

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретически основы применения проектного подхода в транспортно-экспедиционной деятельности	6
1.1 Основные теоретические концепции транспортно-логистической деятельности	6
1.2 Место транспортно-логистической компании в транспортно-логистической системе.....	11
1.3 Проектный и процессный подходы к управлению в логистике	19
2 Анализ среды функционирования транспортно-экспедиционной компании	37
2.1 Анализ особенностей контейнерного рынка грузоперевозок.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.3 Анализ стратегии транспортно-экспедиционной компании	Ошибка! Закладка не определена.
3 Применение проектного подхода в деятельности транспортно-экспедиционной компании	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Обоснование применения проектного подхода в деятельности транспортно-экспедиционной компании	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Применение инструментов проектного подхода в рамках деятельности транспортно-экспедиционной компании ...	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Разработка рекомендаций по применению проектного подхода в условиях изменения рынка грузоперевозок, на примере транспортно-экспедиционной компании.....	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение.....	38

ВВЕДЕНИЕ

За последний год ситуация на рынке грузоперевозок значительно ухудшилась в следствие изменения валютного курса, повышения себестоимости перевозок, дефицита оборудования и снижения динамики экономики в целом. К тому же, происходят постоянные изменения в законодательстве, в том числе введение новых систем отчетности перед государственными органами. В целом, эти факторы существенно затрагивают организационную основу и деятельность транспортно-экспедиционных компаний. Вышеописанные перемены непосредственным образом отражаются на стоимости и качестве оказываемых услуг, причем не самым лучшим образом - при повышении стоимости перевозки, качество услуг наоборот начинает падать. Поэтому в условиях острой конкуренции на рынке грузоперевозок встает вопрос о быстрой адаптации и перестройки организационных процессов и управления с учетом новых реалий. В ином случае встает вопрос о целесообразности продолжения коммерческой деятельности.

В соответствии с перечисленными тенденциями, для осуществления успешной деятельности транспортным компаниям необходимо провести ряд изменений как в стратегическом плане, так и в организационном, с целью оптимизации управленческой структуры и бизнес-процессов. Одним из подходов показавшим свою эффективность в других сферах деятельности является проектный подход, который позволяет учесть комплексные характеристики цены, времени и качества исполнения услуги. Поэтому в данной работе рассматривается его применение в деятельности организации в условиях изменений рынка, на примере транспортно-экспедиционной компании.

Теоретической и научно-методологической базой диссертационного исследования стали публикации зарубежных и отечественных ученых в сфере логистики и менеджмента. В частности, в основе теоретических и практические аспектов логистической деятельности лежат научные труды следующих авторов: Ю.М., Неруш, Б.А. Аникин, Л.Б. Миротин, А.С. Элларян, В.И. Сергеев, Е.В.

Балалаев, Д.А. Мачерет, А.Ю. Клиникова и другие.

Разработка организационно-управленческих концепций, а также методологических основ применения проектного подхода в менеджменте представлены следующими авторами: М. Хаммер и Дж. Чампи, Й. Беккер, В.В. Реин, В.Г. Елиферов, М. Портер, И.И. Мазур и В.Д. Шапиро, А.Н. Баранская, Б.Хайес и Г. Писано, Р.Каплан и Д.Нортон.

Цель исследования: Разработать рекомендации по применению проектного подхода в деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях изменения во внешней среде.

Задачи:

- Сделать обзор основных теоретических концепций транспортной логистики
- Определить место транспортно-экспедиционной компании в транспортно-логистической системе
- Сделать обзор основных управленческих концепций на современном этапе развития общества;
- Выявить отличительные особенности применения проектного подхода в деятельности организации
- Исследовать и определить специфику рынка контейнерных грузоперевозок в России и регионе
- Проанализировать организационно-экономическую деятельность транспортно-экспедиционной
- Проанализировать стратегию транспортно-экспедиционной компании
- Обосновать применение проектного подхода к деятельности транспортно-экспедиционной компании
- Исследовать возможность применения инструментов управления проектами к организации бизнес-процессов в транспортно-экспедиционной компании
- Разработать рекомендации по применению проектного подхода в условиях изменения рынка грузоперевозок, на примере транспортно-экспедиционной компании

Объект исследования: организация управления транспортно-экспедиционной

компанией.

Предмет исследования: система управления транспортно-экспедиционной компанией в условиях изменения рынка грузоперевозок.

Элементы научной новизны:

- Определение ключевых факторов успеха транспортно-экспедиционной компании;
- Определение критериев отбора проектов при формировании проектного подхода в транспортно-экспедиционной компании;
- Уточнение понятия логистического проекта транспортно-экспедиционной деятельности на основе анализа жизненного цикла предоставления транспортной услуги;
- Разработка алгоритма применения проектного подхода к деятельности транспортной компании;

При выполнении диссертационной работы в качестве исследовательского инструментария использованы следующие методы исследования:

Эмпирические методы: Включенное наблюдение; Сравнение; Имитационное моделирование;

Теоретические методы: Интуитивно-логический метод, Построение дерева проблем, матрицы проблем, Рыба Исикавы; Метод классификации;

Специальные методы: Матрица Портера; SWOT-анализ; PEST-анализ;

Социологические методы: Опрос; Анкетирование; Анализ документов;

1 Теоретически основы применения проектного подхода в транспортно-экспедиционной деятельности

1.1 Основные теоретические концепции транспортно-логистической деятельности

Объединяющей межотраслевой категорией в транспортной сфере является понятие логистики. Следует определиться с данным термином, прежде чем перейти к рассмотрению основ организации транспортно-экспедиционной компании.

Слово «логистика» произошло от греческого - вычислять, рассуждать. По преданиям, во дворах знатных особ были особые служащие, ведавшие распределением продуктов. Далее термин переключался в военную сферу и стал употребляться при снабжении войск в период военных походов. Однако на сегодняшний день повсеместно утвердилась трактовка логистики как учебной дисциплины и науки. Так, по одному из определений, логистика - это наука об эффективном управлении потоками (продуктов, услуг, факторов производства, денежных средств) призванных обеспечить наилучшую реализацию требований конечного потребителя [13]. Акцент делается на управлении движением некоего потока, а также на целевую направленность, так как конечные результаты необходимы конкретному лицу или группе лиц.

По другому определению, имеющему более утилитарный характер, логистика - это наука и прикладные инструменты, наиболее эффективно координирующие взаимодействие служб, ответственных за материально-техническое обеспечение, производство, распределение, транспорт, информационно-коммуникационную инфраструктуру [27]. Данная трактовка является более узкой, в силу направленности на экономические отношения и выделения субъектов логистики. Важным уточнением является то, что применение логистики обеспечивается именно за счет координации различных субъектов отношений - это формирует соответствующий методический аппарат дисциплины.

Логистика, как учебный и научный предмет выделилась из остальных относительно недавно. Поспособствовало то, что многие экономически развитые компании в различных странах мира поняли, что увеличение продаж и конечной прибыли (как результата деятельности) возможно только за счет наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов - производственный потенциал предприятий в определенный момент исчерпал себя как средство получения наибольшего дохода. Соответственно, пришлось переориентировать деятельность с учетом новых реалий, применив такие инструменты как логистика и маркетинг.

Первоначально, логистическая концепция была связана с оптимизацией технологического цикла производства продукции, в частности сокращением производственного времени и минимизацией уровней запасов сырья и материалов [48]. Тем самым существенно снижались издержки и повышалась прибыль компаний. Однако уже в 50-х годах зародилась идея преобразования частичной оптимизации, в полноценную системную функцию регулирования всего материального потока: от процесса снабжения и производства, до процесса распределения и сбыта. Таким образом, логистика стала своего рода координатором функциональных служб предприятия, можно отметить её «сквозную» функцию в организации.

Если рассматривать становление логистики как самостоятельной научной дисциплины, то следует условно разделить этапы её развития. Например, Аникин Б.А. приводит периодизацию на основе масштаба применения логистической концепции [1]:

1-й этап - 60-е годы. Логистика существует как образ мышления, в практическом применении используется в рамках частичной оптимизации распределения продукции. Что связано с тем, что основные резервы увеличения прибыли непосредственно в производстве были исчерпаны.

2-й этап - 70-е годы. Глобализация и широкое распространение идей логистики из-за разразившегося мирового энергетического кризиса. Потребовалось решать задачи управления материальными потоками по всему производственному циклу в разных частях света с минимизацией издержек.

3-й этап - настоящее время. Широкое повсеместное распространение вычислительной техники стало определенным катализатором для применения логистической концепции. Реализацией стало применение принципа движения ресурсов «точно в срок», что позволило обходиться без содержания существенных объемов запасов материалов, сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий.

Некоторые ученые выделяют 4-й этап - сегодняшнее время, когда основной тенденцией становится построение интегрированных логистических систем, на основе комплексного подхода охватывающего всю цепочку создания материальных ценностей: производство, снабжение, сбыт и потребление [8]. Следовательно, логистика включает в себя широкий диапазон деятельности, связанный с эффективным движением материальных потоков ресурсов и готовой продукции от источников сырья через производство до конечных потребителей.

Если рассматривать отличительные черты логистики, то в своей работе исследователь Миротин Л.Б. выделяет системность и целенаправленность логистики [25]. Действительно, логистика представляется как процесс движения материальных ресурсов (в том числе и связанных: информационных и финансовых), имеющего заданное направление потока и целевую ориентацию на конечного заказчика. При этом решение логистических задач базируются на системном подходе, охватывающем все стороны производства и обращения.

