

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

ОТЧЕТ по производственной практике

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Анисимова Анжелика Дмитриевна
Группа 31 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия ООО "Тринити-Партс"

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)



Труничева А.А.

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)

Труничева А.А. Летова М.Ю.

г. Белгород, 2022 г

Аттестационный лист по производственной практике
по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

1. Ф.И.О. студента Анисимова Анжелика Дмитриевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес
г.Белгород, ул. Мичурина 79ж, ООО "Тринити-Партс"
5. Время проведения практики с «02» февраля 2022г. по «08» февраля 2022г.
6. Виды и объем работ, выполненные студентом во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	6	<i>5 (отлично)</i>
2	Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	8	<i>5 (отлично)</i>
3	Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения)	8	<i>5 (отлично)</i>
4	Расчет и анализ логистических издержек.	6	<i>5 (отлично)</i>
5	Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений	8	<i>5 (отлично)</i>
Итого часов		36	

Итоговая оценка *5 (отлично)*

Руководитель практики
от предприятия (организации)

Гурманова А.А.
должность (подпись)
«02» февраля 2022г.
(М.П.)



Гурманова А.А.
(Ф.И.О.)

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Дневник производственной практики

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

ФИО студента Анисимова Анжелика Дмитриевна
Группа 31 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия ООО "Тринити-Партс"

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)



Буренцова А.А.

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)

Донцова М.Ю.

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
02.02.2022	Знакомство с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: -сфера деятельности; -размер предприятия; -нормативно-правовая форма; -рыночная стоимость; -организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала)	2
02.02.2022	Содержание практики, ее задачи, краткое содержание практики по профилю специальности. Содержание отчета и его оформление. Порядок оформления на работу. Вводный инструктаж по технике безопасности. Инструктаж по общим вопросам, охраны труда и техники безопасности, по режиму работы предприятия, знакомство с производственно-хозяйственной деятельностью организации - основные виды деятельности.	2
02.02.2022	Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников	2
03.02.2022	Провести анализ эффективности функциональных обязанностей логиста.	4
03.02.2022	Рассчитывать эффективность и планировать и организовывать внутрипроизводственные потоковые процессы.	2
04.02.2022	Анализ соответствия профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической или товароведной) стратегии организации (предприятия). Контролировать правильность составления документов поступающих на предприятие	2
04.02.2022	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья), контролировать оплату постав	4
05.02.2022	Правильность использования теоретических основ стратегического планирования в процессе участия в разработке параметров логистической системы; правильность стратегического планирования логистической системы	4
05.02.2022	Составлять формы первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, составлять типовые договора приемки, передачи товарно -материальных ценностей;	2
07.02.2022	Рассчитывать и анализировать логистические издержки. осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения	2
07.02.2022	Оформлять договора перевозок. владеть методикой проектирования, организации и анализа управления запасами и распределительных каналов; осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием,	2

	грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	
07.02.2022	Определять потребности логистической системы и её отдельных элементов	4
08.02.2022	Расчислять и анализировать логистические издержки	2
08.02.2022	Составить производственную программу сокращения логистических расходов.	2
	Всего	36

Руководитель практики
от предприятия(организации)

А.Ф. Акулиничев

должность (подпись)



(Ф.И.О.)

«02» февраля 2022г.

(М.П.)

Тема №1: «Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте на примере ООО «Тринити-Партс»

Практически на любом рабочем месте работник может столкнуться с факторами, представляющими опасность для его здоровья или угрозу сохранности имущества, предоставленного ему работодателем. В чрезвычайных ситуациях возможно возникновение опасности для жизни работника.

Для снижения негативного влияния факторов производства и вероятности возникновения опасных ситуаций каждого работника знакомят с правилами техники безопасности на рабочем месте. В результате он получает представление о:

- Характере деятельности ООО «Тринити-Партс», роли своего рабочего места, оборудовании и материалах, используемых на нем;
- Факторах, которые на этом месте могут представлять опасность или вред;
- Правилах поведения на территории работодателя и конкретном рабочем месте;
- Принципах безопасной работы на имеющемся оборудовании;
- Порядке подготовки рабочего места к работе и правилах ее завершения;
- Использовании средств индивидуальной защиты;
- Мерах по предупреждению пожаров и аварий;
- Поведении в случае опасности или аварии;

- Методах оказания первой помощи пострадавшим.

О том, какие факторы могут представлять опасность или вред, читайте в статье «Опасные и вредные производственные факторы (перечень)».

