

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

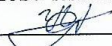
Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

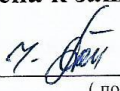
на тему: «Совершенствование мотивации труда персонала
в сфере логистики»

Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса 215 группы
экономического факультета по
направлению подготовки 38.03.02
«Менеджмент» профиль «Управление
малым бизнесом»

Удилова Александра Дмитриевича


(подпись)

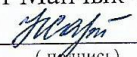
Работа допущена к защите

Зав. кафедрой 
(подпись)

к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.

Научный руководитель

к.э.н., доцент Манчык-Сат Ч.С.

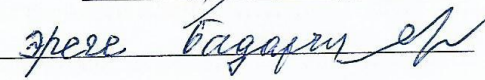

(подпись)

« 14 » июня 2019 г.

Работа защищена в ГЭК « 21 » июня 2019 г.

С оценкой « отлично »

Председатель ГЭК 

Члены ГЭК 

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции на рынке выигрывают те организации, которые обеспечивают высокое качество обслуживания и сервиса, повышают эффективность и производительность труда. Все эти показатели, с одной стороны, зависят от качества работы персонала. С другой, – от эффективности стимулирования трудовых ресурсов компании.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Следовательно, имеет место актуальность вопроса изучения систем мотивации труда, используемых менеджментом в современных экономических условиях России.

Объектом исследования является основы создания логистической базы в Республике Тыва.

Предметом исследования является логистические центры как мотивация труда в сфере логистики.

Целью работы является исследование мотивации труда персонала в сфере логистики.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

– изучены теоретические основы мотивации труда персонала в сфере логистики.

- разработаны организационные и экономические основы создания логистической базы в Республике Тыва;

- разработан бизнес-план организации логистического центра в г. Кызыле Республики Тыва как один из мотивации труда в сфере логистики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность проблемы, поставлены цель и задачи, определены предмет и объект исследования.

В первой главе изучены теоретические основы мотивации труда персонала в сфере логистики.

- Во второй главе рассмотрены организационные и экономические основы создания логистической базы в Республике Тыва;

- В третьей главе разработан бизнес-план организации логистического центра в г. Кызыле Республики Тыва как один из мотивации труда в сфере логистики.

В заключении представлены выводы, полученные по результатам проведенного исследования.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ЛОГИСТИКИ

1.1. Использование и основные направления исследований в области логистики

Логистика – это наука об организации совместной деятельности сотрудников функциональных ключевых подразделений предприятия, а также группы предприятий по продвижению продукции по цепи поставок на основе интеграции и координации функций по обслуживанию потребителей в целях минимизации общих затрат ресурсов предприятия [48].

Логистика позволяет оптимизировать функционирование товарных, информационных и финансовых потоков, существенно сократить временной интервал между приобретением сырья и полуфабрикатов и поставкой готового продукта потребителю, способствует резкому сокращению материальных запасов.

Логистика – это планирование, организация и контроль всех видов деятельности по перемещению и складированию, обеспечивающих прохождение материального и связанного с ним информационного потоков от пункта закупки сырья до пункта конечного потребления [48].

Под **логистической инфраструктурой** понимается совокупность видов деятельности, с помощью которых осуществляется и обслуживается процесс движения материальных и финансовых потоков или процесс товародвижения.

Логистическая инфраструктура, как и любая другая инфраструктура, подразделяется на три вида: техническую (производственную), институциональную и социальную. Техническая инфраструктура предусматривает наличие и функционирование транспорта, дорог, зданий и сооружений, складов, терминалов и др. Институциональная инфраструктура – это деятельность банков, таможи, органов сертификации и др.,

непосредственно связанная с обслуживанием процесса товародвижения. Социальная инфраструктура – это персонал, занятый в процессе движения материальных потоков. В современных условиях инфраструктура играет определяющую роль в экономике в целом и в логистике в частности. Наличие развитой инфраструктуры – необходимое условие эффективного функционирования логистической системы, а поэтому при формировании системы страхования следует обратить внимание на состояние логистической инфраструктуры, параметры которой должны соответствовать требованиям конкурентоспособности.

В современном мире в сфере товарного обращения идут процессы концентрации финансовых, материальных и трудовых ресурсов в рамках разветвленных сетевых структур. Крупные торговые компании ежегодно увеличивают свои обороты и свое присутствие на рынке. Именно они определяют ценовую политику и взаимоотношения с поставщиками, а также способствуют в силу своих финансовых возможностей внедрению прогрессивных торговых и информационных технологий, способствуя, тем самым, развитию современных программных продуктов.

Логистическая инфраструктура - это то, что обеспечивает функционирование системы закупок, поставок, хранения и доставки до клиента. В системе управления логистической инфраструктурой выделяются следующие компоненты: общие вопросы управления логистической инфраструктурой (парк подвижного состава собственного транспорта; оборудование, которое эксплуатируется и подлежит ремонту; подъездные пути, относящиеся, например, к складскому хозяйству; складские здания и помещения; складское, производственное и коммуникационное оборудование); управление собственным транспортным хозяйством, работой подвижного состава на линии (диспетчерские службы, подразделения по планированию маршрутов движения) [48].

Логистика является жизненно важным компонентом экономики на Западе и в США.

Например, в США затраты на логистику в национальном масштабе оцениваются в размере 15—23% валового национального продукта, поэтому логистическая система находит все более широкое использование в практической деятельности фирм и различных предприятий. Она рассматривается в высших эшелонах управления корпорациями как эффективный мотивированный подход к управлению материалопотоком с целью снижения издержек производства.

Логистическая система ложится в основу экономической стратегии фирм, когда процесс логистики используется как орудие в конкурентной борьбе и рассматривается как управленческая логика для реализации планирования, размещения и контроля над финансовыми и людскими ресурсами. Такой подход позволяет обеспечить тесную координацию логистического обеспечения рынка и производственной стратегии. Если этой координации удастся достигнуть, то результатом ее является необходимый ассортимент запасов в необходимом месте, в необходимое время; координация складского хозяйства и требований к упаковке с требованиями транспорта, что позволяет минимизировать расход сырья, снизить запасы в производстве и готовой продукции; и наконец, синхронизация заказов и транспорта.

Логистика — область деятельности, к которой государственный и частный секторы проявляют растущий интерес. Она приобретает все большее практическое значение [48].

В логистических решениях взаимодействуют следующие действующие лица (рис. 1.1.):

- продуценты (создающие, производящие продукты), поставщики;
- транспортные агентства;
- правительство;
- потребители.

В частном секторе потребитель формирует спрос на продукцию изготовителя. Изготовитель выступает в качестве поставщика, он

договаривается с транспортными агентствами о перемещении сырьевых материалов на фирмы, а готовой продукции — с предприятий на рынки. Таким образом, спрос на транспортные перевозки — это производный спрос. Правительство обеспечивает значительную долю транспортной инфраструктуры, управляет и руководит услугами.

Ключевые проблемы и решения логистики в государственном и частном секторах показаны в табл. 1.1.

В 80-е гг. прошлого столетия концепция логистики стала быстро развиваться. Одной из основных причин этого, по мнению американских экономистов, явился процесс дерегулирования экономики. Особенно этот процесс затронул транспортную сферу.

Одно из направлений исследования логистики связано с взаимоотношениями логистики и издержек производства, т.е. издержки складского хозяйства запасов, транспорта, производства, обработки заказа и других подсистем логистики, которые зависят друг от друга. Попытки минимизировать издержки какого-либо отдельного вида деятельности могут привести к повышению общей стоимости логистики. Следовательно, концепция предполагает проведение анализа новаций любого вида деятельности логистики с учетом общих издержек системы. *Комплексный анализ* логистики позволяет определить пропорции системы и эффективность стоимостных характеристик этих пропорций, выработать управленческую политику.

Системный анализ помогает функционированию и повышению эффективности системы логистики, поскольку результатом его являются новые концепции, внедрение новых технологий и оборудования. Коренная перестройка, реорганизация и реконструкция влекут за собой существенные затраты. В то же время принятие концепции логистики дает возможность заранее определить рамки развития и добиваться его эволюционным путем.

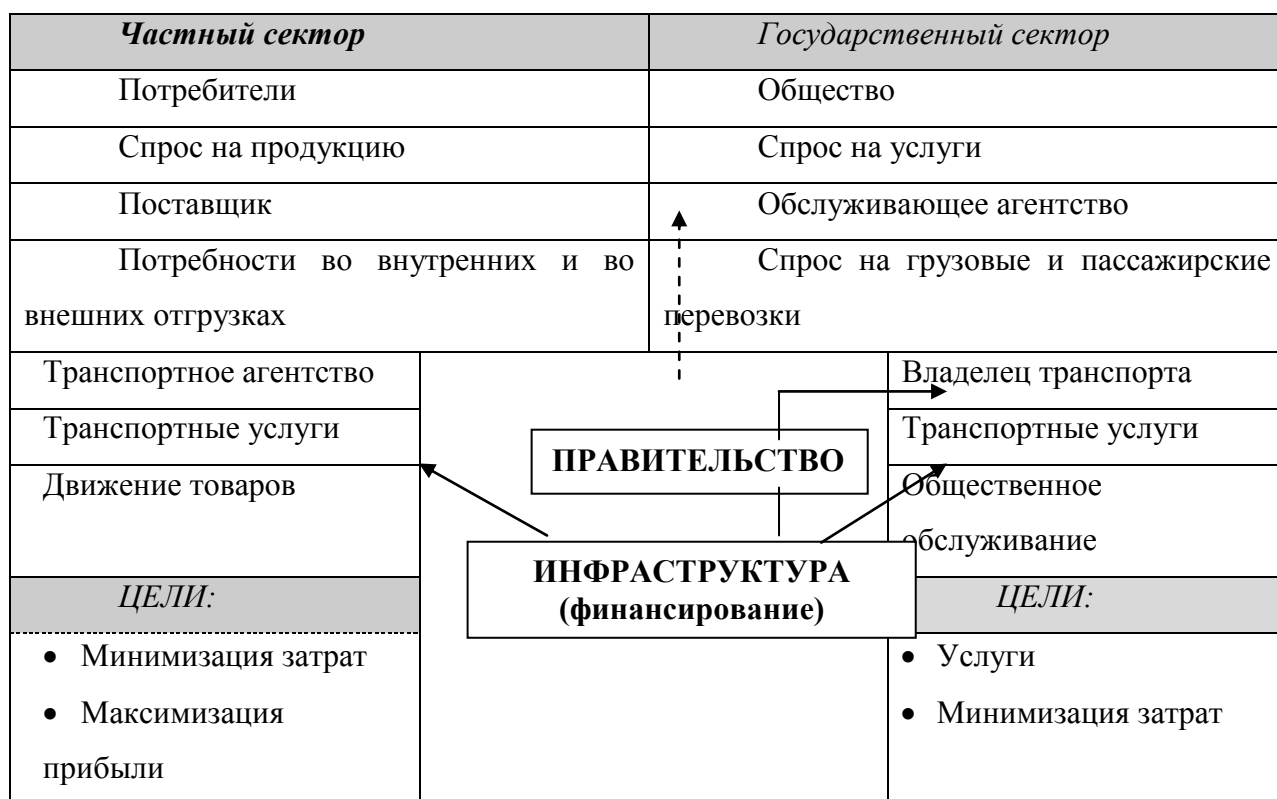


Рис. 1.1. Возникновение потребностей в логистике (частный и государственный секторы)

Таким образом, по мнению зарубежных экономистов, назначение данной концепции определяется тем, что она не только объединяет управление разрозненными функциями снабжения, но и повышает эффективность деятельности предприятий-потребителей, поскольку доставка осуществляется в нужное время, в определенное место, в необходимых количествах, что в конечном итоге повышает эффективность всей экономики.

Таблица 1.1.

Ключевые проблемы и решения логистики в государственном и частном секторах

<i>Участники логистической системы</i>	<i>Частный сектор</i>	<i>Государственный сектор</i>
--	-----------------------	-------------------------------

Поставщик -обслуживающее агентство	• Управление запасами • Ценообразование • Перевозки собственным или нанимаемым транспортом • Планирование производства • Размещение предприятия	• Укомплектованность штата • Ценообразование • Перевозки собственным или нанимаемым транспортом • Предлагаемые услуги • Размещение предприятий
Транспортное агентство	• Маршрутизация перевозок • Уровень обслуживания • Цены • Тип парка	То же
Правительство	• Ценообразование (налогообложение) • Инфраструктура и ее обслуживание	• Уровень субсидирования • Обслуживание инфраструктуры • Степень и природа регулирования и обеспечения обслуживания

Основными затратами в логистической системе являются затраты на физическое обеспечение и распределение. Эти затраты в американской промышленности составляют приблизительно 20% ВВП.

Внимание к исследованию проблем логистики в Америке объясняется рядом причин.

Во-первых, концентрация усилий на повышение эффективности отдельных процессов снабжения, производства или реализации — это тупиковый путь, поскольку эффективная деятельность одной вышеназначенной функции может нарушить равновесие всей балансовой системы логистики. На практике традиционные цели логистики часто вступают в конфликт с целями маркетинга и производства. Сокращение запасов готовой продукции не всегда удобно для производственных отделов, поскольку могут возникнуть потери продаж вследствие отсутствия продукции. Если управляющий транспортом, например, несет ответственность за транспортные издержки, то он не заинтересован в сокращении объема перевозок и получении убытков от снижения транспортных тарифов. Органы материально-технического обеспечения не заинтересованы в обеспечении сокращения расходов на содержание запасов

и их количества, чтобы не было перебоев в производстве. Можно формализовать возникновение конфликтов при осуществлении функций логистики.

Во-вторых, система логистики становится важным конкурентным орудием и почвой для контроля над распределением.

В-третьих, достижения научно-технической революции ускорили консолидацию системы логистики в единое целое. Прежде всего, этому способствовало развитие системы обработки заказов, основанное на мощных компьютерах, развитой базе данных и системе передачи информации. Кроме того, моделирование и компьютерное обеспечение, принятие решений позволили разработчикам системы логистики и управляющим осуществлять общий логистический подход и стимулировать изменение каждого фактора.

В-четвертых, логистика стала определять стратегию в целом, а не только минимизировать затраты. Необходимость повышения качества продукции, позволяющего выдерживать конкуренцию на внешнем рынке, привела к тому, что фирмы вынуждены повышать и качество обслуживания потребителей.

При исследовании необходимо также учитывать, что системы логистики различны по структуре, принципу выбора размеров предприятия, функциям, складскому хозяйству, транспортной модели и так далее, а также и стратегии их функционирования. На систему логистики существенное влияние оказывают структурные изменения на транспорте, цены на топливо и другие материальные ресурсы, а также научно-технический прогресс. Последний приводит к изменению стоимости транспортных услуг. В результате этого переоценивается не только транспортная стратегия, но и вся система логистики. Изменяются физические, управленческие и информационные системы, необходимые для того, чтобы продукция могла преодолеть время и пространство.

Важным является разработка модели или системы логистической системы. *Что необходимо учитывать при разработке модели логистики?*

Число и размещение производственных единиц (предприятий, фирм и т.п.), количество и размещение складов, транспортные модели, связь и информационную систему.

Элементы логистической системы, которые необходимо учитывать при разработке модели, приведены в табл. 1.2.

При оценке созданной модели логистической системы необходимо пользоваться такими критериями, как минимизация затрат, максимизация прибыли или минимизация риска. Участники логистической системы по-разному решают свои задачи. Поставщик определяет: тип транспортного обслуживания, объемы поставок продукции, размещение потребителей и др. Например, создание дополнительных складских площадей поставщику требует увеличения капитальных инвестиций. Однако у потребителей при этом снижаются уровни запасов, но возрастают дополнительные транспортные расходы на доставку продукции.

Главные решения в логистике связаны со спросом на транспортные услуги. Они включают в себя: планирование и маршрутизацию транспорта, вид и размер транспорта, тарифы на услуги.

Таблица 1.2.

Элементы логистической системы и факторы, которые необходимо учитывать при ее разработке [48]

Элемент логистической системы	Факторы, которые необходимо учитывать при разработке элементов логистической системы
Число и размещение производственных единиц (фирм, предприятий)	Размещение производственных единиц необходимо осуществлять с учетом потребителей продукции, транспортных расходов и количества выпускаемой продукции
Количество и размещение складов	Склад может располагаться непосредственно на фирме, могут существовать складской центр по накоплению и обработке грузов и промежуточный склад
Транспортная модель	Модель должна определять оптимальную транспортную модель (для каждого варианта)

Связь	Для эффективной работы все подразделения, входящие в логистическую систему, должны быть связаны информационной, контрольной и транспортной сетью
Информационная модель	Должна быть четко налажена информационная связь. Фирмы, как правило, в этих целях используют компьютерные сети

Модели логистики, по мнению американских специалистов, кроме размещения фирм, выбора транспортных средств для перевозки, управления запасами и маршрутизации, должны включать и такие задачи, как создание статистических моделей (и с неопределенностью), множественные цели фирмы, множественную продукцию, многоэшелонные запросы и т.д. Американские экономисты считают, что не существует универсальной модели способной учитывать все переменные, все ситуации и все возможные сценарии, такая универсальная модель никогда не будет разработана и стремиться к этому бесполезно.

Необходимо отметить, что многие интересные исследования начинаются тогда, когда в логистической модели появляются практические данные. Исследование логистики следует оценивать не только по математическим формулировкам, но и по способности ее найти практическое применение.

До настоящего времени большое влияние уделялось отдельным функциям – размещению и выбору транспорта, оптимизации запасов, маршрутизации, чем попытке объединить эти модели и проанализировать компромиссы. Поэтому разработка объединенных моделей нескольких логистических функций представляет особый интерес для исследования.

1.2. Внедрение современных технологий мотиваций к труду для специалистов в области логистики

Говоря о современных технологиях мотивации труда, необходимо определить, что понимается под технологией. Как правило, термин

«технология» понимают с точки зрения трех основных подходов – производственного, философского и общенаучного. С точки зрения производственного подхода под технологией понимают способ производства какого-либо изделия, услуги. С точки зрения философского подхода – метод преобразования данного в необходимое. А с точки зрения общенаучного подхода – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата [59, с. 77]. Представленные трактовки понятия «технология» позволяют выявить основные условия применения технологии:

- наличие четко поставленной цели, которая должна быть предсказуемо достигнута в результате применения конкретной технологии;
- наличие каких-либо ресурсов, позволяющих эту цель достичь;
- существование способов и методов, которые позволят каким-либо образом преобразовать или использовать имеющиеся ресурсы для достижения желаемой цели.

Применяя выявленные характеристики технологии к рассматриваемой в данном параграфе теме, можно сделать вывод о том, что под технологией мотивации труда персонала следует понимать совокупность способов и методов мотивации труда персонала для достижения поставленной цели путем использования имеющихся в организации ресурсов. Поскольку речь идет именно о мотивации труда персонала, то путем применения технологии мотивации необходимо добиться совпадения цели организации с целями персонала. Соответственно, целью применения технологии мотивации труда персонала является согласование интересов организации и персонала. Т. к. существует ряд способов и методов мотивации труда персонала, можно говорить о том, что в современной практике используется ряд технологий мотивации персонала, которые направлены на выработку стратегии согласования потребностей работодателей, работников и соискателей.

Современные технологии мотивации труда персонала реализуются в рамках осуществления всех функций управления персоналом. Обусловлено это тем, что мотивация сама по себе является одной из функций управления

наряду с планированием, организацией, контролем [33, с. 194–196], координацией и регулированием [30, с. 142]. Эти функции взаимосвязаны, а их реализация циклична и, как правило, последовательна (рис. 1.2.).

