однако наибольшее практическое значение, на взгляд автора, имеет выделение организационно-распорядительных, экономических и социально-психологических методов менеджмента. В рамках организационно-распорядительных методов реализуется прямое воздействие руководства на коллектив предприятия малого и среднего бизнеса, экономические методы менеджмента предполагают использование как указаний и распоряжений, так и экономических рычагов и стимулов для воздействия на функционирование предприятия малого и среднего бизнеса. Социально-психологические методы менеджмента предполагают моральное воздействие на персонал малых и

средних предприятий для преобразования указаний и распоряжений руководства во внутреннюю потребность работников. Особое значение социально-психологические методы приобрели в деятельности японских компаний.

5. В качестве объектов изучения выступили следующие транспортные предприятия КНР, относящиеся к малому и среднему бизнесу:

а) Neptune Logistics LLC. Транспортное предприятие обеспечивает перевозку и доставку товаров китайского производства в зарубежные страны. При этом в организационной структуре малого транспортного предприятия выделены отделы зарубежных перевозок и внутренних перевозок, что связано со значительным объемом заказов на организацию перевозок грузов внутри КНР. В практике управления транспортным предприятием широкое применение получила традиционная для КНР философия Сунь-цзы;

б) Rowad Shipping Company, FC, имеющая центральный офис в г. Гуанчжоу, а также второй офис в Стамбуле, Турция. В офисах транспортного предприятия работают логисты и специалисты по продажам, собственных складских мощностей транспортное предприятие не имеет. С учетом наличия в составе работников турецких граждан применение традиционной китайской философии в управлении Rowad Shipping Company, FC распространения не получило;

в) Trans Development, LLC, расположенное в г. Шэньчжэнь, оказывает услуги по организации морских перевозок грузов. Руководителем транспортного предприятия является иностранец, в связи с чем в деятельности предприятия применяется преимущественно европейская концепция менеджмента, несмотря на наличие в составе персонала этнических китайцев.

В деятельности Neptune Logistics LLC доминируют организационно-распорядительные методы менеджмента, обеспечена жесткая централизация управления транспортным предприятием, при этом распоряжения отдаются преимущественно в устной форме. В деятельности рассматриваемого транспортного предприятия получили распространение также экономические методы менеджмента: в частности, учитывается вклад конкретного работника в общий результат деятельности транспортного предприятия, развита система премирования, внедрен коммерческий расчет, активно применяются различные ценовые инструменты (наличие коммерческого расчета и использование ценовых инструментов характерно для всех рассматриваемых транспортных предприятий). Социально-психологические методы менеджмента в деятельности Neptune Logistics LLC реализуются в виде воздействия на климат в коллективе, также налажена система обучения работников, разработаны критерии профессионального отбора. В Rowad Shipping Company, FC значимость организационно-распорядительных методов управления

существенно ниже, доминирует демократический стиль управления. Для офиса в г. Стамбул характерно коллективное принятие решений, что не применяется в китайской модели менеджмента. На транспортном предприятии действует комиссионная система оплаты труда, при этом внедрена система бонусов для отдельных работников, однако отсутствует участие работников в прибыли. Налажена система подготовки работников транспортного предприятия, применяются инструменты нематериальной мотивации. Для деятельности Trans Development, LLC характерно отсутствие системной работы в области менеджмента. Так, приказы по транспортному предприятию издаются эпизодически и преимущественно в бумажной форме, действует повременная система оплаты труда, а управляющий менеджер транспортного предприятия имеет долю в его прибыли. При этом социально-психологические методы менеджмента в деятельности Trans Development, LLC практически не используются.

