

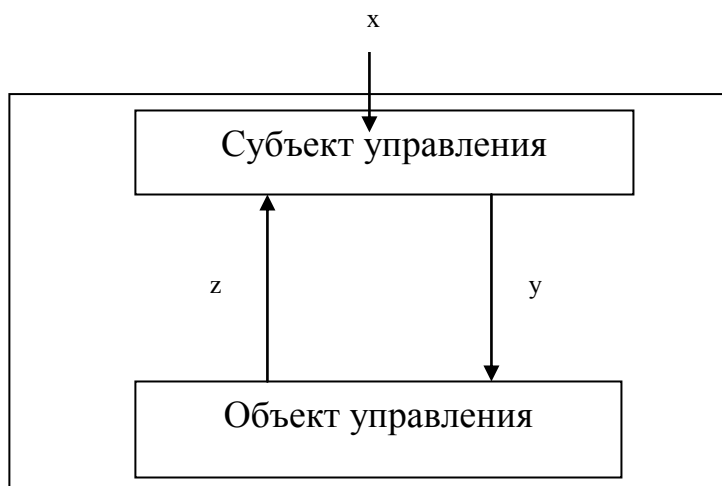
Тема № 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

1. Организация управления автотранспортным предприятием.
2. Организация перевозок грузов.
3. Организация перевозок пассажиров.
4. Организация технического обслуживания и ремонта подвижного состава
- 5 Производственная инфраструктура автотранспортного предприятия.

1

Выполнение стоящих перед АТП задач требует применения рациональной системы управления, обеспечивающей эффективное руководство коллективом работников, занятых на предприятии, и оперативное решение всей совокупности хозяйственных вопросов.

Любое АТП имеет замкнутую систему управления, состоящую из двух подсистем: управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления).



Объектом управления выступает основное и вспомогательное производство АТП. Основное производство – это перевозочный процесс, который реализуют автоколонны (водители). Вспомогательное производство: техническая и технологическая подготовка перевозочного процесса (ТО и ТР ПС, оборудования, инструментов и т.д.), которую реализуют слесаря АРМ и ОГМ.

Субъект управления можно представить как совокупность органов управления. На предприятии это директор, его заместители, функциональные отделы и службы (отдел эксплуатации, диспетчерская, технический отдел, отдел главного механика, планово-экономическая служба, бухгалтерия, отдел кадров, отдел безопасности движения и т.д.), осуществляющие управленческие функции.

Организационная структура управления крупным и средним АТП может включать экономическую, коммерческую, техническую, хозяйственную службы, отдел кадров (субъект управления).

В состав экономической службы входят планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, бухгалтерия.

Плановый отдел:

1. организует разработку перспективных и текущих планов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
2. доводит планы до исполнителей;
3. проводит анализ выполнения плана;
4. организует статистический учет и контроль, составляет отчеты;
5. разрабатывает предложения по устранению причин недостатков в работе АТП и обеспечению выполнения плановых заданий;
6. определяет экономическую эффективность оргтехмероприятий.

Отдел труда и зарплаты:

1. разрабатывает мероприятия по улучшению организации труда водителей, ремонтных и вспомогательных рабочих;
2. совершенствует системы оплаты труда и премирования отдельных категорий работников;
3. организует нормирование труда;
4. определяет нормы выработки и расценки.

Бухгалтерия:

1. организует финансовую работу на предприятии;
2. проводит учет наличия средств;
3. контролирует их сохранность и расходование;
4. проверяет финансовое состояние предприятия;
5. организует расчеты с клиентурой, поставщиками, финансово-кредитными отделами.

Коммерческая служба выполняет маркетинговую работу и организует процесс перевозок грузов и пассажиров (ОЭ).

Маркетинговая работа на грузовых АТП осуществляется непосредственно отделом (группой) маркетинга, который решает следующие вопросы:

1. анализ рынка транспортных услуг и состояния конкуренции,
2. отслеживание текущих изменений рыночной конъюнктуры,
3. разработка мероприятий по привлечению новых клиентов (заказчиков услуг) и др.

Отдел эксплуатации:

1. принимает заявки,
2. составляет оперативные планы перевозок,
3. разрабатывает графики движения, выпуска и возврата автомобилей,
4. выписывает путевые листы,
5. осуществляет контроль за выпуском автомобилей на линию,
6. принимает от водителей путевые листы и другие документы (товарно-транспортные накладные, справки и др.),
7. ведет ежедневный учет выполнения работы по каждому автомобилю и в целом по АТП,
8. составляет сменно-суточный отчет о работе автопарка.

