

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления транспортной организацией» (на примере ООО «АльТранс»)

Студент(ка)

Коваль Е.С.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н. Данилова С.Ю.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Коваль Екатерина Сергеевна.

1. Тема «Совершенствование управления транспортной организацией»
(на примере ООО «АльТранс»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 30 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, маркетингу, стратегическому маркетингу, научных статей, стандартов, официальных интернет-источников, документов по экономической и хозяйственной деятельности ООО «АльТранс»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы управления транспортной организацией

1.1 Основные теоретические концепции транспортной организацией

1.2 Процессный подход к управлению транспортной организацией

2 Анализ эффективности управления транспортной организацией на примере ООО «АльТранс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АльТранс....

2.2 Анализ и оценка эффективности управления системой транспортной организацией

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления транспортной организацией ООО «АльТранс»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления
транспортной организацией ООО «АльТранс»

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Заключение

Библиографический

список

6

7

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного
материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные на основе результатов исследования управления
транспортной организацией;

5. Графические данные, основанные на анализе управления
транспортной организацией;

6. Предложения по совершенствованию управления транспортной
организацией;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от
разработанных мероприятий.

8. Дата выдачи задания 12 января 2017 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« ____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Коваль Екатерина Сергеевна
по теме «Совершенствование управления транспортной организацией» (на
примере ООО «АльТранс»)

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР			выполнено	
Разработка 2 раздела БР			выполнено	
Разработка 3 раздела БР			выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений			выполнено	
Предварительная защита БР			выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации			выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой			выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру			выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись) _____
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись) _____
(И.О. Фамилия)

Аннотация.

Бакалаврскую работу выполнила: Коваль Е.С.

Тема работы: «Совершенствование управления транспортной организацией» (на примере ООО «АльТранс»)

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления транспортной организацией ООО «АльТранс».

Объект исследования - ООО «АльТранс».

Предмет исследования процесс управления транспортной организацией.

Методы исследования - использовались общенаучные методы – (анализ, синтез), а также организационные методы (сравнительный метод).

Краткие выводы по бакалаврской работе: На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию управления транспортной организацией ООО «АльТранс».

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления транспортной организацией транспортного предприятия и последующего практического использования результатов работы в деятельности данной организации. Данные также могут быть частично использованы и для совершенствования деятельности других организаций находящихся в соответствующих экономических условиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-10, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы управления транспортной организацией	11
1.1 Основные теоретические концепции транспортной организацией	11
1.2 Процессный подход к управлению транспортной организацией	19
2 Анализ эффективности управления транспортной организацией на примере ООО «АльТранс»	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АльТранс	38
2.2 Анализ и оценка эффективности управления системой транспортной организацией.....	44
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления	56
транспортной организацией ООО «АльТранс»	56
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления транспортной организацией ООО «АльТранс»	56
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий	60
Заключение	65
Библиографический список	67

Введение

Степень потребности в научном аппарате и методах управления транспортной организацией зависит от уровня развития технологий, производительных сил, общественно-политической ситуации и рыночных отношений в стране.

Изменяется характер рыночной конкуренции - конкуренция определенных организаций переходит в конкуренцию союзов и альянсов компаний в транспортной системе.

Увеличение числа транспортных, торговых, складских, экспедиторских и иных предприятий-подрядчиков в транспортной системе влечет за собой рост уровня сложности взаимодействия как между ними, так и между потребителями и производителями товара.

Это требует выработки обновленных методов и форм управления, координации и интеграции деятельности партнеров в области торговли и производства.

Наблюдаемая тенденция роста затрат ресурсов компаний в области обращения заставляет более внимательно исследовать и анализировать такие области деятельности организаций, как прогнозирование спроса и обслуживание потребителей, распределение и достатка товара, управление запасами.

Актуальность темы заключается в том, что рыночные отношения предъявляют к транспорту жесткие требования по ускорению времени доставки грузов и пассажиров при минимизации затрат на транспортировку. Между производителем груза и его потребителем создается сложная система транспортных взаимоотношений, которая должна обеспечить высокий уровень качества транспортного обслуживания грузовладельцев.

Среди главных предпосылок, обуславливающих рост актуальности образования систем транспортного обслуживания торговых предприятий, выделяется рост, с одной стороны, степени рыночной конкуренции, с иной -

рост уровня интеграции организационных структур бизнеса, изменение отношений между производителями и их деловыми партнерами. Большинство предприятий для решения этой задачи нуждается, прежде всего, в упрощении и стандартизации процесса транспортного обслуживания.

Принципиальным для формирования систем транспортного обслуживания является фактор потребительского спроса.

Задача организации транспортного обслуживания торговых предприятий решается с точки зрения минимизации общих затрат ресурсов предприятия. В этой связи применение принципов системного анализа является одним из более результативных путей решения актуальных задач обслуживания потребителей.

Решение задач транспортного обслуживания торговых предприятий усложняется динамичными условиями внешней среды, в которых реализуется планирование поставок продукции, недостаточным уровнем надежности функционирования поставщиков, значительным интервалом времени между началом планирования поставок и их осуществлением, а также в связи с дальнейшим развитием сети транспортных организаций.

Эффективное выполнение своих функций перевозчиков по транспортному обслуживанию достигается на основе более тесного взаимодействия партнеров.

Указанные обстоятельства предопределили актуальность и выбор темы исследования, связанной с решением актуальной задачи разработки методики формирования системы транспортного обслуживания торговой организации.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления транспортной организацией ООО «АльТранс».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы транспортной деятельности организации;

- провести анализ эффективности управления транспортной организацией на примере ООО «АльТранс»;

- разработать мероприятия по повышению эффективности управления Транспортной организацией ООО «АльТранс».

Объектом изучения данной работы является ООО «АльТранс», а предметом – процесс управления транспортной организацией ООО «АльТранс».

Теоретическая база состоит из трудов отечественных и зарубежных авторов по исследованию проблемы налогового планирования и прогнозирования в организации. Среди наиболее известных выделяют таких авторов, как В.В. Алехина, Ф.Х. Банхасовой, С.В. Барулина, А.В. Бобровой, Г.П. Винокуровой, Ю.Д. Джамурзаева, Л.В. Дуканич, Е.Н. Евстигнеева, Н.Е. Заяц, А.А. Исаева, В.Г. Князева, Н.Г. Кузнецова, Н.И. Малис, Д.В. Масловой, В.С. Некрыловой, В.Г. Панскова, А.В. Перова, Л.В. Поповой, В.Г. Садкова, Д.Г. Черника, С.Д. Шаталова, Т.Ф. Юткиной и др.

Информационной базой исследования являются отчетность и аналитические материалы Минфина и ФНС РФ, статистические данные, а также данные, опубликованные в специализированных журналах, периодической печати, финансовая и налоговая отчетность ООО «АльТранс».

В процессе проведения исследования использовались общенаучные методы – (анализ, синтез), а также организационные методы (сравнительный метод).

1 Теоретические основы управления транспортной организацией

1.1 Основные теоретические концепции транспортной организацией

Благодаря транспортному обеспечению процесс товародвижения объединяется в одну технологическую сеть - от поставки сырья до конечного потребителя (включая посредников). Реализация основного принципа транспортной системы 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 системой чаще всего понимают перемещение требуемого количества грузов в нужное место оптимальным маршрутом за минимальные сроки с наименьшими затратами.