Отсюда можно заключить, что главная идея логистики состоит в том, что все стадии производства рассматриваются как единый и непрерывный процесс трансформации и движения продукта и связанной с ним информации. На этой основе был выработан особый логистический подход, который предполагает планомерное развитие системы продвижения товаров (услуг), с учетом интересов всех звеньев, находящихся по следованию поставки.

Следовательно, необходимо дать определение логистической системе. Таковой, ученые признают совокупность множества элементов, объединенных в между собой в систему и подсистемы по степени организации товародвижения [45]. Следовательно, для логистической системы характерны устойчивые внутренние и внешние связи со средой. Таким связям присуща различная степень

интеграции, как материальной, так и денежной, и информационной. При этом, типичными признаками логистической системы, отличающими её от других хозяйственных систем, являются высокая управляемость потоковых процессов и системная целостность.

Логистические системы имеют различную глубину деления. В основном, различают два больших класса: макро-логистические и микро-логистические [17] системы:

Макро-логистическая система - это укрупненная экономическая система, включающая промышленные предприятия, снабженческие и сбытовые организации, транспортные и посреднические компании различной принадлежности и форм собственности. Они могут быть разделены по двум признакам: административно-территориального деления (районные, городские, областные, региональные, федеральные, международные), и объектно-функциональному признаку (одна или несколько отраслей; ведомственные, институциональные).

Микро-логистическая система включает в себя объект управления (товарные потоки производителей и распределительных сетей), профиль деятельности (экономическая сфера хозяйствования) и уровень бизнеса в зависимости от концентрации капитала и потенциала компании. Наглядно, логистические системы представлены на Рисунке А.1 в Приложении.

При логистическом подходе управление товародвижением осуществляется на уровне перемещения сквозного материального потока от продавца до покупателя с участием нескольких видов транспорта, что требует корректировки существующих понятий транспортного потока.

Так, в процессе перемещения материальный поток претерпевает ряд изменений, характеризующихся его переходом из одного вида потока в другой. Например, в процессе перемещения он находится в виде грузового потока и одновременно в виде транспортного. Где под транспортным потоком понимается количество единиц транспортных средств одного вида транспорта, проследовавших в одном направлении в течение установленного периода времени.

В таком случае, между формулировками транспортного и материального потока будут существенные различия. Например, отличием транспортного потока будет являться то, что он существует отдельно на каждом виде транспорта. Кроме того, перемещение в транспортном потоке происходит не от склада до склада, а от пункта отправления данного транспорта до пункта назначения, имеющего соответствующую инфраструктуру и технические средства. Следует добавить, что в транспортный поток не всегда перевозит материальные ценности, то есть груз. Он может так же формироваться за счет возврата порожнего транспорта.

Отсюда можно заключить, что эффективность управления материальным потоком находится в зависимости от управления соответствующим транспортным потоком. Если цели транспортного потока соотносятся с материальным, то можно утверждать, что система эффективна, и наоборот. Схема, движения материального и транспортного потоков в деятельности транспортно-экспедиционной компании занимающейся контейнерными перевозками представлена на рисунке А.2 в Приложении.

Если проанализировать представленную схему, то можно заключить, что централизация процессов перевозки является одним из важных элементов при оптимизации управления как транспортным, так материальным потоком. Одним из связующих элементов цепи поставок является транспортно-экспедиционная компания - координируя деятельность отдельно взятых перевозчиков она обеспечивает прохождение материального потока через транспортные каналы преобразуя его в транспортный поток. Поэтому необходимо дать характеристику классификации транспортный потока, Рисунок А.3 в Приложении.

Основой для деления по данной классификации, как можно заметить являются технические характеристики грузоперевозки, как-то: груз, направление, объект перевозки, применяемый вид транспорта. Таким образом, содержание транспортного потока в отличие от материального, характеризуется конкретным указанием способов доставки и параметрами груза.

По оценке западных специалистов, комплексное внедрение логистики на предприятиях различных сфер экономики, может сократить время движения

продукции к конечному потребителю на 20-40%, при этом сократив уровень запасов на 25-50% [40]. Таким образом, организации имеют в своем арсенале действенный способ увеличить оборотные средства, а также увеличить свою эффективность за счет сокращения цикла потребления.

Следовательно, в практической реализации концепции логистики в бизнесе особая роль принадлежит транспорту, так как он является связующим звеном между элементами логистических систем, то есть совокупности средств транспорта (железнодорожной, автотранспорта, морских, речных, воздушных судов), путей сообщения, поддерживающей инфраструктуры и органов управления функционально связанных друг с другом.

1.2 Место транспортно-логистической компании в транспортно-логистической системе

Благодаря транспортному обеспечению процесс товародвижения объединяется в одну технологическую сеть - от поставки сырья до конечного потребителя (включая посредников). Реализация основного принципа транспортной логистики происходит посредством оптимизации сроков и затрат, как материальных, так и финансовых, на основе составления рационального маршрута перевозки с участием различных видов транспорта и под доставку различных объемов груза. Поэтому под транспортной логистикой чаще всего понимают перемещение требуемого количества грузов в нужное место оптимальным маршрутом за минимальные сроки с наименьшими затратами.

Существует несколько точек зрения на транспортную логистику в зависимости от субъекта рынка грузоперевозок. Например, с точки зрения грузовладельца транспортная логистика - это возможность выбора способа доставки груза в транспортном средстве, а также выбор наиболее оптимального маршрута для конечной поставки товара. С точки зрения перевозчика транспортной логистикой будет являться наличие доступных технологий процесса перевозки, технических и транспортных средств, для осуществления конкретной перевозки внутри сформированной транспортно-логистической цепи [3]. Несмотря

на различие во взглядах, тот и другой подходы делают акцент на характеристиках перевозочного процесса, то есть на выборе наиболее рациональных альтернатив маршрута доставки, транспортного средства и сроков прохождения грузового потока внутри транспортной цепи.

Следует отметить, что субъекты рынка транспортных услуг не участвуют в производстве продукции, а только перемещают произведенные товары, увеличивая их стоимость на величину транспортных издержек [46]. Снижению транспортных затрат при этом способствует применение логистических технологий и формирование цельной транспортно-логистической системы, как на местном и региональном уровне, так и в рамках национальной экономики в целом.

Так как в транспортной сфере предметом труда является сам груз, то основной целью транспортно-логистической системы (ТЛС) является рациональная организация перемещения груза от отправителя до конечного получателя [19]. Соответственно сложность транспортно-логистической системы будет характеризоваться в зависимости от следующих составляющих:

- Количества, входящих в ТЛС элементов;
- Характером и сложностью взаимосвязей между элементами;
- Функциями подсистем, входящих в ТЛС;
- Сложностью управления системой;
- Учетом воздействия внешней среды на ТЛС;

Некоторые авторы предлагают рассматривать транспортно-логистическую систему, как основу для решения следующих вопросов [23]:

- Определения эффективности применения того или иного вида транспорта, как по отдельности, так и в совокупности, для рационального использования транспортной цепи в целом.

- Выявления наиболее оптимальных маршрутов доставки.
- Распределение перевозок между различными видами транспорта.
- Планирование, координация и комплексная эксплуатация различных видов транспорта по пути перемещения груза от места производства до места потребления.

- Выработку решения об инвестиции средств в различные виды транспорта и сопутствующие технологии.

- Обеспечение взаимосвязанного технического процесса между различными видами транспорта на основе выработки единой транспортной политики.

Как видно из приведенных направлений деятельности, круг решаемых задач в транспортно-логистической системе обширен и включает мероприятия по комплексному анализу, оценке и выработке взаимосвязанной управляющей транспортной политики.

Структура транспортно-логистической системы на уровне страны, состоит из большого числа звеньев и связанных с ними логистических операций. Примером могут служить работы по комплектации, хранению и доставке грузов, с последующей выгрузкой и коммерческими операциями по сбыту полученной продукции. При этом, особую роль играет развитая сеть посредников, осуществляющих транспортно-экспедиторское обслуживание на перегрузочных пунктах, где происходит стыковка нескольких видов транспорта (терминалы портов), либо разнонаправленные грузовые потоки (железнодорожные станции).

Как отмечает А.Ю. Клиникова, вследствие дробления транспортной системы страны появилось большое количество перевозчиков на различных видах транспорта, возросло количество обслуживаемых направлений, что привело к возникновению на российском рынке грузоперевозок нового типа компаний [15]. Эти компании стали профессионально заниматься посреднической деятельностью в сфере организации доставки груза – транспортным экспедированием грузов.

Транспортно-экспедиторская деятельность, является одной из подсистем транспортно-логистической системы. Целью функционирования данной системы является полное удовлетворение потребностей общества в грузовых перевозках.

Основными законодательными актами, относящимися к транспортно-экспедиторской деятельности в нашей стране является нормативная база гражданского кодекса РФ (ГК РФ) и утвержденные стандарты (ГОСТ). Однако определение имеет различную трактовку. Например, в ГК РФ в гл.41 - применяется термин «транспортная экспедиция» [9]. В тоже время в федеральном законе №87

от 30.06.2003 г. (ФЗ РФ №87) «О транспортно-экспедиционной деятельности» используется термин «экспедиционная», а в стандарте ГОСТа используется соответствующая услуга трактуется как «экспедиторская» [10]. Однако по смыслу использованные в официальных документах термины являются синонимами и имеют равное право на существование.

