

**ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА НА ФОРМИРОВАНИЕ
ДОЛГОСРОЧНОЙ ЦЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Шадибекова Дилдор Абдурахмановна
Проф кафедры «Управления бизнесом» Ташкентский
Государственный Экономический Университет
d.shadibekova@tsue.uz
ORCID 0000-0002-9890-1573

Султонов Машхурбек Фарход Угли
магистр МВА, Ташкентский Государственный
Экономический Университет

Аннотация

Ростом конкуренции на логистическом рынке Узбекистана, расширением международных перевозок и необходимостью повышения эффективности управления в малых транспортно-экспедиторских организациях. В современных условиях устойчивое развитие компаний невозможно без внедрения комплексного проектного подхода, интегрированного со стратегическими целями бизнеса. Данная статья посвящена разработке системы стратегического управления проектами для малой логистической компании в условиях ограниченных ресурсов, аутсорсинга автопарка и необходимости цифровизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: конкуренция, логистический рынок, международные перевозки, эффективность управления, транспортно-экспедиторская организация, проектный подход, цифровизация бизнес-процессов.

Introduction

Актуальность рассматриваемой проблематики особенно возрастает в контексте развития экономики Республики Узбекистан. Страна располагается в центральной части Евразийского пространства, на пересечении исторически сложившихся транспортных маршрутов, соединяющих Европу и Азию. Географическое положение Узбекистана формирует предпосылки для развития транзитного потенциала и укрепления статуса регионального логистического узла. Однако континентальное расположение государства и отсутствие выхода к морским портам определяют особую специфику его транспортной системы.

Анализ научной литературы

Готовых инструментов и долгосрочного видения стратегическое управление проектами становится еще более актуальным. Оно обеспечивает организациям возможность адаптироваться к изменениям на рынке, принимать стратегические решения, а также эффективно управлять ре-

сурсами и достигать поставленных целей.

Переход к стратегическому управлению проектами представляет собой логичную эволюцию, учитывая требования современного бизнеса и конкурентных рынков.

Эффективное стратегическое управление проектной деятельностью способствует достижению стратегических целей организации, оптимальному использованию ресурсов, управлению рисками и изменениями (Dabrowski, 2021).

Алгоритм стратегического управления проектами. Стратегическое управление проектами отличается от текущего и тактического управления тем, что оно направлено на внедрение инноваций, определение перспектив долгосрочного развития организации и учет внешних факторов. Все три типа управления проектами являются взаимосвязанными и необходимыми для успешной реализации проектов в организации. Каждый из них имеет свои особенности, цели и инструменты, а также соответствует определенному горизонту времени и уровню стратегической значимости. Эффективное использование этих видов управления позволяет организациям достигать своих целей и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность.

Все три типа управления – текущее, тактическое и стратегическое – взаимосвязаны и следуют определенной логике. Обычно они рассматриваются как иерархическая последовательность, где стратегическое управление является фундаментом для тактического и текущего. В контексте настоящего исследования нас интересует именно оно, что обусловлено рядом причин.

Во-первых, стратегическое управление проектной деятельностью играет важную роль в обеспечении долгосрочного успеха организации. В современных условиях нестабильности, когда быстрота технологических изменений и конкуренция на рынке значительно возросли, оно становится ключевым фактором выживания и развития предприятий (Nikitina, 2022).

Во-вторых, связь стратегического управления с менеджментом 4.0 и внедрением инноваций в современных условиях становится все более актуальной. Менеджмент 4.0 – это концепция, связанная с использованием цифровых технологий, аналитики данных, искусственного интеллекта и других инновационных инструментов для улучшения процессов управления.

Стратегическое управление позволяет организациям осуществлять цифровую трансформацию, интегрировать инновационные подходы и обеспечивать долгосрочное видение развития, что является важным аспектом успешного применения менеджмента 4.0 (Наугольнова, 2023).

Анализ научной литературы позволяет выделить наиболее распространенные принципы стратегического управления:

- устойчивого развития;
- ведущей роли топ-менеджмента в разработке стратегии и ее осуществлении;
- сосредоточения на достижении стратегических целей и результатов;
- системного подхода;
- контроля и корректировки;
- гибкости и адаптации.