Существует несколько точек зрения на транспортную систему в зависимости от субъекта рынка грузоперевозок. Например, с точки зрения грузовладельца транспортная система - это возможность выбора способа доставки груза в транспортном средстве, а также выбор наиболее оптимального маршрута для конечной поставки товара. С точки зрения перевозчика транспортной системы будет являться наличие доступных технологий процесса перевозки, технических и транспортных средств, для осуществления конкретной перевозки внутри сформированной транспортной цепи [31]. Несмотря на различие во взглядах, тот и другой подходы делают акцент на характеристика 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 формирование

цельной транспортной 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 транспортной системы (ТС) является рациональная организация перемещения груза от отправителя до конечного получателя [19]. Соответственно сложность транспортной системы будет характеризоваться в зависимости от следующих составляющих:

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

Некоторые авторы предлагают рассматривать транспортную 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 инвестициях 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 транспортной системе обширен и включает мероприятия по

комплексному анализу, оценке и выработке взаимосвязанной управляющей транспортной политики.

Структура транспортной системы на уровне страны, состоит из большого числа звеньев и связанных с ними транспортных 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 транспортной 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 складполучателя, используя различные виды транспорта. Соответственно контейнерные перевозки зачастую осуществляются в форме полного экспедиторского обслуживания. Полное транспортное 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 транспортном 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.

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 платежеспособны 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.

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 специализированным и операциями по подготовке к транспортировке груза. Следовательно, транспортно-экспедиционная компания, как связующий элемент в транспортной системе совершенно необходима, для реализации принципов современной транспортной 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.

1.2 Процессный подход к управлению транспортной организацией

Организация деятельности транспортно-экспедиционной компанией, как уже было замечено ранее, базируется на 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 реализуется 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 противоречит 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 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 выше изложенного 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.

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 подходы 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.

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 транспортной системе -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 системе 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 предъявляет 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.

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 то же 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 [14]. 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 [40]. 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 с 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 [33]. 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 умаляя 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 транспортного 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 сервиса перевозок, 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.

Потока, который проходя через транспортную систему преобразуется в транспортный и грузовой поток. Опираясь на данные понятия, сама транспортная система представляет собой процесс движения материальных ресурсов, имеющих направление и целевую ориентацию. Таким образом, транспортная система 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 системы совпадает по своему содержанию: доставить требуемое количество груза в определенный срок оптимальным маршрутом с наименьшими издержками.

Транспортная 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 первому 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.

2 Анализ эффективности управления транспортной организацией на примере ООО «АльТранс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АльТранс»

ООО «АльТранс» создано 22 декабря 2006 года.

Основной вид деятельности ООО «АльТранс» организация перевозки грузов и населения города Тольятти.

ООО «АльТранс» - динамично развивающееся предприятие в области транспортной системы и перевозок грузов в различные регионы России, ближнего и дальнего зарубежья.

Учредителями предприятия являются физические лица, между которыми поровну распределен паевой капитал. Уставный капитал разделен на паи, удостоверяющие обязательственные права участников по отношению к Обществу.

Общество действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», законодательством Российской Федерации и на основании Устава.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности; быть истцом и ответчиком в суде; имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Общество имеет печать со своим фирменным наименованием, расчетный счет в банке.

Предприятие является коммерческой организацией. Основной целью его деятельности является получение прибыли путем удовлетворения материальных и социальных потребностей его участников и населения.

Специалисты имеют должностные инструкции, согласно которым распределяются их обязанности. Структура управления ООО «АльТранс» представлена на рисунке 1.

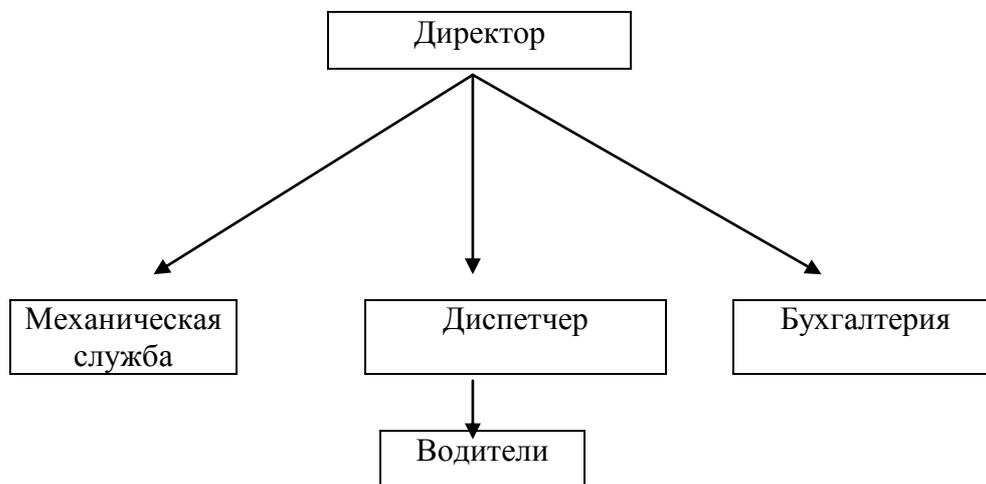


Рисунок 1 - Структура управления ООО «АльТранс»

Из рисунка 1 видно, что руководство текущей деятельностью предприятия реализуется единоличным исполнительным органом общества – директором.

Руководитель создает деятельность предприятия и несет ответственность за результаты выполняемых работ, заключает контракты, открывает в банке расчетные и другие счета предприятия, руководит имуществом предприятия, заботится об улучшении условий труда работников и т. д. В работе руководитель взаимодействует со всем коллективом, привлекая его к обсуждению перспектив развития производства.

Главный бухгалтер с другими подразделениями разрабатывает мероприятия по повышению эффективности производства, экономически обосновывая их целесообразность. В центре внимания находятся вопросы по организации труда и управления: внедрение типовых проектов рабочих мест, определение норм выработки и расценок, формирование тарифов на услуги.

Также бухгалтерия ведет учет использования средств предприятия, ведет работу в области финансовых взаимоотношений с потребителями услуг и финансовыми органами.

Главный бухгалтер, подчиняется руководителю предприятия и несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, формирует учетную политику предприятия; возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы документов внутренней бухгалтерской отчетности; обеспечивает формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах; организует учет финансовых, расчетных и кредитных операций.

Контроль за технически правильную и бесперебойную эксплуатацию транспортных средств осуществляет механическая служба. Она следит за своевременным и качественным ремонтом транспорта, контролирует расход средств на ремонтные работы.

Все отделы подчиняются и согласуют свою работу на прямую с директором предприятия.

Отрицательным моментом в организационной структуре ООО «АльТранс» является отсутствие отдела транспортного процесса.

Такие функции, как изучение спроса на услуги, формирование заявок на основе анализа совершенных перевозок и имеющихся заказов, распределены между диспетчером и механической службой.

В собственности предприятия находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Имущество общества образуется за счет личных средств учредителя, вложенных в Уставный капитал, из дополнительных взносов в имущество

общества, спонсорских средств, доходов от производственно-хозяйственной деятельности, долгосрочных кредитов, а также иных поступлений.

ООО «АльТранс» предлагает услуги по перевозке грузов со строгим соблюдением необходимого температурного режима. Специалисты компании согласовывают с заказчиком температурные условия транспорта, чтобы обеспечить наилучшую сохранность товаров при перевозке в соответствии со всеми международными требованиями, предъявляемыми к перевозкам скоропортящихся продуктов, а также продуктов химической промышленности.