Предполагается, что в результате проведенного инструктажа работник приобретает все необходимые знания о правилах поведения на рабочем месте и становится ответственным за последствия нарушения им этих правил. Поскольку соблюдение техники безопасности является одной из обязанностей работника (ст. 214 ТК РФ) и относится к дисциплине труда (ст. 189 ТК РФ), за ее нарушение он может быть наказан работодателем путем вынесения ему замечания или выговора, а при наличии умысла в действиях, создании угрозы или наступлении тяжелых последствий — уволен (ст. 192 ТК РФ).

Если несоблюдение техники безопасности привело к материальным потерям для работодателя, то одновременно с дисциплинарной работника можно привлечь к материальной ответственности (ст. 248 ТК РФ). А в случаях серьезных последствий для здоровья или жизни людей возможна уголовная ответственность по ст. 143, 216, 217, 219 УК РФ, которая в зависимости от тяжести этих последствий варьируется от штрафа до тюремного заключения.

Виды и организация инструктажа

Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте может быть:

-вводным, посвященным общим правилам безопасного поведения;

-первичным, дающим работнику максимально полное

представление обо всех аспектах безопасной работы и порядке действий в случае опасных ситуаций, без которого работник не допускается к работе;

-повторным, проводимым каждые полгода с целью периодического повторения информации, полученной при первичном инструктаже;

-внеплановым, необходимость в котором возникает при опасных ситуациях;

-целевым, при появлении нового оборудования или технологий, требующих дополнения правил поведения при работе с ними, или новых требований к безопасному поведению.

Вводный инструктаж может осуществляться отдельно инженером по охране труда, а может быть совмещен с первичным. Первичный и все остальные виды инструктажа проводит непосредственный руководитель работника, прошедший с этой целью специальную подготовку. Инструктаж может быть как индивидуальным, так и групповым.

Процедуре первичного инструктажа подвергают всех работников:

-вновь принятых на работу;

-переведенных на новое место;

-принятых на время: временных (сезонных) работников, командированных, практикантов;

-совместителей и надомников.

Решением работодателя работники на некоторых должностях, на которых не предполагается использование технических приспособлений, могут освобождаться от первичного инструктажа.

Первичный, повторный и внеплановый инструктажи

работников, занимающих одни и те же должности, проводят по одинаковой программе, разработанной у работодателя специально для них. Соответственно, для иных должностей программа может быть иной. Т. е. у одного работодателя может быть несколько программ инструктажа.

В завершение инструктажа работника знакомят с инструкцией по технике безопасности и проводят проверку его знаний.

Подробнее о процедуре проведения инструктажа читайте в статье «Как провести инструктаж по технике безопасности (нюансы)?».

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте в печатном виде содержит всю информацию, с которой работника знакомят устно и путем демонстрации приемов работы и действий в процессе проведения инструктажа.

Соответственно, для одинаковых (или похожих) рабочих мест может использоваться одна инструкция. Для других мест должен быть свой аналогичный по содержанию документ.

Завершая проведение инструктажа, работнику дают для ознакомления текст инструкции, относящейся к его должности.

Журнал проведения инструктажа

Факт проведения инструктажа независимо от его вида фиксируется в специальном журнале, где отражаются:

- данные проинструктированного работника;
- вид проведенного инструктажа;
- реквизиты инструкции, по которой проводился инструктаж;
- дата проведения инструктажа;
- данные инструктора;

-2 подписи: работника и инструктора.

Проведение инструктажа по технике безопасности крайне важно в качестве меры по предотвращению создания на рабочем месте ситуаций, представляющих опасность для здоровья работников и сохранности имущества работодателя.

Он выполняется с соблюдением определенных требований, позволяющих убедиться в том, что работник готов к выполнению установленных правил поведения, отвечающих требованиям безопасной работы.

Тема №2: «Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «Тринити-Партс»

Постоянные изменения и нестабильность экономической ситуации в стране и мире, а также непрерывное усиление конкуренции актуализируют перед хозяйствующими субъектами

проблемы, связанные с оптимизацией производственно-хозяйственной деятельности. Конкурентные преимущества компании на рынке во многом определяются эффективностью его деятельности, которая достигается множеством способов, одним из которых являются низкие затраты, в том числе и логистические. Снижение уровня затрат является одним из факторов повышения эффективности системы хозяйствования и экономической устойчивости предприятия. Эффективному снижению затрат и поиску возможных направлений их минимизации способствует использование логистической концепции в управлении предприятием. Концепция логистики рассматривается как эффективный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению издержек.

Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением, обладающим потенциальными возможностями повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является логистика. Применение логистической концепции позволяет значительно увеличить прибыль за счет снижения затрат, связанных с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала, а также существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла и обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

Так, логистическая система — одно из ключевых понятий логистики. Из всего множества существующих разнообразных систем, обеспечивающих функционирование экономического механизма производственно-коммерческой деятельности, выделяют

логистические системы. Данные системы отличаются от других экономических систем, прежде всего системной целостностью и ее специфичностью, наличием управляемых потоковых процессов и целями функционирования. По словам А. М. Гаджинского А. М., логистическая система — «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой».