Техническая служба АТП организует работу по поддержанию транспортных средств в технически исправном состоянии, развивая для этого производственную базу и осуществляя материально-техническое снабжение.

Хозяйственная служба осуществляет эксплуатацию, содержание и ремонт зданий на территории АТП.

Отдел кадров осуществляет прием, увольнение и ведение личных дел персонала предприятия, следит за продвижением работников по службе.

Конечная цель предприятия будет достигнута только в том случае, если менеджер будет четко знать свои должностные обязанности. С этой целью на каждом предприятии разрабатываются должностные инструкции каждого работника аппарата управления, которые утверждаются руководителем этого предприятия.

Должностная инструкция содержит:

1. Общие положения.
2. Функции
3. Обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.

В общих положениях указываются:

- кем работник назначается на должность и освобождается от нее;
- каким требованиям должен удовлетворять кандидат на соответствующую должность (образование, стаж работы на автомобильном транспорте и др.);
- что он должен знать;
- какими нормативными документами руководствуется (уставом предприятия, должностной инструкцией, иными документами);
- кому подотчетен (например, учредителям предприятия, руководителю и

др.);

кто исполняет обязанности работника во время его отсутствия (отпуска, болезни).

Функции управления - воздействие на управляемый объект.

Планирование заключается в определении целей, выработке показателей результативности и путей достижения целей.

Организация — это создание определенной структуры производства и управления на предприятии, включающей подразделения, службы, отделы, связанные между собой.

Мотивация (стимулирование), т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Контроль – это процесс, заключающееся в измерении результатов и сравнении достигнутых результатов со стандартами.

Регулирование - это действие, направленное на поддержание работы системы в заданном режиме в рамках установленной структуры.

Функции управления производством реализуются с помощью определенных методов. Методы управления – это способы, правила, приемы, которыми управляющий объект воздействует на управляемый для достижения поставленной цели.

Административные методы предполагают прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд.

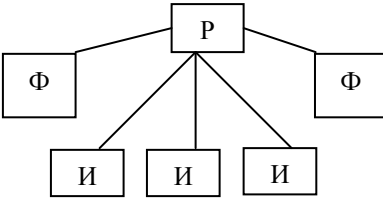
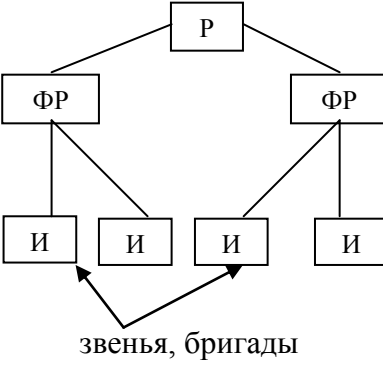
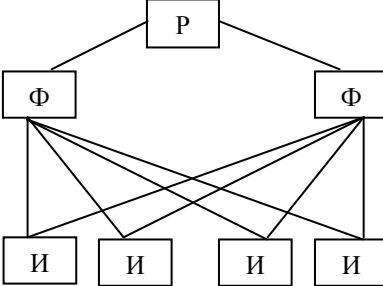
Экономические методы учитывают экономические интересы участников производства. Цель их - направленное воздействие на объект управления для повышения эффективности производства. К таким методам относятся, например, материальное стимулирование труда, применение штрафных санкций и т.д.

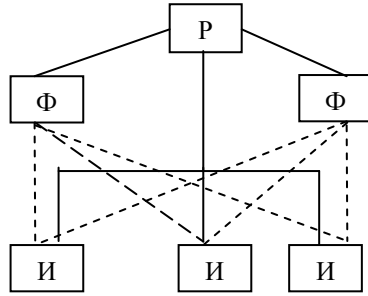
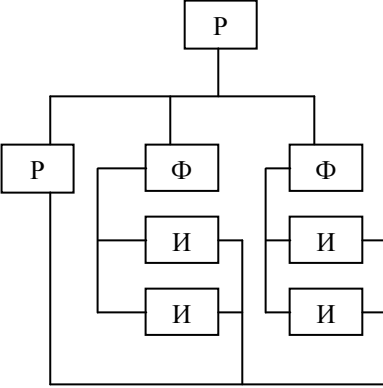
Социально-психологические методы предусматривают активное воздействие на сознание участников производства, регулирование взаимоотношений между членами коллектива, систематическую учебу кадров и др.

Организация управляющего воздействия на объект предполагает применение организационных структур.

Под организационной структурой понимают совокупность определенным образом взаимосвязанных и соподчиненных организационных элементов, выполняющих ту или иную функцию в системе управления производством. Основными элементами структуры управления по горизонтали являются звенья, а по вертикали – уровни управления.