На транспорт, который осуществляет перевозку рефрижераторами, есть полный портфель разрешающей документации, включая санпаспорт.

ООО «АльТранс» осуществляет рефрижераторные перевозки следующих видов грузов, таких как перевозка:

- растительных продуктов (овощей, фруктов, грибов и т.д.);
- продуктов животного происхождения (мяса различных животных и птиц, рыбы, икры, молока и т.д.);
- продуктов переработки (молочных продуктов, различных жиров, замороженных плодов, колбасных изделий, сыров и т.д.);
- живых растений (цветов, саженцев, газонная трава и т.д.);
- химических неопасных грузов.

Перевозка груза реализуется подвижным составом находящимся на балансе ООО «АльТранс».

Компания ООО «АльТранс» специализируется на одном из самых сложных и ответственных виде перевозок – перевозках рефрижератором, или как принято говорить, перевозках, требующих соблюдение температурного режима по всей России.

Среди возможностей компании:

- работа транспорта с температурным режимом от -20 до +20 - 365 дней в году;

- адекватные цены за подобные услуги (готовность подойти к любому нашему клиенту индивидуально);

- быстрый документооборот (работает собственная курьерская служба).

Преимущества компании:

- наличие парка рефрижераторов, способного выполнить любые запросы клиентов по перевозке рефрижераторами разного рода грузов;

- гибкая система оплаты за услуги (сроки, форма и стоимость оплаты всегда обсуждаются индивидуально при наличии необходимости более чем в 1 перевозке);

- связь с менеджерами 7 дней в неделю;

- опыт компании, позволяет быстро, без ошибок и реалистично оценивать любой запрос и предлагать наилучшее решение проблемы.

Учетная политика ООО «АльТранс» сформирована в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008 и утверждена директором общества. В учетной политике отражены следующие элементы относящиеся к основным средствам.

В ООО «АльТранс» установлена традиционная система налогообложения.

Организация является плательщиком налога на добавленную стоимость (НДС). Сумма НДС исчисляется и уплачивается в бюджет ежемесячно. Налоговая база по НДС определяется отдельно по каждому виду работ и услуг.

Основными поставщиками, работающими с ООО «АльТранс» являются: ООО «Сантехкомплект», ООО «Поли сервис» ООО фирма «Инверсия», ООО Сфера-Сервис в Автозаводском отделении №8213 Сбербанк России г. Тольятти - поступление материалов.

ООО «АльТранс» имеет расчетный счет: в Поволжском Банке Сбербанке Р.Ф г. Тольятти. Через данный расчетный счет реализуется оплата покупателями за оказанные им услуги, производится оплата поставщикам за материалы, расчеты с бюджетами различных

уровней, реализуется перечисление заработной платы работников предприятия на карточки.

Данные основных экономических показателей изображены в таблицах 1.

Таблица 1 - Основные технико - экономические показатели деятельности предприятия ООО «АльТранс»

Показатели	Годы			Изменение, +, -		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014 гг.	2016 к 2015 гг.	2015 к 2014 гг.	2016 к 2015 гг.
2	3	4	5	6	7	8	9
Объем реализации услуг, тыс.руб.	49370	49610	58810	+240	+9200	100,48	118,54
Численность персонала, чел. Из них:							
Работающих:	91	83	78	-8	-5	91,21	93,98
Рабочих:	74	73	67	-1	-6	98,65	91,78
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	542,5	597,7	754	+55,2	+156,3	110,18	126,15
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	667,2	679,6	877,8	+12,4	+198,2	101,86	129,16
Фонд заработной платы, тыс.руб.	16444	19515	20035	+3071	+520	118,68	102,66
Среднегодовая зарплата работающего	181	235	257	+54	+22	129,83	109,36
Среднегодовая зарплата рабочего	222,22	267,3 3	299	+45,11	32,33	120,3	111,85
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,89	0,89	0,80	-	-0,09	-	89,89
Средняя цена одной услуги, руб.	55,23	55,46	56,10	+0,23	+0,64	105,23	101,15
Полная себестоимость услуг, тыс. руб.	44136	44157	44281	+21	+124	100,05	100,28
Прибыль от реализации, тыс. руб.	5234	5453	14529	+219	+9076	104,18	266,44
Рентабельность, %.	8,9	9,8	8,3		-1,5		84,69

Из таблицы 1 видно, что объем реализации в 2016 году вырос по сравнению с 2015 годом и по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году он составлял 49370, то в 2015 году он составлял 49610 т.р., а в 2016 году данный показатель составил 58810 т.р. Таким образом, объем реализации возрос на 24 тыс. и 920 тыс. Темп роста составил 100,48 и 118.54 %, что говорит о более значительном росте за 2016 год. Численность работающих в период с 2014 по 2016 год наоборот уменьшалась. Если в 2014 году этот показатель составлял 91 ед. (чел.), то в 2016 году он уменьшился и составил 78 ед. (чел.). Увеличение объема реализации одновременно с уменьшением численности работающих свидетельствует о повышении производительности труда на предприятии.

2.2 Анализ и оценка эффективности управления системой транспортной организацией

Деятельностью ООО «АльТранс» является перевозка грузов.

Для рассмотрения характеристики производственно-хозяйственной деятельности предприятия, целесообразно, в первую очередь, провести анализ производственной программы организации.

Чтобы проанализировать выполнение производственной программы, необходимо, в первую очередь, провести анализ динамик технико-эксплуатационных показателей организации.

Основные технико-эксплуатационные показатели работы ООО «АльТранс» за 2015-2016 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-эксплуатационные показатели работы ООО «АльТранс» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение за 2015-2016 гг.
1	2	3	4
Среднесписочное число грузовых автомобилей, находящихся в распоряжении предприятия, ед.	49	48	- 1
Средняя грузоподъемность, т	10,5	10	- 0,5
Автомобиле-дни пребывания в хозяйстве, авт-дн.	17 885	17 520	- 365
Автомобиле-дни пребывания в эксплуатации, авт-дн.	7 482	7 154	- 328
Автомобиле-дни пребывания в ремонте, авт-дн.	3 412	2 994	- 418
Автомобиле-дни в простое в технически исправном состоянии, авт-дн.	6 991	7 372	381
Коэффициент технической готовности	0,81	0,83	0,02
Автомобиле-часы пребывания в наряде, тыс.авт-ч	59,9	58,3	- 1,6
Автомобиле-часы простоя под погрузкой-разгрузкой, авт-ч	5 237	5 104	- 133
Общий пробег, тыс. км	803,8	449,3	- 354,5
Общий пробег с грузом, тыс. км	409,9	246,5	- 163,4
Коэффициент использования пробега	0,51	0,55	0,04
Автомобиле-часы в движении, тыс. авт-ч	50,9	49,6	- 1,3
Количество ездов, езд.	15 181	8 804	- 6 377
Объем перевозок, тыс. т	175,2	90,4	- 84,8
Грузооборот, тыс. ткм	4 378,9	2 516,4	- 1 862,5
Коэффициент использования парка	0,85	0,85	-
Коэффициент выпуска автомобилей на линию	0,42	0,41	- 0,01
Коэффициент динамического использования грузоподъемности	1	1	-
Среднесуточное время в наряде, ч	8	8	-

Анализ данных таблицы 2 показал, что в 2016 г., в продолжительность простоя автомобилей под погрузкой и разгрузкой снизилась на 133 авт-ч.