6. Как показал анализ экономических показателей деятельности транспортных предприятий, для Neptune Logistics LLC характерна положительная динамика финансовых результатов: выручка по основному виду деятельности увеличилась на 13,3 %, активы транспортного предприятия – более чем на 20 %. Rowad Shipping Company, FC также увеличило объемы продаж услуг на 14,4 %, однако при этом практически не вкладывались средства в увеличение активов транспортного предприятия и расширение бизнеса. Развитие бизнеса Trans Development, LLC стагнирует, по итогам 2016 г. выручка от реализации транспортно-логистических услуг выросла только на 2,5 %, что недостаточно для устойчивого функционирования транспортного предприятия. Наибольший уровень рентабельности продаж характерен для Rowad Shipping Company, FC, для этого же транспортного предприятия характерен максимальный уровень производительности труда и минимальный уровень административных расходов в выручке.

7. Для совершенствования менеджмента на транспортных предприятиях КНР целесообразно реализовать следующие мероприятия:

а) систему сбалансированных показателей. По направлению «финансы» ключевыми факторами успеха организации видятся поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности, рост рентабельности, по направлению «клиенты» – расширение клиентской базы за рубежом, по направлению «процессы» – применение передовых технологий управления организацией, по направлению «персонал» – внедрение методик управления карьерой и развития персонала. Предложенный комплекс показателей отражает специфику транспортной компании и может быть с успехом использован в деятельности транспортных предприятий КНР;

б) концепцию EFQM. Данная концепция может быть адаптирована к особенностям деятельности малых и средних транспортных предприятий КНР, при этом результаты ее применения и состояние управления организацией будут оцениваться по методологии RADAR(результаты, подход, внедрение, оценка и пересмотр);

в) управление карьерой. Предлагается использовать такие методы, как Buddying, менторинг, моделирование процессов в конкурирующих фирмах, деловые игры, ротации работников. Для использования в транспортных предприятиях Китая актуален также предлагаемый профессиональный план управления карьерой;

г) развитие персонала транспортных предприятий на основе концепции маркетингового инвестирования, которая зарекомендовала себя в зарубежных компаниях.

Как показали проведенные расчеты, реализация мероприятий по совершенствованию менеджмента способствует также получению значимого экономического эффекта. Так, внедрение системы сбалансированных показателей в деятельности Neptune Logistics LLC принесет транспортному предприятию 94,8 тыс. юаней, внедрение концепции EFQM в Rowad Shipping Company, FC – 21 тыс. юаней соответственно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1Акофф, Р., Эмери, Ф. О целеустремленных системах: монография / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: ЛКИ, 2008. – 269 с.
- 2Алексеев, Д.А., Рахлин, К.М. Менеджмент качества и качество менеджмента – европейский опыт / Д.А. Алексеев, К.М. Рахлин // ЭКО. – 2015. – № 8. – С. 12-14.
- 3Ансофф, И. Стратегический менеджмент: монография / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2011. – 342 с.
- 4Антонова, Н.Б. Малый бизнес: теория и практика: учеб. пособие / Н.Б. Антонова. – Минск: АУП, 2014. – 126 с.
- 5Балашов, А.П. Менеджмент: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 270 с.
- 6Благуш, И.С. Менеджмент человеческих ресурсов: учебно-методическое пособие / И.С. Благуш. – Минск: МГЛУ, 2014. – 107 с.
- 7Брасс, А.А. Управление организацией: учебное пособие / А.А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2014. – 344 с.
- 8Бугаев, В.П. Менеджмент: учебно-методическое пособие / В.П. Бугаев. – Гомель: БелГУТ, 2010. – 250 с.
- 9Ванкевич, Е.В., Шерстнев, В.Л. Теоретические основы менеджмента: учеб. пособие / Е.В. Ванкевич, В.Л. Шерстнев. – Витебск: ВГТУ, 2007. – 436 с.
- 10 Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 173 с.
- 11 Выручка 50 крупнейших логистических компаний в 2016 г. увеличилась на 1,2 % [Электронный ресурс] // ТАСС. – М., 2017. – Режим доступа: <http://tass.ru/transport/4170765>. – Дата доступа: 12.01.2018.
- 12 Гайдова, М.В. Менеджмент / М.В. Гайдова. – Полоцк: ПГУ, 2010. – 254 с.
- 13 Геращенко, И.В. Современные маркетинговые подходы к развитию персонала в IT-компаниях / И.В. Геращенко // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т.2. – №1. – С.461–463.
- 14 Голобоков, А.С. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе / А.С. Голобоков // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – № 1. – С. 84-86.
- 15 Громов, Н.Н., Персианов, В.А. Менеджмент на транспорте: учеб. пособие / Н.Н. Громов, В.А. Персианов. – М.: Академия, 2010. – 528 с.