Эффективность логистической системы — это показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

Исходя из определения эффективности логистической системы, для ее определения требуется определенная система показателей. По мнению ученых в области логистики, на данный момент не существует единой методики оценки эффективности логистической системы, способной учесть все показатели, все особенности и все вероятные ситуации. К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся: – прибыль; – общие логистические затраты; – качество логистического сервиса; – продолжительность логистических циклов — время выполнения заказов; – производительность; – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру. Показатели, рассчитанные от себестоимости, влияют на цели по прибыли и рентабельности, а операционные показатели влияют на производительность труда и качество процессов, что в свою очередь

влияет на цели верхнего уровня, такие как стоимость компании.

Для оценки эффективности функционирования логистических систем используются различные методы в зависимости от целей анализа. Логистическая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, через которые движутся материальный и сопутствующий ему потоки. Методологическую основу управления потоковыми процессами составляет системный подход. Системный подход является универсальным методом познания деятельности, т. к. в качестве системы может быть рассмотрено любое явление.

Данный подход позволяет исследовать и проектировать сложные динамические целостности и предполагает использование метода дедукции на примере ООО «Тринити-Партс» (от общего к частному).

Системный подход при формировании и оценке функционирования логистической системы состоит из следующих этапов:

- определение и формулировка целей функционирования системы;
- определение показателей (критериев), условий эффективного функционирования системы и основных ограничений внешней среды;
- формирование некоторых подсистем на базе определенных

критериев эффективности;

– выбор структуры или элементов из альтернативных вариантов организация их в единую систему для достижения поставленных целей.

При использовании системного подхода, мы определим общую эффективность логистической системы, однако, метод не позволит детализировать критерии эффективности и представить деятельность компании как логистического центра в числовом выражении. Метод анализа полной стоимости широко используется менеджерами по логистике, когда необходимо сделать выбор из множества альтернатив.

Данный метод представляет собой метод управления потоковыми процессами, учитывающий все экономические изменения, которые возникают при любых преобразованиях в логистической системе. При его использовании допускается увеличение затрат в одной функциональной области логистической системы, при снижении затрат в общем по системе. По мнению А. М. Гаджинского, недостатками метода анализа полной стоимости являются необходимость в специальных знаниях; а также учет факторов, связанных с косвенными затратами.

В краткосрочной перспективе при принятии текущих управленческих решений можно использовать метод ABC и XYZ – анализа. В логистике данные методы применяются при организации закупок, выборе поставщика, в управлении запасами, распределении продукции в зависимости от спроса и т. д. Суть метода ABC —

анализа заключается в делении объектов по степени важности и сосредоточении на наиболее важных основных усилиях с точки зрения поставленной цели среди множества одинаковых объектов. XYZ — анализ предполагает распределение объектов в зависимости от спроса на них (частоты потребления). Эти методы эффективны при анализе определенных логистических операций, например, определение номенклатуры ресурсов; определение увеличения или уменьшения определенного вида услуг и т. д., но не позволяют качественно оценить работу всей логистической системы, включающей большое количество разнообразных показателей эффективности функционирования.

При использовании метода оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия денежных средств, получаемая при достижении заданных значений натуральных показателей, таких как:

- уровень запасов и сокращение необходимости в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и т. д.) в логистической системе;

- продолжительность выполнения заказа, качество и уровень сервиса; уровень использования производственных мощностей;

- качество транспортных услуг и т. д. Недостатком метода является отсутствие возможности в оценке проектируемой логистической системы и предположения эффективности от ее

внедрения;

-также необходимо предварительное нормирование всех натуральных показателей. Марковский В. А. предлагает использовать для оценки эффективности логистической системы методику GAP — анализа. GAP — анализ (GAP Analysis, англ. Gap — «разрыв») — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Этот метод позволяет выявить проблемные (узкие) места в функционировании и развитии логистической системы и своевременном их устранении. Предлагается проводить анализ несоответствия реальных (текущих) возможностей логистической системы компании желаемому (потенциальному) уровню эффективности ее функционирования.

Данный метод может быть адаптирован для всех функциональных областей логистической системы и доступен любому пользователю, но необходимо предварительное нормирование желаемого уровня эффективности по различным показателям, что является недостатком метода. Обособленное использование какого — то определенного метода оценки эффективности не дает полного оценочного представления для логистической системы. Для получения более достоверной информации об эффективности логистической системы необходимо оценивать ее по максимальному количеству критериев.