В результате изменения среднесписочного числа автомобильных средств, средняя грузоподъемность снизилась на 0,5 т., а также на 49 авт-дн. снизилось количество пребывания автомобиле-дней в хозяйстве.

За 2015-2016 гг. общий пробег автомобильного парка снизился на 354,5 тыс. км. По данным таблицы 1, некоторые показатели работы парка грузовых автомобилей ООО «АльТранс» в 2015 г. выше, чем в 2016 г.

За 2016 г. число автомобиле-дней пребывания в эксплуатации снизилось на 328 авт-дн. Общий пробег автомобилей с грузом уменьшился на 163,4 тыс.км. В 2015 г. среднесуточный пробег автомобилей был выше на 72,6%, а общее число поездок - на 72,4 %. Объем грузооборота за 2015-2016 гг. снизился на 2 262,5 тыс. ткм. Объем перевозки грузов за 2015-2016 гг. снизился на 84,8 тыс. т. или на 93,8 %. Чаще всего, внутрисменные и целодневные простои автомобилей ООО«АльТранс» из-за отсутствия работы, являются узловыми факторами преобразования объема грузооборота.

Коэффициент выпуска автомобилей на линию, в 2016 г. уменьшился на 0,01% и составил 0,41.

Это произошло в связи с ростом простоев технически исправных автомобилей (данный показатель в 2016 г. вырос на 5,2%).

Сложившаяся ситуация свидетельствует о нерациональном использовании и высоком уровне простоев техники, и, непосредственно, низкой производительности.

Неполный выпуск на линию подвижного состава приводит к нарушению графика технического обслуживания ПС, режима работы водителей и автомобилей и вызывает дополнительные расходы.

В результате отсутствия клиентов, снижения степени соблюдения графиков ТО и ТР, уровня качества, недостаточной обеспеченности шинами и ГСМ, произошло падение коэффициента выпуска автомобилей на линию.

За 2016 г., коэффициент технической готовности составил 0,83.

Такой показатель свидетельствует о том, что машины, находящиеся в долгосрочном ремонте, занимают - 17% удельного веса в структуре грузового автопарка.

Одним из наиболее важных показателей является коэффициент использования грузоподъемности, т.к. его рост предвещает снижение себестоимости перевозок.

В 2016 г. удалось сохранить значение данного коэффициента, который равен 1, за счет соблюдения правил укладки и транспортировки грузов, а также правильного подбора перевозимых грузов и квалифицированного подбора машин.

За 2015-2016 гг., коэффициент использования пробега вырос на 0,04.

Такое значение указывает на снижение доли порожних рейсов, и, как следствие – улучшение работы автопарка.

Почти весь подвижной состав имеет 50% коэффициента использования пробега. Такая тенденция означает, что при доставке грузов, обратный маршрут, как правило, не используется, т.е. машины движутся по маятниковому маршруту.

Чтобы исправить эту проблему, требуется провести упорядочивание характера грузопотоков и пересмотреть структуру перевозок.

Рассмотрим обеспеченность трудовыми ресурсами транспортного цеха.

Состав работников ООО «АльТранс» за 2015-2016гг.представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Состав работников ООО «АльТранс» за 2015-2016 гг.

Категория работающих	Численность, чел.			Выполнение плана за 2016 г., %	Отклонение за 2015-2016 гг.
	2015 г. факт	2016 г.			
		план	Факт		
1	2	3	4	5	6
Водители, всего	50	50	45	90	- 5
В том числе:					
- грузовых а/м;	35	35	32	91,4	- 3
- механизмов;	2	2	2	100	-
- автобусов;	6	6	6	100	-
- легковых а/м.	7	7	5	71,4	- 2
Ремонтные и вспомогательные рабочие, всего	19	18	15	83,3	- 4

Слесари АРМ	12	12	10	83,3	- 2
ОГМ	5	5	4	80	- 1
Вспомогательные рабочие	2	1	1	100	- 1
Служащие	11	9	8	88,9	- 3
Охрана	7	-	-	-	- 7
Персонал, всего	106	95	83	87,4	- 23

согласно данным таблицы 3, за 2015-2016 гг. среднесписочная численность всего персонала уменьшилась не на 11 человек по плану, а на 23 человека (27,7%). За 2015-2016 гг. количество водителей сократилось на 5 человек или на 11,1%, слесарей АРМ на 2 человека (20%), вспомогательных рабочих на 1-ого человека (100%) и рабочих ОГМ на 1-ого человека (25%).

В 2016г. план укомплектованности штата не реализован на 12,6%.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: транспортный цех ООО «АльТранс» недостаточно обеспечен рабочей силой.

В результате, в 2016 г., произошло снижение объема перевозок.

Структура работников ООО «АльТранс» за 2016 г. представлена на рисунке 5.

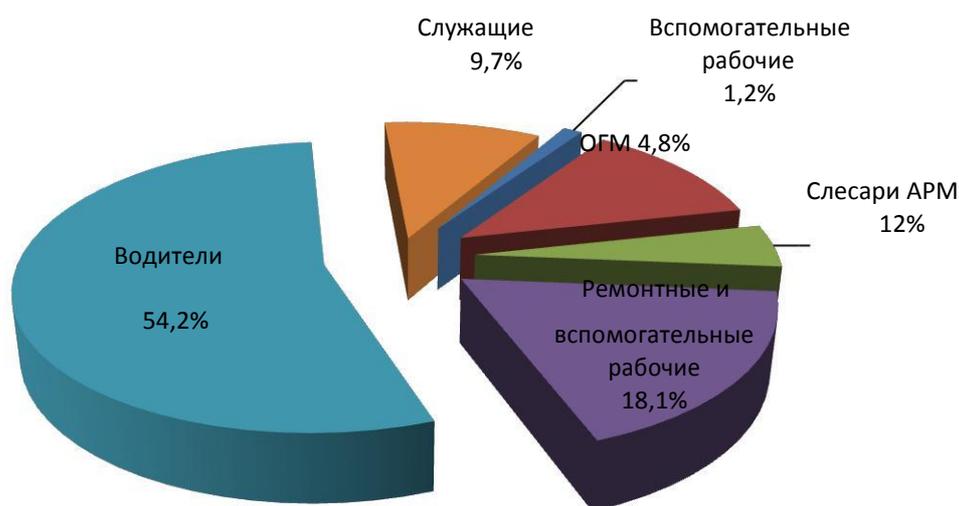


Рисунок 5 – Структура работников ООО «АльТранс» за 2016 г.

Таким образом, мы видим, что в данной структуре преобладает категория водителей – 54,2% (45 человек).

Наименьший удельный вес в структуре работников занимает категория вспомогательных рабочих – 1,2% (1 человек).

Состояние автомобильного парка подвижного состава в ООО«АльТранс» характеризуется в зависимости от типа кузова, срока эксплуатации, вида используемого топлива и показателей грузоподъемности.

Состав парка ПС ООО «АльТранс» по типам транспортных средств за 2015-2016 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Состав парка ПС ООО «АльТранс» по типам транспортных средств за 2015-2016 гг.

Тип подвижного состава	2015 г.	2016 г.	Отклонение за 2015-
			2016 гг.
Грузовые автомобили	49	48	- 1
Легковые автомобили (служебные)	7	5	- 2
Легковые фургоны	5	5	-
Полуприцепы	27	27	-
Прицепы	19	19	-
Всего	107	104	- 3

Анализ данных

таблицы 4 показал, что в составе парка ПС ООО«АльТранс» преобладает тип грузовых автомобилей.

За 2016 г. количество грузовых автомобилей составило 48 единиц.