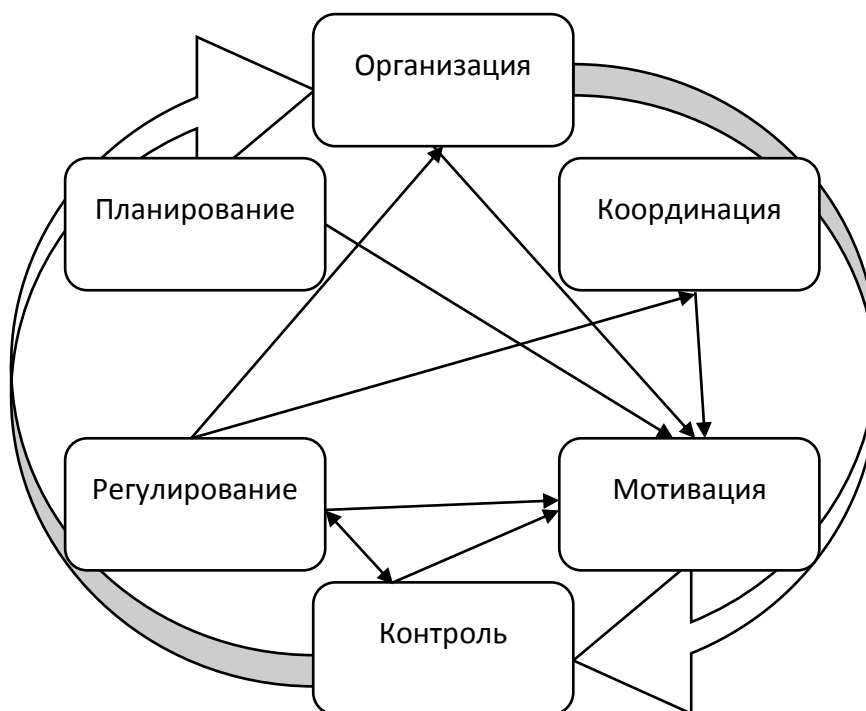


Рис.1.2. Цикличность и последовательность реализации функций управления [30, с. 143]

Понимая мотивацию в широком смысле как способ побуждения работников к эффективному труду [30, с. 143], можно выделить ряд способов мотивации персонала, осуществляемый в рамках основных управленческих функций.

Так, функция организации непосредственно влияет на мотивацию персонала, поскольку определяет:

- кто должен выполнять ту или иную работу;
- полномочия работника при выполнении данной работы и обеспеченность ресурсами;
- уровень ответственности работника за выполнение данной работы;
- критерии определения качества выполнения работы.

Функции координации непосредственно влияют на мотивацию к труду, поскольку определяют последовательность включения работников в

технологический процесс и их роль в нем, координируют их как группу людей, объединенных целью достижения конкретного результата.

Контрольные функции в том числе отражают степень мотивированность персонала, а при выявлении серьезных отклонений от целевых параметров отражаются в координирующем воздействии на уровень мотивации персонала.

Из этого следует, что мотивация как функция управления является результатом качества выполнения всех остальных функций управляющего воздействия.

Сами мотивационные аспекты определяются планированием не только в процессе разработки механизма достижения целей, но и при их постановке, и при определении возможностей предприятия. Основой для планирования является понимание того, что поставленные цели должны быть совмещены с внутренними целями исполнителей, которые будут призваны эти цели достигать. В зависимости от этих параметров при планировании определяются принципы и объемы материального стимулирования, являющиеся одновременно частью системы мотивации.

В случае, когда установленные при планировании параметры системы мотивации не дают необходимого эффекта, т. е. не происходит совмещения целей организации и исполнителя, персонал оказывается демотивирован. Это, как минимум, не способствует повышению качества и эффективности труда, а, как максимум, грозит предприятию потерей значительной части трудового коллектива. То же самое может произойти и в том случае, если персонал не видит возможностей достижения поставленных целей, даже если в целом он их разделяет. Как правило, компенсировать разрушительное действие механизма демотивации денежным вознаграждением бывает не только трудно, но зачастую и неэффективно [30, с. 143]. Это утверждение позволяет сделать вывод о том, что применение традиционного подхода к мотивации труда, основанного только на материальном стимулировании персонала, является менее эффективным, чем применение современного

подхода, который предполагает использование как материальных, так и нематериальных стимулов персонала к труду (более подробно сравнительный анализ этих подходов применительно к основным существующим технологиям мотивации персонала представлен в Приложении 2).

Поскольку мотивация проявляется как результат исполнения всех управленческих функций предприятия, можно говорить и о том, что ее ответное воздействие на систему управления предприятия в целом очень велико. Это приводит к необходимости обоснованного выбора вариантов применения технологий мотивации персонала для реализации каждой из функций системы управления (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Варианты применения технологий мотивации при реализации функций системы управления персоналом

Наименование функции управления персоналом	Наименование технологий мотивации
1	2
Функция подбора, отбора и найма персонала	– Технология компенсаций – Технология оценки персонала
– Функция формирования персонала организации для наилучшего достижения целей производства – Функция развития организационной структуры и морального климата предприятия	– Технология целеполагания – Технология командообразования – Технология интеграции в кооперативную культуру
Функция оценки персонала	Технология оценки персонала
Функция использования потенциала работников и его вознаграждения	– Технология компенсаций – Технология управления карьерой, – Технология подготовки и развития персонала – Технология оценки персонала
Функция обеспечения гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником	Технология компенсаций
– Функция анализа имеющегося кадрового потенциала и планирования его развития с учетом перспективы – Функция оценки и обучения кадров	– Технология оценки персонала – Технология управления карьерой – Технология подготовки и развития персонала – Технология делегирования полномочий
– Функция мотивации персонала	Включает все технологии

	мотивации
– Функция содействия адаптации работников к нововведениям – Функция создания социально комфортных условий в коллективе – Функция решения частных вопросов психологической совместимости сотрудников	– Технология целеполагания – Технология компенсаций – Технология делегирования полномочий – Технология интеграции в корпоративную культуру

Отметим, что при реализации той или иной функции управления могут быть использованы все или только некоторые из технологий мотивации, представленных в таблице 1. Так, к примеру, функция подбора, отбора и найма персонала реализуется на предприятиях всех форм собственности и размеров, осуществляющих деятельность во всех сферах экономики. Однако при недостатке персонала требуемой должности (профессии) на рынке труда организация будет вынуждена использовать технологию компенсаций для того, чтобы привлечь персонал с этого рынка или переманить его с другого предприятия, воспользовавшись хедхантингом. При избытке персонала на рынке труда, напротив, организация будет отсеивать кандидатов с целью найти наилучшего из них, т. е. будет производить технологию оценки персонала. Безусловно, применение двух данных технологий не ограничивается только лишь параметрами рынка труда, могут существовать законодательные и иные ограничения, которые вынудят предприятие к применению той или иной технологии. Так, например, для работы на атомной станции, согласно действующему законодательству, можно привлекать только работников, имеющих профильное образование. А, следовательно, при реализации функции подбора, отбора и найма персонала будет произведена оценка кандидатов, имеющих профильное образование и соответствующий сертификат, подтверждающий право осуществлять работы того или иного уровня опасности. Технология оценки персонала может быть применена при реализации функции оценки и обучения кадров с целью выявления сотрудника, обучение которого приведет к наиболее эффективному достижению планируемого результата.

Кроме того, следует отметить, что большое влияние на применяемую технологию мотивации персонала может оказывать размер предприятия. Так, к примеру, на микропредприятиях конфликты встречаются намного реже, чем в крупных организациях. Обусловлено это тем, что микропредприятия регистрируются уже знакомыми людьми, которые имеют схожий уровень культуры и являются специалистами в каком-либо деле. Это позволяет им добиваться полной взаимозаменяемости и согласованности действий. Поэтому, например, функция создания социально комфортных условий в коллективе в данном случае может быть решена при применении технологии компенсаций. В крупном предприятии, напротив, такая технология может и не сработать, поскольку большое количество персонала потребует большой вариативности компенсаций. А это, напротив, может принести больше вреда, чем пользы, поскольку, с одной стороны, потребует большего вложения ресурсов, а, с другой стороны, не будет адекватно оценено персоналом (часть персонала будет считать свой вклад в корпоративную культуру недооцененным). В то же время в ней, например, может быть более эффективной технология делегирования полномочий.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что выбор подхода и технологии мотивации в основном обусловлен условиями функционирования конкретной организации, а также такими критериями как: отраслевая принадлежность, численность персонала, размер организации и другими.

Для того, чтобы выявить критерии выбора технологии мотивации персонала с точки зрения отраслевой принадлежности логистических организаций, проанализируем ранее выявленную проблему дисбаланса между существующей потребностью в экспедиторах и отсутствием на рынке труда Красноярского края специалистов с требуемыми характеристиками с точки зрения возможности ее решения с позиций современного подхода к управлению персоналом. В целях анализа рассмотрим более подробно основные трудовые функции специалиста в области логистики на основе профессиональных стандартов специальности.

Согласно Профессиональному стандарту, основной целью профессиональной деятельности экспедитора является удовлетворение потребностей клиентов в перевозке грузов в цепи поставок. Обобщенными трудовыми функциями специалиста в области логистики являются:

- подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок;
- организация процесса перевозки груза в цепи поставок;
- контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок;
- разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозкам грузов в цепи поставок [5].

Опираясь на данные функции, рассмотрим, как именно современные технологии мотивации могут помочь транспортным организациям в найме и управлении трудовым поведением экспедиторов.

Технология целеполагания, или, иначе, технология управления по целям, ориентирована на согласование целей предприятия и каждого конкретного работника. Осуществление данной технологии на предприятии происходит на всех этапах управления персоналом. При этом основная роль отводится этапу найма, отбора и подбора персонала как этапу, формирующему общность целей и ценностей персонала и предприятия. В рамках этого этапа производится подбор персонала с требуемыми характеристиками, в число которых входят не только профессиональные, но и требуемые для исполнения целей предприятия личностные характеристики персонала.

Как следует из приведенных характеристик, экспедитор как специалист, осуществляющий деятельность в сфере логистики, должен обладать значительными знаниями и умениями в области планирования и осуществления перевозок грузов в цепи поставок, иметь навыки в сфере межкультурных коммуникаций (с учетом большого разнообразия типов культур внутри страны и за ее пределами), а также иметь системное мышление. Соответственно, для достижения цели создания системы

надежной поставки организации будет необходим человек, который не только будет соответствовать перечисленным профессиональным требованиям, но и будет обладать такими личностными качествами как: высокий уровень культуры, наличие системного мышления, высокий уровень ответственности, настойчивость, совмещенная с умением уходить от конфликтов. Кроме того, данный специалист должен быть готов к постоянным командировкам.

Как правило, специалисты, обладающие высоким уровнем культуры и системным мышлением, стремятся к повышению уровня своей компетентности как к фактору, позволяющему им реализовать свои запросы (например, приобрести жилье или поехать в кругосветное путешествие). Немаловажным для них является и признание их заслуг перед компанией. Если компания сможет помочь ему реализовать эти цели, то она получит не только самого эффективного, но и самого лояльного члена персонала, всеми силами старающегося достичь целей, поставленных перед ним организацией с тем, чтобы достичь собственных целей. Именно в таком случае достигается взаимная удовлетворенность организации и специалиста.

С другой стороны, для получения точно такого же результата может быть применена технология компенсаций. Выбор одной из этих технологий будет зависеть от того, какие есть ресурсы у данной организации. Так, требуемые при реализации технологии целеполагания ресурсы не всегда могут быть дорогостоящими, поскольку их вид и стоимость обосновываются недоступностью их получения для работника, а не для организации. Например, одной из целей работника может явиться желание свозить своего ребенка на море. Для него самого эта цель кажется высокозатратной и тяжело достижимой. Однако для организации, у которой на море есть своя база отдыха или детский летний лагерь, реализация этой цели не особо затруднительна. Замена этой услуги стоимостью проезда и пребывания в детском оздоровительном лагере, принадлежащем другой организации (применение технологии компенсации), может оказаться в разы дороже.

Имеются и случаи обратной зависимости, при которой реализация технологии компенсации оказывается более эффективной чем реализация технологии целеполагания.

Применение технологии компенсаций в логистике зависит от конкретной логистической специальности и ее дефицитности на рынке труда. Основой для использования данной технологии являются параметры рынка труда, описанные в предыдущем параграфе, а также данные по уровню зарплат на рынке в разрезе различных логистических специальностей. Как справедливо отмечают Н. О. Ляхова и Т. В. Карпенко, «Денежное вознаграждение, формы его получения, а также их относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. То есть деньги, получаемые работником, выступают для него также и мерилom личностной и профессиональной самореализации. Справедливый, с точки зрения работодателя и сотрудника компании, расчет заработной платы не теряет своей важности из-за наличия других инновационных методов мотивации персонала, т. к. денежное вознаграждение в российских компаниях было и остается базовым элементом мотивации труда» [29, с. 113].

Низкая заработная плата, предлагаемая экспедиторам на рынке труда, безусловно не компенсирует им тех знаний и умений, на которые рассчитывает работодатель. Объем знаний, который был перечислен выше, характеризует экспедитора как эффективного логиста. Обладающий таким набором знаний претендент будет ценить их гораздо дороже, чем ему предлагает в настоящее время рынок. Обуславливается это тем, что он потратил на их приобретение значительную часть своей прошлой жизни и, возможно, значительный объем финансовых средств. Это объясняет нежелание потенциальных экспедиторов осуществлять деятельность в условиях не только низкой, но и еще более снижающейся оплаты труда. Соответственно, транспортно-логистическому предприятию, желающему

найти не просто человека, который сопроводит груз, но и при этом будет обладать всеми выше перечисленными компетенциями, необходимо согласовать цели и средства их достижения применительно к предприятию с целями и средствами их достижения у потенциального работника.

Рассматривая технологию командообразования применительно к логистике, следует отметить, что на большинстве предприятий работники логистических специальностей большую часть времени работают в индивидуальном режиме. Вместе с тем, для экспедиторов командная работа важна, поскольку зачастую они работают в связке с водителями, а в дороге важны такие командные качества как взаимовыручка и взаимозаменяемость. Поэтому ключевым положением технологии командообразования логистических предприятий является выработка наиболее эффективного способа позиционирования на рынке как предприятия в целом, так и каждого его специалиста. В данном случае под позиционированием понимается такая система распределения ответственности в команде, которая функционирует в каждый конкретный период в зависимости от изменения влияющих на нее факторов. Это, с одной стороны, позволяет каждому члену персонала чувствовать себя специалистом высокого класса, а, с другой стороны, обеспечивает успех всей командной работы, так как устанавливает оптимальное соотношение кадровых ресурсов и требований, организует четкое и точное выполнение задач [7, с. 273].

С рассмотренной технологией тесно связана технология делегирования полномочий, основанная, например, на позиционировании работников предприятия как специалистов широкого профиля или специалистов экстра-класса. Делегируя им те или иные властные полномочия, менеджмент предприятия не только освобождается от оперативного управления процессом за счет меньших ограничений персонала и предоставления ему большей свободы в достижении целей организации, но и вырабатывает у каждого члена персонала осознание собственной значимости для предприятия, доверия ему как профессионалу. В итоге работник получает

организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу, необходимую для получения удовлетворения от работы. А организация – освобождение рабочего времени управляющего персонала для решения стратегических задач. Однако делегировать полномочия может только управляющий персонал в организации. Экспедиторы, являясь специалистами, могут лишь принимать на себя некоторый уровень ответственности, получая взамен некоторую свободу в своих действиях. Поскольку в данном случае речь идет о наличии менеджмента в компании, данная технология наиболее эффективно будет применима в крупных и средних компаниях.

Технология управления карьерой состоит в планировании ротации персонала или его повышения на основе оценки персонала и его дальнейшего целенаправленного обучения (при необходимости), проводимых при помощи принятых на предприятии методов. Применительно к любым специалистам в области логистики (в том числе экспедиторам) технология управления карьерой может осуществляться путем последовательной ротации специалистов логистов путем перевода их в той или иной последовательности на участки закупочной, складской, транспортной, информационной, производственной, сбытовой, финансовой, таможенной и иные существующие на предприятии участки логистики. Перевод осуществляется после оценки компетенций логиста на существующем рабочем месте и выявления необходимости его целенаправленного обучения для горизонтальной ротации. При прохождении всей горизонтали специалист получает комплекс компетенций во всех видах логистики предприятия, а, следовательно, может быть выдвинут на занятие более высокой должности в карьерной лестнице. Для использования данной технологии предприятие должно обладать необходимой широтой деятельности, предусматривающей наличие различных участков логистики. На малом предприятии такое разнообразие недостижимо, поэтому данная технология может быть применена только в крупных компаниях.

Планируя карьеру всех специалистов на предприятии, отдел кадров получает полное представление о том, кто и когда сможет (при наличии собственных желаний и усилий) занять ту или иную должность. Это же понимание существует и у самих специалистов предприятия. Они точно знают, что именно они должны сделать для достижения желаемой цели, а, следовательно, мотивированы на определенные действия для ее достижения и повышения собственной квалификации. А, следовательно, технология планирования карьерой тесно увязана с технологией подготовки и развития персонала, а также технологией оценки персонала.

Примечательно, что повышение квалификации и уровня образования само по себе может являться для человека мощным стимулом. А адекватная оценка каждого специалиста в организации является механизмом, поддерживающим все другие мотивы в адекватном состоянии. Данное утверждение обосновано тем, что любая технология и система мотивации действительны только тогда, когда основаны на существующих у персонала потребностях и понятных критериях их достижения. С другой стороны, повышение квалификации персонала, которому предшествует качественно проведенная оценка персонала, обуславливает повышение конкурентоспособности организации на рынке сбыта. Примечательно, что данным технологиями могут воспользоваться предприятия всех размеров и форм собственности. Более того, в некоторых отраслях экономики оценка персонала является обязательной (например, в сфере медицинских услуг и образовательной деятельности).

Еще одной технологией, которая объединяет применение всех описанных выше технологий мотивации, является технология интеграции в корпоративную культуру. Корпоративная культура становится одним из самых эффективных средств мотивации сотрудников, как только работник удовлетворяет потребности низших уровней (физиологические потребности, безопасность и защищенность). На средних уровнях потребностей у человека появляются потребности иного плана: достойное положение в коллективе,

признание, самореализация и т. д. Тогда на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, личностного потенциала.

Развитая корпоративная культура способствует тому, что отдельные сотрудники и команды сами контролируют деятельность в рамках правил и ограничений, определяемых организационной культурой. Это не только ведёт к высокой эффективности их работы, но также повышает мотивацию трудовой деятельности, поскольку приверженность общим ценностям уменьшает число конфликтов и недоразумений, а также потерь организации от них.

Модель внедрения современных технологий мотивации к труду для специалистов в области логистики можно представить в виде схемы (рис. 8) в связи с теми ресурсами, которыми организация обладает. Представленная модель объединяет эти технологии по уровням ресурсообеспеченности, целеполаганию, выявленным потребностям.

Данная модель представляет собой четырехуровневый комплекс мотивирующих воздействий, который позволяет руководителю адекватно реагировать на ситуацию и поощрять работников в соответствии с их вкладом и целями организации.

Первый уровень мотивации изначально нацелен на взаимодействие кандидата и организации на рынке труда. Так, если организации необходимы специалисты, предложение которых на рынке труда ограничено, оно может воспользоваться технологией «Компенсационный пакет», согласовав с будущим работником приемлемую для обеих сторон оплату труда, а также предоставление работнику необходимых ему товаров и услуг из числа производимых предприятием. В случае, если на рынке труда имеются специалисты с недостаточной квалификацией, вместо предложения собственных товаров и услуг, в дополнение к заработной плате предприятие может предложить работнику улучшить степень его компетентности по

нанимаемой специальности в рамках применения технологии «Подготовка и развитие персонала».