В настоящее время в менеджменте большую популярность

приобрело использование сбалансированной системы показателей (ССП), такую систему можно применять и в логистике. Сергеев В. И. описывает суть внедрения СПП как анализ менеджерами бизнес — процессов и выделение значимых для компании областей деятельности, в которых определяют совокупность ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI), подлежащих регулярному измерению. СПП оценки эффективности функционирования логистики направлена на увязку финансовых показателей с такими аспектами деятельности как: удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внутрифирменная операционная деятельность логистики, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Применение СПП в логистике позволит определить, как оценивают логистику компании внутренние и внешние клиенты; какие действия и процессы позволят реализовать логистическую стратегию, а следовательно и корпоративную, т. к. цели логистики предполагают согласованность с общими целями компании; какие мероприятия помогут оптимизировать положение организации; как оценивают деятельность собственники и управляющие компании.

Сложность разработки СПП во многом зависит от способности компании представить свою стратегию как систему показателей. Конечно, можно и воспользоваться готовыми библиотеками KPI, предлагаемыми консалтинговыми организациями, но данные показатели должны отражать особенности компании, ее конкурентные преимущества, специфику

рынка, на котором она работает, уникальные технологии, которые использует, знания сотрудников компании.

Итак, алгоритм оценки эффективности функционирования логистической системы — это специально разработанная система операций, которая после последовательного их выполнения позволяет произвести полную оценку эффективности функционирования логистической системы и определить итоговый уровень ее эффективности функционирования. Целью данного алгоритма оценки является определение итогового уровня эффективности функционирования логистической системы, а также нахождение проблемных мест, которые препятствуют выходу системы на более высокий уровень. Применение логистического подхода к управлению предприятием дает возможность найти оптимальный вариант в решении задач, связанных с управлением. Сущностью логистического подхода к управлению потоками является объединение различных субъектов, обладающих различными экономическими интересами, в единую систему.

Тема №3: «Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения) на примере ООО «Тринити-Партс»

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала ООО «Тринити-Партс» логистического менеджмента компании необходимо наличие мониторинга - процедуры измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей ЛС, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле мониторинг результатов работы службы логистики имеет два аспекта:

1. установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и

предпочтения);

2. непосредственное измерение результата принятия управленческих решений.

Элементы системы измерения результатов выполнения логистических решений могут быть представлены в виде схемы.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС ООО «Тринити-Партс» Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида ЛС. Для большинства ЛС эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности КРІ:

1. степени удовлетворения потребителей в качестве логистического сервиса;

2. отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;

3. полных и операционных логистических издержках;

4. продолжительности логистических циклов;

5. производительности/продуктивности ЛС.

Данные показатели содержат основные требования к более детальным шкалам параметров, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных показателей в системе планово-отчетных показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители	Состав показателей
Качество	-Выполнение заказа точно к указанному сроку -Полнота удовлетворения заказа -Точность соблюдения параметров заказа
логистического сервиса для потребителей	-Информационная и коммуникационная надежность, точность и своевременность -Число возвратов товаров, отсутствия запасов, повышения тарифов -Наличие жалоб потребителей -Доступность запасов
Отдача	-Скорость и число оборотов запасов - Средний уровень запасов
инвестиций в логистическую инфраструктуру	-Возврат на инвестиции в основные фонды -Возврат на инвестиции в транспортный парк - Возврат на инвестиции в складскую инфраструктуру -Возврат на инвестиции в технологическое оборудование -Возврат на инвестиции в информационную систему
Общие	-Общие логистические издержки -Затраты на логистическую поддержку производства
операционные логистические издержки	-Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку - Затраты на грузопереработку и складирование - Затраты, связанные с процедурами заказов - Затраты на управление запасами -Ущербы от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п..)

-Время выполнения заказа -
 Продолжительность составляющих цикла заказа -
 Время пополнения запасов -Продолжительность
 обработки заказов потребителям -Время доставки
 Продолжительность заказа потребителю -Продолжительность
 логистических циклов подготовки и комплектации заказа -
 Продолжительность производственно-
 технологического цикла -Продолжительность
 цикла подготовки отчетов -Продолжительность
 цикла закупки продукции
 -Число обработанных заказов в единицу
 времени -Грузовые отправки на единицу складских
 мощностей и грузоместимости транспортных
 средств -Отношения типа «вход-выход» для
 динамики выпуска продукции и
 документооборота -Отношение операционных
 логистических издержек на единицу
 инвестированного капитала -Отношение общих
 логистических издержек на единицу производимой
 продукции -Затраты в дистрибьюции на единицу
 объема продаж

Производительность
 в/ ресурсоотдача

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе измерителей табл. 1) к текущим значениям этих параметров.