Наименьшее количество из всего состава занимает тип легковых фургонов (всего 1 единица).

За 2015-2016 гг. состав парка ПС практически не изменился.

Отклонение произошло только по двум типам подвижного состава. Грузовых автомобилей стало меньше на 1 единицу или на 2%. Количество легковых служебных автомобилей снизилось на 2 единицы или на 40%.

Общее количество автомобилей снизилось на 3 единицы или на 2,9%.

Состав парка грузовых автомобилей по конструкции кузова за 2015-2016 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Состав парка грузовых автомобилей по конструкции кузова за 2015-2016 гг.ед.

Конструкция кузова	2015 г.	2016 г.	Отклонение за 2015-2016 гг.
Бортовые автомобили	18	18	-
Седельные тягачи	20	20	-
Грузовые фургоны	3	3	-
Рефрижераторы	5	5	-
Другие	3	2	-1
Всего	49	48	-1

За 2015-2016 гг., состав парка грузовых автомобилей по конструкции кузова остался практически неизменным: количество других автомобилей в 2015 г. было больше на 1 единицу (50%).

Таблица 6 – Состав парка грузовых автомобилей по срокам эксплуатации за 2015-2016 гг.

Срок эксплуатации	2015 г.		2016 г.		Отклонение удельного веса, %
	количество, ед.	Удельный вес, %	количество, ед.	Удельный вес, %	
От 10 до 13 лет включительно	42	84,8	39	80,4	- 4,4
Свыше 13 лет	7	15,2	9	19,6	4,4
Всего	49	100	48	100	-

Данные таблицы 6 показывают, что на конец 2016 г., 19,6 % общей численности грузовых автомобилей эксплуатируются более 13 лет, а 80,4% - свыше 10 лет. За 2015-2016 гг. в составе парка грузовых автомобилей по срокам эксплуатации произошло изменение удельного веса: число автомобилей, срок эксплуатации которых составлял от 10 до 13 лет включительно, снизилось на 4,4%, а число автомобилей со сроком эксплуатации свыше 13 лет, наоборот, возросло на 4,4%.

Структура парка грузовых автомобилей по срокам эксплуатации за 2016 г. представлена на рисунке 6.

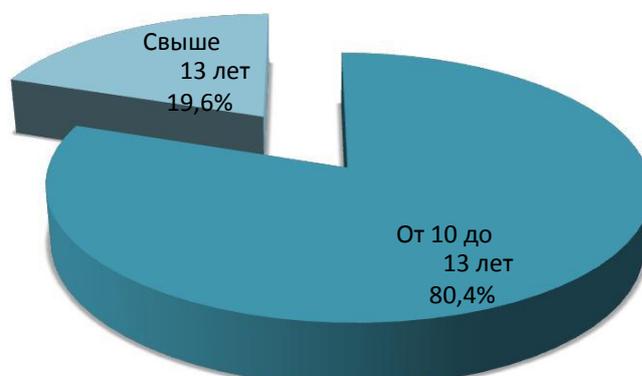


Рисунок 6 – Структура парка грузовых автомобилей по срокам эксплуатации за 2016 г.

Анализ структуры показывает, что существенной части ПС, в связи со значительным сроком эксплуатации, необходимо заменить изношенные запасные части, агрегаты, узлы, а так же провести капитальный ремонт и выделить дополнительные средства на проведение ТО и ТР.

Состав парка грузовых автомобилей по грузоподъемности за 2015-2016 гг. приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Состав парка грузовых автомобилей грузоподъемности за 2015-2016 гг.

Грузоподъемность, т	2015 г.	2016 г.	Общая грузоподъемность за 2016 г., т
	количество, ед.	количество, ед.	
3 – 4,99	4	4	18
5 – 6,99	6	6	40
7 – 9,99	23	23	205
10 – 14,99	16	15	219
Всего	49	48	482

Анализ показал, что автомобилей состава парка грузовых автомобилей по грузоподъемности за 2015-2016 гг., на 1 единицу уменьшилось количество грузоподъемностью 10-14,99 т.

Это произошло в результате списания одной единицы ПС из категории других автомобилей. Общая грузоподъемность составила 482 т., средняя грузоподъемность – 10т. Наибольшее количество единиц в данном составе отводится автомобилям грузоподъемностью 7-9,99 т.

Наименьшее количество отводится автомобилям, грузоподъемность которых составляет 3-4,99 т.

Состав парка грузовых автомобилей по видам топлива за 2015-2016 гг. приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Состав парка грузовых автомобилей по видам топлива за 2015-2016 гг.

Вид топлива	2015 г.		2016 г.		Отклонение удельного веса, %
	количество, ед.	удельный вес, %	количество, ед.	удельный вес, %	
Бензин	8	16,3	8	16,7	0,4
Дизтопливо	40	81,6	40	83,3	1,7
Газ	1	2,1	-	-	-
Всего	49	100	48	100	-

Анализ данных таблицы 8 показал, что в результате списания автомобиля, работающего на газу, за 2015-2016 гг. в составе парка грузовых автомобилей по видам топлива возникли следующие отклонения удельного веса: удельный вес автомобилей, работающих на бензине, в 2016 г. стал больше на 0,4%, а работающих на дизтопливе – больше на 1,7%.

Анализ состава автомобильного парка подвижного состава в ООО «АльТранс» в зависимости от типа кузова, срока эксплуатации, вида используемого топлива и показателей грузоподъемности, показывает, что в 2016 г., автомобильный парк в ООО «АльТранс» состоит, в основном, из большегрузных автомобилей (31,3% имеют грузоподъемность от 10 до 15 т.), в большинстве своем работающих на дизельном топливе (40 единиц или 83,3%). Данная структура автомобильного парка достаточно эффективна, но, парк нуждается в обновлении.

На предприятии «АльТранс» эффективно организована совместная работа сотрудников. Компьютеры объединены в единую локально-вычислительную сеть (ЛВС), в которой реализована технология «клиент-сервер». ЛВС обеспечивает возможность совместного использования ресурсов сети (файлов, принтеров, модемов и т.д.); оперативный доступ к любой информации сети; надежные средства резервирования и хранения информации; защиту информации от несанкционированного доступа. Кроме того, на предприятии действует система Radmin 3 – система удалённого доступа, позволяющая работать на удаленном компьютере. Radmin позволяет видеть рабочий стол удаленного компьютера и управлять его клавиатурой и мышью, а также передавать файлы на удаленный компьютер и обратно в режиме «Передача файлов».

Radmin также включает многопользовательский текстовый и голосовой чат, режим командной строки и другие режимы соединения. Radmin является единственным приложением для удаленной установки и настройки 1С, получившим сертификат «Совместимо с 1С: Предприятие». Данная система активно используется в ходе осуществления транспортной деятельности, так как данный процесс предполагает взаимодействие различных отделов, территориально удаленных друг от друга.

Также на предприятии «АльТранс» действует информационная система уровня ERP с элементами MRP и CRM, создающая единое информационное пространство финансово-хозяйственной деятельности организации – «1С: ERP Управление предприятием 2». Данный продукт позволяет охватывать все происходящие в компании бизнес-процессы, в том числе и транспортный процесс. Основные задачи транспортной системы решаются подсистемами «Управление закупками», «Управление складом и запасами», «Управление продажами», «Управление производством».