В соответствии с этим, следует дать определение транспортно-экспедиционной услуге, как деятельности экспедитора (в том числе юридического или физического лица) по организации доставки груза от грузоотправителя до грузополучателя. Следовательно, транспортно-экспедиторское обслуживание - это процесс предоставления данных услуг грузоотправителям и грузополучателям в соответствии с договорными обязательствами сторон и установленными нормами, и требованиями.

К таким нормам в содержании договора транспортной экспедиции относят:

- Организацию перевозки груза определенным транспортом и по маршруту, выбранному экспедитором или клиентом;
- Заключение от имени клиента или от своего имени договора перевозки груза с непосредственными исполнителями транспортной услуги;
- Обеспечение отправки и получения груза, в том числе включение в комплекс услуг обязанностей, непосредственно связанных с перевозкой того или иного груза.

Во всех без исключения транспортно-экспедиторских сделках применяется письменная форма, что связано с привлечением к перевозке экспедиторами сторонних организаций. Поэтому экспедиторское поручение, как правило, носит разовый характер и оформляется путем направления письма-заявки. В случае же длительного сотрудничества между участниками правоотношений, договора по транспортно-экспедиционному обслуживанию нуждаются в двустороннем оформлении. В то же время, отсутствие письменной формы между экспедитором и клиентом не является обязательным (ст.162 ГК РФ), так как экспедитор может приводить доказательства исполнения своих обязательств фактическим исполнением договора по заявке заказчика.

Объектом договора по транспортно-экспедиционному обслуживанию (ТЭО), являются материальные грузы, которые обязан обработать и принять к перевозке экспедитор. Тем не менее, специфика экспедирования состоит в том, что она воплощается не в материальном, а в юридическом аспекте, то есть в тех операциях, которые относительно груза обязан выполнить экспедитор.

В этом смысле особое место занимают договоры ТЭО по организации перевозок грузов в контейнерах. Дело в том, что на основании договоров экспедитор нередко предоставляет клиенту контейнеры и в тоже время принимает на себя обязанность доставить их с грузом со склада отправителя на склад получателя, используя различные виды транспорта. Соответственно контейнерные перевозки зачастую осуществляются в форме полного экспедиторского обслуживания. Полное транспортно-логистическое обслуживание выражается в том, что экспедитор принимает на себя выполнение всех работ от начала движения груза со склада отправителя и до сдачи его на склад получателя.

По мнению Р.Н. Паршиной, транспортно-экспедиционная компания играет особую роль в транспортно-логистическом обслуживании предприятий, так как осуществляет доставку грузов от отправителя до конечного потребителя по единому транспортному документу и единой сквозной ставке тарифа [32]. Тут следует заметить, что сквозная ставка, которую оплачивает клиент экспедитору состоит из суммы ставок различных подрядчиков и комиссионного вознаграждения экспедитора. Такая комплексная ставка должна быть действующей (то есть иметь включать действительную на данный момент времени стоимость подрядчиков: автоперевозчиков, железнодорожного транспорта, морских линий, порта, терминалов). В случае отхода от этого правила, данный факт считается грубым нарушением и ухудшает репутацию экспедитора.

Как отмечают некоторые авторы, подавляющая часть экспедиторов относится к группе профессиональных участников рынка грузоперевозок, способных обеспечить качественный процесс транспортировки грузов [7]. Таковыми можно назвать посредников, осуществляющих транспортно-экспедиторское обслуживание на основании договора перевозки. В тоже время,

организации, специализирующиеся на предоставлении только одного вида услуг (например, складского хранения или таможенного оформления) - экспедиторами не являются.

Вообще следует разделить рынок транспортных услуг с коммерческой точки зрения на три уровня:

1-й - покупатели (заказчики) транспортных услуг: грузоотправители, грузополучатели и грузовладельцы;

2-й - экспедиторы, являющиеся посредниками в продаже транспортных услуг, но в то же время организующие и контролирующие полностью или частично логистическую цепь доставки грузов.

3-й - перевозчики (железные дороги, пароходства, авиакомпании, автотранспортные фирмы и пр.) и предприятия транспортной инфраструктуры, осуществляющие погрузку, выгрузку, хранение, передачу грузов на другие виды транспорта, ремонт и сопутствующий сервис т.д.

Таким образом, экспедитор является центральным звеном в разработке маршрута и технологии его доставки, формирует полную загрузку транспортных средств и имеет влияние на ценовую политику. Более того, выступая в качестве организатора перевозок для неограниченного числа заказчиков и формируя большое количество маршрутов доставки, экспедитор получает скидки от подрядчиков, что положительно сказывается на снижении стоимости перевозки для конечного клиента. Кроме того, для перевозчиков сотрудничество с экспедитором, в качестве посредника, так же выгодно исходя из следующего:

1. Экспедитор занимается маркетинговой и коммерческой работой по поиску наиболее платежеспособных клиентов, отдавая заявки непосредственно перевозчику, он позволяет перевозчику сосредоточиться на самом процессе оказания услуги.

2. В случае наступления риска неплатежеспособности клиента, оплату по перевозке берет на себя экспедитор.

3. Объем перевозок гарантированный экспедитором позволяет перевозчику планировать и быть более экономически эффективным.

Являясь промежуточной структурой между грузовладельцами и перевозчиками, работа с привлечением экспедитора значительно облегчает первому решение задач по организации перевозки. Связано это прежде всего с тем, что грузовладельцу гораздо проще нести определенные расходы по оплате сервиса транспортно-экспедиционной компании, нежели чем решать вопросы по транспортировке самостоятельно. Доводами в пользу услуг экспедитора являются:

- Более низкая стоимость перевозки, чем при заказе непосредственно у перевозчика, так как за объем груза экспедитор получает скидки.

- Ответственность за сохранность груза в течение всего процесса перевозки перед заказчиком несет только одно лицо, в отличие от привлечения нескольких компаний перевозчиков.

- Профессиональный штат сотрудников, работающих в транспортно-экспедиционной компании позволяет не создавать соответствующие отделы грузовладельцам, а пользоваться услугами по мере необходимости.

- Экономия собственных средств за счет технической оснащенности экспедиторов.

- Снижение рисков по взаиморасчетам, так как экспедитор заключает соответствующие договора с непосредственными перевозчиками от своего имени.

- Снижение временных издержек, так как оформлением перевозки и документационным обеспечением так же занимается экспедитор.

- Контроль за движением груза происходит постоянно на основе предоставления соответствующей информации от экспедитора.

На Рисунке А.4 в Приложении, приведена схема типичной транспортно-экспедиционной компании в системе транспортно-логистического обслуживания. Как можно видеть, экспедитор в качестве посредника имеет обширную сеть контрагентов, чем обуславливается высокий профессионализм его как участника рыночных взаимоотношений.

Учитывая высокую степень содержания транспортно-экспедиторской деятельности представляется уместным привести классификацию экспедиторских услуг по группам выполняемых операций и соответствующих им функций:

1. Консалтинговые услуги:

- Проведение маркетинговых исследований по анализу транспортных рынков
- Консультирование заказчиков по предстоящей перевозке, с целью разработки условий договора по оказанию услуг.

2. Организация и оформление перевозки:

- Заключение договоров с участниками перевозки.
- Оперативное планирование перевозки (согласование дат погрузки автотранспорта, подача заявки на железную дорогу, бронирование морских и воздушных судов)
- Подготовка транспортных, товаросопроводительных документов
- Заключение договора страхования груза и оформление соответствующих документов в страховой компании.
- Ведение расчетов со всеми участниками перевозки

3. Подготовка груза к перевозке:

- Упаковка, маркировка, укладка товара.

4. Таможенное оформление:

- Выпуск таможенных деклараций,
- Оформление экспортных и импортных лицензий, сертификатов качества и происхождения
- Получение санитарных, ветеринарных и карантинных свидетельств

5. Прием и выдача груза, погрузо-разгрузочные и стивидорные работы, складские операции и сопровождение груза.

Исходя из приведенной классификации видно, что перечень оказываемых услуг обширен и включает различные виды деятельности: начиная от маркетинга и юридического оформления перевозки, заканчивая специализированными операциями по подготовке к транспортировке груза. Следовательно, транспортно-экспедиционная компания, как связующий элемент в транспортно-логистической системе совершенно необходима, для реализации принципов современной логистической концепции, суть которой состоит в своевременной координации и уменьшении издержек всей системы экономических отношений в целом.

На сегодняшний день, в мире сложился единый транспортный комплекс в форме кооперации деятельности небольшого числа мощных транспортных и транспортно-экспедиторских компаний, а также сотен тысяч средних и мелких экспедиторских фирм, и предприятий. По данным международной Федерации экспедиторских ассоциаций, в мире действует 35 тысяч крупных и средних транспортно-экспедиторских компаний с персоналом общей численностью 8 млн. Человек. Таким образом, экспедитор выдвигается в качестве основного организатора и участника торгово-транспортных операций. В условиях рыночных отношений транспортно-экспедиционная компания является неотъемлемым элементом транспортной инфраструктуры.

1.3 Проектный и процессный подходы к управлению в логистике

Организация деятельности транспортно-экспедиционной компанией, как уже было замечено ранее, базируется на логистических принципах управления и соответствующими подходами. Основными, наиболее распространенными подходами на сегодняшний день являются процессный и проектный. Первый рассматривает организацию в рамках оперативной деятельности и организации ключевых бизнес-процессов, где каждый этап сопряжен выделением внутренних элементов - поставщиков, потребителей продукта (или услуги). При этом процессный подход больше направлен на снятие внутренних противоречий системы, её совершенствование и снижение издержек системы.