Сложность такого сравнения для ЛС заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению являются векторными.

Фокус процедуры контроля должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать либо логистическая функция, например, процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность функций/операций в функциональной области логистики (снабжении, поддержке производства или дистрибуции).

Входом процесса управления логистикой в фирме являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» ЛС (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Производя заданную настройку, логистический менеджмент сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой ЛС (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.).

Эти изменения вызывают отклонения параметров ЛС от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы ЛС (ЗЛС).

Центральным звеном логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии в ЛИС. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности,

докладов персонала логистического менеджмента и аудита. Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность и т.п.

Мониторинг в ЛС осуществляется или вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторами, или на основе компьютерных программ. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, то логистический менеджер может принять решение увеличить страховые запасы на оптовом складе, с которого снабжают ритейлеров. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеет точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» ЛС.

Различают системы контроллинга:

1. разомкнутые,
2. замкнутые
3. системы с модифицированной обратной связью.

Построение и исследование систем логистического контроллинга производится методами, аналогичными теории автоматического управления.

В модифицированной системе контроля менеджер может время от времени менять решающие правила поддержания уровней запасов в складской системе. Текущий уровень запаса поддерживается и пополняется с помощью компьютерной системы автоматически на основе модели EQR в точке возобновления заказа

(ROP) на величину Q^* при условии: «текущий уровень L меньше точки заказа/возобновления заказа». В то же время логистический менеджер, оценивая уровень сервиса, затраты, продвижение товара, выполнение графика производства и т.п., может принять решение изменить процедуру контроля: уровня заказа, временных параметров, решающих правил и т.п.

Например, для ускорения продвижения товара необходим более высокий уровень запасов на складах дистрибутивной сети, непосредственно приближенных к рознице. В этом случае логистический менеджер корректирует граничные условия для параметров заказа (ROP, Q^* и др.), а также может изменить саму схему выполнения заказов.

Тема № 4 «Расчет и анализ логистических издержек на примере ООО «Тринити-Партс»

Уникальность компании на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован под углом его влияния на текущие обороты и стратегию.

Бухгалтерский учет характеризуется «поглощающим» подходом к издержкам, т.е. базируется на предпосылке, что расходы на производство необходимы и должны быть заложены в стоимость продукта. Поскольку расходы на логистику и продажи не являются необходимыми для собственно производства, их часто не учитывают в стоимости продукта. «Абсорбционная» бухгалтерия отличается большим разбросом единичных расходов, обусловленных изменениями производства: чем мельче производство, тем выше единичные расходы и наоборот. Имея постоянную цену продаж и изменяющиеся единичные расходы, производство в один период может принести прибыль, а в другой – убытки. Колебания доходности существенно затрудняют разработку стратегии ценообразования и распространения товаров, возникает ситуация, которую часто называют «спиралью смерти». (Рис. 1.).

При снижении прибыльности повышают цены, что приводит к

снижению спроса, а затем – и прибыли. Такое негативное сочетание тем сильнее, чем большая доля единичных расходов входит в постоянные расходы. Вопросы учета и анализа логистических издержек с целью их минимизации представляют наибольшую сложность по сравнению с другими видами затрат.

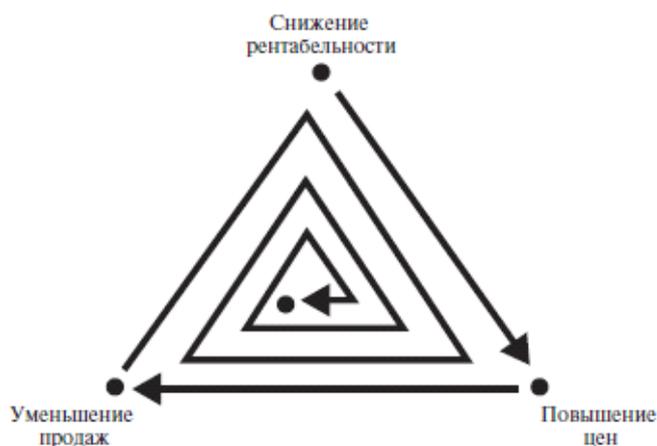


Рис. 1. Взаимосвязь цен, объема продаж и рентабельности

Затраты определяются способом использования ресурсов. Они отражают, сколько и каких ресурсов израсходовано на логистические функции в ЛС при производстве и реализации продукции. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции или производственного

подразделения предприятия.

Управление затратами на ООО «Тринити-Партс» предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку (принятие) и реализацию решений, а также контроль над их выполнением.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. Основные принципы управления затратами выработаны практикой и действуют при управлении логистическими издержками.