Обеспечивать транспортную систему также помогает традиционное офисное ПО: Microsoft Office 2007 - пакет, состоящий из нескольких программ, охватывающих различные области работы с данными. В частности это обработка текста, расчёт формул, отправка писем, создание презентаций,

работа с базами данных и многое другое. Adobe (Acrobat) Reader – бесплатная программа для работы с файлами формата PDF. Adobe Reader предоставляет базовые функции при работе с документами PDF, например копирование, просмотр структуры, печать, управление изображениями, трансформация страниц (ориентация) и прочее.

На предприятии «АльТранс» реализована современная система мониторинга и управления транспортом BN-City®Complex, предназначенная для решения производственных задач предприятия по оптимизации работы корпоративного парка транспортных средств.

Система BN-City®Complex – это аппаратно-программный комплекс (телематическая платформа), построенный на технологии «клиент-сервер», состоящий из абонентских терминалов и рабочего места диспетчера.

На транспортных средствах установлен абонентский навигационно-связной терминал BN-City GX, автоматически определяющий местоположение транспортного средства, скорость, направление движения и т.п. Весь объем навигационной и технической информации, получаемой от отслеживаемых транспортных средств, поступает на телематический сервер, сохраняется в базе данных (MS SQL) и отправляется на диспетчерский пункт.

На рабочее место диспетчера устанавливается специальное базовое ПО CyberFleet®, в котором используются электронные векторные многослойные карты местности с высокой точностью отображающие текущее местоположение транспортных средств независимо от их местонахождения.

Применяемые в ПО гибкие настройки и простые в использовании интерфейсы максимально упрощают обработку информации и оперативное управление, позволяют в любой момент сформировать графики и отчеты (в форматах MS Office) или отправить информацию в другие информационные системы пользователя (например «1С»).

Система BN-City®Complex реализует широкий спектр функций, который можно условно разделить на три группы: функции мониторинга, функции управления и функции хранения информации и сопряжения с внешними информационными системами. На предприятии «АльТранс»

автоматизированы рабочие места – сотрудника планово-экономического отдела, который осуществляет контроль расхода топлива и нецелевого использования транспортных средств, и диспетчеров транспортного отдела, которые осуществляют контроль состояния транспортных средств на основе поступающей информации.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в организации управления ООО «АльТранс» имеются следующие отрицательные моменты.

В организационной структуре ООО «АльТранс» является отсутствие отдела транспортного процесса.

Такие функции, как изучение спроса на услуги, формирование заявок на основе анализа совершенных перевозок и имеющихся заказов, распределены между диспетчером и механической службой.

Используемые на предприятии «АльТранс» информационные технологии, в целом удовлетворяют требованиям транспортного процесса, однако реализованы не в полной мере.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления транспортной организацией ООО «АльТранс»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления транспортной организацией ООО «АльТранс»

Повысить эффективность транспортных процессов ООО «АльТранс» возможно только при осуществлении комплекса взаимосвязанных мер. В качестве таких мер предлагается:

- преобразование организационной структуры предприятия путем создания подразделения логистики;
- организация рабочего места диспетчера с использованием программного обеспечения VN-City Complex.

В первую очередь, для систематизации транспортных процессов, а также внедрения транспортного управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре предприятия «АльТранс» - подразделения отдела транспортной логистики, находящегося в прямом подчинении руководства компании.

В организационной структуре предприятия почти все функции управления взаимосвязаны с транспортной системой. Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие подразделения компании, ее задача тесно взаимодействовать с ними, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость организации.

Рекомендуются следующие этапы создания отдела транспортной логистики:

Шаг 1. Разработка миссии и цели работы отдела транспортной логистики компании. Вобщем и целом, деятельность отдела транспортной логистики должна быть направлена на интегрирование основных транспортных бизнес-процессов и межфункциональную координацию - поддержание взаимосвязи с производителями, со всеми функциональными

подразделениями компании для решения сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления.

Шаг 2. Описание функций транспортного отдела и бизнес-процессов. Начать работу над созданием нового отдела нужно с детального описания его функций и задач.

Шаг 3. Далее следует определить модель, наиболее подходящую для нового подразделения. Не стоит совмещать должность руководителя отдела транспортной логистики с должностью коммерческого директора или руководителя одной из служб сбыта или снабжения. Следует выделить единую функцию управления и наделить отдел транспортной логистики ответственностью за функционирование всей транспортной цепочки. Как наиболее эффективное решение можно предложить выделение отдела транспортной логистики в обособленную функциональную единицу с предоставлением главному логисту по транспорту прав заместителя директора.

Шаг 4. На этом этапе важно составить новые должностные инструкции.

Занимаясь составлением должностных инструкций и обязанностей, полезно представить прохождение виртуальной партии товарно-материальных ценностей (ТМЦ) по модели бизнес-процесса и спрогнозировать, какие действия от каких сотрудников потребуются на каждом этапе процесса.

Помимо четко прописанных обязанностей, полномочий и зон ответственности, для каждой из групп отдела транспортной логистики в целом и каждого специалиста в частности должностная инструкция должна содержать информацию о том, кто кому подчиняется на дисциплинарном и функциональном уровне. Не стоит ограничиваться только четким прописыванием полномочий и обязанностей в рамках создающегося подразделения. Необходимо также определиться с правами и обязанностями различных подразделений компании по отношению друг к другу, а также установить уровень компетентности специалистов внутри отдела транспортной логистики :разрешительные, контролинговые функции или он

является ответственным за эффективное функционирование конкретного транспортного процесса внутри или вне компании.

Шаг 5. Организация рабочих мест. Для успешной реализации изменения организационной структуры предприятия необходимо не только активное участие руководства и сотрудников, но также использование инновационных технологий в транспортной сфере.

Шаг 6. Набор персонала. Выстроив примерную схему будущего отдела и написав соответствующие инструкции, далее следует заняться набором персонала. Не следует рассматривать подготовленные инструкции и штатное расписание как догму, отступление от которой невозможно. Иногда на этапе подбора персонала может прийти специалист, который не слишком вписывается в имеющуюся схему, но его опыт и профессионализм могут настолько пригодиться в новом отделе, что имеет смысл сделать некоторое отступление от плана. Этап подбора персонала можно сравнить с этапом экспертной оценки существующего плана. Не стоит игнорировать мнение специалистов со стороны, даже если вы не планируете заключать с ними в дальнейшем трудовое соглашение. Во-первых, их мнение может быть продиктовано имеющимся опытом, в том числе и опытом по организации аналогичных отделов – быть может, не на уровне создателя, но хотя бы на уровне участника. Кроме того, взгляд постороннего человека, как правило, является свежим, поэтому он может заметить то, что ускользнуло от глаз сотрудников компании.

При наборе персонала в новый отдел есть две крайности, которых следовало бы избегать:

- «старые» кадры, много лет проработавшие в компании, воспринимают устоявшиеся процессы как стандарт и им трудно воспринять новые тенденции;

- в противоположность им «молодое» пополнение компании бывает излишне бескомпромиссно и может из лучших побуждений разрушить функционирующий механизм, не успев создать новый.

Наиболее успешно будут работать специалисты с 2-3 летним опытом работы в данной компании, пришедшие в нее с других предприятий, лучше всего компаний из другого бизнес-направления. Привлечь такие кадры достаточно трудно, поэтому наиболее выгодным вариантом является объединение специалистов разных направлений (снабжение, производство, сбыт) в одну команду отдела логистики. Для преобразования такой структуры необходима подготовка кадров по новым программам и методикам, изменение мышления всего персонала организации, а также политическое решение самой дирекции изменить структуру управления.