Второй, (проектный) рассматривает деятельность организации в качестве совокупности уникальных проектов, у которых имеется свое начало и конец. Таким образом, проектный подход отличается направленностью на результат во внешней среде, однако вполне конкретный результат с хорошо очерченными рамками: сроками и бюджетом.

Эти два подхода хорошо сочетаются между собой, однако не равнозначны по сфере применения и ожидаемым результатам. Иногда организация больше действует в рамках процессного подхода, а иногда проектного. Замечено, что в стабильной макроэкономической ситуации наибольшую актуальность приобретает

процессный подход. И наоборот, при различного рода кризисах и нестабильности рынков более актуальным становится правильное распределение ограниченных ресурсов и координация усилий организации, что характерно для проектного подхода к управлению. Однако, чтобы наилучшим образом понять преимущества и недостатки каждого из них, необходимо более детально описать и проанализировать теоретическую базу рассматриваемых подходов.

Первоначальной основой для разработки процессного подхода служил традиционный функциональный подход. Ещё Фредерик Файоль в начале XX века выдвигал в качестве основного принципа деятельности коммерческого предприятия разделение труда. Благодаря профессиональной специализации участников трудового процесса удалось добиться серьезных результатов в повышении производительности компаний. Однако функциональный подход вел не только к разделению деятельности компании на отдельные функции, но и к иерархизации - т.е. созданию организационной структуры на основе подчинения. Основным недостатком такого подхода явилось то, что в современных условиях процессы на предприятии протекают в основном горизонтально, а управление ими осуществляется вертикально. По мере роста компании, количество функций увеличивается, а взаимосвязи между подразделениями усложняются, что ведет к потере контроля над управляемостью и снижению эффективности предприятия.

Поэтому зачастую, используя традиционный функциональный подход менеджмент организации оказывается перегруженным, принятие решений тормозится, а компания не может быстро ответить на внешние изменения. В условиях рыночной экономики и тенденции к глобализации такое положение вещей недопустимо. К другим негативными эффектам применения функционального подхода можно отнести следующее:

1. Низкую степень реакции на внешние изменения и отсутствие инициативы со стороны сотрудников в связи с высоким уровнем централизации решений.

2. Инновации и новые методы работы внедряются крайне медленно из-за долгого процесса согласования и утверждения. К тому же принятые решения не всегда оперативно доходят до исполнителей.

3. Основная цель некоторых отделов заключается в том, чтобы отчитаться перед руководством о текущей работе, а не удовлетворить потребности клиентов. При этом, в случае возникновения конфликтных ситуаций, между отделами возникает произвольная конкуренция, каждый отдел старается выглядеть лучше в глазах вышестоящих руководителей.

4. Ориентируясь на небольшие участки работы, результативность некоторых отделов периодически достигается в ущерб другим процессам, таким образом противореча целям организации. В тоже время, для отдельно взятого сотрудника не всегда известно какие именно цели преследует организация.

5. Информационные системы не интегрированы между собой – отсутствует единая база данных, процессы документооборота не автоматизированы в рамках одной программной платформы.

6. Для некоторых отделов характерно отсутствие ориентации на качество предоставляемых услуг и сервиса, так как система мотивации не взаимосвязана с обслуживанием клиентов. Поэтому, в условиях постоянной напряженности высокую степень начинают играть неформальные отношения между сотрудниками.

Учитывая вышеизложенное, альтернативой функциональному подходу является рассмотрение организации как системы взаимосвязанных процессов. Как раз такая точка зрения реализуется с помощью процессного подхода, который в большей степени ориентирован на результат при создании ценности для клиента. Данный подход предполагает, наличие цели или совокупности задач, которые определяются тем или иным процессом организации. Поэтому персоналу передаются полномочия для выполнения своих функций с учетом преследуемых компанией бизнес-целей. Таким образом, участник процессного управления становится одновременно владельцем процесса и в тоже время потребителем других процессов.

Одним из ключевых произведений по введению понятия процессного подхода является «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М.Хаммер и Дж. Чампи. В своей работе исследователи описали недостатки функционального подхода, указав что: «компании с функциональной структурой

характеризуют не ориентированность на конечный результат, несоответствие клиентоориентированному подходу, негибкость, не адаптивность, а также недостаток инноваций и высокие накладные расходы [44]. В качестве альтернативы существующему положению вещей, они предложили использовать процессный подход, который в отличие от функционального, делает компанию ориентированной на результат. Такой эффект достигается тем, что работники четко осознают, что именно, какого качества и за какое время нужно сделать, чтобы получить желаемый результат.

Чтобы понять, что собой представляет процессный подход необходимо дать определение понятию «процесса». Например, по международному стандарту качества ISO, «процесс - это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [24]. Данное определение дает четкое понимание, однако не раскрывает сущности рассматриваемого понятия. В этом смысле более удачно термин раскрыла группа ученых во главе с Й.Беккером, определив процесс: «как завершённую с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, необходимых для обработки экономически значимого объекта» [6]. Где под объектом подразумевается значимый для формирования процесса предмет или поле для приложения сил.

В научной литературе встречается понятие бизнес-процесса, при этом между процессами и бизнес-процессами авторами часто ставится знак равенства. Например, В.В. Репин и В.Г. Елиферов дают следующее определение: «Бизнес-процессом (процессом) называется - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя. Где под входом подразумевается продукт или ресурс, преобразуемый в ходе выполнения процесса, а под выходом - результат (продукт, услуга) выполнения процесса» [37]. На взгляд автора это наиболее удачное и полное определение, которое можно брать в качестве основы для рассматриваемой концепции.

Таким образом, под процессным подходом можно понимать - некую

совокупность взаимосвязанных мероприятий и видов деятельности, основным результатом которых является создание ценности для последующего потребления. Под процессно-ориентированной организацией - предприятие, в котором деятельностью и ресурсами управляют как процессом.

Процессный подход позволяет найти решение традиционных проблем характерных для функционального подхода, например:

- Добиться прозрачности процессов в организации;
- Снизить издержки за счет оптимизации длительности и стоимости процессов, а также координации взаимосвязанных работ.

- Дает инструмент для анализа текущей оперативной ситуации, позволяя отследить ключевые показатели деятельности.

- Снижает влияние человеческого фактора

- Согласует информационные и коммуникационные потоки между участниками процесса, без излишнего вмешательства со стороны;

В следствие перечисленных преимуществ процессный подход к управлению стал рассматриваться в основе ключевой концепции, на которой стали базироваться следующие системы управления:

- TQM (Total Quality Management) система всеобщего управления качеством;

- PIQS (Process Integrated Quality System) система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами;

- Стандарты ИСО серии 9000, регламентирующие требования к системам менеджмента качества;

- BPMS (Business Process Management System) системы управления бизнес-процессами;

- ERP (Enterprise Resource Planning) комплексная система планирования и управления ресурсными организациями;

Не трудно заметить, что большинство из перечисленных систем направлены прежде всего на совершенствование процессов организации, целью которых является создание более качественного продукта или услуги. Именно такая направленность и есть отличительная черта процессного подхода. На основании

вышеизложенного следует определить признаки процессного подхода, таковыми будут являться:

- 1.Повторяемость операций и исполнения функций
- 2.Направленность на получение ценного результата для потребителя
- 3.Гибкость и управляемость процессами на разных уровнях организационной структуры
- 4.Относительно небольшую стоимость внедрения

Таким образом, к основным преимуществам процессного управления относят то, что на основании анализа ключевых показателей процессов данный подход позволяет получить ясность в определении ситуации в компании, выявить её слабые места и возможности для улучшения финансовых и производственных показателей. Насколько показал анализ источников, процессный подход хорошо показывает себя в операционной деятельности компании. В таблице 1 приведена сравнительная характеристика функционального и процессного подходов.

Таблица 1 - Сравнение функциональной и процессной организации

Организация	Функциональная	Процессная
Бизнес-единица	Отдел	Команда/группа
Руководитель	Администратор	Владелец процесса
Преимущество	1.Разделение работ по схожим операциям	1.Соответствие рыночным требованиям.
	2.Ритмичность работы	2.Улучшение связи и коммуникации между отделами
	3.Четкое описание последовательности выполнения операций	3.Показатели эффективности соответствуют целям компании
Недостатки	1.Потеря взаимосвязи при разделение функциональности	1.Дублирование контрольных функций
	2.Потеря ориентации на обслуживание клиентов	2.Снижкние производительности по отдельным функциям организации
	3.Отсутствие контроля над общими издержками компании	3.Возрастание сложности выполнения работ
Приоритетная стратегия	Лидерство по издержкам	Стратегия дифференцирования

Между тем, существуют определенные ограничения необходимые для

внедрения процессного подхода. Например, высокая степень компетентности сотрудников, а также высокий уровень интеграции информационных систем. Без выполнения этих условий внедрение процессного подхода часто не имеет смысла.