16 Гулюк, Н.В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: измерение ценностей сотрудников / Н.В. Гулюк // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 3. – С. 10-12.

17 Дражина, О.В. Система сбалансированных показателей - инструмент реализации стратегии банка / О.В. Дражина // Экономика глазами молодых : материалы V Международного экономического форума молодых ученых, (Минск, 1-3 июня 2012 г.) / [редкол.: Г.А. Короленок и др.]; М-во образования Респ. Беларусь, УО «Белорус. гос. экон. ун-т», Совет молодых ученых БГЭУ. – Минск: БГАТУ, 2012. – С. 307–310.

18 Жданов, Д.М. Отечественная модель менеджмента и зарубежные подходы: сходства и различия / Д.М. Жданов // Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 15-23.

19 Жуковский, Р.А. Особенности систем менеджмента в японских компаниях / Р.А. Жуковский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – С. 80.

20 Зорина, С.И. Планирование и управление деловой карьерой / С.И. Зорина // Контентус. – 2016. – №9. – С.57–62.

21 Иванова, О.Г. Особенности применения метода сбалансированных показателей / О.Г. Иванова, М.А. Акалатович // Современные компьютерные информационные технологии: тезисы XIII Межвузовской научной студенческой конференции, [Минск], 26 апреля 2012 г. / Министерство образования Республики Беларусь; Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», кафедра информационных технологий. – Минск: БГЭУ, 2012. – С. 27–29.

22 Ивуть, Р.Б. [и др.]. Единая транспортная система и география транспорта: учеб. пособие / Р.Б. Ивуть. – Минск: БНТУ, 2009. – 76 с.

23 Ивуть, Р.Б. Транспортно-логистическая система Республики Беларусь: теория, методология, практика / Р.Б. Ивуть. – Могилев: БРУ, 2015. – 191 с.

24 Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей: монография / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 219 с.

25 Кирковский, П.В. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии предприятия / П.В. Кирковский // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы международной научно-практической конф., посвящ. 75-летию БГЭУ, Минск, 20 мая 2008 г. В 2 т. Т. 2 / [редкол.: В.Н. Шимов (отв. ред.) и др.]. – Минск : БГЭУ, 2008. – С. 56–57.

26 Кнышова, Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: Форум, 2015. – 302 с.

27 Королев, А.В. [и др.]. Перспективы развития транспортного комплекса: сб. статей / под ред. А.В. Королева. – Минск: БелНИИТ «Транстехника», 2016. – 305 с.

28 Короленок, Г.А., Гоцкий, Г.Г. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / Г.А. Короленок, Г.Г. Гоцкий. – Минск: БГЭУ, 2012. – 335 с.

29 Кострома, О.В. Влияние модели корпоративного управления на деятельность организации / О.В. Кострома, А.К. Довгилова, К.В. Акиншева // НИРС БГЭУ: сб. науч. ст. Вып. 6 / [редкол.: Г.А. Короленок (пред.) и др.] ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. экон. ун-т. - Минск : БГЭУ, 2017. - С. 295-298.

30 Крупнейшие логистические компании Китая [Электронный ресурс] // Портал для бизнеса с Китаем. – М., 2014. – Режим доступа: <http://chinalogist.ru/book/articles/obzory/krupneyshie-logisticheskie-kompanii-kitaya>. – Дата доступа: 12.01.2018.