Внешнеэкономическая деятельность страны напрямую зависит от эффективности автомобильных, железнодорожных и мультимодальных маршрутов, а также от уровня развития пограничной и таможенной инфраструктуры. В последние годы в Узбекистане реализуются масштабные реформы, направленные на модернизацию транспортно-логистического комплекса, развитие международных коридоров, цифровизацию государственных услуг и стимулирование предпринимательской активности. Тем не менее отрасль экспедирования остаётся в стадии активного становления. Значительную долю рынка составляют малые и средние компании, обладающие ограниченными ресурсами, небольшим штатом сотрудников и высокой зависимостью от партнёрских автопарков. В подобных условиях эффективность деятельности напрямую определяется качеством управленческих решений, уровнем цифровизации и способностью компании выстраивать долгосрочную стратегию развития¹.

Методология исследования

В мировой практике сформирован ряд методологических систем и стандартов, определяющих принципы, процессы и инструменты управления проектами. Развитие данных систем отражает эволюцию проектного менеджмента от инструментально-технического подхода к комплексной управленческой парадигме, интегрированной в стратегическое управление организацией. Каждая методология обладает собственной концептуальной основой, сферой применения и набором управленческих инструментов, что обуславливает необходимость их сравнительного анализа с целью выбора оптимального подхода для конкретного типа организации.

Анализ ситуации

Логистика и экспедирование в Узбекистане: современное состояние

Развитие транспортно-логистической отрасли в Республике Узбекистан в последние годы рассматривается как одно из приоритетных направлений государственной социально-экономической политики. Стратегическое значение данного сектора обусловлено географическим положением страны в центре Евразийского пространства, а также необходимостью обеспечения устойчивых внешнеэкономических связей и расширения транзитного потенциала. В условиях отсутствия прямого выхода к морским портам эффективность национальной экономики во многом определяется уровнем развития автомобильного, железнодорожного и авиационного транспорта, а также сопутствующей логистической инфраструктуры. Согласно официальным статистическим данным, доля услуг в сфере «Перевозки и хранение» в структуре валового внутреннего продукта Узбекистана в 2024 году составила около 5,4 %. Внутри отрасли преобладает автомобильный транспорт, обеспечивающий порядка 55,7 % объёма услуг, что отражает доминирующую роль автоперевозок в обеспечении внутренней и внешней торговли. Железнодорожные и авиационные перевозки также демонстрируют положительную динамику, особенно в контексте расширения

¹ Указ Президента Республики Узбекистан “О стратегии “Узбекистан 2030”.” 11.09.2023 - Указ президента - номер 158 -. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

экспортно-импортных операций со странами Европейского союза и государствами СНГ. Указанные тенденции свидетельствуют о возрастающем значении логистики как системообразующего элемента национальной экономики. Особенностью современного логистического рынка Узбекистана является значительная доля малых и средних экспедиторских компаний, функционирующих без собственного автопарка и осуществляющих координацию перевозок через сеть партнёрских перевозчиков. Такая модель бизнеса позволяет снизить капитальные затраты, однако усиливает зависимость от внешних контрагентов и усложняет процессы управления качеством и сроками выполнения обязательств.

Особенностью логистического рынка Узбекистана является высокая степень фрагментации. Малые экспедиторские организации зачастую работают в формате посреднических структур, не располагая собственным транспортным парком и осуществляя координацию перевозок через сеть партнёров. Такая модель снижает фиксированные издержки, однако повышает риски, связанные с контролем качества, соблюдением сроков и управлением информационными потоками.

Отсутствие системной интеграции проектного управления в деятельность подобных компаний ограничивает их возможности по масштабированию бизнеса и выходу на новые международные рынки. В данном контексте внедрение системы стратегического управления проектами рассматривается как инструмент повышения устойчивости и конкурентоспособности логистических предприятий.

Формирование портфеля приоритетных проектов, цифровизация процессов, разработка системы ключевых показателей эффективности и внедрение современных методологий управления позволяют малым компаниям компенсировать ресурсные ограничения за счёт повышения управляемости и прозрачности деятельности.

Примером предприятия, функционирующего в описанных условиях, является малые логистические фирмы и компании. Они специализируются на организации международных и региональных грузоперевозок, осуществляя экспедиторскую деятельность в странах СНГ и Европы. При численности персонала около двенадцати сотрудников организация обеспечивает координацию мультимодальных перевозок, взаимодействуя с транспортными компаниями — владельцами автопарков. Такая модель позволяет минимизировать капитальные вложения в основные средства, однако требует высокого уровня организационной координации и информационной синхронизации.