Они сводятся к следующему:

- системному подходу к управлению затратами;
- единству методов, принятых на разных уровнях управления затратами;
- управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта – от создания до утилизации;
- сочетанию снижения затрат с высоким качеством продукции и услуг;
- недопущению излишних затрат;
- широкому внедрению эффективных методов снижения затрат;
- совершенствованию путем получения информации об уровне затрат;
- повышению заинтересованности производственных подразделений системы в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например,

что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Низкий уровень нормирования затрат, слабая мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, слабая система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – неизбежно скажутся на функционировании ЛС. Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Логистические издержки с целью их учета и регулирования по функциям ЛС целесообразно объединить в следующие группы:

- затраты на закупку материальных ресурсов (Сз) (частично);
- расходы на грузопереработку и перемещение грузов (транспортировку) (Ст);
- затраты на складирование (Сс);
- затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами (Су);
- затраты, связанные с потерями (Сп).

Существуют и другие группировки логистических затрат, как, например:

- операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);

- капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерба от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из перечисленных групп показана на примере одного из крупных российских предприятий автомобилестроения (рис. 3).

Таблица 1. Взаимосвязь логистических издержек на российском предприятии

(1) Затраты на закупку материальных ресурсов	(2) Затраты, связанные с потерями	(3) Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	(4) Затраты на складирование	(5) Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
--	---	--	------------------------------------	---

	2.1. Потери от недостачи и порчи ценностей		4.1. Затраты на содержание запасов	Информацио нные расходы Зарплата логистического персонала
1.1. Затраты на закупку материалов	2.2. Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака:	3.1. Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков	4.2. Затраты на содержание складов	Расходы на тару и упаковку Расходы на рекламу
1.2. Затраты на закупку комплектующих	затраты на выявление брака затраты на исправление брака стоимость неисправимого брака	3.2. Расходы на внутризаводское перемещение грузов	4.2.1. Затраты, связанные с внешними складами	Расходы на маркетинг, представительские расходы
	2.3. Затраты на гарантийный ремонт	3.3. Затраты на отгрузку продукции покупателям	4.2.2. Затраты на содержание внутренних складов	Списание просроченной задолженности Штрафы, пени, неустойки

Сравнение разных систем учета и специфики ЛС показывает, что перспективным объектом анализа в системе интегрированной логистики должен стать полный функциональный цикл, или цикл исполнения заказа.

С поставщиками и потребителями фирму связывают информационные, финансовые и материальные потоки. Каждый функциональный цикл предусматривает действия звеньев, взаимосвязанных и объединенных в систему. Помимо звеньев и связей, для выполнения функционального цикла логистики требуются запасы. Запасы оцениваются размером активов,

предназначенных для поддержания логистических операций. Общий объем запасов, размещенных в ЛС, складывается из текущих (базовых) и страховых (буферных) запасов, создаваемых для защиты от неопределенности и элиминирования логистических рисков.

Согласование потребностей в ресурсах на входе обуславливает динамику реализации функциональных циклов. В зависимости от уровня удовлетворенности клиентов в составе показателей функциональных циклов (ФЦ) учитывают:

1) Эффективность ФЦ (в смысле исполнения его предназначения).

2) Производительность ФЦ, на прямую связанную с затратами ресурсов, необходимых для качественной логистики (функциональный цикл фирмы «А» более производителен, чем функциональный цикл фирмы «В» в том случае, если он обеспечивает удовлетворение потребности в большем объеме услуг, при этом уровень качества не ниже у фирмы «В» при тех же ресурсах).

3) Интенсивность ФЦ (разным функциональным циклам присуща разная частота операций и сделок). Одни циклы предназначены для обеспечения одноразовой покупки или продажи.

В подобных случаях цикл планируется, осуществляется и по завершении сделки прекращаются. Другие циклы предполагают исполнение долгосрочных контрактов. Любые операции в рамках конкретного контракта одновременно могут иметь отношение к другим функциональным циклам (например, фирма оказывает транспортные услуги по найму, как правило, обслуживает несколько функциональных циклов, обеспечивая своими услугами многие

отрасли).

4) Продолжительность и изменчивость ФЦ (структура функционального цикла, хозяйственные условия и интегральное качество ЛС раз от раза изменяются).

Масштабы изменчивости каждого вида операций сказываются на длительности функционального цикла. Пределы временных колебаний могут быть выявлены на основе статистических данных о каждом виде деятельности за прошлые периоды. На рисунке 3 представлены разбросы параметров (минимальные и максимальные сроки) поставки, необходимые для выполнения каждой операции, и итоговый диапазон изменения продолжительности всего функционального цикла. Вертикальная пунктирная линия указывает среднее или ожидаемое время для завершения каждой операции.