Не менее важным моментом является наличие относительно стабильного внешнего окружения: процессное управление предполагает под собой унифицированные стандартные повторяющиеся действия по реализации одних и тех же задач, выполняемые для получения конкретного результата. Однако в случае изменчивости внешней среды, процессный подход становится заметно менее эффективным, так как при смене целей необходимо постоянно корректировать задачи и уже стандартизированные процессы. Тем не менее данная концепция обладает рядом преимуществ перед функциональным подходом и может быть использована в деятельности транспортно-экспедиционной компанией, в той её части где предполагаются однотипное выполнение операций. Например, непосредственное оказание услуги по типичному маршруту и постпродажное обслуживание. Главная выгода от введения процессного управления в том, что сотрудники, принимая на себя ответственность за результат, получают возможность оперативно регулировать текущую деятельность наиболее эффективным образом. Конечно, такая практика должна опираться на высокий уровень подготовки персонала и соответствовать внутрикорпоративным ценностям.

Под влиянием повышения динамики и ускорения темпов жизни возникает ситуация, когда стандартные походы к управлению организацией оказываются малоэффективными.

Например, жизненный цикл некоторых высокотехнологичных товаров стал в разы короче, чем раньше. Возникает разрыв между действительностью и текущим функционированием. При отсутствии своевременной реакции и последующей адаптации, предприятие, как и любой другой организм, начинает сталкиваться с рядом ограничений. Как правило это проявляется: в недостатке ресурсов, запаздывании сроков работ, более высоких издержках для сохранения качества продукции, а то и выход за рамки бюджета. Поэтому при наличии

ограничивающих факторов особую актуальность приобретает проектный подход к управлению организацией. На рисунке 1 иллюстрирована взаимосвязь ограничений и стратегии компании.

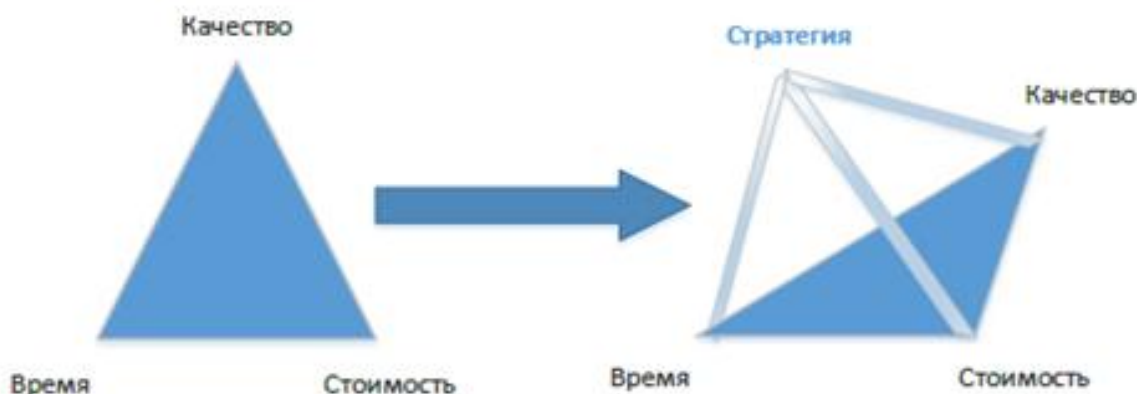


Рисунок 1 - Взаимосвязь стратегии и ограничений

По определению Института PMI в США, проектом является «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [38]. Другое, более развернутое определение дает Английская ассоциация проект-менеджеров: «проект - это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, скорости и качеству достигаемых результатов» [42]. Отсюда видно, что данная организационная форма опирается прежде всего на целесообразность и на ограничения, как по времени, так и по использованным ресурсам.

В этом плане, наиболее полное определение проекту дается в стандарте ISO, проект определяется как «уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели» [16]. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определенным заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и ресурсы. Как можно заметить в формулировке фигурирует слово «процессы», что дает говорит о взаимосвязи проектного и процессного подходов.

Исследователями Половниковым и Дубовиком, дается следующая формулировка понятия понятие проекта следующим образом - «это уникальный

комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений [32]. Несмотря на отсутствие в данном определении «цели» проекта, идет четкое указание на его оригинальность, то есть на новизну по сравнению с прошлым опытом.

Ещё одно определение дают в своей книге Андерсен и Хауг, признавая, что «проект - это временная организация, предназначенная для решения определенной новой задачи». Новая, формируемая на время организация существует только до тех пор, пока новая задача не будет решена [2]. Отсюда вытекает, что проект имеет ограничения не только по времени, он сам по себе является временным явлением.

Если рассматривать более подробно признаки проекта, то российские ученые И.И. Мазур и В.Д. Шапиро относят к нему:

- Направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- Координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- Ограниченная протяженность во времени, с выраженным началом и концом [20].

На взгляд автора, перечисленные признаки можно дополнить с учетом специфики рассматриваемой отрасли:

1.Основной смысл проекта - достижение целей. Применительно к логистике - это разработка и осуществление транспортировки грузов из точки А, в точку Б.

2.Должны быть соблюдены финансовые, временные и качественные показатели. В транспортной сфере это означает, что груз должен быть доставлен вовремя, в нужном количестве, в точно заданное место, с минимальными издержками и с высоким уровнем сервиса.

3.Как правило, проект обладает определенной уникальностью или отличительными особенностями от повседневно решаемых оперативных задач. В транспортной логистике с уверенностью можно сказать, что разработка альтернативных маршрутов (в том числе с применением других видов техники или

привлечением новых контрагентов) обладает всеми признаками новизны, по отношению к обычной деятельности экспедитора.

4.Реализация проекта - это всегда целенаправленный перевод из существующего состояния в некое желаемое. В деятельности транспортной компании, данный признак выражается в конечном завершении перевозки, получении денежных средств за оказанные услуги, а также дальнейшем увеличении грузопотока по маршруту, либо получение более высоких объемов заказов от клиента.

Таким образом, сущностью проектного подхода будет являться реализация цели проекта с максимально возможной эффективностью при ограничениях во времени, финансовым и материальным ресурсам, а также качеству конечных результатов.

В тоже время, следует отметить, что проектный подход не лишен недостатков и имеет свои ограничения. Например, некоторые авторы выделяют необходимость развитой организационной культуры, а также наличие навыков документационного обеспечения проектной деятельности [21]. Однако, справедливости ради следует отметить, что такие ограничения характерны и для других подходов, в том числе и процессного.

Другой стороной является то, что проектный подход теряет свою эффективность при наличии стандартизированных однотипных операциях. Также следует отметить временность создания проектных структур после завершения проекта они теряют свою актуальность. Не меньшей проблемой становится соблюдение рамок при заданных ограничениях, так как на практике преобладающее количество проектов выходит за их пределы. Тем не менее эти признаки говорят прежде всего об изменчивости среды функционирования, неучтенных рисках и не до конца обозначенных приоритетах.

Очевидно также, что наличие ограничений предьявляет ряд требований к методам управления. Например, для эффективного применения проектного подхода необходима концентрация полномочий и ответственности на руководителе работ и его команде. При этом сам проект становится одновременно

и центром прибыли, и центром затрат, что опять же позволяет более эффективно подходить к учету материальных, финансовых и человеческих ресурсов, выстраивая мотивацию последних в зависимости от конкретных результатов, полученных в конечном итоге. Вклад каждого участника проекта оценивается исходя из времени, трудозатрат и сложности работ, что позволяет справедливо оценивать и обоснованно поощрять участников, вне зависимости от степени неформальных отношений и общему финансовому результату компании.

Для понимания отличительных особенностей и специфики двух подходов был проведен анализ их признаков и составлена сравнительная таблица 2.

Таблица 2 - Сравнение проектного и процессного подхода

Отличительная характеристика	Проектный подход	Процессный подход
По деятельности:	Уникальная, воспроизводится впервые.	Повседневная операционная, повторяемая деятельность
По результату:	Конкретный - каждая задача проекта имеет определенную стоимость и временную продолжительность	Общий - измеряется совокупность схожих процессов, как единая категория
По показателям оценки:	Интегральные показатели	Множественные качественные показатели
По применяемым инструментам:	График Ганта, сетевая диаграмма	Организационная схема, нотация
По степени риска и неопределенности:	Высокая	Низкая
По времени исполнения:	Ограничен по времени; как правило установлен срок исполнения	Условно ограничен по времени; срок может быть не установлен

Из таблицы следует, что процессный и проектный подходы существенно различаются, особенно в части показателей измерения и ожидаемому результату. Проектный подход учитывает конкретные используемые ресурсы и время исполнения, при этом риск невыполнения достаточно высокий. Причиной является то, что содержание работ и воспроизводимая технология в процессе проекта может меняться, соответственно возможны простои и срывы графика работ. По сравнению с ним процессный подход более гибок и менее подвержен

различному рода ограничениям - содержание и технология выполнения операций обычно не меняются, а процесс предполагает повторяемость и регулярность исполнения одних и тех же действий. С другой стороны, измерение процессов может потребовать продолжительного времени перенастройки и высокой квалификации менеджера.

Вместе с тем, процессный и проектный подходы взаимосвязаны и имеют много общего. Например, в проекте контроль происходит за счет разбивки на подзадачи (декомпозиции), что упрощает отслеживание сроков и стоимости работ. И тот и другой подход имеют своей целью достижение определенного результата. Однако процессный подход предполагает получение результата за счёт совершенствования бизнес-процессов, в тоже время как в проектной цель достигается посредством новых комбинаций действий, либо уникальных мероприятий. Поэтому разделение подходов происходит также по сфере их применения. Первый, чаще всего используется при создании нового продукта, услуги или технологии. Второй - при анализе, реинжиниринге и оптимизации текущей деятельности. В чистом виде такое разделение достаточно условно, так как в управлении процессный и проектный подходы применяются в различных сочетаниях между собой.