1 уровень мотивации Цель: баланс интересов работника и организации при недостатках на рынке труда	<i>Технология «Компенсационный пакет»</i> Ресурсы: финансы, продукты (услуги) предприятия	<i>Технология «Подготовка и развитие персонала»</i> Ресурсы: финансы, кадры	<i>Технология «Управление карьерой»</i> Ресурсы: широкая организационная структура
2 уровень мотивации Цель: баланс интересов работника и организации при недостатках во внутренней среде организации	<i>Технология «Оценка персонала»</i> Ресурсы: финансы, кадры		<i>Технология «Интеграция в корпоративную культуру»</i>
3 уровень мотивации Цель: баланс интересов работника и организации при наличии временных потерь	<i>Технология «Делегирование полномочий»</i> Ресурсы: финансы, кадры, властные полномочия		<i>Технология «Командообразование»</i> Ресурсы: финансы, кадры
4 уровень мотивации Цель: баланс интересов работника и организации при отсутствии других проблем	<i>Технология «Целеполагание»</i> Ресурсы: любые ресурсы предприятия		

Рис.1.4. Модель внедрения современных технологий мотиваций к труду для специалистов в области логистики [55, с. 50–51]

В данном случае альтернативой может стать применение технологии «Управления карьерой» с предложением кандидату возможности получить в будущем более высокую должность в организационной структуре предприятия за счет повышения компетентности на разных участках работ.

Отметим, что на первом уровне мотивации взаимодействие организации и работника может происходить как непосредственно на рынке труда, так и во внутренней среде предприятия с целью увязывания изменившихся потребностей организации и персонала вследствие изменения ситуации на рынке труда. При достижении этой цели в значительной степени нивелируется влияние рынка труда на изменение желания работников сотрудничать с компанией.

Получив желаемое, человеку свойственно изменять свои приоритеты в сторону их увеличения. Поэтому спустя некоторое время применяемые технологии мотивации персонала перестают работать, создавая внутренние проблемы в организации, связанные с недостатком уровня квалификации или организационной культуры. Данные проблемы решаются на втором уровне мотивации в организации, целью которого как раз и является баланс интересов организации и персонала в целях ликвидации внутренних проблем. Затрачиваемые ресурсы при этом минимальны. Они состоят в наличии кадров, которые будут реализовывать соответствующие технологии, и оплаты объемов их дополнительной работы. Кроме того, финансы могут понадобиться на приобретение необходимых инструментов для реализации любой из двух рассматриваемых технологий. В качестве инструментов могут рассматриваться: разработка корпоративного сайта, оплата услуг специалистов-психологов и т. д., целью которых является реализация мероприятий в рамках выбранной технологии.

Решение в организации описанных внутренних недостатков приводит к необходимости повышения эффективности внутренних бизнес-процессов компании, в ходе которых выявляются временные потери. В зависимости от того, кто больше страдает от временных потерь – менеджмент или персонал – реализуется одна из двух технологий – технология «Делегирование полномочий» или технология «Командообразование». Здесь следует учесть, что первая из технологий реализуется для высвобождения времени менеджмента за счет наделения дополнительными полномочиями

нижестоящего члена персонала. Поэтому потребуется дополнительный баланс интересов работника и организации за счет одного из представленных ресурсов, среди которых также отмечены и властные полномочия.

Решение всех вышеперечисленных проблем взаимодействия работника и организации является базисом для увязки взаимных целей работника и организации, баланс которых может потребовать от предприятия привлечения любых доступных ему ресурсов в рамках экономической целесообразности.

Из представленной модели следует, что комбинация различных форм мотивационного воздействия зависит от уровня развития организации и имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Отметим, что применение любой технологии направлено на достижение конкретного результата. При его достижении данная технология перестает работать, поскольку это означает переход компании на новый уровень развития, который требует постановки новой цели и, как следствие, применения других технологий ее достижения.

Таким образом, можно констатировать, что современные технологии мотивации персонала, осуществляющего деятельность в сфере логистики, обуславливают необходимость мотивационной работы по двум основным направлениям:

- обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности (формирование и поддержание организационной культуры, организация рабочего места, возможность профессионального роста и личностного развития сотрудника, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к какой-то профессии или конкретной фирме и т.д.);
- организации методов прямого воздействия на производственное поведение работников (различные виды материального и нематериального стимулирования персонала).

То, насколько обусловлен выбор технологии, насколько учтены ресурсы организации, насколько полученные результаты поддаются контролю и оценке мотивации персонала на предприятии, позволяет

говорить об эффективности применения технологий мотивации в конкретной организации. Для оценки эффективности существует ряд методов, основанных на оценке тех или иных критериев мотивации персонала.

1.3. Логистические центры как объект логистической инфраструктуры

Большинство логистических операций в мире осуществляется в логистических центрах. Различают два типа логистических центров [48].

1. Региональные логистические центры («мультимодадные грузовые терминалы») — крупные, хорошо оснащенные предприятия, предназначенные для оказания услуг другим предприятиям. Спектр их услуг обычно очень широк, поэтому региональные логистические центры имеют большое число различных подразделений, предназначенных для их оказания. Региональные логистические центры обычно специализируются на массовой переработке грузов по заказам различных компаний.

2. Логистические центры компаний. Их структура зависит от профиля и размеров предприятия. На мелких предприятиях это может быть небольшая группа специалистов-логистиков и два-три компьютера. На крупных фирмах это подразделения с многочисленным штатом и значительным количеством техники, объединенной в локальную сеть с выходом в Интернет. Главная трудность создания логистических центров заключается в дефиците высококвалифицированных кадров. По этой причине многие предприятия (особенно небольшие) предпочитают не создавать собственные центры, а пользоваться услугами региональных логистических центров.

Ядром логистического центра служит его информационно-аналитический центр, который осуществляет управление всеми информационными, финансовыми и материальными потоками, циркулирующими в нем. К основным подразделениям логистических центров относятся:

- крупные складские помещения, оборудованные приспособлениями для погрузки, разгрузки и комплектации грузов;
- открытые контейнерные площадки;
- железнодорожная станция, обеспечивающая подачу вагонов непосредственно к разгрузочным площадкам складов и контейнерным площадкам;
- морской или речной порт;
- площадка для ожидания разгрузки и погрузки автомашин;
- парк авто- и электропогрузчиков, обеспечивающих перевозку контейнеров международного стандарта;
- парк кранов, которые используются для судов, не приспособленных для горизонтального способа погрузки;
- административное здание со вспомогательными помещениями;
- служба связи;
- служба безопасности, обеспечивающая сохранность материальных ценностей и безопасность как сотрудников логистических центров, так и их клиентов, и др.

Базой для создания регионального логистического центра может служить вычислительный или информационный центр любого вида транспорта, терминала, экспедитора при соблюдении следующих условий:

- наличие платежеспособных пользователей, нуждающихся в комплексном информационном сопровождении внешнеторговой перевозки;
- наличие линий связи или узлов для выхода в сеть и подключения пользователей;
- наличие коллектива программистов, администраторов, базы данных;
- взаимодействие с национальными логистическими центрами для обмена логистическими данными и др.

Основная логистическая задача, реализуемая международными транспортно-логистическими системами, — согласование режимов производства и потребления с сервисным режимом подачи транспортных

средств, пограничной и таможенной разработкой, хранением, переработкой и распределением продукции.

Основным источником финансирования логистических центров является плата за оказываемые услуги. В целях привлечения клиентов обычно устанавливаются низкие тарифы на оказываемые услуги, но из-за большого оборота логистических центров их эксплуатация является высокодоходным бизнесом. Дополнительными источниками финансирования логистических центров являются плата за аренду производственных помещений и офисов, плата за размещение на сайте логистического центра информации о товарах, продаваемых фирмами, плата за обычную рекламу, доходы от других видов деятельности.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ БАЗЫ В РЕСПУБЛИКЕ ТЫВА

2.1. Анализ рынка труда России в сфере логистики

Исследуя тему: «Совершенствование мотивации труда персонала в сфере логистики», следует обратить внимание на то, что она направлена, с одной стороны, на достижение целей деятельности транспортно-логистической организации, а с другой стороны, – на то, чтобы выработать у персонала желание способствовать достижению этой цели, т. е. мотивировать персонал. Как в организациях других видов экономической деятельности, мотивация персонала в транспортно-логистической организации зависит не только от того, какие процессы происходят внутри нее, но во многом определяется процессами, происходящими на отраслевом рынке труда. Именно на рынке труда включается механизм мотивации, обуславливающий взаимное принятие решений потенциального работника и потенциального работодателя о возможности найма. Следовательно, для того, чтобы предприятие смогло получить специалиста с требуемыми характеристиками, а специалист смог адекватно оценить свои мотивы и возможности к найму на конкретное рабочее место, они должны грамотно позиционировать свое предложение на рынке труда. А сделать это возможно только в том случае, если у них имеется представление о происходящих на отраслевом рынке труда процессах. Анализ рынка труда, производимый предприятием, позволяет ему прогнозировать дефицит или, наоборот, избыток специалистов требуемой профессии, а, следовательно, структурировать процессы их мотивации. Анализ рынка труда, производимый работником, позволяет ему выявить границы возможностей реализации его потребностей, обусловленный наличием у него тех или иных профессиональных и личностных характеристик, а также выявить горизонты его профессионального развития для увеличения мотивационных границ.

Изучение рынка логистики России начнем с изучения профессиональных стандартов этой профессии. Согласно профессиональному стандарту специалиста по логистике на транспорте, к специалистам по логистике относят целый перечень наименований должностей, классификация которых представлена в Приложении 1. Объединяет их основная цель логистической деятельности – удовлетворение потребностей клиентов в перевозке грузов в цепи поставок. В зависимости от выполняемой трудовой функции специалисты в области логистики различаются по иерархическим уровням в организации:

- на первом (самом высоком) уровне иерархии находятся специалисты, основная трудовая функция заключается в разработке стратегии в области логистической деятельности по перевозкам грузов в цепи поставок, – директор по логистике, заместитель генерального директора по логистике, директор по транспорту;

- на втором уровне – те специалисты, которые занимаются контролем результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок – начальник отдела транспорта и логистики, руководитель отдела транспортной логистики, заместитель директора по логистике на транспорте;

- на третьем уровне – специалисты, осуществляющие организацию процесса перевозки груза в цепи поставок, – менеджеры и координаторы по логистике на транспорте, начальник отдела логистики на транспорте;

- на четвертом (низшем) уровне иерархии находятся специалисты, непосредственно осуществляющие подготовку и осуществление перевозки грузов в цепи поставок – специалисты по перевозкам, специалисты-логисты по транспорту, специалисты по продажам транспортных услуг и транспортные аналитики.

Требования к специалистам в области логистики также увеличиваются с повышением их иерархического уровня. Так, к специалистам низшего уровня иерархии предъявляются минимальные требования – наличие среднего профессионального образования. К специалистам первого уровня

иерархии требования максимально высокие – не только наличие высшего специального образования или магистратуры, но и прохождение ими программ повышения квалификации, программ профессиональной подготовки. Предъявляются также максимальные требования к стажу, предусматривающие не менее 5 лет практической работы в качестве руководителя отдела логистики и транспорта.

Предъявляемые профессиональным стандартом требования, возрастающие соответственно уровню в иерархии логистических должностей, предполагают рост временных и финансовых затрат на достижение степени соответствия уровню должности соискателем. Поэтому логично будет предположить, что необходимая мотивация персонала логистических специальностей на занятие соответствующей должности также будет расти в соответствии с ее иерархическим уровнем. Для исследования этого вопроса необходимо исследование рынка труда с точки зрения соотношения требований работодателей, – с одной стороны, а также характеристик и мотивационных потребностей соискателей логистических должностей, – с другой стороны.

Рынок труда специалистов по логистике сегодня активен. Менеджмент предприятий все выше оценивает роль логистики, постепенно начиная принимать ее в качестве одного из ключевых условий достижения успеха деятельности компании. Отсюда и все более усиливающиеся тенденции увеличения спроса на специалистов данного сектора. Так, согласно данным отчетов Роструда, созданных им на основании официальной информационно-аналитической системы «Общероссийская база вакансий «Работа в России»», прирост количества предложений о работе в третьем квартале 2016 года по отношению к аналогичному периоду 2015 года в сфере «Транспорт и логистика» в России составил 43% [36, с. 44–52]. Регионы с наибольшим приростом/снижением вакансий представлены на рисунке 1.

Чаще всего сотрудников в сфере транспорта и логистики искали предприятия Москвы (19% от числа всех вакансий, размещенных в

официальной базе данных вакансий «Работа в России», в сфере транспорта и логистики, в целом по России), Санкт-Петербурга (10%) и Московской области (8%). Доля вакансий Красноярска, имеющих отношение к сфере транспорта и логистики, в общероссийской базе составляет около 4%. Распределение вакансий в сфере транспорта и логистики по регионам России представлено на рисунке 2.

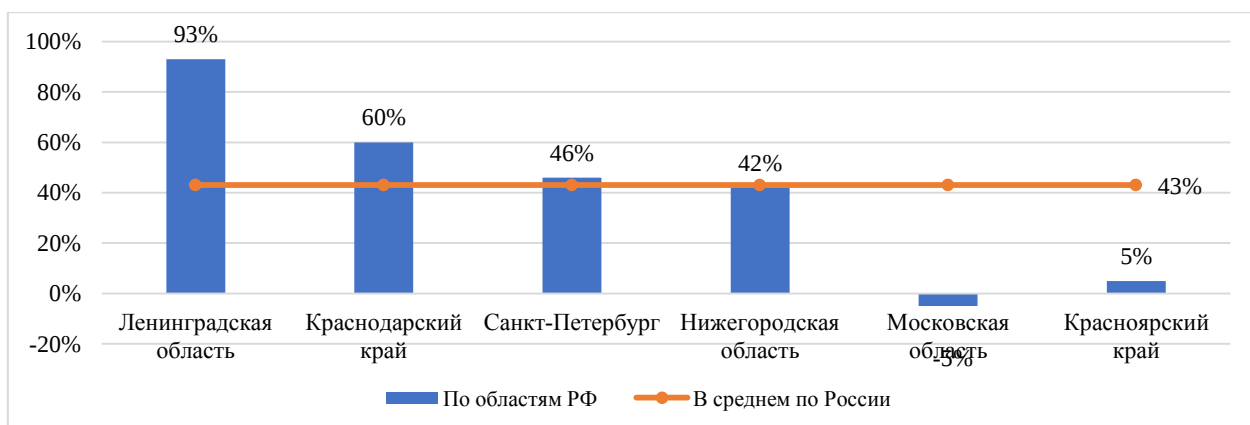


Рис.2.1. Регионы с наибольшим приростом/снижением количества вакансий, включая Красноярский край, % [36, с. 52]

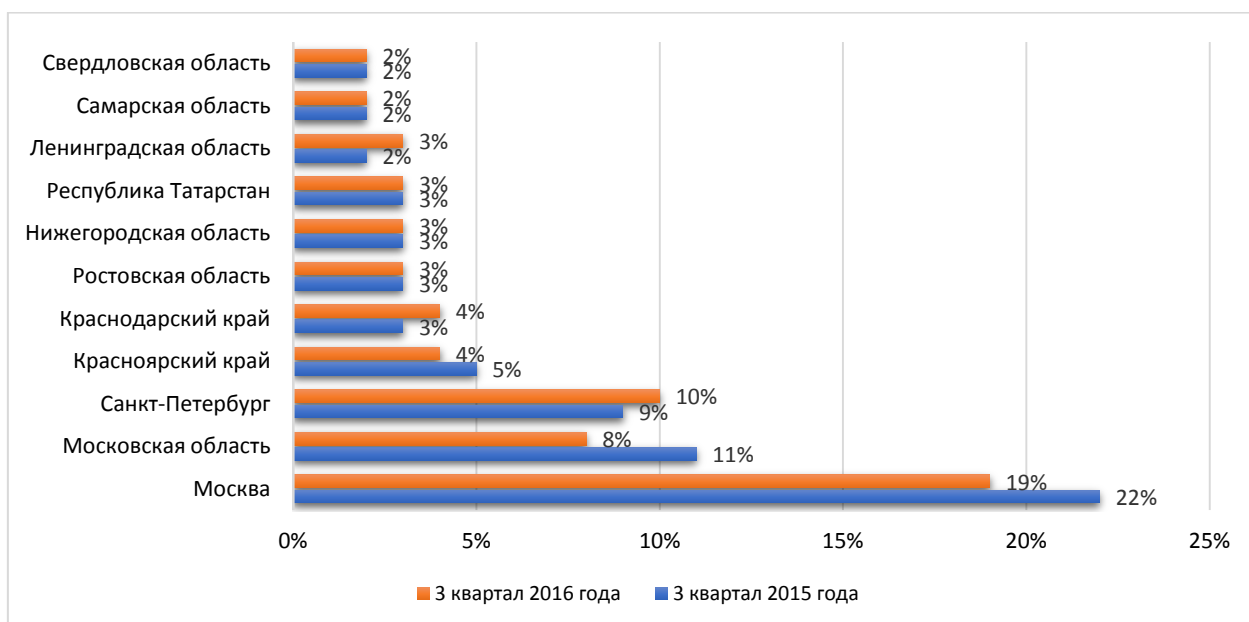


Рис.2.2. Распределение вакансий в сфере транспорта и логистики в России, в процентах от количества вакансий в аналогичной сфере в целом по России [39]

Согласно данным Росстата, уровень средней начисленной зарплаты в сфере транспорта и связи составляет 41552 руб. [50] Уровень средней предлагаемой зарплаты вновь нанимаемому персоналу в сфере транспорта и логистики по регионам России представлен на рисунке 3. Согласно его данным, наибольший уровень оплаты труда в сфере логистики предлагается в Краснодарском крае, наименьший – в Нижегородской области. Уровень оплаты труда, предлагаемый соискателям в Красноярском крае, немного ниже среднероссийского и составляет около 34000 руб./месяц.

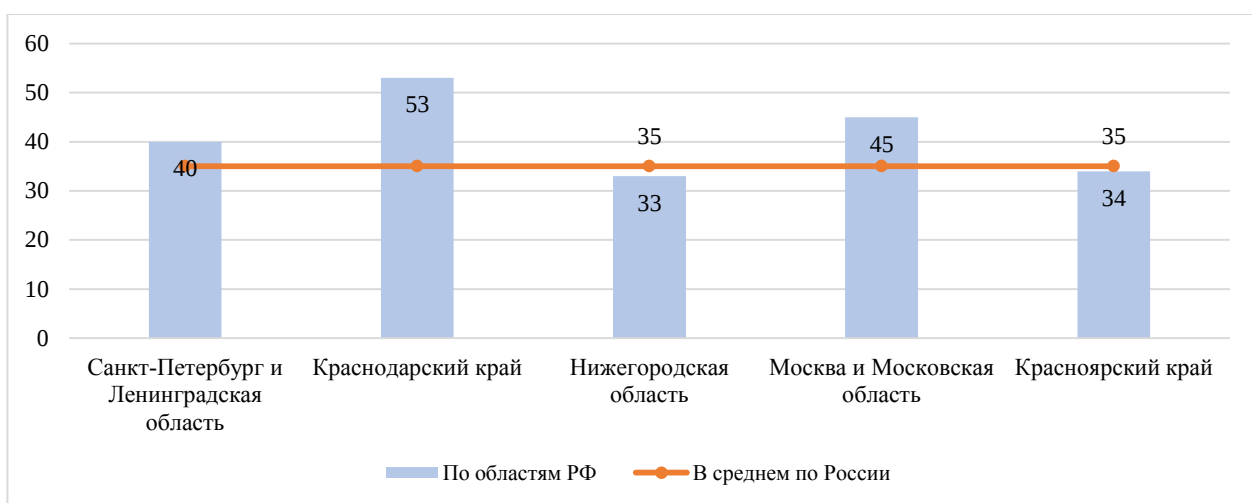


Рис.2.3. Уровень средней предлагаемой зарплаты в сфере транспорта и логистики по регионам России, тыс. руб./месяц [39]

Уровень средней ожидаемой зарплаты в сфере транспорта и логистики составляет около 47000 руб./месяц, что на 12000 руб. превышает уровень средней предлагаемой зарплаты (рис. 4). Из исследованных регионов России наиболее близок к среднероссийскому уровень ожиданий у соискателей в Краснодарском крае. Он составляет 43000 руб./месяц. Примечательно, что в этом регионе уровень предлагаемой в среднем заработной платы в исследуемой сфере превышает уровень ожидаемой заработной платы на 10 тыс. рублей. Наибольшие требования к уровню заработной платы предъявляют логисты в Москве и Московской области. В этом регионе уровень ожидаемой заработной платы на 3000 руб. выше среднероссийского

и на 5000 руб. – выше предлагаемого работодателями. Уровни средней ожидаемой заработной платы специалистов в области логистики в Санкт-Петербурге (включая Ленинградскую область) и Красноярском крае ниже среднероссийских соответственно на 7000 руб. и 13000 руб., но в данных регионах спрос и предложение уровня заработной платы совпадают.

