

вправе в регрессном порядке взыскать убытки с непосредственного исполнителя. В противном случае все спорные моменты клиент должен напрямую, минуя экспедитора, решать с непосредственным исполнителем в рамках срока исковой давности. Экспедитор должен отказать клиенту в оплате убытков.

2. Перевозчик не получил оплату за перевозку в полном объеме: если водитель представит письменные пояснения о том, что наличные денежные средства за перевозку от грузополучателя он не получал, то грузополучатель должен доказать факт передачи денег водителю.

3. Порча (утрата) груза в связи с ДТП: экспедитор обязан доказать отсутствие вины как самого себя, так и перевозчика, которые он не мог и не сумел предотвратить при перевозке, а именно – доказать, что была проявлена необходимая степень заботливости для предотвращения ДТП и его последствий [1].

Грамотное умение правильно и точно составить алгоритм действий, учесть все нюансы и, тем самым, предотвратить появление спорных ситуаций; позволяет снизить риски появления незапланированных убытков и расходов, не позволяя предприятию снизить результаты производительности труда.

Рост производительности труда благоприятно отражается на национальной экономике. Повышение производительности труда является:

- фактором повышение конкурентоспособности предприятия;
- основным источником роста национального дохода;
- фактором снижения цены относительно мировых цен;
- одним из условий снижения издержек;
- условием развития сферы услуг и повышения ВВП.

Применение одновременно всех путей повышения производительности труда транспортного предприятия может привести к грамотному использованию ресурсов, надежности предприятия в глазах потребителей, высокого уровня осуществления своих обязанностей и, в конечном итоге, к ускоренному достижению поставленных целей фирмы.

Список цитированных источников

1. Журнал «Компас экспедитора и перевозчика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.baif.by/stati/otvetstvennost-ekspeditora-po-dogovoram-transportnoi-ekspeditsii-perevozki/> – Дата доступа: 07.05.2018

УДК 338.47

Казарян К. А.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Зазерская В. В.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА НА ТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПУТЁМ МОТИВАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА

Эффективность труда является показателем результативности предприятия, отражает его технический уровень и конкурентоспособность на рынке труда. Грамотное определение проблемы внутри предприятия позволяет определить основные задачи и пути повышения производительности труда. На примере брестского транспортного предприятия были выявлены слабые и сильные его стороны, а также угрозы и возможности, влияющие на предприя-

тие с внешней среды. Для точного анализа был сформирован SWOT – анализ, представленный в Таблице 1.

Таблица 1 – Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1. Наличие современных технологий 2. Первенство на рынке 3. Проверенный временем менеджмент 4. Высокая квалификация работников 5. Высокая прибыльность предприятия 6. Постоянное совершенствование производственных технологий 7. Узнаваемое название предприятия 8. Опыт перевозок в зарубежных странах	1. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению 2. Отставание в области исследований 3. Сильная зависимость от курса валют 4. Недостаточная мотивация работников 5. Застой в развитии из-за недостатка конкурентов 6. Недостаточный контроль за работой сотрудников
Возможности	Угрозы
1. Выход на новые мировые рынки 2. Самодовольство среди конкурирующих фирм 3. Ускорение роста рынка 4. Наличие новых привлекательных географических рынков 5. Приток частного и иностранного капитала в логистическую отрасль 6. Развитие экономики за счет увеличения внутренней и транзитной товарной массы 7. Снижение сопутствующих издержек	1. Возможность появления новых конкурентов 2. Плохие дороги 3. Изменение потребностей потребителей 4. Рост налогов и пошлин 5. Утрата доли мирового логистического рынка 6. Понижение трудоспособности и прекращение существования фирм, пользующихся транспортными услугами 7. Дефицит специалистов

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Оценив сильные и слабые стороны предприятия, а также их связь и зависимость от внешних возможностей и угроз, можно сделать вывод о том, что необходимо большое внимание уделять именно работе сотрудников транспортного предприятия. Ряд факторов, таких как увеличение количества потребителей, устранение конкуренции на рынке, выполнение персоналом своих обязанностей на высоком уровне и др. напрямую зависит от персонала. Персонал играет одну из самых важных ролей в деятельности предприятия. Грамотное и организованное распределение обязанностей и заданий среди штаба работников является важнейшим аспектом функционирования любой организации. Прямое воздействие на каждого сотрудника и установление благоприятного климата в коллективе позволяет добиться больших успехов, в первую очередь, самой организацией. Отсюда можно сделать вывод, что именно мотивация работников является толчком и стимулом в их работоспособности и желанием развиваться и добиваться еще больших и лучших результатов.