Существует разделение проектного и процессного подхода при реализации стратегии компании. Например, такие ученые как Шумпетер, Пенроуз, Куран ставили организации перед выбором: искать новые возможности во внешней среде, либо наиболее оптимально использовать имеющиеся ресурсы [4]. Дж. Марш сформулировал данное положение в том, что организация всегда находится в поиске баланса между стратегией использования и стратегией поиска. Так, в случае если выбрана стратегия использования, предприятие оптимизирует бизнес-процессы, вводит системы качества и управления производством – то есть действует в рамках процессного подхода. Если же компания использует стратегию поиска, то основной упор идет на проектное управление. В исходном же состоянии, компания не обладает необходимыми ресурсами и компетенциями, а достижение результата происходит посредством внедрения инноваций.

В связи с этим, перед компанией встаёт вопрос – какую методику использовать для своего успешного роста и развития? Б.Хайес и Г.Писано в своей работе приводят доводы, что устойчивое конкурентное преимущество могут давать лишь активы и процессы, которые являются трудно воспроизводимыми конкурентами, или же трудно выстроенными на основе бизнес-модели и прочих различных активов [50]. Однако большинство инструментов, используемых в рамках процессного подхода направлены на кодификацию и упорядочивание операций, что дает конкурентам потенциальную возможность понять и скопировать процессы. Такое положение вещей сводит на нет всё преимущество стратегии, направленной на использование внутренних ресурсов.

Более того, на сегодняшний день наметилась тенденция к тому, что такие системы управления как TQM и реинжиниринг, созданные в рамках процессной концепции, уходят в сторону операционного менеджмента. Например, Б. Рендер и Дж. Хайцер в своей работе, называют управление качеством и процессами одними из функций операционного менеджмента, относя туда же управление дизайном, поставками и планирование [51]. В качестве основных доводов, ученые ссылаются на то, что конкурентное преимущество в рамках процессного подхода может быть достигнуто только на короткий промежуток времени – до момента пока конкуренты не имитируют те же изменения. Поэтому при использовании стратегии на базе процессных методик, можно рассчитывать на краткосрочную, в лучшем случае среднесрочную перспективу.

В этом плане выделяется проектный подход, который направлен на управление временными и уникальными процессами. При наличии соответствующего уровня компетенции у организации, возникает возможность для создания изменений, трудно поддающихся имитации со стороны конкурентов. С другой стороны, компания должна уметь гибко настраивать свои внутренние процессы. Как справедливо подмечают К. Прахалад и М. Кришнан бизнес-процессы организации «можно рассматривать в качестве кровеносной системы», ведь от их эффективности зависит дальнейший рост и успешность предприятия в целом [53]. Следовательно, для реализации эффективной стратегии необходимо

использовать и процессный подход и проектный. Причем первый – в качестве операционной основы деятельности, а второй – в качестве реализации изменений.

В своем исследовании А.Н. Баранская подчеркивает, что в современных условиях управление, основанное на проектах, логично сочетается с такими процессными инструментами как система сбалансированных показателей. Поэтому компании должны использовать оба подхода, но в разных сферах управления [3]. Поэтому необходимо установить определенное сочетание применения процессного и проектного подходов. Баланс между выбором той или иной методики будет достигаться в зависимости от изменений ситуации во внешней среде и потребности компании.

Наряду с процессным и проектным подходом, необходимо упомянуть о смежных методологиях, таких как Сбалансированная система показателей и управление знаниями. Разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном система картирования стратегических целей организации в конкретные показатели реализует собой стратегический концепцию управления организацией [43]. Она позволяет создать гибкий инструмент для измерения ключевых показателей, влияющих на конечный успех предприятия. Однако не умоляя ценности данного подхода, следует признать, что методология является скорее вспомогательной, так как позволяя выстроить систему измерителей на стратегическом уровне и структурировать деятельность организации. Она не дает ответа на вопрос как должна функционировать компания на оперативном уровне, чтобы добиться результатов при заданных ограничениях. Поэтому в этом смысле данный инструмент скорее дополняет процессный и проектный подходы.

Управление знаниями – относительно молодой методологический подход к управлению, одним из родоначальников которой является Карл Вииг [55]. Активное развитие средств обработки информации, а также всеобщая информатизация общества позволили говорить о переходе материального капитала в интеллектуальный, с помощью которого стало возможным создавать новую ценность для потребителей. Такой подход предполагает под собой высокий уровень производства услуг в стране, что характерно для развитых стран. К

преимуществам его применения можно отнести то, что он позволяет выстроить гибкую информационную систему организации, улучшить обмен и передачу информации между исполнителями и подразделениями, создать предпосылки для самообучения и повышения квалификации сотрудников. В тоже время существует ряд недостатков таких как: ограниченный диапазон применения подхода, необходимый высокий уровень компетентности специалистов и разработчиков, наличие технических средств и условий для внедрения подхода. Таким образом, можно говорить о том, что использование управления знаниями как относительно самостоятельной концепции управления возможно только при наличии высокого уровня технической оснащенности и развития социальных отношений, всеобщего уровня информатизации. В противном случае методологию следует рассматривать как дополняющую другие теоретические подходы.

Одним из интересных подходов к управлению в рамках модели управления, является продуктовый подход, или *Integrated Product and Process Development (IPDD)*. Прежде всего изначальное его применение было связано с разработкой, внедрением и продвижением технологически сложных продуктов, когда бизнес-процессы практически полностью соответствуют жизненному циклу продукта. Наиболее полно данный подход раскрыт в материалах Министерства обороны США [49]. Продуктовый подход предполагает, что цикл продукта реализуется в рамках единой программы путем создания продуктовых групп, куда входят различные специалисты. Такая схема создания команды разработчиков характерна для проекта, однако имеет свои особенности. Проект, как правило, имеет четко обозначенные сроки реализации и завершается по достижению конкретных целей. Применение же продуктового подхода не имеет строгих рамок и предполагает долгосрочный повторяющийся характер производства. В этом случае привлеченная группа специалистов не будет полностью расформировываться по завершению разработки продукта, а станет в дальнейшем привлекаться к его производству и сопровождению, вплоть до закрытия продуктовой линейки. Такая постановка задач снижает сроки вывода продукта или услуг на рынок, сопутствующие затраты, а также различного рода риски, связанные с процессами выработки конечного

продукта. В тоже время ограничителями применения продуктового подхода являются сама материнская организационная структура и связанные с ней бизнес-процессы, плохо приспособленные для быстрого реагирования на потребности клиентов.

Для деятельности транспортно-экспедиционных компаний, в рамках логистического похода характерна ориентация на процессный подход, так как оперативная работа строится на координации и кооперации с контрагентами и клиентами, управлении грузопотоком. Такая направленность позволяет снизить общие издержки и достичь определенной степени оптимизации, сделать акцент на качестве предоставления услуги.

В тоже время, существуют значительные проблемы в оценке качества и эффективности логистического сервиса, что объясняется рядом особенностей транспортной деятельности. Например, для оказываемых услуг характерна:

1. Неосвязаемость сервиса – поставщикам сложно объяснить и дать спецификацию видам услуг, а покупателям сложно их оценить.
2. Непосредственное участие - в перевозках, покупатель часто принимает участие в производстве услуг.
3. Отсутствие собственности - клиент не становится собственником данной услуги/продукта.
4. Единомоментность услуг - услуги по перевозке потребляются в тот же момент, когда они производятся.
5. Невозможность предварительного тестирования – услуги по перевозке не могут быть протестированы прежде, чем клиент их закажет.

Тем не менее, транспортные компании стараются использовать именно принципы процессного подхода, так как при наличии жесткой конкуренции приходится стремиться поддерживать и укреплять свою позицию на рынке. Для организаций транспортной отрасли характерно внимание именно к внешним клиентам, а не внутренним (когда сотрудники являются по отношению к друг другу поставщиками и потребителями). Например, важным показателем эффективности является быстрое реагирование на потребности клиентов, в том

числе их запросы. Ключевое значение имеет скорость расчета сквозной ставки перевозки (комплексной ставки, включающей различные виды работ и услуг) – зачастую клиент выбирает именно по этому параметру, игнорируя другие.

Немаловажное значение имеет так же стоимость перевозки, так как по установленной практике потребители предпочитают экономить на транспортной составляющей, снижая таким образом свои издержки. Поэтому перед экспедитором стоит серьезная задача дать конкурентоспособную цену на свои услуги и при этом не снизить качество сервиса. Основные требования выражаются главным образом в сохранности и обеспечении сроков доставки.

Отсюда можно заключить, что для транспортной отрасли характерна деятельность в условиях ограничений – по времени, стоимости и качеству оказываемых услуг. Напрашивается вывод, что наряду с использованием процессного подхода имеет место и проектный. Тем более, как показывает практика, по новому маршруту конкуренты после нескольких циклов перевозки адаптируются и дают схожие предложения, чем снижают рентабельность перевозки, а иногда качество. Как правило, оборонительной стратегией экспедитора является снижение издержек путем оптимизации деятельности, в том числе инвестированием в техническую и информационную составляющую. При отсутствии такой возможности транспортная компания теряет заказы клиентов и объем грузопотока.