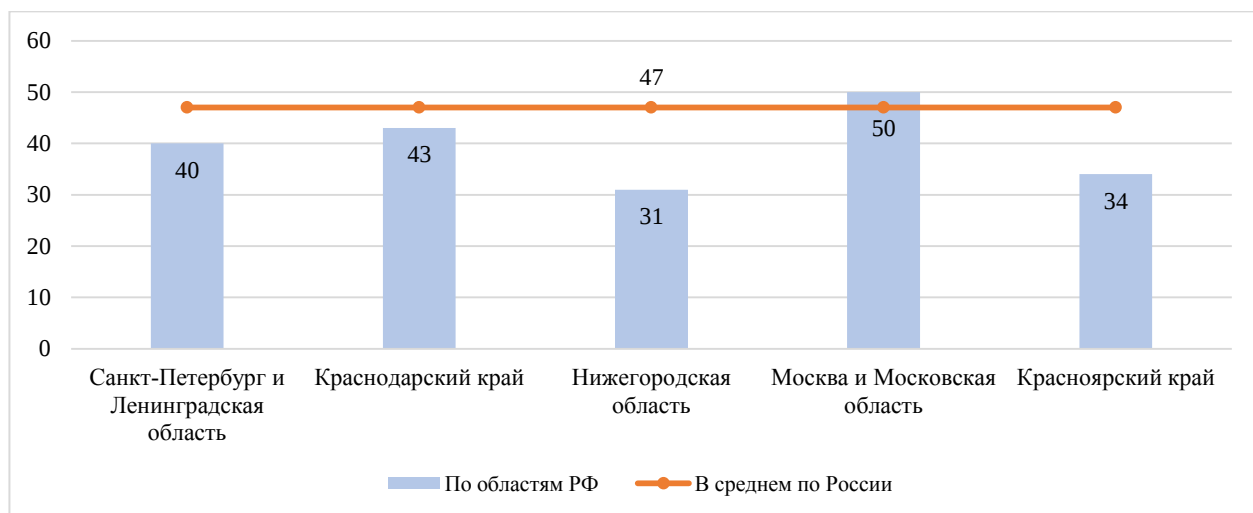


Рис.2.4. Уровень средней ожидаемой зарплаты в сфере транспорта и логистики по регионам России, тыс. руб./месяц [39]

В исследуемый период в Красноярском крае в сфере «Транспорта и логистики» больше всего были востребованы водители (403 человека) и диспетчеры (30 человек). Отметим, что наименование логистических специальностей на рынке труда слабо коррелирует с их наименованиями, установленными профессиональным стандартом в области логистики. Так, в отличие от профессионального стандарта, на рынке труда в области логистики встречаются такие наименования как «курьер», «водитель», «экспедитор».

Выявленный факт различия наименования профессий и должностей отражается на возможности работников, осуществляющих одни и те же профессиональные обязанности, но имеющие разные наименования профессий, получить право на досрочное получение пенсии и получение иных льгот и привилегий на основании отнесения профессии к одной из категорий, характеризующихся наличием вредных условий труда. Это

обстоятельство в значительной степени влияет на мотивацию труда персонала, заставляя персонал искать рабочие места, которые не только будут соответствовать всем остальным ожиданиям соискателей, но и будут иметь наименование должностей, учтенных нормативно-правовыми актами РФ.

Та же проблема различия наименований профессий и должностей не дает в полной мере оценить соотношение уровня предъявляемых к специалистам требований на рынке труда, поскольку в данном случае каждый работодатель определяет их самостоятельно. Так, в одних компаниях к водителю предъявляются только требования в отношении правил соблюдения перевозки конкретных групп товаров, в других данное требование дополняется наличием у водителя умений, позволяющих ему осуществлять экспедиторскую доставку грузов, в третьих компаниях сочетаются требования к одновременному осуществлению обязанностей водителя и грузчика.

Отчасти данная проблема отражается и на возникновении значительных различий потребностей разных регионов страны в специалистах логистического профиля. Так, в отличие от Ленинградской области, в Красноярском крае практически не востребованы курьеры, зато существует непокрытая потребность в экспедиторах. Об этом свидетельствует то, что за январь-декабрь 2016 года из 1093 заявленных работодателями Красноярского края рабочих мест по профессии «экспедитор» было заполнено только 211 мест. За январь 2017 года аналогичные показатели по той же специальности составляли 540 рабочих мест, из них в течение года были заполнены 16 мест. Уровень оплаты труда при этом снизился до 17500 руб./месяц [53], что и обусловило низкий интерес соискателей к данным вакансиям.

Портреты соискателей в сфере транспорта и логистики исследуемых регионов России, рассчитанные на основе анализа вакансий, представленных на официальном интернет-портале «Работа в России», курируемом совместно

Рострудом и Минэкономразвития РФ, имеют схожие параметры: мужчины в возрасте от 26 до 35 лет, в основном имеющие высшее образование и опыт работы от 3 до 6 лет. Более подробно портрет кандидатов в сфере «Транспорт и логистика» Красноярского края представлен на следующих рисунках.

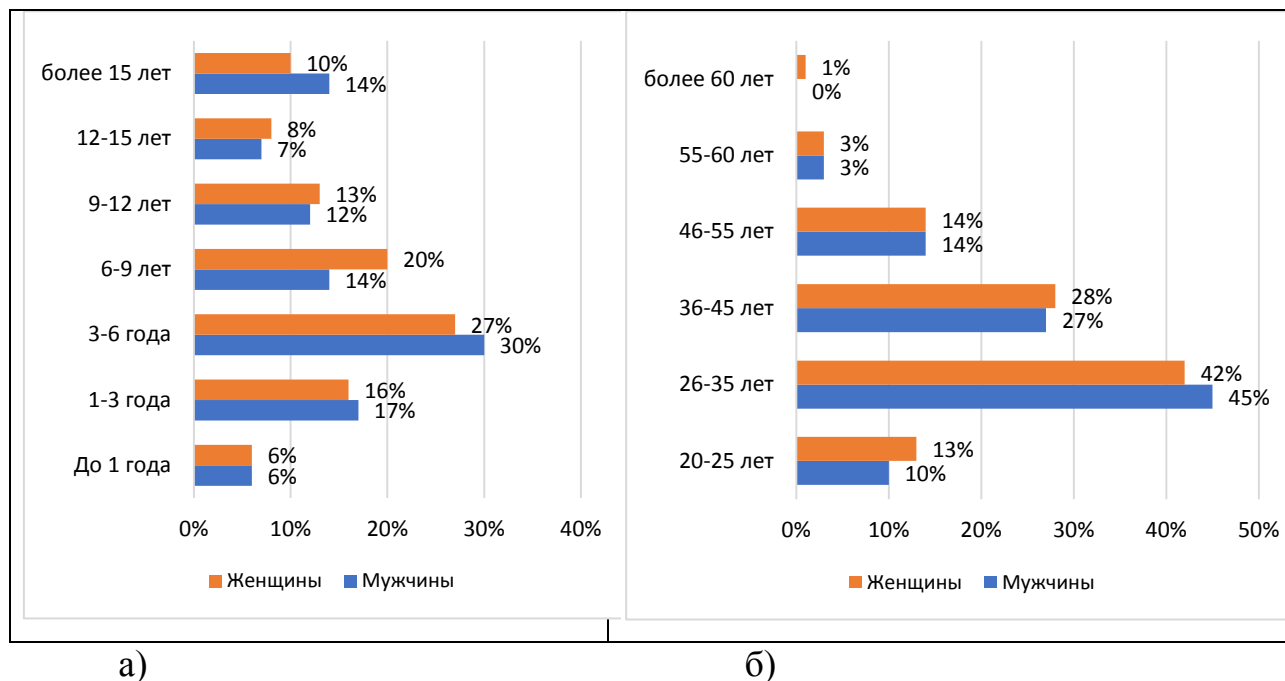


Рис.2.5. Структура соискателей по профилю «Транспорт, логистика» в Красноярском крае: а) по возрасту, %; б) по стажу, %

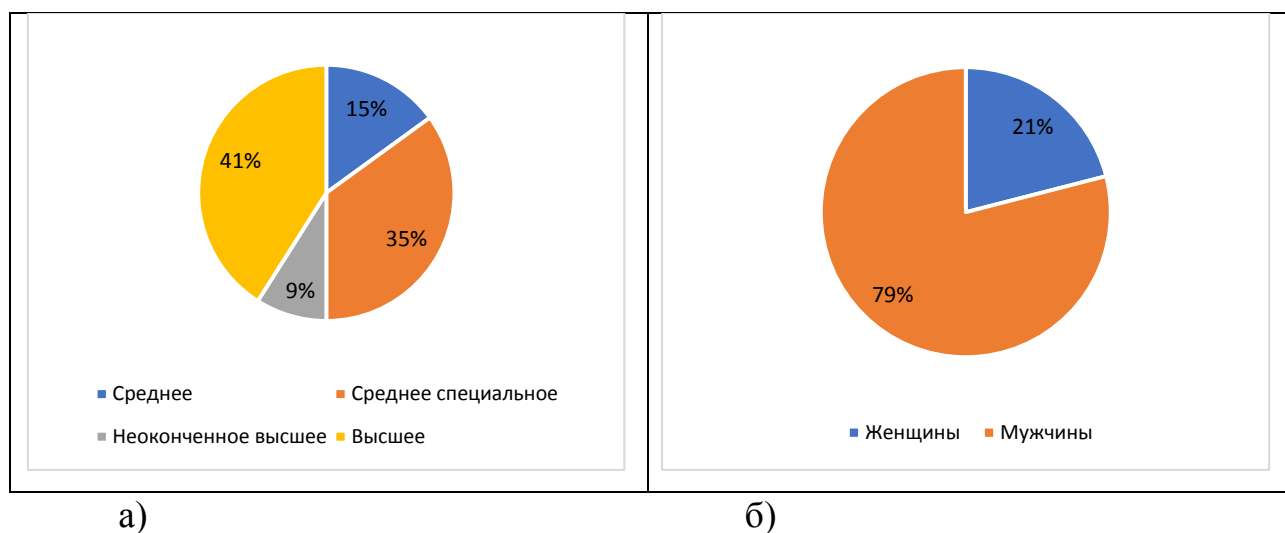


Рис.2.6. Структура соискателей по профилю «Транспорт, логистика» в Красноярском крае: а) по уровню образования, %; б) по полу, %

Чаще всего работодатели искали сотрудников с опытом работы от года до трех лет (46%). Реже – с опытом работы от 6 лет (2%). 37% работодателей в этой сфере были готовы принять на работу кандидатов без опыта работы, еще 53% работодателей предлагали соискателям полный рабочий день. Сменный график работы у 23% работодателей из этой сферы, гибкий – у 5%, еще 18% работодателей предлагают работу вахтовым методом.

Таким образом, рынок труда Красноярского края в сфере логистики характеризуется небольшим ростом количества вакансий, уровнем оплаты труда ниже среднего в целом по России с тенденцией к дальнейшему снижению, и, как следствие, небольшим интересом соискателей к наиболее востребованной специальности (экспедитор). Кроме того, имеется несовпадение профилей кандидатов и профилей потребностей работодателей. Как правило, ищут работу в сфере логистики люди, уже имеющие значительный опыт работы в этой сфере, в то время как требуются в основном соискатели, которые либо совсем не имеют опыта работы в сфере логистики, либо имеют минимальный опыт (до 3 лет). Скорее всего, это обусловлено тем, что соискатели с меньшим опытом работы не могут претендовать на высокую оплату труда. Однако отмеченное снижение предлагаемого уровня оплаты труда в этой сфере не стимулирует персонал к заполнению имеющихся вакансий. Можно констатировать, что рынок труда Красноярского края в сфере логистики характеризуется наличием проблемы, состоящей в рассогласовании потребностей работодателей в специалистах логистического профиля с характеристиками и мотивационными потребностями соискателей соответствующих должностей. Это выявляет необходимость изыскания технологий мотивации труда, которые позволят решить выявленную проблему.

2.2. Организационные и экономические основы создания логистической базы в Республике Тыва

Термин «логистика», известный до недавнего времени лишь узкому кругу специалистов, получает широкое распространение. Основная причина этого явления заключается в том, что понятие стало использоваться в экономике.

Основные признаки логистики можно квалифицировать по следующим направлениям.

Первый признак рассматривает логистику как процесс управления продвижением материальных ресурсов. На этом пути совершается множество логистических операций на этапах материально технического обеспечения, производства и сбыта готовой продукции. Логистика здесь называется заготовительной, внутрипроизводственной и распределительной.

Второй признак рассматривает логистику как ресурсную, которая состоит из материальной или транспортно-складской, информационной, финансовой кадровой.

Третий признак логистики характеризуется сферой ее приложения в предпринимательской деятельности и носит преимущественно отраслевой характер.

Наиболее распространенными видами бизнеса выступают производственное, финансовое предпринимательство и коммерция. Исходя из этого в бизнес-логистике выделяется производственная, финансовая и коммерческая логистика. Содержание коммерческой логистики рассматривается как научное направление в эффективном использовании материальных потоков в сфере производства и обращения.

В сфере материально-технического обеспечения основой логистического потока являются: транспортные средства; погрузо-разгрузочные механизмы; весовое хозяйство; складские сооружения; средства связи и передачи информации. Связи между отдельными

элементами логистики выражают логистические цепи, представляющие собой совокупность лиц, участвующих в логистической операции.

Существующие методы и средства логистического управления в совокупности составляют логистическую инфраструктуру товарного рынка. К субъектам ее относятся транспортные и складские предприятия и коммерческие посредники. Они непосредственно или косвенно определяют материальные потоки в сфере обращения при установлении хозяйственных связей и выборе способа доставки материалов в адрес конкретных потребителей.

В силу своей целевой ориентации коммерческая логистика взаимодействует с маркетингом в целях беспрепятственного продвижения материальных потоков непосредственно до каждого потребителя. Для согласования интересов материально-технического обеспечения, производства и сбыта коммерческая логистика предполагает формирование общей логистической концепции, на основе которой осуществляются анализ состояния внешней экономической среды, установление темпов развития потребительского спроса и состояния конкуренции на рынке товаров.

Логистическая концепция при соответствующей проработке и реализации приводит к конкретным экономическим результатам по сокращению производственного цикла, уменьшению запасов материальных ресурсов и повышению конкурентоспособности на рынке товаров.

Затраты на выполнение логистических операций формируют логистические издержки, которые представляют собой сумму издержек производства (затраты на тару, упаковку, транспортно-складские расходы и т.п.). Затраты на логистику могут быть исчислены в процентах от суммы продаж в расчете на единицу массы сырья, материалов и готовой продукции.

Значимость задачи рационализации материальных потоков подтверждается проведенными в Великобритании исследованиями, которые показали, что в стоимости продукта, попавшего к конечному потребителю, более 70 % составляют расходы на транспортировку, хранение, упаковку и

другие, так называемые логистические операции, которые и образуют материальный поток.

Специфику логистического подхода к управлению материальными потоками покажем на примере организации товародвижения. На рисунке 2.7. представлена цепь, состоящая из производственного предприятия, склада оптовой торговли, магазинов и соединяющих их транспортных звеньев.

Показатели сквозного материального потока на выходе из системы товародвижения (точка А) складываются случайно и, как правило, далеки от оптимальных.

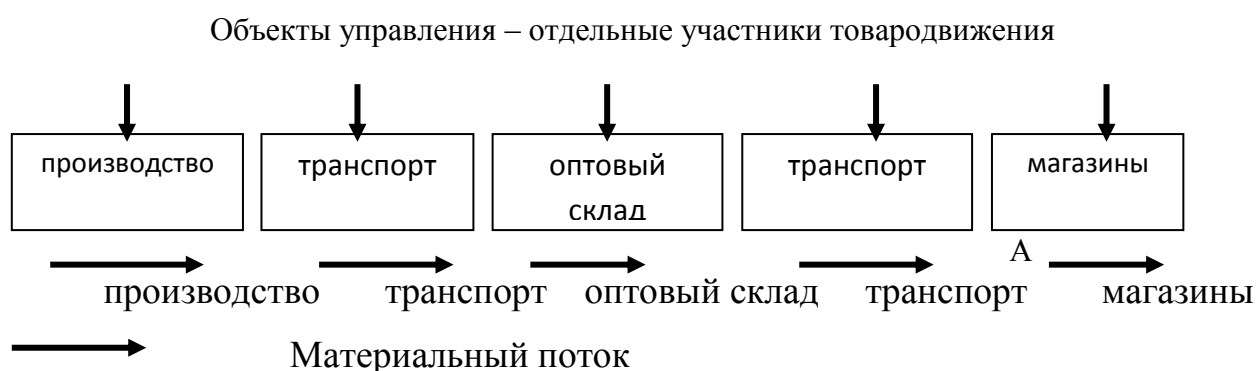


Рис. 2.7. Традиционный подход к управлению материальными потоками в товародвижении

Совместными действиями перечисленные участники продвигают товары из конечного производства к потребителю. Цена, качество ассортимент товара на выходе из цепи существенно зависит от развития и степени согласованности действий всех участников сквозного процесса.

Известные преобразования начала 90-х годов повлекли за собой дезинтеграционные процессы в экономике страны. Организация отечественного товародвижения сегодня отличается плохой координацией действий участников. Государство никак не регулирует эти действия. Распределение запасов в целом по цепи носит случайный характер и нерационально.

У различных производителей, на оптовых складах, на транспорте, в розничной торговле применяются исторически сложившиеся технологические процессы обработки информации и груза, не согласованные между собой. Применяемое участниками оборудование не сопряжено по значимым эксплуатационным параметрам. Себестоимость перевозки по ряду организационных причин высока. Процессы в звеньях товародвижения не увязаны единой системой планирования.