Разновидности организационных структур (ОС) управления

Разновидность ОС	Вид ОС	Содержание	Достоинства	Недостатки
Патриархальная		<p>Прямое подчинение функциональных подразделений и исполнителей высшему (линейному) руководителю</p>	<p>Полная централизация управления</p>	<p>Возможность применения при сравнительно небольших масштабах производства</p>
Линейная		<p>Прямое подчинение низших звеньев управления высшим</p>	<p>Самостоятельность и полнота ответственности за порученный участок работы, устойчивость связей, однозначность и непротиворечивость принимаемых решений</p>	<p>Тяжело найти высококвалифицированных специалистов, разбирающихся во всех сферах деятельности организации, жесткий авторитарный стиль управления, наличие предпосылок для бюрократизма</p>
Функциональная		<p>Выделение функций управления, получаемых соответственно специализированным подразделениям (исполнителям). Общее руководство остается за линейным руководителем</p>	<p>Специализация работников по функциям, централизованное использование квалифицированных специалистов</p>	<p>Отсутствие единоначалия, возможность обезличивания ответственности, противоречие принципу самоуправления</p>

Разновидность ОС	Вид ОС	Содержание	Достоинства	Недостатки
<p>Линейно-функциональная (линейно-штабная)</p>		<p>Подчинение низших звеньев системы управления руководителям высшего звена, при которых образуются функциональные подразделения для помощи в выработке решений</p>	<p>Высокая приспособляемость к работе в условиях экономической самостоятельности, четкое распределение обязанностей. Сочетание достоинств линейных и функциональных структур</p>	<p>Повышение требований к квалификации и деловым качествам руководителей, тенденции к разрастанию структуры, запутанность процессов принятия решений.</p>
<p>Матричная</p>		<p>Создается для осуществления проектов без выделения специальных параллельных служб</p>	<p>Разгрузка высшего звена управления, специализация управления, децентрализованный контроль, коллегиальное руководство и управление, значительная гибкость и наиболее благоприятные условия самоорганизации</p>	<p>Многочисленность управленческого персонала, изменение роли и функций руководителей, сложность принятия решений, отсутствие единоначалия, решение конфликтов путем компромиссов</p>

2 Организация перевозок грузов

Грузовые автомобильные перевозки классифицируются по следующим признакам:

1. Организационному - перевозки транспортом общего пользования и ведомственным автомобильным транспортом.
2. Территориальному - городские, пригородные, междугородные и внутрирайонные.

Городские перевозки осуществляются в черте города и характеризуются небольшим расстоянием перевозок, небольшими скоростями движения, большим количеством грузоотправителей и грузополучателей, разнообразной номенклатурой грузов.

Пригородные. Дальность перевозки грузов составляет 20—100 км, техническая скорость движения автомобилей в зависимости от дорожных условий колеблется в пределах 20—40 км/ч.

Междугородные. Характеризуются значительным расстоянием перевозок (до 1000 км), большими скоростями движения и наличием устойчивых грузопотоков.

Внутрирайонные перевозки выполняются в пределах одного района.

3. Отраслевому - перевозки строительных грузов, грузов добывающей и обрабатывающей промышленности, торговой сети, лесной промышленности и сельского хозяйства.
4. В зависимости от размеров - массовые, мелкопартионные и сборные.

Массовые перевозки характеризуются наличием большого количества однородных грузов.

Мелкопартионные перевозки характеризуются небольшим количеством однородных грузов.

Сборные перевозки грузов осуществляются в целях обслуживания мелких грузовладельцев и удовлетворения бытовых нужд населения.

4 Организация технического обслуживания и ремонта подвижного состава

Использование производственных возможностей АТП в значительной мере определяется уровнем технического состояния подвижного состава, которым оно располагает.

Для выполнения ТО и ремонта подвижного состава;

- крупные и средние АТП могут создавать собственную производственную инфраструктуру, включающую материально-техническую базу и специальные подразделения,
- малые предприятия пользуются услугами автосервисных предприятий (фирм) или других транспортных предприятий, располагающих для этого необходимым оборудованием, производственными площадями и квалифицированной рабочей силой.

В перечень работ (услуг) по поддержанию подвижного состава в технически исправном состоянии входят:

1. техническое обслуживание №1 (ТО-1),
2. техническое обслуживание №2 (ТО-2), ТО-1 и ТО-2 проводятся через определенный пробег автомобиля
3. сезонное обслуживание (СО),
4. текущий и капитальный ремонты выполняются по потребности.