Анализ текущего состояния деятельности малых логистических фирм и компаний позволяет выявить **ряд системных проблем**.

Во-первых, наблюдается недостаточный уровень цифровизации бизнес-процессов. Управление заказами, документооборот и мониторинг перевозок осуществляются преимущественно с использованием базовых программных решений, что снижает прозрачность операций и увеличивает вероятность ошибок.

Во-вторых, система ключевых показателей эффективности ориентирована главным образом на финансовые результаты, такие как выручка и маржинальность сделок, при недостаточном учёте клиентских, процессных и инновационных показателей.

В-третьих, проектная деятельность носит фрагментарный характер и не интегрирована в единую стратегическую модель развития. Указанные ограничения затрудняют формирование долгосрочной стратегии и снижают адаптивность компании к изменениям внешней среды. В условиях усиления конкуренции и роста требований со стороны клиентов необходимость перехода к системному стратегическому управлению проектами становится объективной потребностью предприятия.

Заключение

При высокой степени фрагментации *логистического рынка Узбекистана* внедрение системы стратегического управления проектами рассматривается как инструмент повышения устойчивости и конкурентоспособности логистических предприятий. Формирование портфеля приоритетных проектов, цифровизация процессов, разработка системы ключевых показателей эффективности и внедрение современных методологий управления позволяют малым компаниям компенсировать ресурсные ограничения за счёт повышения управляемости и прозрачности деятельности.

Таким образом, разработка и внедрение системы стратегического управления проектами в малых логистических фирмах и компаниях является актуальной научной и практической задачей. С теоретической точки зрения исследование направлено на адаптацию международных методологий проектного управления к условиям малого логистического бизнеса в Узбекистане. С практической точки зрения предложенная модель может способствовать повышению эффективности деятельности компании, оптимизации ресурсов и укреплению её позиций на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Рекомендации

В целом данная исследования обусловлена сочетанием следующих факторов:

- ❖ необходимостью повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях глобализации;
- ❖ стратегическим значением логистической инфраструктуры для экономики Узбекистана;
- ❖ потребностью малых экспедиторских компаний в системных управленческих инструментах;
- ❖ недостаточной разработанностью механизмов интеграции проектного управления в деятельность логистических предприятий малого масштаба.

Исходя из вышеизложенного, совершенствование предпринимательской деятельности на основе активизации логистической инфраструктуры и внедрения стратегического управления проектами представляется важным направлением научного исследования и практической реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Указ Президента Республики Узбекистан “О стратегии “Узбекистан 2030”.” 11.09.2023 - Указ президента - номер 158 -. <https://lex.uz/ru/docs/6600413>

- 2 Тоо Е., Weaver P. The management of project management. – 2014.
- 3 Наугольнова, И. А. Проектно-процессное управление как фактор устойчивого развития Нпредприятий в эпоху цифровой экономики / И. А. Наугольнова // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 3. – С. 265-278. – DOI 10.18334/ide.4.3.119237
- 4 Н.В. Никитина и др. Методика стратегического управления проектами Теория и практика общественного развития. УДК 658.5.011 <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.7.23> 2023. № 7. С. 174–182
- 5 Шадибекова Д. А. Логистический рынок Узбекистана и проблемы его развития. // Ижтимоий-гуманитар фанларнинг долзарб муаммолари. (ОАК) №3, 2024. 87-92-бетлар. <https://www.scienceproblems.uz/index.php/journal/article/view/1497>
- 6 Шадибекова Д.А. Role Of Information Technology In Supply Chain Management In Uzbekistan // “Iqtisodiyot va talim” ilmiy jurnali. (ОАК) / № 1, 2022 . 307-311 б
- 7 World Bank. Logistics Performance Index. – 2023.
- 8 IMF Regional Economic Outlook. – 2023.
- 9 АБР. Развитие транспортных коридоров в Центральной Азии. – 2022.
- 10 ЕАБР. Логистика и транспорт в СНГ. – 2023.
- 11 Всемирный банк. Trade and Transport Facilitation in Central Asia. – 2022.
<http://iqtisodiyot.tsue.uz/journal>
<https://www.staffvirtual.com/about-us>
<https://president.uz/oz>
<http://www.lex.uz>
<http://www.gov.uz>