Объекты управления – отдельные участники товародвижения

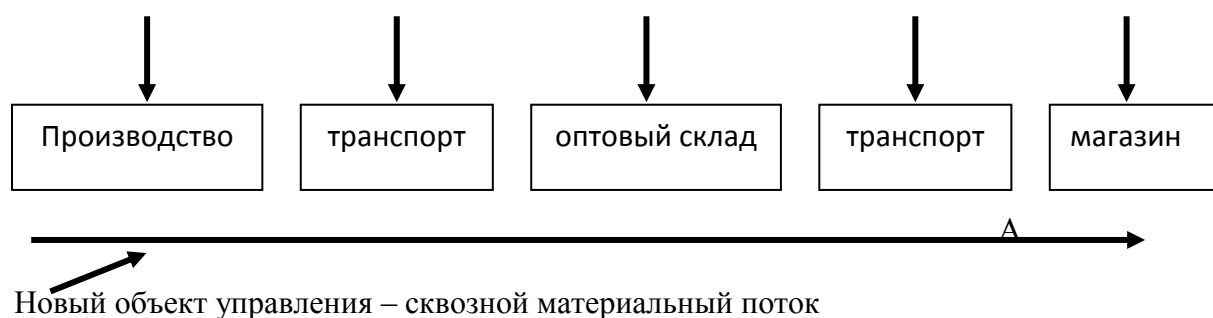


Рис. 2.8. Логистический подход к управлению материальными потоками в товародвижении

На выходе из системы товародвижения (точка А) сквозной материальный поток приобретает заранее спроектированные, контролируемые показатели.

При логистическом подходе объектом управления выступает сквозной материальный поток (рис. 2.8.) миссия логистики в этих условиях заключается в усилении технико-технологической, экономической, и методологической согласованности всех участников товародвижения.

При традиционном подходе задача совершенствования сквозного материального потока внутри предприятия, как правило, не имеет приоритетного значения ни для одного из подразделений. Показатели материального потока на выходе с предприятия, также как и в первом примере имеют случайное значение и далеки от оптимальных.

В целом принципиальное отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного заключается в выделении единой функции управления прежде разрозненными материальными потоками.

Объект логистики – сквозной материальный поток, тем не менее, на отдельных участках управления им имеет известную специфику. В соответствии с этим выделяют пять функциональных областей логистики: закупочную, производственную, распределительную, транспортную и информационную, которые подробно рассматриваются в специализированной литературе.

Ниже мы кратко рассмотрим специфику каждой функциональной области, для того, чтобы лучше понять механизмы управления материальными потоками при помощи данных функций.

В процессе обеспечения предприятия сырьем и материалами решаются задачи закупочной логистики. На этом этапе изучаются и выбираются поставщики, заключаются договоры и контролируется их исполнение, принимаются меры в случае нарушения условий поставки. Любое предприятие, как производственное так и торговое должно иметь службу снабжения, которая будет осуществлять перечисленные функции.

Служба снабжения должна устанавливать хозяйственные связи с поставщиками, согласовывая технико-технологические, методологические вопросы, связанные с поставкой товаров. Идея логистики – получение дополнительной прибыли от согласованности действий всех участников, требует, чтобы персонал службы снабжения добивался реализации целей собственного предприятия не как изолированного объекта, а как звена всей логистической системы.

В основе логистической интеграции с поставщиками должна лежать ориентация на хорошие партнерские отношения, ориентация на готовность сделать встречный шаг даже тогда, когда это не приносит никакой прибыли.

Служба снабжения предприятия должна начинать решать задачи обеспечения предприятия материальными ресурсами уже на стадии разработки новой продукции. В логистически организованных системах программа разработки новой продукции может реализовываться с участием поставщиков.

Перечислим основные задачи, решаемые в закупочной логистике.

Определение потребности в материальных ресурсах – необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполняется расчет потребности в материальных ресурсах. При этом устанавливаются требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, о также к сервису поставок. Далее разрабатываются планы – графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры.

Исследование рынка закупок – начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо определить всех возможных поставщиков по непосредственным рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализ рисков, связанных с выходом на конкретный рынок.

Выбор поставщиков – включает поиск информации о поставщиках, создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками.

Осуществление закупок – начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, т. е. заключением контракта. Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупок, разработку условий поставки и оплаты, а также организацию транспортировки материальных ресурсов. При этом составляются графики поставок, осуществляется экспедирование. Завершаются закупки приемного контроля.

Контроль поставок – включает в себя учет количества рекламаций и брака, отслеживание сроков поставки, сроков оформления заказов, сроков

транспортировки, а также контроль состояния запасов материальных ресурсов.

Подготовка бюджета закупок – подготавливаются экономические расчеты, т.к. необходимо точно знать, во что обходятся те или иные работы и решения. Для этого определяют следующие виды затрат:

затраты на выполнение заказа по основным видам материальных ресурсов;

затраты на транспортировку, экспедирование и страхование;

затраты на грузопереработку;

затраты по контролю за соблюдением условий договора поставки;

затраты на приемку и проверку материальных ресурсов;

затрат на поиск информации о потенциальных поставщиках.

Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками – это специфическая задача закупочной логистики, решаемая, как было отмечено выше, посредством организации системной взаимосвязи закупок с производством и сбытом, а также тесных связей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии.

В России решение перечисленных задач закупочной логистики осложнено тем, что в недавнем прошлом предприятия эти задачи в полном объеме зачастую не решали вообще, так как ресурсы распределялись.

Рассмотрим два варианта организации снабжения, принципиально отличающиеся друг от друга возможностями реализации системного подхода к управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия сырьем.

На рисунке 2.9. представлен вариант организационной структуры предприятия с распределением перечисленных выше задач между различными функциональными подразделениями. Как видим, задачи, что закупить и сколько закупить, решаются дирекцией по производству. Здесь же выполняются и работы по складированию закупленных предметов труда.



Рис. 2.9. Реализация функции снабжения в процессе работы различных подразделений предприятия

Задачи, у кого закупить и на каких условиях закупить, решаются дирекцией по закупкам. Здесь же выполняются и перечисленные работы по снабжению, т. е. заключаются договоры, контролируется их исполнение, организуется доставка закупленных предметов труда. В результате функция управления материальным потоком в процессе снабжения предприятия сырьем и материалами разделена между различными службами и ее эффективная реализация затруднена.

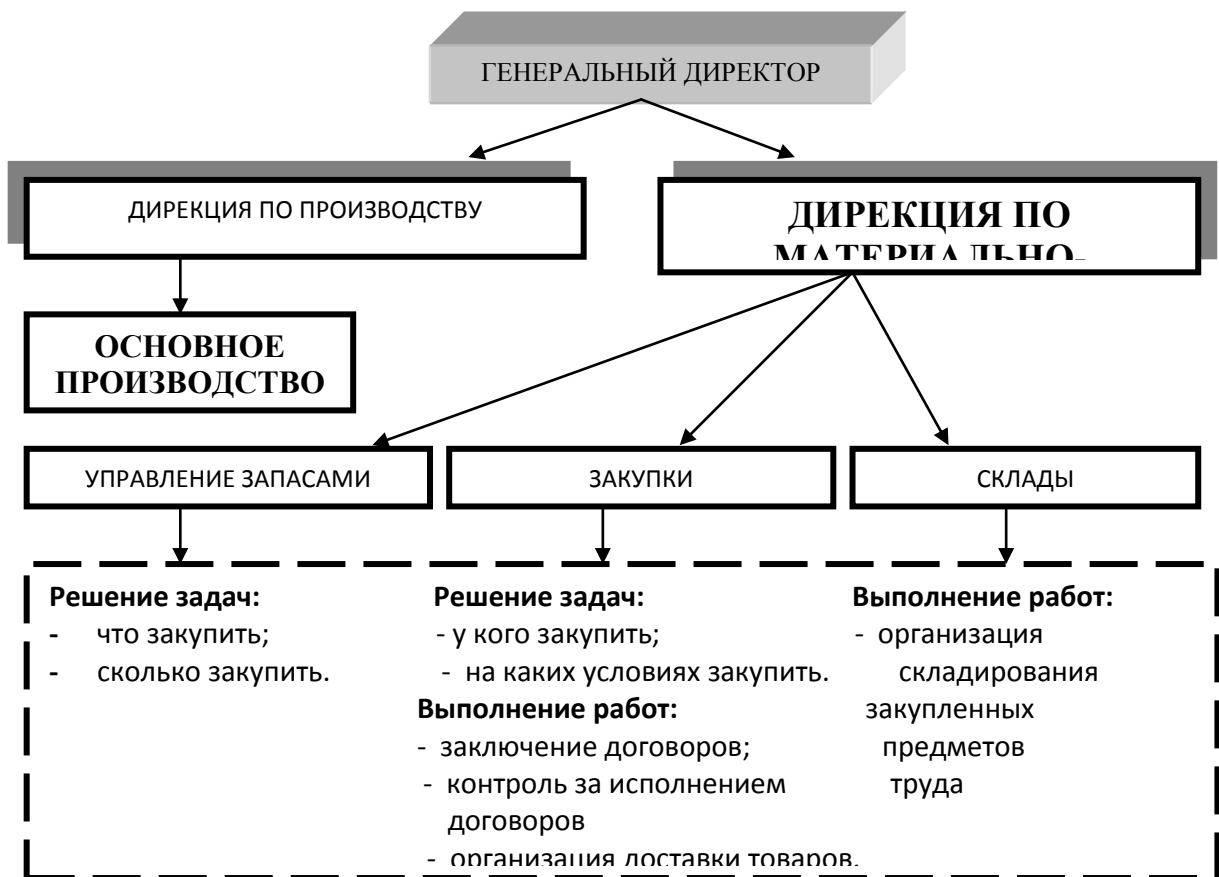


Рис. 2.10. Реализация функции снабжения в процессе работы одного подразделения предприятия

Другой вариант, представленный на рис. 2.10., предполагает сосредоточение всех функций снабжения предприятия в одних руках, например, в дирекции по материально-техническому снабжению.

В процессе управления материальным потоком внутри предприятия, создающего материальные блага или оказывающего материальные услуги, в основном решаются задачи производственной логистики. Специфика ее заключается в том, что основной объем работ по проведению потока выполняется в пределах территории одного предприятия. Эта функция логистики на данном этапе развития снабжения республиканских строек не представляет для нас интереса, т. к. основная часть строительства ведется из привозных материалов. Рассмотрение производственной логистики возможно лишь в контексте развития промышленности строительных материалов республики.

При управлении материальными потоками в процессе реализации готовой продукции решаются задачи распределительной логистики. К решению задач распределительной логистики имеют отношение властные структуры, т. к. от организации распределения существенно зависит состояние экономики региона.

Главным предметом изучения в распределительной логистике является рационализация процесса физического распределения имеющегося запаса материалов. Как упаковать продукцию, по какому маршруту направить, нужна ли сеть складов (если да, то какая?), нужны ли посредники — вот примерные задачи, решаемые распределительной логистикой.

Распределительная логистика представляет собой науку (деятельность) о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки, соответствующей информации.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционных сбыта и продажи заключается в следующем:

подчинение процесса управления материальными и информационными потоками целям и задачам маркетинга;

системная взаимосвязь процесса распределения с процессами производства и закупок (в плане управления материальными потоками);

системная взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

Определение распределительной логистики формулируется следующим образом: распределительная логистика — это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока между различными оптовыми покупателями, т. е. в процессе оптовой продажи товаров.

Процесс розничной продажи в логистике, как правило, не рассматривается. Эффективность этого процесса в основном зависит от

факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, от умения оформить торговый зал, организовать рекламу и т.п. Рациональная организация материальных потоков в процессе розничной продажи, конечно же, необходима, но здесь ее относительная значимость гораздо ниже, чем на более ранних стадиях движения материального потока.

Уточним, что сказанное выше относится не к процессу розничной торговли в целом, который включает в себя и оптовую закупку, и розничную продажу, а только к розничной продаже, т. е. к обслуживанию покупателя.

Объект изучения в распределительной логистике — материальный поток на стадии движения от поставщика к потребителю.

Распределение материального потока уже достаточно давно является существенной стороной хозяйственной деятельности, однако положение одной из наиболее важных функций оно приобрело лишь сравнительно недавно. В странах с развитой рыночной экономикой до начала 50—60-х гг. системы распределения развивались в значительной степени стихийно. Вопросы выбора каналов распределения, вопросы упаковки товаров, подготовки их к транспортировке и доставке получателю, вопросы производства и вопросы закупок материалов решались в слабой взаимосвязи друг с другом. Отдельные подфункции, которые в совокупности образуют функцию распределения, трактовались как самостоятельные функции управления. Интегрированный взгляд на функцию распределения получил развитие в 60-х — начале 70-х гг. В этот период пришло понимание того, что объединение различных функций, касающихся распределения произведенного продукта в единую функцию управления, несет в себе большой резерв повышения эффективности.

Результатом интегрированного подхода к реализации различных функций распределения стало включение распределений в структуру функционального управления организаций и предприятий.

В процессе решения задач распределительной логистики необходимо найти ответы на следующие вопросы:

по какому каналу довести продукцию до потребителя;
как упаковать продукцию;
по какому маршруту отправить;
нужна ли логистике сеть складов, если да, то какая, где и сколько;
какой уровень обслуживания обеспечить, а также на ряд других вопросов.

При управлении материальными потоками на транспортных участках решаются задачи транспортной логистики.

Так же, как и другие функциональные области логистики, транспортная логистика четко очерченных границ не имеет. Методы транспортной логистики применяются при организации любых перевозок. Однако приоритетным объектом изучения и управления здесь является материальный поток, имеющий место в процессе перевозок транспортом общего пользования.

Транспорт общего пользования – отрасль народного хозяйства, которая удовлетворяет потребности всех отраслей народного хозяйства и населения в перевозках грузов и пассажиров. К нему относятся: железнодорожный, водный (морской и речной), автомобильный, воздушный транспорт и транспорт трубопроводный.

Существует также транспорт необщего пользования. Он представляет собой внутрипроизводственный транспорт, а также транспортные средства всех видов, принадлежащие нетранспортным предприятиям. Как правило он является составной частью каких-либо производственных систем.

К задачам транспортной логистики в первую очередь относят задачи, решение которых усиливает согласованность действий непосредственных участников транспортного процесса. Актуальность в решении таких задач возникает в случае, когда объемы транспортной работы выделяются в большой самостоятельный массив.

Специфику логического подхода к организации транспортных процессов поясним на примере взаимодействия звеньев транспортной цепи в случае смешенной перевозки (рис. 2.11).

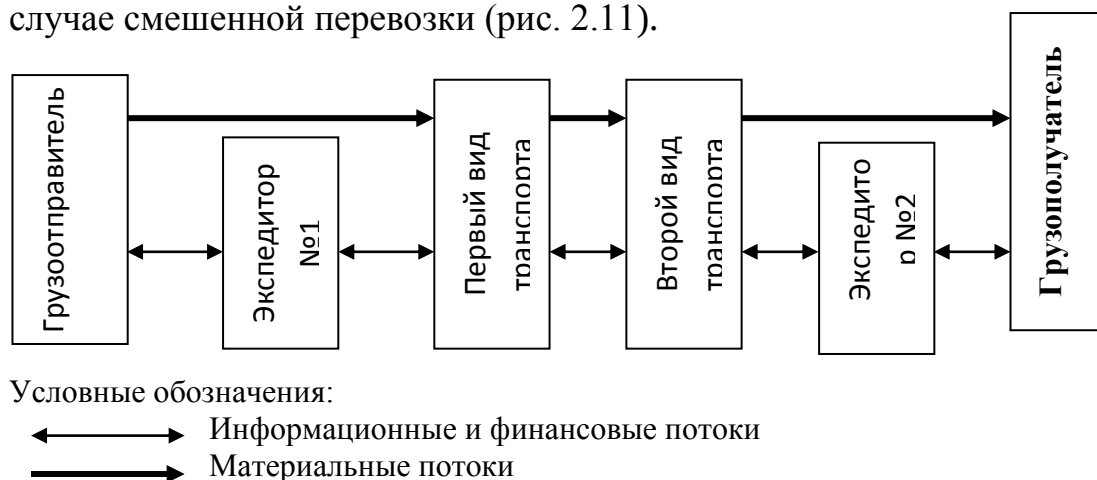


Рис. 2.11. Традиционная организация перевозки с участием нескольких видов транспорта

Как следует из рисунка 2.11, единая функция управления сквозным материальным потоком отсутствует. Согласованность звеньев в вопросах продвижения информации и финансов объективно низка, т.к. координировать их действия некому

Принципиально иной является организация смешанной перевозки (рис. 3.6). Наличие единого оператора сквозного перевозочного процесса создает принципиальную возможность проектировать сквозной материальный поток, добиваться заданных параметров на выходе.

Применение логистики в транспорте, так же, как и в производстве или торговле, превращает контрагентов из конкурирующих сторон в партнеров, взаимодополняющих друг друга в транспортном процессе.

Основой выбора вида транспорта, оптимального для конкретной перевозки, служит информация о характерных особенностях различных видов транспорта.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки некоторых видов транспорта, существенные с точки зрения логистики.

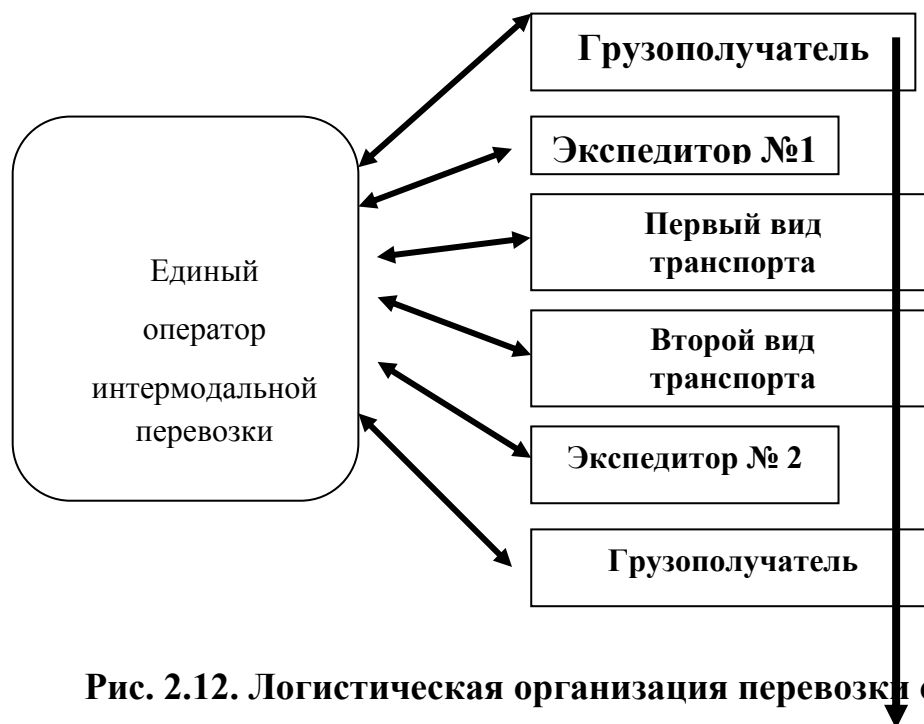


Рис. 2.12. Логистическая организация перевозки с участием нескольких видов транспорта

Показатели материального потока на входе к грузополучателю управляемы и имеют заранее заданное значение.

Автомобильный транспорт. Традиционно используется для перевозок на короткие расстояния (прежде под короткими расстояниями понимались расстояния в 50—100 км. В настоящее время, в связи с прогрессом в автомобилестроении и с развитием дорожной сети, короткими считаются расстояния в пределах 200—300 км). Одно из основных преимуществ — высокая маневренность. С помощью автомобильного транспорта груз может доставляться "от дверей до дверей" с необходимой степенью срочности. Этот вид транспорта обеспечивает регулярность поставки, а также возможность поставки малыми партиями. Здесь, по сравнению с другими видами, предъявляются менее жесткие требования к упаковке товара.