Следует отметить, что у большинства транспортно-экспедиционных компаний в нашей стране отсутствует какая-либо внятная долгосрочная стратегия. Более того - им приходится постоянно реагировать на внешнюю ситуацию и отвечать на вновь возникающие вызовы. Поэтому важно организовать управление таким образом, чтобы уменьшить негативное влияние внешней среды, противоречия внутренней и при этом своевременно воспользоваться возможностями, которые предоставляет рынок.

На взгляд автора, одним из подходящих вариантов решения данной проблематики является применение проектного подхода. Преимущества его описаны выше, однако следует добавить, что проектный подход является наиболее

цельным и системным по отношению к выстраиванию приоритетов и целей организаций, что крайне желательно для предприятий транспортной сферы. К сожалению, анализ источников показал, что тема является малоизученной. Только отдельные авторы описывают применение проектного подхода на транспорте, причем на примере различных областей - управление риском, маркетингом, перевозками и так далее, но не в целом. Поэтому целью данного исследования является рассмотрение применения проектного подхода в транспортной отрасли на примере деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях изменения рынка грузоперевозок.

Основными категориями логистики является понятие материального потока. Поток, который проходя через транспортно-логистическую систему преобразуется в транспортный и грузовой поток. Опираясь на данные понятия, сама логистика представляет собой процесс движения материальных ресурсов, имеющих направление и целевую ориентацию. Таким образом, логистика играет роль своего рода интегратора элементов, объединенных в систему товародвижения.

В этой связи, транспортно-экспедиционная компания является связующим элементом в цепочке поставок, координируя участников товародвижения и контролируя прохождение материального потока через транспортные каналы. Поэтому чаще всего функция экспедитора и назначение транспортной логистики совпадают по своему содержанию: доставить требуемое количество груза в определенный срок оптимальным маршрутом с наименьшими издержками.

Транспортно-логистическая система представляет собой совокупность всех входящих в неё транспортных элементов и состоит из большого числа звеньев, поэтому наличие экспедитора чрезвычайно важно в процессе товародвижения, так как являясь посредником между перевозчиком, грузоотправителем и грузополучателем, экспедитор уменьшает издержки последних за счет разработки оптимальной технологии доставки, а первым формирует полную загрузку транспортных средств, эффективно регулируя при этом ценовую политику. Поэтому значение транспортного-экспедирования трудно недооценить.

В тоже время, за счет постоянства повторяющихся операций и высокой степени координации в транспортно-экспедиционной деятельности основным управленческим подходом является процессный подход к управлению. Другим не менее распространенным является функциональный подход. Следует отметить, что процессный подход хорошо себя зарекомендовал в качестве в операционной деятельности. Однако его недостатками являются сложности использования в нестабильном внешнем окружении, относительная простота копирования методов работы конкурентами и сложности использования при различного рода ограничениях в ресурсах. Поэтому альтернативной ему является применение проектного подхода, имеющего направленность на поиск ресурсов извне.

Управление на основе проектного подхода предполагает за собой создание уникального продукта или преследование цели, имеющей отличительные характеристики. В силу данных особенностей он сложно воспроизводим конкурентами. К тому же, методический аппарат проектного управления предусматривает определенный риск и подверженность внешним изменениям. Также проектный подход неплохо себя зарекомендовал в условиях ограничений по ресурсам, срокам и качеству. Однако не смотря на перечисленные преимущества проектного подхода следует понимать, что данный подход не панацея, а всего лишь хороший инструмент который необходимо использовать по назначению и именно тогда, когда это нужно. Поэтому необходимо тщательно проанализировать ситуацию и определить те моменты, когда его применение жизненно необходимо организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние несколько лет произошли серьезные экономические и технологические изменения, непосредственно затронувшие как экономику страны в целом, так и в частности транспортную отрасль. В силу ряда факторов экономического и политического характера на рынке грузоперевозок произошло снижение динамики грузопотока, поменялась конъюнктура рынка. В условиях высокой конкуренции и роста издержек у транспортных компаний, возникла необходимость своевременной и быстрой адаптации работы при наличии серьезных ресурсных ограничений. Одним из подходов показавшим свою эффективность в подобных случаях является проектный подход к управлению. Поэтому в данной работе было рассмотрено его применение в деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях изменения рынка грузоперевозок.

В исследовании последовательно проанализирована концептуальная и теоретическая основа логистики: даны основные понятия и определено место транспортно-экспедиционных компаний в системе экономических отношений. Особенно подчеркнута важность экспедиционного обслуживания и выгоды которые приобретают участники при использовании услуг экспедиторов.

Установлено, что на основе повторяющейся деятельности и высокой степени координации характерной для логистики, в управлении транспортными компаниями преобладает процессный подход. В тоже время, при анализе управленческих подходов сделан вывод, что процессный подход не всегда в достаточной степени эффективен при нестабильном внешнем окружении, а также относительно просто копируется конкурентами и имеет сложности при различных ограничениях в ресурсах. Поэтому было обосновано, одним из вариантов решения подобного противоречия будет являться применение проектного подхода к управлению транспортно-экспедиционной деятельностью в условиях изменения

рынка.

Далее, в исследовании приведен анализ особенностей контейнерных грузоперевозок, установлены их преимущества и недостатки по сравнению с другими видами перевозок. Дается характеристика российского рынка контейнерных грузоперевозок, на основе которой делается вывод о негативных изменениях: снижении роста отрасли, изменении конъюнктуры рынка, изменениях работы поставщиков оборудования, усилении дисбаланса грузопотоков. Все вышеперечисленное привело к росту себестоимости услуг, в том числе снижению рентабельности экспедиционной деятельности. Кроме того, на основе анализа статистики грузоперевозок, делается вывод о существенной потере доли регионального рынка у рассматриваемой транспортно-экспедиционной компании. В следствии этого компания была вынуждена пересмотреть свою стратегию и сформулировать новые цели, предусматривающие ориентацию на сохранение доли рынка посредством оптимизации издержек, в том числе за счет разработки новых маршрутов и услуг.

При отсутствии тщательно разработанного методического аппарата проектного управления применимого к отрасли транспортного экспедирования, возникла необходимость создания целостного методологического подхода учитывающего проблемы транспортной компании, преследуемые цели и ключевые факторы успеха на рынке грузоперевозок. Поэтому в третьей части исследования была проведена работа по анализу бизнес-процессов экспедиторской деятельности, выявлению последовательности применения проектных инструментов организационного управления и разработки рекомендаций по применению проектного подхода.

Последовательность решения задач была осуществлена следующим образом. Вначале были выделены факторы успеха транспортно-экспедиционного предприятия на рынке грузоперевозок. Далее были изложены и логически структурированы проблемы компании, а также определены основные разрывы между текущим статусом и целевой установкой компании. Посредством разработанной процедуры классификации, из всей совокупности целей компании,

были отобраны только те, которые наиболее подходят для применения проектного подхода. На основе чего, была составлена классификация областей применения проектного подхода в транспортной компании, куда вошли: организационные, инфраструктурные, логистические и сервисные проекты.

Далее, на основе анализа жизненного цикла услуги грузоперевозки была рассмотрена категория логистических проектов и установлено, что имеющиеся источники недостаточно точно учитывают специфику экспедиционной деятельности. Поэтому понятие было уточнено, посредством выделения ключевых бизнес-процессов. При этом, именно в части разработки услуги было определена уместность использования методологического инструментария проектного подхода.

Следующим значимым этапом работы явилась разработка трехуровневой модели внедрения проектного подхода в деятельность транспортно-экспедиционной компании. Она позволила охватить последовательность этапов внедрения, а также учесть различные уровни управления, включающие в себя политический, операционный и технический уровень организационной структуры. В соответствии с таким делением, был проведен анализ функций подразделений и сделан вывод о необходимости разбивки работ по проектным фазам управления проектом: на инициализацию, планирование, выполнение, контроль и завершение. Это позволило разработать матрицу ответственности управления логистическим проектом, а также предложить вариант внедрения проектной и отчетной документации. На этой основе были предложены показатели, а также приложены варианты формирования проектных команд в структуре управления транспортной организацией.

Ключевым моментом внедрения проектного подхода в приведенном исследовании явилась разработка процедуры рассмотрения проектов, а также рекомендаций по формированию поддерживающих организационных структур. Другой стороной стало создание алгоритма применения проектного подхода к деятельности транспортно-экспедиционной компании. Следует подчеркнуть, что в разработанном алгоритме полностью раскрыта содержательная сторона каждой

стадии в структуре этапов управленческого цикла применения проектного подхода.

Проведенная исследовательская работа позволила апробировать отдельные инструменты проектного управления в компании. На основе предложений по формированию организационной структуры был создан проектный комитет, а также прописаны процедуры отбора проекта. Следствием стало сокращение сроков рассмотрения проектов с двух недель до трех дней. Разработанный алгоритм применения проектного подхода, а также матрица распределения ответственности используются на данный момент в качестве методического руководства при отборе и реализации значимых для компании целей. В тоже время установлено, что предложенные показатели логистического проекта требуют более детального рассмотрения, так как определение количественных показателей проектов (рентабельности, окупаемости и др.) зависит от их типов, масштаба и объема первоначальных инвестиций. Поэтому предложенные показатели были внедрены частично.