Создание отдела транспортной логистики процесс достаточно сложный. Даже при наличии поддержки руководства, проблемы социально-психологического характера все равно возникнут. Довольно часто реорганизация приводит к уходу некоторого количества старых сотрудников, не способных подстроиться под изменения. Однако, при правильном менеджменте и твердом убеждении руководства в надобности производимой реорганизации, от сотрудников можно добиться осознанного желания расти вместе с компанией, обходить конкурентов и гордиться своими успехами.

В качестве дополнительного решения рекомендуется установить диспетчерам отдела транспортной логистики программное обеспечение системы VN-City

Complex. данное ПО уже реализовано в планово-экономическом отделе, однако его возможности более широки. Обладающее широкими функциональными возможностями, высокой производительностью и надежностью, позволяет не только контролировать расход топлива и определять местоположение объектов на электронной карте местности в on-line режиме, но и предоставляет развитые возможности по контролю состояния подвижных объектов, планированию и контролю выполнения маршрутов, а также их дальнейшей оптимизации.

Таким образом, повышение эффективности функционирования предприятия на основе оптимизации транспортных процессов достигается, в частности, путем совершенствования организационной структуры,

выделения единой функции управления (прежде разрозненными материальными потоками) и интеграции отдельных звеньев управления транспортировкой в единую систему. Такая система обеспечит эффективное управление сквозными процессами, используя внутренние ресурсы организации, и будет направлена на специализацию подразделений и перераспределение функциональных обязанностей, которые обеспечат эффективное управление транспортными процессами.

Выстраивание транспортных потоков путем изменения организационной структуры и создания единого управления приведет к повышению эффективности процессов, снижению текущих транспортных затрат, исключению дублирования функциональных обязанностей, сокращению численности персонала, оптимизации бюджета, снижению запасов(производственных/складских). За счет снижения логистических и организационных затрат у руководства предприятия появятся дополнительные источники финансирования проектов, направленных на развитие компании.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

По официальным данным статистики выявлено, что введение отдела транспортной логистики в сфере транспортных перевозок способствует повышению объемов продаж 1,4 %.

Рассчитаем объем ожидаемого уровня реализации услуг ($O_{пр.}$), который служит основой для определения потребности в материальных, трудовых, финансовых ресурсах.

$$O_{пр} = O_{баз} + \Delta O \quad (1)$$

где: $O_{баз}$, $O_{пр.}$, - соответственно объем производства и реализации услуг в отчетном и плановом году, руб.;

ΔO – прирост объема реализации услуг, вызванный проектируемыми мероприятиями, руб.

$$\Delta O = 58810000 * 1,4 / 100 = 823340 \text{ руб.}$$

$$O_{\text{пр.}} = 58810000 + 823340 = 59633340 \text{ руб.}$$

Из расчетов следует, что плановый объем производства и реализации услуг составит 59633340 руб.

При расчете показателей плана по труду и его оплате необходимо учитывать проектные мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия, влияющие на показатели плана.

Расчет показателей плана по труду и его оплате начинают с расчета численности персонала предприятия.

Численность рабочих для выполнения реализации услуг остается неизменной, так как в ходе внедрения мероприятий не планировалось сокращение или увеличение численности рабочих. Отсюда следует, что численность необходимая для выполнения годовой программы реализации услуг равна 78 чел. Численность работников аппарата управления осталась также неизменной и составила 15 человек.

Рассчитаем плановый фонд оплаты труда работающих ($\Phi ЗП_{\text{пл.}}$) по формуле:

$$\Phi ЗП_{\text{пл.}} = \Phi ЗП_{\text{баз.}} + (\Phi ЗП_{\text{баз.}} \cdot K \cdot H) \quad (2)$$

где: $\Phi ЗП_{\text{баз.}}$ - базовый фонд заработной платы работающих, руб.;

K – коэффициент прироста объема производства за счет внедрения проектируемых мероприятий;

H – норматив прироста заработной платы за 1 % прироста объема производства в планируемом году.

$$K = \Delta P_{\text{т.}} / 100 = 1,4 / 100 = 0,014$$

$$H = 0,9$$

$$\Phi ЗП_{\text{пл.}} = 20035800 + (20035800 * 0,014 * 0,9) = 20288251 \text{ руб.}$$

Удельный вес фонда оплаты труда служащих в общем фонде оплаты труда составляет 0,14.

Отсюда рассчитаем плановый фонд оплаты труда служащих (ФЗП_{пл. служ.}):

$$\text{ФЗП}_{\text{пл. служ.}} = 0,14 * 20288251 = 2840355 \text{ руб.}$$

Таблица 8 - План по труду и его оплате

Показатели	Ед. измерения	Числовое значение
2	3	4
Объем реализации услуг	Руб.	59633340
Численность работающих всего	Чел.	78
В том числе:		
Рабочих	Чел.	67
Среднегодовая выработка одного работающего	Руб.	764530
Среднегодовая выработка одного рабочего	Руб.	890049
Фонд оплаты труда рабочих	Руб.	20288251
Фонд оплаты труда служащих	Руб.	2840355
Среднемесячная заработная плата одного рабочего	Руб.	21675
Среднемесячная заработная плата одного служащего	Руб.	42393
Затраты заработной платы на один рубль производства услуг	Руб.	0,48

Определим плановую себестоимость производства и реализации услуг в планируемом году ($C_{\text{пл.}}$):

$$C_{\text{пл.}} = C_{\text{баз.}} - \mathcal{E}_{\text{общ.}} \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{общ.}}$ – сумма общей экономии от снижения себестоимости при внедрении проектируемых организационно – технических мероприятий, руб.

$C_{\text{баз.}}$ – себестоимость производства и реализации услуг до внедрения проектируемых мероприятий, руб.

$$C_{\text{пл.}} = 44281000 - 93218,4 = 44187782 \text{ руб.}$$

4. Рассчитаем затраты на один рубль реализации продукции в планируемом году ($Z_{\text{пл.}}$):

$$Z_{\text{пл.}} = C_{\text{пл.}} / O_{\text{пл.}} \quad (4)$$

$$Z_{\text{пл.}} = 44187782 / 59633340 = 0,74 \text{ руб.}$$

Отсюда следует, что снижение затрат в планируемом году (ΔZ) составит:

$$\Delta Z = ((Z_{\text{пл}} - Z_{\text{факт}}) / Z_{\text{факт}}) \cdot 100 \quad (5)$$

$$\Delta Z = 0,8 - 0,74 / 0,8 = 0,13 \%$$

Наряду с себестоимостью прибыль является одним из важнейших обобщающих показателей деятельности предприятия. Определим формирование и изменение размера прибыли, а также определим уровень рентабельности услуг.

Таблица 9 - Плановые финансовые показатели предприятия

Показатели	Числовое значение
2	3
Объем реализации	59633340 руб.
Объем реализации в натуральном выражении	106298 шт.
Средняя цена единицы продукции	5610 руб.
Себестоимость продукции	44187782 руб.
Прибыль от реализации продукции	15445558 руб.
Балансовая прибыль	15445558 руб.
Платежи в бюджет из прибыли	4740530 руб.
Чистая прибыль	10705028 руб.

По данным таблицы видно распределение плановых финансовых показателей ООО «АльТранс». Равенство значения прибыли от реализации балансовой прибыли объясняется тем, что данное предприятие не получает доходов от реализации имущества и от внереализационной деятельности.