31 Логинова, Н.А. Организация предпринимательской деятельности на транспорте: учеб. пособие / Н.А. Логинова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 260 с.

32 Лунев, А.П., Акмаева, Р.И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России / А.П. Лунев, Р.И. Акмаева // Вестник АГТУ. Серия Экономика. – 2010. – № 2. – С. 44-51.

33 Майданевич, Ю.П. Малый бизнес: понятие и преимущества / Ю.П. Майданевич // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 177-180.

34 Маслов, Д.В., Шестаков, А.Л. Полезная модель EFQM: профилактика системы управления / Д.В. Маслов, А.Л. Шестаков // Методы менеджмента качества. – 2006. – №7. – С.34–39.

35 Маслова, В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / В.М. Маслова // Дельта науки. – 2015. – №2. – С.10–16.

36 Метелев, С.Е., Колущинская, С.Ю. Управление карьерой персонала / С.Е. Метелев, С.Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2016. – №4. – С.51–53.

37 Мирзобеков, Х.Д. Развитие малых и средних форм предпринимательской деятельности в сфере транспортных услуг Республики Таджикистан: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Х.Д. Мирзобеков. – Душанбе, 2017. – 26 с.

38 Михалева, Е.П. Менеджмент: учебное пособие / Е.П. Михалева. – М.: Юрайт, 2016. – 190 с.

39 Нарвойш, Ю.А., Оганесян, И.А. Управление организацией: учебно-методическое пособие / Ю.А. Нарвойш, И.А. Оганесян. – Минск: ЧИУиП, 2015. – 78 с.

- 40 Орлова, А.В. Менеджмент: курс лекций / А.В. Орлова. Ч.1. – Гомель: ГГУ им. Скорины, 2016. – 48 с.
- 41 Петрович, М.В. Управление организацией: учебное пособие / М.В. Петрович. – Минск: АУП, 2017. – 479 с.
- 42 Прохоров, Ф.П. Русская модель управления: монография / Ф.П. Прохоров. – М.: Студия Лебедева, 2013. – 496 с.
- 43 Родцевич, О.Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное состояние / О.Н. Родцевич // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2015. – №13. – С.40–48.
- 44 Сенько, В.И. Проблемы транспорта и транспортного обеспечения: сб. статей / В.И. Сенько. – Гомель: БелГУТ, 2012. – 275 с.
- 45 Столяров, Г.В. Менеджмент в АПК / Г.В. Столяров. – Гомель: БГУТ, 2013. – 174 с.
- 46 Сяомэй, Лю. Малый и средний бизнес Китая в условиях глобализации мировой экономики: монография / Лю Сяомэй. – Минск: РИВШ, 2014. – 217 с.
- 47 Уварова, Д.А. Разработка рекомендаций по управлению карьерой на предприятии / Д.А. Уварова // Современные кадровые технологии в управлении предприятием: сборник статей. – Тамбов: ТГУ им. Державина, 2016. – С.143–152.
- 48 Филатова, Д.Д. Корпоративное управление: адаптация европейского опыта в российском бизнесе [Электронный ресурс] / Д.Д. Филатова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сб. научных статей. – М., 2016. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_26346675_45926339.pdf. – Дата доступа: 14.01.2018.
- 49 Хмельницкий, А.Д. Проблемы функционирования автотранспортного бизнеса: монография / А.Д. Хмельницкий. – М.: РИОР, 2015. – 242 с.
- 50 Чаадаев, А.С. Применение критериев модели EFQM для самооценки предприятия / А.С. Чаадаев // Стандарты и качество. – 2011. – №12. – С.91–93.
- 51 Чернышев, И.А. Формирование системы показателей оценки деятельности предприятия с использованием сбалансированной системы показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.А. Чернышев; Нов. гос. ун-т. – Новосибирск, 2007. – 23 с.
- 52 Шимов, В.Н. Национальная экономика Беларуси: учеб. пособие / В.Н. Шимов. – Минск: БГЭУ, 2012. – 654 с.