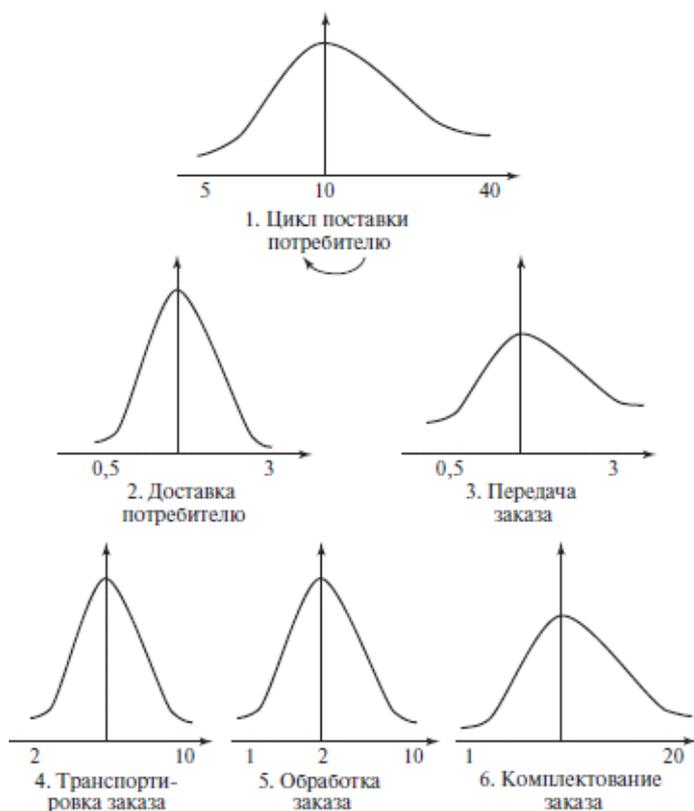


Рис. 3. Временные характеристики общего цикла исполнения заказа и его составляющих

В каждом функциональном цикле результаты логистической деятельности находят прямое отражение в фактической величине издержек, связанных с выполнением определенных логистических операций. Каждая является необходимым условием выполнения

функционального цикла логистики. При правильном выделении логистических издержек, которое должна обеспечивать управленческая отчетность, появляется возможность определить принадлежность издержек к конкретному функциональному циклу. Издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, управлением запасами, складированием и упаковкой, должны быть отделены от других видов затрат, так как могут быть рассчитаны прямым методом.

Сгруппировать логистические затраты с точки зрения принадлежности их к функциональным циклам можно по следующим признакам:

- 1) соответствие определенному счету бухгалтерской отчетности;
- 2) отношение к изменению объема производства (реализации);
- 3) возможность расчета удельного показателя по соответствующему признаку;
- 4) этап функционального цикла.

Тема №5 «Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений на примере ООО «Тринити-Партс»

Эффективность инвестиционного проекта ООО «Тринити-Партс» оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги – отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансово-экономических показателей. Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый.

Денежный поток (Cash Flow, CF) инвестиционного проекта –

это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Значение денежного потока обозначается через (CF_t), если оно относится к моменту времени t .

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге (P_m);
- оттоком, равным платежам на этом шаге (O_m);
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разнице между притоком и оттоком ($P_m - O_m$).

Денежный поток (t) обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности
- денежного потока от операционной деятельности
- денежного потока от финансовой деятельности.

Для ряда инвестиционных проектов строго разграничить потоки по разным видам деятельности может показаться затруднительным. В этих случаях можно объединить некоторые (или все) потоки.

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных и дефлированных ценах:

- текущими называются цены без учета инфляции.
- прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.
- дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Список использованных источников

1. Шепелева А.Ю. Логистика: конспект лекций А.Ю. Шепелева - М.: Аллель-2000, 2017.
2. Миротин Л.Б. Эффективная логистика Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2018.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие Т.В. Алесинская. - Таганрог: ТРТУ, 2020.