Сравнительная характеристика основных технико – экономических показателей производственно – хозяйственной деятельности предприятия приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Основные технико – экономические показатели деятельности ООО «АльТранс»

Показатели	Фактическое значение 2016	Проектное значение 2017	Изменение, %	Изменение (+/-)
Объем реализации в стоимостном выражении, руб	58810000	59633340	1,4	823340
Объем реализации в натуральном выражении, шт.	1048307	1062983	1,4	14676
Численность персонала всего, чел	78	78	-	-
В том числе рабочих, чел.	67	67	-	-
Среднегодовая выработка одного работающего, руб.	753974	764530	1,4	10556
Среднегодовая выработка одного рабочего, руб.	877761	890050	1,4	12289
Фонд оплаты труда общий, руб.	20035800	20288251	1,3	252451
Среднегодовая заработная плата одного работающего, руб.	256869	260106	1,3	3237
Полная себ. реализованных услуг, руб.	44281000	44187782	0,02	-93218
Себестоимость единицы продукции, руб.	42,24	41,56	0,01	-0,68
Затраты на один рубль реализации услуг, руб.	0,8	0,67	0,01	-0,13
Прибыль от реализации, руб.	14529145	15445558	6,3	916413
Чистая прибыль, руб.	9788615	10705028	9,36	916413

Исходя из сравнительного анализа существующих и проектируемых технико -экономических показателей деятельности ООО «АльТранс» можно сделать следующие выводы:

1. Прирост объема реализации в стоимостном выражении составил 1,4 %;
2. Прирост выработки на одного работающего составил 1,4 %;
3. Снижение себестоимости составило 2 %
4. Снижение затрат на один рубль реализации составило 1 %;
5. Увеличение чистой прибыли на 9,36 %.

Заключение

Проведенный анализ показал:

- парк грузовых автомобилей, находящихся в собственности организации, нуждается в обновлении, т.к. 9 единиц автомобилей эксплуатируются уже свыше 13 лет, а остальные 39 единиц ПС – более 10

лет. В последние несколько лет организация не приобретала новые автомобили;

- показатели пробега грузовых автомобилей, объема перевозок и грузооборота, в 2016 г. снизились на 354 500 км., 84 800 т., 2 262 500 ткм, соответственно;

- количество дней эксплуатации, в результате увеличения простоев сократилось (на 190 авт-дн.);

- вследствие физического износа ПС коэффициент технической готовности в 2016 г. составил лишь 0,83, а коэффициент выпуска автомобилей на линию - 0,41;

- практически все автомобили имеют коэффициент использования пробега на уровне 50 %, что негативно отражается на результатах работы;

- по результатам работы ООО «АльТранс», в 2016 г., к убытку привело снижение объема доходов от реализации автотранспортных услуг на 2 632,8 тыс. руб.

При внедрении этих мероприятий может быть получен дополнительный доход 10 945 218 руб., дополнительные затраты составят 7 855 713 руб., капитальные вложения в ОПФ - 2 862 000 руб., годовая выплата по кредитному договору - 853 537 руб.

В связи с тем, что себестоимость будет расти меньшими темпами, чем доходы транспортного цеха, произойдет снижение затрат на 1 рубль реализации.

Прибыль налогооблагаемая увеличится и составит 801 505 руб., что позволит избавиться от убытка по результатам деятельности.

Таким образом, рентабельность всех проводимых мероприятий составила 4%, что говорит о высоких показателях, учитывая, что до внедрения мероприятий предприятие имело убыток.

Ежегодный экономический эффект от управления затратами составит 2 909 521,5 руб.

Таким образом, за счет увеличения объема и расширения рынка сбыта автомобильных услуг, предоставляемых транспортным цехом, ООО

«АльТранс», получит отличную возможность максимизировать отдачу от имеющихся транспортных средств, что позволит увеличить доходы и повысить эффективность работы ООО «АльТранс» и всего предприятия в целом.

Библиографический список

1. Базилевич, А.И. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2014. - 640 с.
2. Будрина Е.В. Основы транспортно-экспедиционной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2012.
3. Бочкарев А. Управлять затратами в условиях кризиса, стабильности и далекого будущего нужно по-разному // Эксперт. - 2011. - № 32. - С. 32-36.
4. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. [Текст] / А. Бьерн / пер.с англ. С.В. Ариничева / науч. ред. Ю.П. Адлер.- М.: Стандарты и качество. 2003. – 272 с.
5. Герами В.Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики [Текст] / В.Д. Герами, А.В. Колик. – М.: Юрайт, 2014. – 510 с.
6. Голованенко С.Л. Экономика автомобильного транспорта. - М.: Высшая школа, 2014 - 352с.
7. Горев, А.Э. Основы теории транспортных систем [Текст] / А.Э. Горев; СПбГАСУ. - СПб, 2010. - 214 с.
8. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 448 с.
9. Данилова, С.Ю. Подходы к формированию бизнес-процессов в транспортной логистике на предприятиях химического комплекса [Текст] / С.Ю. Данилова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - Саратов, 2014. - № 2 (51). - С. 45-51.
10. Данилова, С.Ю. Оптимизация уровня запасов производства с целью повышения конкурентоспособности предприятия с непрерывным циклом производства [Текст] / С.Ю. Данилова, Е.В. Пуденков // Вестник

Волжского университета имени В.Н. Татищева. - Тольятти, 2013. - № 2 (28). - С. 47-52.

11. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В., Щитникова И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: Интерсервис; Экоперспектива, 2015. - 576 с.

12. Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности автотранспортных предприятий / Т.П. Елисеева, Н.Г. Трегулова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 480 с.

13. Ефименко А.Г., Формирование рыночной системы автотранспортного обслуживания АПК: Монография / А.Г. Ефименко, Вилисов Н.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 224 с.

14. Зюзин А.В. Экономика автотранспортного предприятия Учеб.-метод. пособие / Пермь : Изд-во Перм. нац. – исслед. политехн. ун-та, 2012. – 123 с. – ISBN 978-5-398-00935-4.

15. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

16. Котляров С.А. Управление затратами. – СПб.: Питер, 2011. – 160 с.

17. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2015. - 448 с.

18. Коробкин, А.З. Экономика организации отрасли : учебное наглядное пособие / А. З. Коробкин. - Минск : Издательство Гревцова, 2014. - 286 с.

19. Кононова Г. А. Экономика транспортного предприятия: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2014.

20. Ким, Дж. О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. – М.: Книга по требованию, 2012. – 216 с.

21. Курбангалеева О.А. Автотранспорт на предприятии. - М.: ООО «Вершина», 2014.

22. Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2012.
23. Любушин Н.П. Экономический анализ: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2014. 575 с.
24. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах: Учеб. пособие / Под ред. Л. Б. Миротина. — М.: Юристъ, 2012.
25. Методика анализа показателей эффективности АТП: Уч. пособие / Под ред. Э.А. Маркарьяна. - Ростов-на-Дону: МарТ, 2012. - 207с.
26. Низовкина Н.Г. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие / Н.Г. Низовкина. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 181 с.
27. Низова Т.В. Экономика автомобильного транспорта: учебно-методическое пособие / Т.В. Низова. – Минск: БНТУ, 2016.
28. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. [Текст] / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. - 3-е изд., испр. - М.: Стандарты качество. 2005. - 408 с.
29. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок [Текст] / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2014. – 479 с.
30. Allen, T. Introduction to Engineering Statistics and Six Sigma: Statistical Quality Control and Design of Experiments and Systems [Text] / Theodore T. Allen. – New York : Springer, 2011. – 529 p.