Основным недостатком автомобильного транспорта является сравнительно высокая себестоимость перевозок, плата за которые обычно взимается по максимальной грузоподъемности автомобиля. К другим недостаткам этого вида транспорта относят также срочность разгрузки, возможность хищения груза и угона автотранспорта, сравнительно малую

грузоподъемность. Автомобильный транспорт экологически неблагоприятен, что также сдерживает его применение.

Железнодорожный транспорт. Этот вид транспорта хорошо приспособлен для перевозки различных партий грузов при любых погодных условиях. Железнодорожный транспорт обеспечивает возможность сравнительно быстрой доставки груза на большие расстояния. Перевозки регулярны. Здесь можно эффективно организовать выполнение погрузочно-разгрузочных работ.

Существенным преимуществом железнодорожного транспорта является сравнительно невысокая себестоимость перевозки грузов, а также наличие скидок.

К недостаткам железнодорожного транспорта следует отнести ограниченное количество перевозчиков, а также низкую возможность доставки к пунктам потребления, т. е. при отсутствии подъездных путей железнодорожный транспорт должен дополняться автомобильным.

Внутренний водный транспорт. Здесь низкие грузовые тарифы. При перевозках грузов весом более 100 т на расстояние более 250 км этот вид транспорта — самый дешевый.

К недостаткам внутреннего водного транспорта, кроме малой скорости доставки, относят также низкую доступность в географическом плане. Это обусловлено ограничениями, которые накладывает конфигурация водных путей, неравномерность глубин и меняющиеся навигационные условия.

Воздушный транспорт. Основные преимущества — наивысшая скорость, возможность достижения отдаленных районов, высокая сохранность грузов. К недостаткам относят высокие грузовые тарифы и зависимость от метеоусловий, которая снижает надежность соблюдения графика поставки.

При отсутствии железнодорожной связи Тувы с другими регионами страны необходимость совершенствования транспортной сети внешнеэкономических связей становится очевидной. В связи с этим

первостепенное значение приобретает строительство железной дороги от станции Минусинск до Кызыла.

Проект строительства железной дороги уже существует, но для его реализации требуются огромные капитальные вложения. Тува является богатейшей сырьевой базой и развитие железной дороги помимо положительных изменений в виде развития транспортных коммуникаций, может привести к тому, что местная продукция, которая и так пользуется небольшим спросом не выдержит конкуренции перед более дешевым и качественным привозным товаром. Тем самым развитие железной дороги сделает еще более доступным республиканский рынок иногородним производителям и менее доступным для местных производителей, т.к. в условиях снижения транспортных издержек оно не сможет соревноваться и в ценовой конкуренции.

Кроме этого, учитывая опыт российской экономики следует иметь в виду, что при вывозе сырья теряются огромные прибыли вследствие его продажи как более дешевого исходного продукта. Поэтому в данный момент времени развитие железной дороги на наш взгляд нецелесообразно с точки зрения сохранения и развития производственного потенциала. Именно производство сейчас должно стать приоритетом в развитии экономики республики.

В целом значение транспорта определяется его ролью в территориальном разделении общественного труда: специализация районов, их комплексное развитие невозможны без системы транспорта. Транспорт является материальным носителем связей между районами, отраслями, предприятиями. Транспортный фактор оказывает влияние на размещение производства, без его учета нельзя достичь рационального размещения производительных сил.

Основным видом транспорта Республики Тыва является автомобильный транспорт. Также в республике существует возможность развития речного транспорта. Несмотря на то, что речные перевозки имеют

сезонный характер (ледостав на реках Сибири длится от 200 до 240 дней) и уступает другим видам транспорта в скорости движения, все же они обладают и преимуществами: более низкая себестоимость перевозок, требует меньше капитальных затрат на обустройство путей, чем в сухопутных видах транспорта.

Основной проблемой развития и функционирования водного транспорта является отсутствие инвестиций, необходимых для приобретения новых судов, погрузочно-разгрузочной техники, поддержания объектов инфраструктуры. Кроме того, проекты строительства портов отличаются высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости.

Информационная логистика. Результаты движения материальных потоков находятся в прямой связи с рациональностью организации движения информационных потоков. В последние десятилетия именно возможность эффективного управления мощными информационными потоками позволила ставить и решать задачу сквозного управления материальными.

Объект исследования информационной логистики – информационные системы, обеспечивающие управление материальными потоками, используемая микропроцессорная техника, информационные технологии и другие вопросы, связанные с организацией информационных потоков (сопряженных с материальными).

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, циркулирующей в логистических системах. В связи с этим одним из ключевых понятий логистики является понятие информационного потока.

Информационный поток — это совокупность циркулирующих в логистической системе, между логистической системой и внешней средой сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций. Информационный поток может существовать в виде бумажных и электронных документов.

В логистике выделяют следующие виды информационных потоков (рис. 3.8).

в зависимости от вида связываемых потоком систем: горизонтальный и вертикальный;

в зависимости от места прохождения: внешний и внутренний;

в зависимости от направления по отношению к логистической системе: входной и выходной.

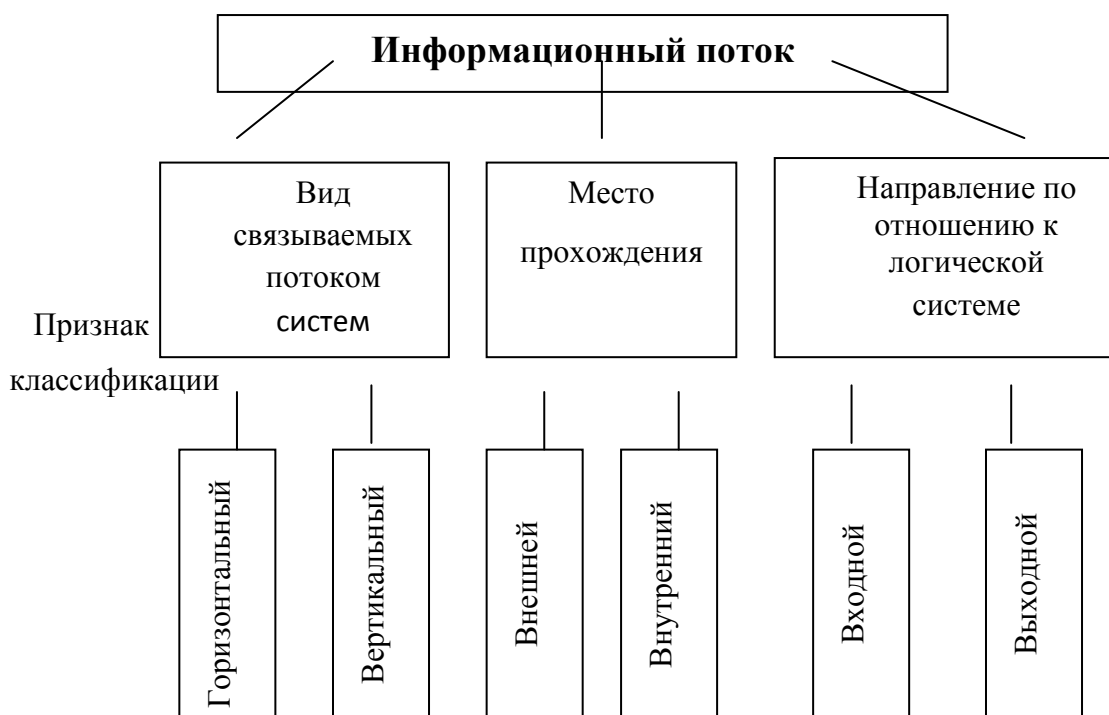


Рис. 2.13. Виды информационных потоков в логистике

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом информационный поток может быть направлен как в одну сторону с материальным, так и в противоположную:

опережающий информационный поток во встречном направлении содержит, как правило, сведения о заказе;

опережающий информационный поток в прямом направлении — это предварительные сообщения о предстоящем прибытии груза;

одновременно с материальным потоком идет информация в прямом направлении о количественных и качественных параметрах материального потока;

вслед за материальным потоком во встречном направлении может проходить информация о результатах приемки груза по количеству или по качеству, разнообразные претензии, подтверждения.

Путь, по которому движется информационный поток, в общем случае, может не совпадать с маршрутом движения материального потока.

Измеряется информационный поток количеством обрабатываемой или передаваемой информации за единицу времени.

Способы измерения количества информации, содержащейся в каком-либо сообщении, изучаются в разделе кибернетики, который называется теорией информации. В практике хозяйственной деятельности информация может измеряться также количеством обрабатываемых или передаваемых документов.

2.3. Преимущества от внедрения и применения логистической системы в Республике Тыва

Рыночные отношения изготовителей и потребителей продукции строительного назначения нуждаются в постоянном совершенствовании и развитии. Существенную роль здесь может сыграть логистическая коммерческо-посредническая структура, осуществляющая эффективное обслуживание капитального строительства республики.

К настоящему времени новые формы и методы логистического обслуживания строительства получают развитие в отдельных районах России и широко освоены в ряде зарубежных стран. При функционировании на рынках строительных материалов новых логистических посредников достигаются цели:

- повышение уровня рентабельности и конкурентоспособности, относительное сокращение издержек товарообращения, диверсификация выполняемых функций и оказываемых услуг;
- снижение уровня коммерческих затрат у предприятий, обслуживаемых посредниками;
- ускорение оборачиваемости запасов продукции, повышение эффективности использования складских мощностей и подъемно-транспортных механизмов, обеспечение режима экономии в транспортно-складском процессе.

Благодаря выполнению новых функций логистического характера существенно увеличатся возможности для развития коммерческой инициативы, расширится круг обслуживаемых предприятий, возрастет объемы деятельности и повысится рентабельность оптовых посредников. Новые логистические услуги не только значительно увеличивают общий спектр оказываемых услуг, обогащают их ассортимент, повышают заинтересованность заказчиков, но и способствуют углублению специализации оптовых посредников, развитию прогрессивных форм обслуживания. На основании анкетного опроса более 50 коммерческо-посреднических структур установлено, что большинство из них (до 80% опрошенных организации) придают большое значение развитию услуг по выполнению транспортно-экспедиционных операций, организации складирования и транспортировки продукции.

Логистический подход также способствует снижению издержек строительного производства. Самый большой удельный вес в сумме всех издержек производства составляют затраты на заготовку и приобретение строительных материалов, деталей и конструкций. Это наблюдалось и в дорыночном периоде деятельности строительных организаций. Но в настоящее время появились новые требования и некоторые специфические особенности работы в этой области деятельности строителей. Прежде всего, это связано с особыми требованиями заказчиков к качеству строительных работ,

что в ряде случаев исключает, например, замену одних материалов, деталей и конструкций на другие. Но в рыночных условиях появились и отдельные положительные сдвиги. Наблюдается значительное колебание цен даже на одну и ту же продукцию предприятий промышленности строительных материалов. Поэтому проектировщикам, производителям и особенно службам материально-технического снабжения строительных организаций предоставляются большие возможности путем просчета различных вариантов обеспечения строительными материалами и изделиями, добиваться минимизации затрат в этой сфере деятельности.

В Республике Тыва одним из факторов, от которого зависит себестоимость работ, является неразвитость рынка строительных материалов. Строительные предприятия используют в основном привозные строительные (материалы цемент, стекло, краска, шифер, кирпич, железобетон). Производители местных строительных материалов по количеству, качеству и стоимости уступают свои позиции на строительном рынке поставщикам из соседних регионов. Необходимо развивать выпуск местных строительных материалов, увеличивать их качество, но все это является результатом недостаточности финансовых средств и трудности привлечения инвестиций. Поэтому создание логистической организации является очень важным, поскольку способствует развитию местных строительных материалов, увеличению числа местных предприятий-изготовителей строительных материалов и комплектующих изделий.

В строительных организациях Республики Тыва наблюдается сокращение основных фондов, в общем, и в стоимостном выражении, однако с 2001 г. объём основных фондов медленно, но начинает расти. Практически по всем направлениям происходит сокращение количества строительных машин. Это обусловлено резким повышением их стоимости, что не позволяет многим строительным организациям в связи с тяжёлым финансовым положением и сокращением бюджетного финансирования приобретать необходимую технику.

Внедрение логистической организации в республике также частично решит проблему сокращения строительных машин, а также транспортных средств, содействованных в перевозке строительных материалов.

Все участники, предлагаемой нами модели логистической системы, взаимодействуя в едином процессе сквозного материального потока, получают прибыль, которую могут направить на:

- обновление основных производственных и непроизводственных фондов;
- амортизацию основных и оборотных средств;
- техническое перевооружение;
- приобретение новых машин и механизмов;
- найме высококвалифицированных специалистов;
- разработку научных проектов и ноу-хау;
- рекламу, СМИ и другие издательства.

Глава 3. БИЗНЕС-ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА В Г. КЫЗЫЛЕ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА

3.1. Резюме

Наименование проекта: ООО Логистический центр «Агрокомплекс».

Местонахождение проекта: 667010, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Мира, д. 15 б.

Суть проекта: настоящий проект представляет собой план создания центра, основными функциями которого являются обработка и хранение сельскохозяйственной продукции.

Цель проекта: Создание логистического центра в городе Кызыле.

Идея проекта: Продвижения товаров местных производителей.

Создание новых рабочих мест: 5 чел.

Стоимость проекта: 39 494 000 рублей.

Финансовые результаты проекта:

- Ставка дисконтирования: 13
- Срок окупаемости (PB): 26 лет
- Дисконтированный срок окупаемости (DPB): 27 лет
- Средняя норма рентабельности: 17,81
- Чистый дисконтированный доход (NPV): 3 504 357
- Индекс прибыльности (PI): 2,32
- Внутренняя норма доходности (IRR): 0,01

3.2. Описание отрасли

Большинство логистических операций в мире осуществляется в логистических центрах. Региональные логистические центры («мультимодальные грузовые терминалы») — крупные, хорошо оснащенные предприятия, предназначенные для оказания услуг другим предприятиям.

Спектр их услуг обычно очень широк, поэтому региональные логистические центры имеют большое число различных подразделений, предназначенных для их оказания. Региональные логистические центры обычно специализируются на массовой переработке грузов по заказам различных компаний.

Ядром логистического центра служит его информационно-аналитический центр, который осуществляет управление всеми информационными, финансовыми и материальными потоками, циркулирующими в нем. К основным подразделениям логистических центров относятся:

- крупные складские помещения, оборудованные приспособлениями для погрузки, разгрузки и комплектации грузов;
- открытые контейнерные площадки;
- железнодорожная станция, обеспечивающая подачу вагонов непосредственно к разгрузочным площадкам складов и контейнерным площадкам;
- морской или речной порт;
- площадка для ожидания разгрузки и погрузки автомашин;
- парк авто- и электропогрузчиков, обеспечивающих перевозку контейнеров международного стандарта;
- парк кранов, которые используются для судов, не приспособленных для горизонтального способа погрузки;
- административное здание со вспомогательными помещениями;
- служба связи;
- служба безопасности, обеспечивающая сохранность материальных ценностей и безопасность как сотрудников логистических центров, так и их клиентов, и др.

Базой для создания регионального логистического центра может служить вычислительный или информационный центр любого вида транспорта, терминала, экспедитора при соблюдении следующих условий:

- наличие платежеспособных пользователей, нуждающихся в комплексном информационном сопровождении внешнеторговой перевозки;
- наличие линий связи или узлов для выхода в сеть и подключения пользователей;
- наличие коллектива программистов, администраторов, базы данных;
- взаимодействие с национальными логистическими центрами для обмена логистическими данными и др.

Возрастающая конкуренция заставляет использовать различные методы для сохранения прибыльности компании за счет сокращения затрат. Основным направлением по снижению затрат является консолидация участников товародвижения.

Применение логистической системы при консолидации торговых, транспортных и производственных процессов требует автоматизации управления товародвижением. Главный элемент успешной деятельности интегрированных процессов — единая информационная политика. Для всех участников консолидации необходимо использовать единые требования к входящим и исходящим документам, не допускающие двойное чтение. Информационные системы выступают частью логистических систем, увязывающих наряду с информацией технику, технологию, планирование и экономику участков товародвижения.

Использование единой технологической системы по работе с товаром и информацией, сопряженной техники, своевременное получение и обработка заказа, согласованное планирование позволяют своевременно довести товар до покупателя с минимальными затратами, не допустив порчи и потерь. Применение логистических систем требует наличия устойчивых хозяйственных связей между участниками товародвижения. У постоянных партнеров по бизнесу возникает необходимость использовать прозрачность систем учета издержек, появляется возможность разработки и применения согласованных технологий переработки грузов и информации.

Использование современных технологических методов приводит к интегрированию хозяйственной деятельности различных торговых структур. Выделяют внешние (по отношению к торговле) и внутренние факторы интеграции в отрасли. К внешним факторам торговли относят показатели, стимулирующие развитие интеграционных процессов в отрасли:

- рыночную непредсказуемость;
- причины, влияющие на уменьшение спроса;
- обострение проблемы реализации товаров;
- многочисленные препятствия на пути движения товаров к потребителю и др.

Внутренним фактором интеграции в торговле, т.е. основным внутриотраслевым мотивом, служит усиление конкурентной борьбы. Развитие торговой системы предполагает, что интеграционные процессы будут проходить на фоне возникновения таких видов объединений, как:

- цепные торговые организации;
- кооперативные объединения торговых структур;
- добровольные оптово-розничные цепи и др.

В крупных розничных сетях интеграция информационных систем розничной и оптовой торговли позволяет автоматически информировать поставщика об уменьшении количества товаров на полках обслуживаемых магазинов.

Логистические сетевые структуры могут создавать на обслуживаемой территории несколько распределительных центров и заключать договоры со сторонней специализированной логистической компанией на осуществление операций, связанных с перевозкой и экспедированием грузов.

С организационно-экономической точки зрения развитие различных форм интеграции предприятий торговли позволяет:

- снижать накладные расходы за счет введения централизованных служб управления, централизации снабженческих, транспортных и учетных функций;

- осуществлять закупки крупными партиями на выгодных условиях платежа и поставок, что сказывается на уровне цен и заинтересованности покупателей;
- своевременно осуществлять доставку скоропортящихся и дефицитных товаров;
- использовать информационные технологии для осуществления управления сетью и создания информационных банков по номенклатуре продукции;
- поддерживать отечественных производителей, предоставляя им приоритетность поставок;
- развивать дополнительные услуги торговых предприятий в виде организаций мини-пекарен, цехов по разделке мяса, единого цеха полуфабрикатов и т.д.

Развитие логистических систем в торговле обусловлено наличием сетевых структур, на долю которых приходится около 90 % торгового оборота.

Опыт свидетельствует, что применение логистики позволяет существенно повысить эффективность торговли. К основным показателям эффективности применения логистики в торговле относят следующие.

1. Сокращение запасов в цепях товародвижения за счет:

- перераспределения запасов между оптовой и розничной торговлей и сосредоточения запасов в оптовом звене;
- применения современных технологий контроля состояния запасов;
- высокой степени согласованности участников в вопросах своевременного пополнения запасов.

Сокращаются как текущие, так и страховые запасы. Текущие — за счет использования технологии «точно в срок», а также формирования оптимальных размеров партий, а страховые запасы — за счет их концентрации в едином распределительном складе.

2. Максимальное использование площадей и объемов предприятий оптовой и розничной торговли. Логистическая оптимизация цепи товародвижения позволяет изменять структуру площадей магазинов в пользу увеличения доли торговых. Этого удастся достичь за счет:

- сокращения общего количества запасов и перемещения их значительной части из магазина в оптовое звено;
- перемещения части подготовительных операций (таких как фасовка, маркировка, проставление цен и др.) на более ранние стадии товародвижения.

3. Ускорение оборачиваемости капитала. Достигается за счет контроля времени сквозных процессов размещения и выполнения заказов.

4. Сокращение транспортных расходов. Удастся достичь за счет высокой согласованности участков в вопросах использования транспорта.