Таблица 2 – Матрица- SWOT

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Выход на новые мировые рынки</p> <p>5. Приток частного и иностранного капитала</p> <p>6. Развитие экономики за счет увеличения внутренней и транзитной товарной массы</p> <p>7. Снижение сопутствующих издержек</p>	<p>1. Возможность появления новых конкурентов</p> <p>6. Понижение трудоспособности и прекращение существования фирм, пользующихся транспортными услугами</p> <p>7. Дефицит специалистов</p>
Сильные стороны	<p>Чтобы увеличивать мировую аудиторию потребителей, нуждающихся в транспортных услугах, необходимо создавать и налаживать контакты с новыми странами и достойно показывать себя в работе с ранее сотрудничающими государствами.</p>	<p>Наличие современных технологий и высокая квалификация работников позволяет отстаивать свой авторитет на рынке транспортных услуг и быть менее уязвимыми к возможным появлениям новых конкурентов.</p>
Слабые стороны	<p>Работа над маркетинговой политикой позволяет предприятию больше рассказать о своей деятельности, тем самым пробиваясь на мировой рынок транспортных услуг. Установление более благоприятного климата внутри коллектива, который, в свою очередь, увеличивает степень мотивации работников, тем самым позволяет сохранять хороших специалистов и привлекать новых.</p>	<p>Помимо мониторинга движения транспортных средств необходимо также следить за соблюдением водителями режима дня для благоприятной поездки при различных климатических условиях и дорожных участках. Дефицит специалистов можно устранить путем повышения квалификации работников и внедрения системы мотивации, позволяющей улучшить качество работы персонала.</p>

Целью мотивации является создание условий, «наталкивающих» работников к выполнению своих обязанностей с максимально эффективным результатом. Именно поэтому для удобного измерения результатов работы фирмы в целом, отдельных подразделений и непосредственно сотрудников, а также мотивации персонала на достижение требуемых результатов рекомендуется использование ключевых показателей KPI.

Мотивация с показателями KPI может быть выражена в виде материальных вознаграждений: например, за перевыполнение плана или достижение более высокого результата по сравнению с другими работниками, поощряется материальными вознаграждениями, что является одним из самых продуктивных и влиятельных стимулов для сотрудников фирмы. Ключевые показатели эффективности и способы их расчета (оценки) конкретизируются по отдельным категориям работников. Стандартная мотивационная формула состоит из фиксированной части (оклада) и переменной части (премии). Применение системы KPI для оценки работы отдела логистики позволяет повысить эффективность перевозок, сократить время доставки продукции, снизить затраты на ее транспортировку. Внедрение мотивации через KPI для руководителя отдела, который, в свою очередь, может оказывать влияние на персонал, осуществляется следующим образом:

ШАГ 1. Выбираем 3 ключевых показателя:

1 – Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника.

2 – Средневзвешенное время доставки товара от производителя в магазин.

3 – Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции.

ШАГ 2. Определяем вес каждого показателя. Общая сумма должна быть равна 1. Максимальный вес относим к наиболее важному показателю. Тогда:

1. Прибыль от услуг – 0,5.

2. Время доставки – 0,25.

3. Затраты на транспортировку – 0,25.

ШАГ 3. Анализ данных и расчет KPI.

KPI Прибыль от экспедиционных услуг на одного работника, руб.

Прибыль равна 108 223,1. Количество работников отдела, занимающегося логистикой: 48 специалистов. Тогда:

$KPI(пр.) = 108\,223,1 / 48 = 2\,254,6$ руб.

KPI Средневзвешенное время доставки товара от производителей в магазин, дни.

Рассмотрим время доставки 3-х видов товара: строительные материалы, производственные станки и автомобили. Вес каждой перевозки составляет 200, 95 и 5 единиц соответственно. Каждый груз нужно довести до необходимой ему точки: строительные материалы – в точку А, станки – в точку В и автомобили – в точку С. Время доставки груза до этих точек составляет (минуты): 1020 (А – расстояние: 1050 км+ время на отдых), 582 (В – расстояние 680 км) и 297 (С – расстояние 347 км). Тогда найдем:

$KPI(ср.в.) = (1020 \cdot 200 + 582 \cdot 95 + 297 \cdot 5) / (200 + 95 + 5) = 869,25$ мин (14,5 ч).

KPI Стоимость затрат на транспортировку на килограмм продукции, руб./кг.

Чтобы найти значение показателя KPI стоимость затрат на транспортировку на кг продукции, вес груза составляет 2500 кг (5 станков). Тогда:

$KPI(ст.з.) = 8\,414,7 / 2500 = 3,37$ руб./кг.

В первую очередь эти показатели рассчитываются для премирования работников предприятия. Например:

Ключевые показатели	Вес KPI	Цель	Факт	Индекс KPI
KPI 1	0,5	20%	22%	0,550
KPI 2	0,25	20%	17%	0,212
KPI 3	0,25	20%	30%	0,375
	1	Коефф. результат-сти		1,137
Индекс KPI=Вес*факт/цель				113,70%

Цель – это плановый результат, который должны достичь работники, факт – фактически достигнутый результат.

Видно, что по работнику план выполнен не полностью, но общий показатель равен 113,7%, что является более чем удовлетворительным результатом.

ШАГ 4. Рассчитываем премию. Назначаем определенную сумму на премирование и в зависимости от коэффициента выплачиваем денежное вознаграждение.

Также рассчитывать размер премии можно лично для каждого работника, устанавливая размер премии, определяя показатель, упор на который должен делать работник, и, в случае превышения установленной нормы, рассчитать коэффициент KPI, на который умножается размер премии.

Выделяют разные цели KPI, но главная из них – создать такую ситуацию в компании, в которой сотрудники из различных подразделений могли бы действовать сообща, без противоречий своих деловых поступков друг другу. Грамотное использование ключевых показателей KPI является одним из самых влиятельных видов мотивации персонала на предприятии и позволяет достичь поставленных целей фирмы путём эффективного исполнения обязанностей сотрудниками и их стремлением к достижению новых целей.