Следует также отметить, что практическим результатом данной работы стало инициирование новых проектов в компании. К примеру, в настоящий момент ведутся работы по технико-экономическому обоснованию и разработке проектов организации перевозки сборных грузов по маршрутам: Москва – Красноярск, Шанхай – Красноярск. Также ведутся подготовительные работы по модернизации сайта и внедрения электронного документооборота компании. Поэтому следует заключить, что разработанные в диссертационном исследовании методы решения имеют высокую практическую значимость для предприятий транспортной отрасли, позволяя повысить эффективность организационных процессов при разработке новых услуг и реализации транспортно-логистических проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин, Б.А. Классический труд по логистике и управлению цепями поставок / Б.А. Аникин // Логистика. - 2011. - №8. - С.60-61.
2. Андерсен, Э. Сфокусированное управление проектом : отд. изд. Э. Андерсен, К. Груде, Т. Хауг. – Москва : изд. Фаир-Пресс, 2006. – 410 с.
3. Балалаев, А.С. Основы логистики: учеб. Пособие к практическому курсу/ А.С. Балалаев, Е.В. Королишук ; - Хабаровск: изд. ДВГУПС 2012. - 128 с.
4. Баранская, А.Н. Две стороны одной медали. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики / А.Н. Баранская // Креативная экономика. - 2010. - №12. - С. 130-135.
5. Баранская, А.Н. Стратегия организации в условиях инновационной экономики: дис. канд. эконом. наук: 08.00.13 – Москва, 2011. 178 с.
6. Беккер Й. Менеджмент процессов : Й.Беккер М.Кугелер М.Роземанн – Москва : изд. Эксмо, 2007. – 535 с.
7. Борисова, С.Л. Управление экономическими отношениями РЖД с экспедиторскими организациями по перевозкам грузов в международном сообщении дис. канд. эконом. наук: 08.00.21 – Москва, 2014. 136 с.
8. Гуцын А.Ф. Основные концепции международной экономической интеграции/ А.Ф.Гуцын// Экономические науки. - 2009. - №6 - С. 370-372.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 2 ч. 41 гл. : от 26 января 1996 года N 14-ФЗ
- 10.ГОСТ Р 52298-2004 Услуги транспортно-экспедиторские. Общие требования – Введ. 03.06.2004 – Москва : Стандартинформ, 2012. – 30 с.
- 11.Годовой отчет ОАО «ТрансКонтейнер» за 2014 г. [Электронный Ресурс] - Режим доступа trcont.ru
- 12.Долгачева И.Н. Управление экономическими рисками в сфере контейнерных перевозок дис. канд. эконом. наук: 08.00.16 – Москва, 2014. 153 с.

13. Карнаухов, С.Б. Концепции логистики (системный анализ) : учебное пособие / С.Б. Карнаухов - Москва: изд. Академия, 2003. - 162 с.
14. Клименко В.Г. Роль 4PL - провайдеров в управлении логистическими центрами / В.Г. Клименко // Логистика. - 2012. - №4. - С. 38-40.
15. Клинскова, А.Ю. Разработка организационно-методических основ управления маркетингом в транспортно-экспедиционных компаниях: дис. канд. эконом. наук: 08.00.21 – Москва, 2007. 154 с.
16. Костылев А.А. Проектное управление по стандарту ISO 21500:2012 обзор и перспектива использования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-po-standartu-iso-21500-2012-obzor-i-perspektiva-ispolzovaniya>
17. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов: уч./под ред. В.И.Сергеева – М: Инфра-М, 2005. - 975 с.
18. Кузнецов, А.Л. Контейнеризация: История и тенденции развития / А.Л. Кузнецов, В.А. Погодин, И.В. Серова // Контейнерный бизнес. - 2005 - №2. С.51
19. Лёвин, Б.А. О концепции построения моделей производственно-транспортных систем /Б.А. Лёвин, Э.А. Мамаев В.В. Багинова // Наука и техника транспорта. - 2003 - №4. - С.8-17
20. Мазур, И.И. Управление проектами: Учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро Д., Ольдерогге Н.Г. 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
21. Мережка Ю. Проектный подход в управлении реализацией стратегии //Перспективы развития научных исследований в 21 веке. - М.: изд-во Перо, 2013. - С. 136-143
22. Матюшин Л.Н. Контейнерные и контрейлерные перевозки грузов, Справочник/ Л.Н. Матюшин, П.В. Баскаков; под общ. Ред. Матюшина Л.Н. - М.: изд. Интеграция, 2009. - 222 с.
23. Мачерет, Д.А. Экономические проблемы грузовых перевозок / Д.А. Мачерет, И.А. Чернигина. - М.: изд. МЦФЭР, 2004. - 240 с.
24. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» Введ. 23.08.2011 – Москва :

- Стандартинформ, 2011. – 43 с.
25. Миротин, Л.Б. Системный анализ в логистике / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, М.: Экзамен 2002. - 480 с.
26. Неруш, Ю.М. Содержание и смысл логистического проекта / Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Вестник Университета (Государственный университет управления), М.: 2012. - №6. С.149-155
27. Неруш, Ю.М. Логистика: учебное пособие / Ю.М. Неруш. - М.: Проспект 2008. - 517 с.
28. Нехайчук, Ю.М. Введение платы за движение грузовиков по федеральным дорогам увеличит инфляцию в России / Газета Ведомости статья №3981 от 15.12.2015. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/15/620995-vvedenie-plati-dvizhenie-gruzovikov-federalnim-dorogam-uvelichit-inflyatsiyu>
29. Обзор рынка грузоперевозок 2015: статистика и тенденции. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://провэд.рф/analytics/research/32406-obzor-rynka-gruzoperevozok-2015-statistika-i-tendentsii.html>
30. Отчет Всемирного банка 2014, Trade Logistics in the Global Economy; the Logistics Performance Index and Its Indicators [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20399>
31. Отчет РЖД за 2014 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ar2014.rzd.ru/ru/company-overview/market-review/overview-and-key-trends/>
32. Паршина Р.Н. Методология организации транссибирских международных контейнерных перевозок Европа-Азия транзитом по России: дис. канд. эконом. наук: 08.00.14 – Москва, 2001. 164 с.
33. Половников, А.В. Управление проектами : учебник / А.В. Половников, М.Ф. Дубовик - М.: Академия 2008. - 413 с.
34. Постановление Правительства РФ от 05.12.2001 №848 Федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России н 2010-2020 годы»
35. Приказ МПС РФ от 18.06.2003 N 31 Об утверждении Правил перевозок железнодорожным транспортом грузов в специализированных контейнерах

36. Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 г. №877-р Стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года
37. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: МИФ 2013. -512 с.
38. Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK) 4 изд. PMI Inc. Newtown Square Pennsylvania USA [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ui.ranepa.ru/media/uploads/attachment/source/2012/12/PMbok4.pdf>
39. Резер, С.М. Тарифное регулирование логистических схем товаропотоков / С.М. Резер, И.А. Еловой. - М.: ВИНТИ РАН, 2009. - 364 с.
40. Сергеев, В.И. Инвестиции в логистику: тенденции и эффективность / В.И. Сергеев, А.Л. Федоров // Логистика сегодня, 2008. - №4, - С.208-220
41. Статистика контейнерного рынка за 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://infranews.ru/novosti/statistic/43773-43773/>
42. Управление инновационными проектами : учебное пособие / под общ. ред. проф. И.Л.Туккеля – СПб.: СПбГТУ, 1999. - 100 с.
43. Усова, А.А. Использование Модели Р. Нортон и Д. Каплана «Система Сбалансированных показателей» при формировании стратегии агропредприятий России / А.А. Усова // Вестник Южно-Уральского государственного Университета, серия: Экономика и менеджмент, 2010. - №7. -183 с.
44. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
45. Элларян А.С. Логистика хозяйствования в транспортно-экспедиторской сфере: монография / А.С. Элларян. – М.: ИД «Экономическая газета», 2012. - 210 с.
46. Элларян А., Принципы управления потоковыми процессами в транспортном комплексе. М.: ИТКОР - 125 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/1f7/1f7ab4d870a205ca2fa5d816eba1b392.pdf>
47. Якунина, Ю.С. Тенденция развития рынка логистических услуг в России / Ю.С. Якунина, И.Ю. Окольников // Вестник Южно-Уральского Государственного университета, серия: Экономика и менеджмент, 2014. - №1 С. 152-163

48. Barret, T. Mission Costing: A New Approach to Logistics Analysis / T. Barret // International Journal of Physical Distribution and Materials Management. – Vol. 12. – No. 7. – 1982.
49. DoD Guide to integrated product and process development Office of the Under Secretary of Defense (Acquisition and Technology). Washington, DC 20301 – 3000. February 5, 1996 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.arnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/libraty/dod-guide-to-integrated.pdf>
50. Hayes R., Pisano G., Upton D. Strategic Operations. Competing through Capabilities. – New York, USA: TheFree Press, 1996.
51. Heizer J., Render B. Operations Management. 9ed. Upper Saddle River, USA: Pearson Education Inc., 2008
52. ISO 668: 1995 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lenprom.spb.ru/files/documentation/86.pdf>
53. Prahalad, C.K. The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks / Prahalad C.K.; Krishnan M. Boston, USA: McGraw Hill, 2008.
54. Rong Chao. Recent progress in the theory of transport development / Rong Chao // China Railway Science, 2001. - Volume 22. - Issue 3. vol 6. - p. 1-8
55. The knowledge : Karl Wiig. Inside knowledge. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://w.kaaiecmx/s/sd0.DC31F3-F784-C8CECDeil.Tenweg_alWi/ xdisplay.htm.