5. Сокращение затрат, связанных с грузопереработкой, в том числе затрат ручного труда.

Совокупный эффект от использования логистики превышает сумму эффектов от улучшения единичных перечисленных показателей.

3.3. Маркетинговый план

Разделение рынка потребителей на различные сегменты и их последующее изучение позволило компании сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах. Использование принципа сегментации рынка улучшит конкурентные позиции компании и позволит лучше удовлетворять потребности покупателей.

Цели сегментирования рынка направлены, прежде всего, на снижение маркетинговых издержек и увеличение продаж.

Сейчас свой выбор в пользу профессиональных логистических операторов делают не только производители и дистрибьюторы, но и крупные

продуктовые ритейлеры. Расходы на логистику достаточно велики, и акционеры торговых компаний всё больше склоняются к передаче логистических функций на аутсорсинг, для этого существует много причин.

Заниматься логистикой самостоятельно для производителя или ритейлера не всегда выгодно, так как это увеличивает затраты на содержание персонала, аренду площадей и транспорт. Но многие компании вынуждены идти по этому пути, так как уровень логистических услуг на рынке часто не назовёшь высоким.

На сегодняшний день логистические услуги в Кызыле являются динамично развивающейся сферой. Приемлемые цены на данные услуги привлекают всё больше новых клиентов не только в лице предприятий, но и гражданского населения, которое хранит на складах личные вещи, мебель, одежду, предметы интерьера и многое другое. В этом случае потребность в хранении нередко возникает в связи с ремонтом или переездом. Таким образом, пользоваться услугами ответственного хранения действительно выгодно всем.

Одним из приоритетных направлений деятельности ООО Логистический центр «Агрокомплекс» является предоставление комплекса услуг по логистике поставок в торговые точки, в особенности точки расположенные в рядом сельхоз рынке.

Ценовая политика предприятия нацелена на заработок средств для обеспечения деятельности предприятия. Так как основными нашими клиентами являются наши сельхоз производители по Губернаторскому проекту «Одно село – один продукт», то предварительно установим цену в 350 руб. за 1 кв.м. склада. Имея общие складские площади в 900 кв.м., то в месяц при полной нагрузке мы сможем реализовать услуги хранения в 315 тыс. руб.

В будущем, когда предприятие будет создано, деятельность в Республике Тыва необходимо направить на обеспечение среднего звена

потребителей логистических услуг полным спектром услуг по складской логистике.

3.4. Организационный план

Логистический центр будет построен на территории Сельхозрынка «Сайзырал». Компания «СХПК С/Х РЫНОК САЙЗЫРАЛ» зарегистрирована 10 марта 2009 года, регистратор — Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой Службы №1 по республике ТЫВА.

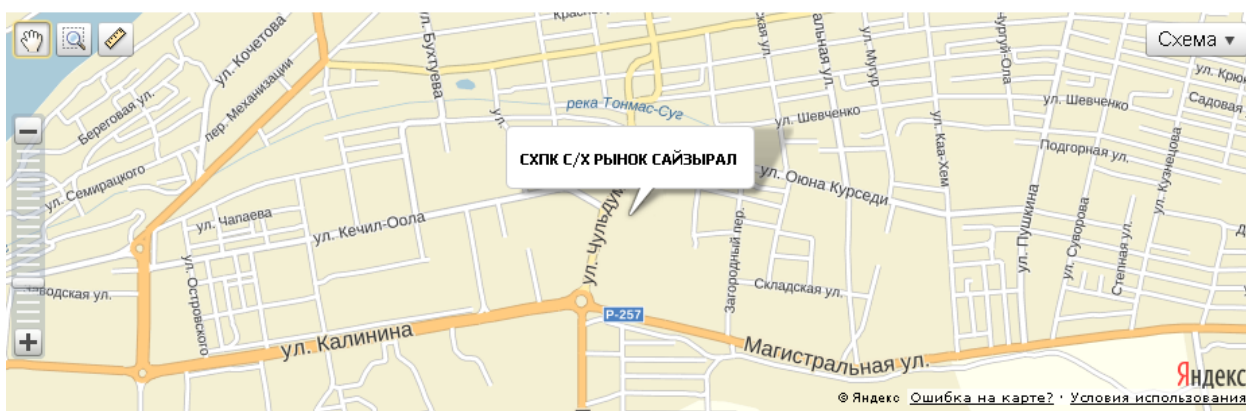


Рис. 3.1. Схема расположения СПК «Сайзырал» в г. Кызыле.

Полное наименование — СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КООПЕРАТИВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РЫНОК САЙЗЫРАЛ. Компания находится по адресу: 667010, г. КЫЗЫЛ, 10, ул. МИРА, д. 15Б. Основным видом деятельности является: «Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества». Юридическое лицо также зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как: «Оптовая торговля мясом, включая субпродукты», «Оптовая торговля мясом птицы, включая субпродукты». Должность руководителя компании — председатель. Организационно-правовая форма (ОПФ) — потребительские кооперативы. Тип собственности — частная собственность.

Сельхозрынок «САЙЗЫРАЛ» - это комплекс зданий и сооружений, оборудованных холодильными установками, компрессорами, торговыми витринами. Основное торговое здание — типовое, с централизованными системами отопления, горячего и холодного водоснабжения, канализации.

Оборудованы помещения для разделки мяса. Имеется и уже начала работать ветеринарная лаборатория, есть кафе. Кроме того, на рынке созданы необходимые условия для предпринимателей, в том числе есть гардеробные, бытовые помещения, комнаты гигиены. Площадь торгового зала – 776,7 кв.м.



Рис. 3.2 . Снимок со спутника, на фото Красным овалом выражено место расположения будущего строения.

«Логистический центр» представляет собой продукт интеграционного взаимодействия различных компаний. Основная цель такого взаимодействия – увеличение извлекаемой прибыли при координации совместных усилий и обеспечения информационной поддержки движения товаров. Логистический центр по сути представляет собой симбиоз маркетинговых и информационных центров, оптово-посреднических и логистических компаний. Основными функциями логистический центр являются прием, обработка, хранение грузов, перевалка и перегрузка товаров между различными видами транспортаи информационная поддержка. Разновидностями логистического центра могут являться транспортно-

распределительные, транспортно-логистические, терминальные комплексы, информационно-логистические центры.

Различные формы логистической интеграции получили широкое распространение в развитых зарубежных странах. Вследствие этого участники движения товаров получили новые возможности и преимущества за счет оптимизации товарных потоков и сокращения цепи [поставок](#). Повышение маневренности и информационная поддержка участников также прибавила конкурентных преимуществ компаниям, пользующихся услугами логистических центров.

Таблица 3.1.

Организационная структура предприятия.

№	Должность	Заработная плата	Количество	Всего заработная плата
1	Директор	30000	1	30000
2	Бухгалтер-логист	22000	1	22000
3	Логист	17000	1	17000
4	Грузчик	15000	2	30000
	Итого:			99000

Состав руководства состоит из одного человека – исполнительного директора центра, который избран собранием учредителей. В каждом из центров будут специалисты, которые должны контролировать процесс деятельности, ведения и организации учета.

Квалифицированный персонал - важная составляющая успеха логистической компании. Весь управленческий персонал должен иметь высшее и среднее образование. Периодически они будут проходить повышение квалификации, повышая уровень своих знаний.

3.5. Производственный план

План строительства является наиважнейшей частью плана, так как точность планирования залог успешного завершения. Строительство логистического центра «Агрокомплекс» - это строительство 4-х ангаров, из которых 3 ангара под склады для хранения сельскохозяйственной продукции с общей площадью 1650 кв.м. и один ангар, как цех сортировки и переработки. Более подробная информация в приложениях в виде Коммерческих предложений от группы компаний «Сектор».



Рис. 3.3. Пример цеха.

Сельскохозяйственная продукция представляет собой специализированное сооружение для сохранения в свежем виде картофеля, моркови, капусты, свеклы и молочной продукции. Основным фактором, влияющим на стоимость овощехранилищ, является их конструкция. На сегодняшний день существуют временные и постоянные сооружения, а постоянные в свою очередь бывают заглубленными и наземными. Временные самые простые - они представляют собой траншеи или большие ямы, куда складываются корнеплоды на сроки до нескольких дней. Постоянные имеют более сложное устройство, чем и характеризуется их цена. И заглубленные, и наземные овощехранилища оснащены системой вентиляции, они покрыты теплоизоляционными и влагостойкими материалами.

СК «Сектор» предлагает своим клиентам такие услуги, как устройство и проектирование для сельскохозяйственной продукции, строительство под ключ. Они строят крепкие и надежные здания для хранения сельскохозяйственной продукции в течение длительного времени.

Весь процесс создания и установки включает в себя следующие этапы:

- проектирование для сельскохозяйственной продукции;
- фундаментные работы;
- устройство бетонного пола;
- изготовление и монтаж арок;
- утепление будущего ангаров;
- установка напорных стен для хранения навалом;
- монтаж и пуско-наладка системы вентиляции;
- обучение персонала Заказчика.

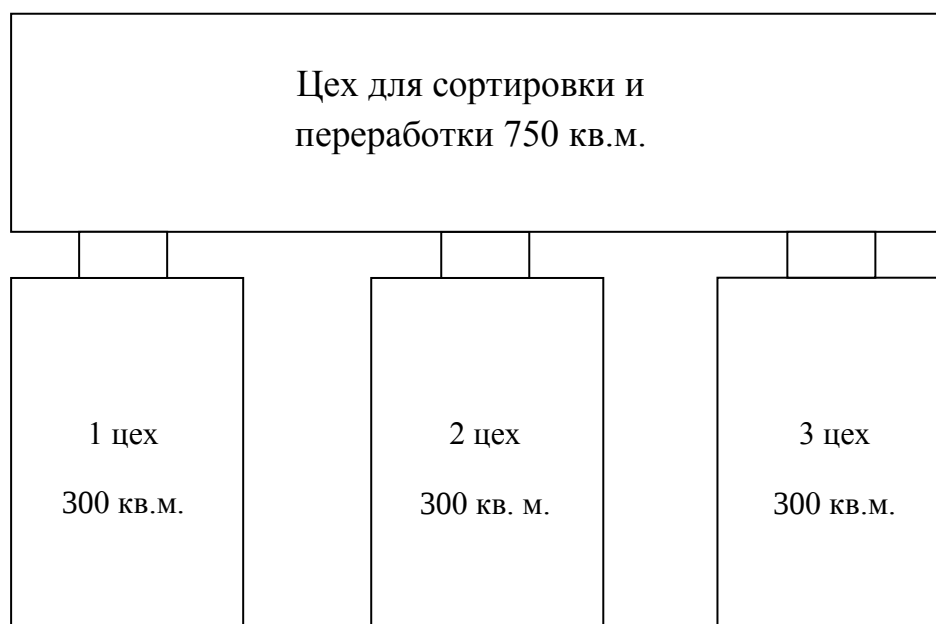


Рис.3.4. Схема расположения цехов.

Себестоимость строительства каждого цеха рассмотрим из Коммерческих предложений от Группы компаний «Сектор».

Таблица 3. 2.

Стоимость строительства Цеха сортировки.

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.
1	Изготовление и монтаж ангара	750 кв.м.	2685000
2	Утепление пенополиуретаном	1339 кв.м.	1952000
3	Бетонный армированный пол 100 мм.	750 кв.м.	925000
4	Дополнительные торцевые распашные ворота	1 шт.	71000
5	Ворота боковые распашные (4*4 м.)	3 шт.	416000
6	Переходы в хранилища (4*6 м.)	3 шт.	513000
7	Доставка оборудования и металла		441000
8	Аренда крана		97000
9	Питание	10 человек	145000
10	Проживание	10 человек	63000
11	Рабочий проект (серия АС)	1 шт.	41000
	Итого:		7349000

Подготовка строительной площадки не входит в стоимость. В стоимость входит: все материалы, накладные расходы, доставка и монтаж.

Срок изготовления 40 дней, гарантия 2 года.

Таблица 3.3.

Стоимость строительства хранилища.

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.
1	Изготовление и монтаж ангара	300 кв.м.	1 210 000
2	Утепление пенополиуретаном	642 кв.м.	928 000
3	Система вентеляции	1 компл.	2 369 000
4	Вент каналы оцинкованные	5 компл.	243 000
5	Бетонный армированный пол 100 мм.	300 кв.м.	371 000
6	Фальш-стены	70 м.п	584 000
7	Доставка оборудования и металла		709 000
8	Аренда крана		75 000
9	Питание	10 человек	170 000

10	Проживание	10 человек	63 000
11	Рабочий проект (серия АС)	1 шт.	41 000
	Итого:		6 763 000

Подготовка строительной площадки не входит в стоимость. В стоимость входит: все материалы, накладные расходы, доставка и монтаж.

Срок изготовления 1,5 месяца, гарантия 2 года.

Таблица 3. 4.

Общий расход на строительство комплекса хранилищ.

№	Наименование	Цена ед., в руб.	Количество	Всего, в руб.
1	Цех сортировки	7 349 000	1	7 349 000
2	Цех овощехранилище	6 763 000	3	20 289 000
3	Установка строительной площадки по ПГС	10 000 000	1	10 000 000
	Итого:			37 638 000

Таблица 3.5.

Смета расходов на оснащение предприятия

№	Наименование	Цена ед., в руб.	Количество	Всего, в руб.
1	Стол	3000	5	15000
2	Стул	1400	10	14000
3	Шкаф	3000	4	12000
4	Сервер ПК	50000	1	50000
5	С:Предприятие 8. TMS Логистика. Управление перевозками.		1	70000
	Итого:			161000

Таблица 3.6.

Приобретение машин погрузчиков и программного обеспечения.

№	Наименование	Цена ед., в руб.	Количество	Всего, в руб.
1	Дизельный погрузчик CPC20 C490BPG Грузоподъемность 2000 кг. 		1	378500
2	Дизельный погрузчик CPC50L 4D35G Грузоподъемность 5000 кг. 		1	750000
3	Тележка СВУ.АС 2т (550х1150, нейлон) Грузоподъемность 2000 кг. 	7 980	2	15960
4	Складской тягач QSD20 Максимальная тяга 2000 кг.		1	289 500

				
5	Электроштабелер CDDZ25 Грузоподъемность 2500 кг. 		1	262 000
	Итого:			1695960

3.6. Финансовый план

Цель финансового раздела бизнес-плана - сформулировать и представить всеобъемлющую и достоверную систему проектировок, отражающих ожидаемые финансовые результаты (итоги) деятельности предприятия. Если эти данные тщательно подготовлены и убедительно подкреплены, они становятся одним из важнейших критериев оценки привлекательности бизнеса.

В то время как остальная часть бизнес-плана призвана дать читателю основные представления о характере предприятия, проектировка финансовых результатов призвана напрямую ответить на главные вопросы, волнующие как предпринимателя, так и того, кому адресуется план, т.е. рецензента. Именно из этого раздела инвестор узнает о том, на какую прибыль он может

рассчитывать, а заимодавец — о способности потенциального заемщика обслуживать долг.

Когда речь идет о новом или недавно существующем предприятии, важно представить суть финансового плана в надлежащей перспективе. В подобных ситуациях, естественно, нет финансовых данных за прошлые годы, которые могли бы послужить основой для оценок. Однако и в таких обстоятельствах большее внимание к деталям может сделать данный раздел намного лучше, чем если он сведется просто к догадкам. При работе над финансовым разделом полезными могут стать следующие соображения.

Во-первых, следует подчеркнуть важность и достоверность представляемых данных. Качество исследований непосредственно отражается на точности проектировок. Рецензент, вероятно, проведет свое собственное исследование для оценки достоверности расчетов. Поэтому, если приводимые в финансовом разделе данные отклоняются от соответствующих общих показателей, как, например, средних по отрасли, то следует дать вразумительное объяснение этому.

Во-вторых, в силу того, что всякий финансовый анализ будущего неизбежно характеризуется тон или иной степенью неопределенности, имеет смысл рассмотреть реальный сценарий, без преувеличений, по минимальной прибыльности. Такие расчеты составляют костяк анализа чувствительности бизнеса к различным предположениям в отношении будущего и позволяют лучше понять перспективы компании.

В-третьих, важно периодически возвращаться к своим проектировкам и, в случае необходимости, пересматривать их. Для того чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать складывающейся обстановке. Это особенно справедливо в отношении финансовых проектировок.

В-четвертых, финансовый план не должен расходиться с деталями, представленными в остальной части бизнес-плана. Если в разделе, посвященном маркетингу, говорится о намерении фирмы развернуть всесторонне спланированную и дорогостоящую рекламную кампанию, это должно найти отражение в проектируемых показателях будущего отчета о прибыли. Если при анализе продаж учитывается фактор сезонности, то его следует принять в расчет и при проектировании денежного потока. Отсутствие логики и несоответствия в плане говорят либо о недобросовестности, либо о недостаточной компетентности его авторов.

Таблица 3.7

Прибыли-убытки (руб.)

Строка	6.2020	7.2020	8.2020	9.2020
Валовый объем продаж	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00
Потери				
Налоги с продаж	10 500,00	10 500,00	10 500,00	10 500,00
Чистый объем продаж	164 500,00	164 500,00	164 500,00	164 500,00
Материалы и комплектующие				
Сдельная зарплата				
Суммарные прямые издержки				
Валовая прибыль	164 500,00	164 500,00	164 500,00	164 500,00
Налог на имущество				
Административные издержки	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Производственные издержки	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Маркетинговые издержки				
Зарплата административного персонала	89 700,00	89 700,00	89 700,00	89 700,00
Зарплата производственного персонала	39 000,00	39 000,00	39 000,00	39 000,00
Зарплата маркетингового персонала				
Суммарные постоянные издержки	153 700,00	153 700,00	153 700,00	153 700,00
Амортизация				

Проценты по кредитам				
Суммарные непроизводственные издержки				
Другие доходы	39 500 000,00			
Другие издержки	39 494 960,00			
Убытки предыдущих периодов				
Прибыль до выплаты налога	15 840,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль				
Прибыль от курсовой разницы				
Налогооблагаемая прибыль	15 840,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00
Налог на прибыль				
Чистая прибыль	15 840,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные технологии мотивации труда персонала, осуществляющего деятельность в сфере логистики, которые могут скорректировать выявленные недостатки на рынке труда, обуславливают необходимость мотивационной работы по двум основным направлениям:

- обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности (формирование и поддержание организационной культуры, организация рабочего места, возможность профессионального роста и личностного развития сотрудника, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к какой-то профессии или конкретной фирме и т.д.);

- организации методов прямого воздействия на производственное поведение работников (различные виды материального и нематериального стимулирования персонала).

То, насколько обусловлен выбор технологии, насколько учтены ресурсы организации, насколько полученные результаты поддаются контролю и оценке мотивации персонала на предприятии, позволяет говорить об эффективности применения технологий мотивации в конкретной организации.

Для оценки эффективности существует ряд методов, основанных на оценке тех или иных критериев мотивации персонала. Критерии оценки эффективности мотивации персонала определяются тем, какой из подходов к оценке используется в конкретной организации – целевой, затратный или подход заинтересованных сторон. Наиболее эффективным представляется сочетание возможностей всех трех подходов, поскольку это позволяет исследовать мотивацию персонала с разных точек зрения, а также своевременно выявлять параметры, которые могут указать на необходимость коррекции системы мотивации с той или иной точки зрения. Для оценки ее эффективности рекомендуется пользоваться набором показателей,

характеризующих ее с точки зрения каждого из подходов, включая и количественные, и качественные показатели. Это будет способствовать повышению желания плодотворного сотрудничества с компанией как уже имеющимся персоналом, так и персоналом на рынке труда, обладающим желаемыми профессиональными параметрами.