Методы проведения работ по поддержанию подвижного состава в технически исправном состоянии:

1. Поточный метод, как правило, применяют при проведении ТО-1 в крупных АТП. Он предусматривает выполнение работ на поточной линии, которая состоит из специализированных постов и рабочих мест, расположенных в технологической последовательности, для одновременного и непрерывного осуществления всего процесса ТО.
2. Метод специализированных бригад предусматривает специализацию бригад по видам воздействий (ежедневное обслуживание (ЕО), ТО-1, ТО-2, диагностирование, ТР, ремонт агрегатов). Создаются бригады, на каждую из которых в зависимости от объемов работ планируется определенное количество рабочих необходимых специальностей.
3. Метод комплексных бригад предусматривает формирование производственных подразделений по признаку их предметной специализации, т.е. закрепление за бригадой определенной группы автомобилей (например, автомобилей одной колонны, автомобилей одной модели, прицепов и полуприцепов), по которым бригада проводит

ТО-1, ТО-2 и ТР. Комплексные бригады укомплектовываются исполнителями различных специальностей (автослесарями, слесарями-регулирующими, электриками, смазчиками) для выполнения закрепленных за бригадой работ.

Организацией работ по ТО и ремонту подвижного состава на АТП занимается техническая служба, которая осуществляет:

- хранение и в ряде случаев заправку автомобилей;
- постовые работы ТО и текущего ремонта, производимые непосредственно на автомобиле;
- работы по восстановлению снятых с автомобиля неисправных агрегатов, узлов и деталей, выполняемые в специализированных цехах и участках;
- работы по обеспечению подготовки производства, запаса агрегатов, узлов и деталей на промежуточном и центральном складах, перегон автомобилей в производственных зонах и т.д.;
- работы по содержанию, реконструкции и техническому перевооружению производственно-технической базы;
- комплекс ТО и диагностирования, который объединяет исполнителей и бригады ЕО, ТО-1, ТО-2 и диагностирования;
- комплекс ТР, в котором объединяются подразделения, выполняющие ремонтные работы непосредственно на автомобиле (постовые);
- комплекс ремонтных участков, в котором объединяются подразделения и исполнители, занятые восстановлением оборотного фонда агрегатов, узлов и деталей.

Расчет производственной программы по ТО и ТР производится по каждой марке автомобилей, имеющихся на предприятии, при этом определяются количество всех видов ТО и ремонта подвижного состава и общая трудоемкость работ.

Таким образом, объем и состав работ по ТО и ТР на АТП зависят от его размеров, состава автопарка, условий эксплуатации, расположения и оснащения производственно-технической базой.

5 Производственная инфраструктура автотранспортного предприятия

Для проведения работ по поддержанию автомобильного парка в технически исправном состоянии на комплексных АТП создается производственная инфраструктура, назначением которой является обеспечение необходимых условий для выполнения указанных работ.

В состав инфраструктуры входят:

1. инструментальное хозяйство. Основная его задача — это:
 - приобретение, экономная эксплуатация, контроль и хранение инструмента,
 - своевременно и бесперебойное снабжение цехов и рабочих мест высококачественным инструментом,
 - изготовление и ремонт инструмента,
2. ремонтное хозяйство. Основная его задача — это:
 - выполнение профилактического текущего обслуживания оборудования;
 - выполнение плановых ремонтов;
 - постоянная модернизация имеющегося оборудования.
3. производственные участки, обеспечивающие ремонт гаражного оборудования. Ремонт оборудования рассредоточивается во времени и проводится без нарушения хода основного производства. Значительная часть таких работ выполняется во время производственных пауз (в частности, в нерабочие дни и между сменами). Работы по обслуживанию и ремонту оборудования выполняются отделом главного механика,
4. энергетическое хозяйство, в состав которого входят:
 - электросиловой участок (подстанции, генераторные и трансформаторные установки, сети, аккумуляторные мастерские и все виды приемником электроэнергии);
 - тепловой участок (котельная, компрессорная, сети, водоснабжение и канализация);
 - газовый участок (газогенераторная станция кислородная станция, газовые сети);
 - электромеханический;
 - сток, обеспечивающий ремонт электрооборудования и электроаппаратуры;
 - слаботочный участок, который поддерживает телефонную и радиосвязь.

Основная его задача — это:

- производство энергии;
- преобразование электроэнергии, обеспечение цехов, участков и рабочих мест энергией на потребительском напряжении;
- передача и распределение энергии (независимо от источника ее поступления) по сетям, организация потребления энергии;
- организация связи между подразделениями предприятия (радио, телефон и т.д.);
- надзор за электроустановками, а также их ремонт и модернизация;
- организация хранения топлива.