Проведенный анализ технологий мотивации труда персонала, применяемых на предприятии, позволил выявить, что в нем фрагментарно применяются технологии первых трех уровней мотивации: направленные на решение рынка труда в сфере логистики, на решение внутренних проблем и наличия временных проблем. В частности, были выявлены следующие проблемы их применения:

- недостаточный объем материального стимулирования;
- неправильное наименование специальности;
- ориентация части применяемых технологий только на средний и высший менеджмент предприятия;
- недостаточная ориентация на признание заслуг мастеров своего дела, не выпячивающих свои достижения напоказ;
- отсутствие учета возможностей интеграции в команду тех членов персонала, которые по разным причинам не занимаются спортом.

Отметим, что повышение эффективности всех используемых технологий сопряжено с потребностью использования тех или иных ресурсов и ограничений. Все необходимые ресурсы на предприятии имеются, а ограничения связаны в основном с установленными во внутренних документах предприятия пределами их потребления. Это позволяет утверждать, что на предприятии имеются и могут быть проведены перспективные направления повышения эффективности системы мотивации труда персонала.

Основными путями решения проблем в мотивации труда сотрудников организации являются:

– изменение системы материального стимулирования работников за счет установления зависимости между параметрами оплаты труда и показателями труда работников (личными и коллективными);

изменение системы материального стимулирования работников (параметров применения технологии «Компенсационный пакет»), поставив достижение желаемых параметров оплаты труда в зависимость от трудовых достижений работников. В рамках данной технологии методы материального стимулирования должны быть обоснованы повышением производительности труда, снижением ошибок в подготавливаемых документах, снижением простоев других подразделений предприятий по вине работников Товарной конторы;

внесение изменений в порядок проведения конкурса на лучшего работника, включив в него номинацию «Лучшие из лучших», в которую должны быть включены работники любой специальности и должности из числа существующих на предприятии и выявленных на основе показателей труда и других достижений работника, которые способствовали наибольшему увеличению доходов предприятия. Итоги конкурса должны быть размещены на «Доске почета» и в газете предприятия;

– увязка технологии «Компенсационный пакет» с технологией «Оценка персонала» для объективности оценки работы руководством.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016). // Справочно-правовая система Консультант Плюс.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). // Консультант Плюс.
3. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). // Консультант Плюс.
4. Общероссийский классификатор занятий ОК 010–2014 (МСКЗ–08). – М.: Стандартинформ, 2015. – 497 с.
5. Профессиональный стандарт «Специалист по логистике на транспорте» (утв. Приказом Минтруда и соцзащиты РФ от 08.09.2014 №616н). // ЯПрофессионал.рф.
6. Бакай С. М. Инновационные технологии формирования системы мотивации управленческих кадров предприятий. / С. М. Бакай, М. В. Франц. // Управление экономикой: методы, модели, технологии : Материалы XVI Международной научной конференции, 2016. – С. 185–190.
7. Безрукова Е. Ю. Технология командообразования: методы и перспективы. / Е. Ю. Безрукова. // Федеральный образовательный портал: Экономика Социология Менеджмент. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/416/685/1219/036Bezrukova.pdf>. (дата обращения: 14.03.2019).
8. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теоретическое и практическое формирование мотивирующей организационной среды и создание единой системы мотивирующих

- компонентов : Монография / А. Е. Боковня. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 144 с.
9. Болдырева Н. Л. Мотивация персонала сервисных компаний / Н. Л. Болдырева, Е. А. Романенко. Курорты. Сервис. Туризм, 2013. – № 2-4. – С. 5–9.
10. Большакова И. А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом. / И. А. Большакова. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №12. – С. 113–116.
11. Ветошко Г. В. Пути совершенствования системы мотивации в деятельности современного предприятия. / Г. В. Ветошко. // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, 2013. – № 5. – С. 129–132.
12. Виниченко М. В. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : Курс лекций по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» / М. В. Виниченко. – М.: РГСУ, 2015. – С. 179–190.
13. Волкова С. Н. Состояние и перспективы развития мотивации труда как фактора регулирования занятости трудовых ресурсов / С. Н. Волкова, А. С. Паронян, А. А. Паронян, М. В. Гейко. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2012. – № 8. – С. 7–12.
14. Гаджинский, А.М. Логистика : учебник / А.М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 419 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). [Электронный ресурс].URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495765>(Дата обращения 16.05.2019).
15. Горгорова В. В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В. В. Горгорова, Л. А. Кобина. // Инженерный вестник Дона, 2013. – № 4. – Т. 27. – С. 236–241.

16. Горшкова Е. В. Мотивация к труду как элемент технологии управления персоналом. / Е. В. Горшкова. // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии, 2014. – С. 114–117.
17. Гурова О. С. Мотивация профессиональной деятельности сотрудников организаций с разными типами корпоративной культуры. / О. С. Гурова. // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы, 2013. – № 10. – С. 36–39.
18. Дешина С. П. Эффективность управления персоналом организации: концептуальные подходы. / С. П. Дешина. // Журнал экономической теории, 2012. – № 2. – С. 129–137.
19. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом. / Т. И. Каграманова. // Мир науки, культуры, образования, 2014. – № 3 (46). – С. 382–384.
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 695 с.
21. Корзенко Н. И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала. / Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина. // Вестник Челябинского государственного университета, 2012. – № 3 (258). – С. 66–69.
22. Корнишин В. В. Управление мотивацией персонала: зарубежный и отечественный опыт. / В. В. Корнишин. // Системное управление, 2012. – № 2. – С. 11–17.
23. Косарева А. В. Проблемы внедрения современных технологий мотивации в деятельность российских организаций. / А. В. Косарева, И. М. Цало. // Современное бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы, 2014. – № 2 (3). – С. 102–104.
24. Кохова И. В. Инновационные технологии управления трудовой мотивацией и стимулированием труда. / И. В. Кохова. // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей, 2016. – С. 43–48.

- 25.Краковецкая И. В. Мотивация как элемент системы управления персоналом. / И. В. Краковецкая, И. П. Телегина, А. В. Телегин. // Современные проблемы экономического и социального развития, 2014. – № 9. – С. 29–31.
- 26.Лазаренко Л. А. Особенности подготовки персонала сферы услуг и его мотивации. / Л. А. Лазаренко, Ф. А. Сехан. // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ, 2013. – № 3. – С. 250–253.
27. Левкин, Г.Г. Логистика : учебник / Г.Г. Левкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 268 с. [Электронный ресурс].
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496875> (Дата обращения 16.05..2019).
- 28.Лукша П. Атлас новых профессий. / П. Лукша, К. Лукша, Д. Варламова, Д. Судаков, Д. Песков, Д. Коричин. – М.: Brainstore, 2016. – 288 с. .
- 29.Ляхова Н. О. Специфика современного управления мотивацией персонала в строительной сфере. / Н. О. Ляхова, Т. В. Карпенко. // Студенческий научный форум, 2014. – С. 111–119.
- 30.Мадых А. А. Факторы мотивации персонала в реализации функций управления предприятием. / А. А. Мадых. // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития, 2013. – № 5. – С. 141–151.
- 31.Майзнер Н. А. Анализ состояния спроса на специалистов по логистике в сфере розничной торговли. / Н. А. Майзнер. // Региональная экономика: теория и практика, 2012. – № 36. – С. 19–26.
32. Марусева, И.В. Логистика: краткий курс : учебное пособие / И.В. Марусева, В.В. Котов, И.Я. Савченко ; Под общ. ред. И.В. Марусевой. - Москва ; 2018. - 196 с. : [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494454> (Дата обращения 16.05.2019).
- 33.Матрешева В. В. Технология мотивации и дисциплина. / В. В. Матрешева, В. И. Кузнецова. // Функционирование национального и мирового рынков

- в условиях глобальной нестабильности : Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, 2017. – С. 197–199.
34. Мескон М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум. / Под ред. Е. А. Родионовой. – М.: Юрайт, 2016. – 280 с.
36. Овсяк Н. В. Мотивация персонала: сущность и современные проблемы. / Н. В. Овсяк. // Бизнес информ, 2014. – № 2. – С. 205–210.
37. Отчет об администрировании информационно-аналитической системы «Общероссийская база вакансий «Работа в России»». – М.: Роструд, 2016. – 96 с.
38. Петрова М. П. Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда. // Форум молодых ученых, 2017. – № 1 (5). – С. 460–463.
39. Пирожкова Е. В. Инновационные технологии управления мотивацией персонала. / Е. В. Пирожкова, И. В. Шавырина. // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях : Сборник материалов VII Международной заочной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Великой Победы, 2015. – С. 346–355.
40. Прокофьева У. Н. Трудовая мотивация и психологический климат в коллективе в сфере торгового бизнеса. / У. Н. Прокофьева. // Карельский научный журнал, 2013. – № 4. – С. 87–89.
41. Пронин А. А. Мотивация и стимулирование труда как технология управления человеческими ресурсами. / А. А. Пронин, В. С. Черепанов. // Эффективные инструменты современных наук – 2013 : Материалы IX международной научно-практической конференции, 2013. – С. 53–57.
42. Прошкин Б. Г. Современные модели и технологии мотивации работников. // Журнал исследований по управлению, 2016. – Т. 2. – № 12. – С. 6.

- 43.Пхаладзе С. Г. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда. / С. Г. Пхаладзе. // Бизнес информ, 2012. – № 2. – С. 206–209.
- 44.Радионов А. С. Исследование эффективности применения технологии мотивации в современных российских организациях. / А. С. Радионов. // International Scientific Review, 2016. – № 7 (17). – С. 38–41.
- 45.Ребров А. В. Мотивация и оплата труда: современные модели и технологии : Учебное пособие. / А. В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 346 с.
- 46.Рябова М. А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий / М. А. Рябова. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2013. – № 2. – С. 112–116.
- 47.Севек, В.К. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-план: учебное пособие. – Кызыл: Изд-во ТывГУ, 2010. – 248 с.
- 48.Севек, В.К. Логистика в системе управления капитальным строительством Республики Тыва: монография [Текст]. – Кызыл: Изд-во ТувГУ, 2008. – 157 с.
- 49.Севек, В.К. Разработка бизнес-плана. Электронные указания к курсовой работе (проекту) на оптическом диске CD-ROM. Электронные указания к курсовой работе (проекту) на оптическом диске CD-ROM. Системные требования: IBM PC 486 (рекомендуется Pentium или выше), 128 Мб ОЗУ; Windows XP; скоростной CD-ROM; VGA – видеокарта и выше; мышь (дата и номер протокола заседания УМС ТувГУ 20.06.2013 г. № 10). Объем 1,72 Кб.
- 50.Сидунов И. А. Анализ мотивационных стимулов деятельности специалистов в торговых предпринимательских структурах / И. А. Сидунов. // Грани познания, 2012. – № 5 (19). – С. 147–150.
- 51.Спрос и предложение рабочей силы на регистрируемом рынке труда Красноярского края. // Интерактивный портал Агентства труда и занятости

- населения Красноярского края. – Режим доступа: http://trud.krskstate.ru/cms_data/usercontent/regionaleditor/документы/2017/рейтинги%20востребованных%20профессий%20на%2031.12.2016_итог%20по%202016%20году.doc (дата обращения: 14.03.2017).
52. Старцева В. Н. Внедрение инновационных технологий мотивации персонала как научная и практическая проблема менеджмента. / В. Н. Старцева. // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2013. – № 1 (98). – С. 258–265.
53. Старцева В. Н. Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных высокотехнологичных компаниях. / В. Н. Старцева. // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 2013. – № 1 (29). – С. 46–52.
54. Стяжкин М. С. Современные технологии в нематериальной мотивации персонала. / М. С. Стяжкин. // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : Сборник научных трудов III Международной научной конференции, 2016. – С. 70–73.
55. Тебекин, А.В. Логистика : учебник / А.В. Тебекин. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 355 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-00571-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495837> (Дата обращения 16.05.2019).
56. Трубецкая А. А. Социальные технологии мотивации линейного персонала / А. А. Трубецкая. // Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития : Материалы IV Международной межвузовской научно-практической конференции, 2015. – С. 174–176.
57. Тятина К. В. Понятие технологии. Технологии в образовании. / К. В. Тятина. // Альманах мировой науки, 2017. – № 1-2 (16). – С. 77–80.

58. Усачева А. С. Современная технология повышения мотивации персонала в организации. / А. С. Усачева. // Новые технологии – нефтегазовому региону : Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию ТИИ-ТюмГНГУ, 2013. – С. 345–348.
59. Усманов Р. Н. Технологии управления мотивацией. / Р. Н. Усманов. // Студенческий форум, 2017. – № 4-2. – С. 64–68.
60. Утенин В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала. / В. Утенин. // Элитариум. – Режим доступа:
http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html
(дата обращения: 24.05.2017).
61. Федин И. А. Комплексные проблемы развития науки, образования и экономики региона / И. А. Федин. // Научно-практический журнал Коломенского института (филиала) МГМУ (МАМИ), 2013. – № 3. – С. 121–123.
62. Хасанова А. Ш. Оценка перспектив развития рынка трудовых ресурсов как субъектов профессиональной деятельности. / А. Ш. Хасанова, Г. М. Квон, Ф. Г. Мухаметзянова. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2015. – № 1 (53). – С. 133–137.
63. Хвощевская Т. А. Технологии мотивации и стимулирования персонала (на примере ОАО «Газпром Нефть»). / Т. А. Хвощевская. // Энергия науки : Сборник материалов V международной научно-практической Интернет-конференции студентов и аспирантов, 2015. – С. 438–441.
64. Хомутова Е. А. Нематериальная мотивация и стимулирование как технологии управления кадровым персоналом. / Е. А. Хомутова. // Закономерности и противоречия развития национальных экономических систем : Международная научно-практическая конференция, 2017. – С. 232–235.

65. Шабельник Л. С. Политика мотивации и основные моменты технологии формирования мотивационного механизма. / Л. С. Шабельник, Ж. В. Горностаева. // Наука и бизнес: проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности : Сборник статей международной научно-практической конференции, 2016. – С. 238–241.
66. Шапиров С. А. Методы мотивации труда. / С. А. Шапиров. // Psyera. – Режим доступа: <http://psyera.ru/5421/metody-motivacii-truda> (дата обращения: 02.06.2019).
67. Шарафетдинова Г. Р. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях / Г. Р. Шарафетдинова, Г. М. Кулапина. // XXV Студенческая международная заочная научно-практическая конференция «Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки, 2012. – №1. – С. 17–24.

Классификация должностей по логистике

Обобщенная трудовая функция	Возможные наименования должностей	Предъявляемые требования
Подготовка и осуществление перевозки грузов в цепи поставок	– Специалист по перевозкам – Специалист-логист по транспорту – Специалист по продажам транспортных услуг – Транспортный аналитик	Среднее профессиональное образование – программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих)
Организация процесса перевозки груза в цепи поставок	– Менеджер по логистике на транспорте – Координатор по логистике на транспорте – Начальник отдела логистике на транспорте	– Высшее образование – программы бакалавриата – 5 лет практической работы в качестве специалиста по логистике и транспорту
Контроль результатов логистической деятельности по перевозке груза в цепи поставок	– Начальник отдела транспорта и логистики – Руководитель отдела транспортной логистики – Заместитель директора по логистике на транспорте	– Высшее образование – специалитет, магистратура – Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной деятельности – 5 лет практической работы в качестве менеджера по логистике и транспорту
Разработка стратегии в области логистической деятельности по перевозкам грузов в цепи поставок	– Директор по логистике – Заместитель генерального директора по логистике – Директор по транспорту	– Высшее образование – специалитет, магистратура – Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки – 5 лет практической работы в качестве руководителя отдела логистики и транспорта

Анализ различий между традиционным и современными подходами к технологии мотивации персонала

Технологии мотивации персонала	Традиционный подход	Современный подход
1	2	3
Технология целеполагания	Отсутствует прямая связь между мотивацией и целями организации.	Мотивация персонала представляет собой систему, позволяющую максимально полно согласовать цели работников с целями организации.
Технология компенсаций	Заработная плата считается наиболее сильным (в некоторых случаях даже единственным) мотиватором работника. Однако ее увеличение возможно только в результате развития организации, вне зависимости от трудового вклада в него каждого члена персонала. Отсутствуют различия между уровнем оплаты труда эффективных и неэффективных сотрудников, работающих на аналогичных должностях.	Уровень заработной платы персонала определяется по совокупности параметров: а) на основе конкурентоспособности на рынке труда; б) на основе вклада каждого работника в результаты деятельности организации. Более эффективные работники заслуживают большей оплаты труда в сравнении с неэффективными. При этом заработная плата выступает мерилем личностной и профессиональной самореализации каждого члена персонала организации.
Технология командо-образования	Результат работы организации воспринимается как сумма результатов достижения целей (как правило, количественных) каждым ее работником. Соответственно, мотивируется каждый работник путем вменения ему в обязанность выполнения планов производства, продаж и т. д.	Результат работы организации воспринимается как результат коллективного труда. Пропагандируются взаимопомощь и взаимовыручка, передача трудового опыта в коллективе, проводятся мероприятия по улучшению морально-психологического климата в коллективе. Соответственно, мотивируется не каждый член коллектива, а весь коллектив в целом.

1	2	3
---	---	---

Технология делегирования полномочий	Все полномочия сконцентрированы на верхних уровнях управления предприятием. Это значительно ухудшает параметры управляемости коллектива, поскольку менеджмент перегружен обязанностями и, как правило, не успевает их исполнять своевременно.	Пропагандируется передача части полномочий на низшие уровни, что способствует повышению уровня ответственности персонала за результаты труда и скорости реагирования организации на изменяющиеся факторы.
Технологии управления карьерой	Продвижение по карьерной лестнице осуществляется только вверх в рамках той деятельности, которую работник избрал в начале жизненного пути.	Карьерный рост возможен как по вертикали, так и по горизонтали. Горизонтальный карьерный рост позволяет расширять степень компетенций и профессиональных навыков работника.
Технологии подготовки и развития персонала	Основное обучение производится на начальных стадиях развития карьеры. Далее проводится повышение квалификации, целью которой в основном является появление повода для повышения оплаты труда работника.	Предполагает непрерывный процесс обучения путем применения различных способов подготовки. Его целью является повышение уровня компетенций персонала, необходимых для достижения целей организации, а также их актуализация в условиях постоянного развития новой техники и технологий.
Технологии оценки персонала	В основном применяется технология аттестации каждого члена персонала. Ее итоги становятся либо основанием для увольнения, либо основанием для символического повышения уровня оплаты труда, в редких случаях – для продвижения по карьерной лестнице. Методы оценки представляют собой либо психологическое тестирование, либо субъективную оценку аттестационной комиссией.	Оценка каждого члена персонала производится на основе мнений о его деятельности со стороны основных взаимодействующих с работником сторон. В зависимости от профессии и должности это могут быть: непосредственный начальник, клиенты, специалисты контролирующих органов, поставщики и т. д. Целью оценки является выявление степени соответствия характеристик члена персонала необходимым для достижения поставленных перед ним целей. Основными методами оценки являются: управление по целям, сравнительные и рейтинговые методы, техника ассесмент-центр.

1	2	3
---	---	---

Технология интеграции в корпоративную культуру	Реализуется путем соблюдения существующих на предприятии традиций. Отсутствует формирование и управление организационной культурой предприятия.	Характеризуется путем разработки и продвижения целенаправленных идей, взглядов, ценностей, составляющих корпоративную культуру и разделяемых всеми членами организации. Способствует снижению числа конфликтных ситуаций и улучшению психологического климата в коллективе, повышает уровень обслуживания клиентов, налоговую культуру предприятия и т. д.
---	--	---