4. Электронный ресурс // Управление логистическими затратами - сайт. URL: <http://www.transportall.ru/info/logistics/401/>

5. Электронный ресурс // Логистические затраты - сайт. URL: http://tvoydohod.ru/logistika_73.html

6. Электронный ресурс // Классификация логистических затрат - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektsii/klassifikatsiya-logisticheskikh-zatrat.html>

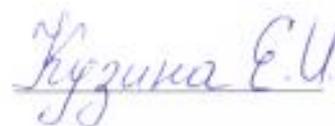
7. Электронный ресурс // Логистические затраты: понятие и сущность - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektsii/logisticheskie-zatratyi.html>

Министерство образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

ОТЧЕТ
по производственной практике
по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Афрасова Зильфира Мавлудовна
Группа 32 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия Техцентр «Автоклимат»

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)



Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)



г. Белгород, 2022 г

Аттестационный лист по производственной практике
 по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

- Ф.И.О. студента Афрасова Зильфира Мавлудовна
- Группа 32 ОДЛ
- Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
- Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес:
г. Белгород, Промышленный проезд, дом 3
- Время проведения практики 16.03.2022-22.03.2022
- Виды и объем работ, выполненные студентом во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	6	5 (отлично)
2	Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	8	5 (отлично)
3	Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения)	8	5 (отлично)
4	Расчет и анализ логистических издержек.	6	5 (отлично)
5	Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений	8	5 (отлично)
Итого часов		36	

Итоговая оценка 5 (отлично)

Руководитель практики
от предприятия (организации)
Ирина Сергеевна
должность (подпись)
«16» марта 20 г.
(М.П.)



Кудряка Е.И.
(Ф.И.О.)

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

**Дневник
производственной практики**
по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

ФИО студента Афрасова Зильфира Мавлудовна
Группа 32 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия Техцентр «Автоклимат»

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
16.03	Знакомство с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: -сфера деятельности; -размер предприятия; -нормативно-правовая форма; -рыночная стоимость; -организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала)	2
16.03	Содержание практики, ее задачи, краткое содержание практики по профилю специальности. Содержание отчета и его оформление. Порядок оформления на работу. Вводный инструктаж по технике безопасности. Инструктаж по общим вопросам, охраны труда и техники безопасности, по режиму работы предприятия, знакомство с производственно-хозяйственной деятельностью организации - основные виды деятельности.	2
17.03	Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников	2
17.03	Провести анализ эффективности функциональных обязанностей логиста.	4
18.03	Рассчитывать эффективность и планировать и организовывать внутрипроизводственные потоковые процессы.	2
18.03	Анализ соответствия профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической или товароведной) стратегии организации (предприятия). Контролировать правильность составления документов поступающих на предприятие	2
18.03 19.03	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья), контролировать оплату постав	4
19.03	Правильность использования теоретических основ стратегического планирования в процессе участия в разработке параметров логистической системы; правильность стратегического планирования логистической системы	4
19.03	Составлять формы первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, составлять типовые договора приёмки, передачи товарно -материальных ценностей;	2
21.03	Рассчитывать и анализировать логистические издержки. осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения	2
21.03	Оформлять договора перевозок. владеть методикой проектирования, организации и анализа управления запасами и распределительных каналов; осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	2

21.03	Определять потребности логистической системы и её отдельных элементов	4
22.03		
22.03	Рассчитывать и анализировать логистические издержки	2
22.03	Составить производственную программу сокращения логистических расходов.	2
	Всего	36

Руководитель практики
от предприятия (организации)

Руководитель
должность (подпись)

Будачина Е.В.
(Ф.И.О.)

22.04.2024

(М.П.)



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практиканта(ку), Афрасову Зильфиру Мавлудовну

фамилия, имя, отчество

проходившую производственную практику по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

в организации Техцентр «Автоклимат»
в период с 16.03.2022 по 22.03.2022

В ходе практики студент(ка) Белгородского индустриального колледжа специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике Афрасова Зильфира Мавлудовна ознакомилась с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: сфера деятельности; размер предприятия; нормативно-правовая форма; рыночная стоимость; организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала), познакомилась (ась) со службой логистики на предприятии: структура службы логистики, ее основные задачи; численность штата сотрудников. Оформил(а) соответствующие документы.

Практикант(ка) Афрасова З.М. показала себя грамотным специалистом, трудолюбивым, инициативным, ответственным сотрудником. Поручаемую работу выполняла в полном объеме и в срок. В коллективе коммуникабельна, неконфликтна, пользуется уважением коллег.

Программа практики выполнена в полном объеме, результаты практики заслуживают оценки «отлично». (отлично, хорошо, удовлетворительно)

Руководитель практики
от предприятия(организации)

Курзина Е.С.
должность
«ед» март 2022г.

(М.П.)



Зильфира
(подпись)

Курзина Е.С.
(Ф.И.О.)

Тема №1: «Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Практически на любом рабочем месте работник может столкнуться с факторами, представляющими опасность для его здоровья или угрозу сохранности имущества, предоставленного ему работодателем. В чрезвычайных ситуациях возможно возникновение опасности для жизни работника.

Для снижения негативного влияния факторов производства и вероятности возникновения опасных ситуаций каждого работника знакомят с правилами техники безопасности на рабочем месте. В результате он получает представление о:

- Характере деятельности ООО «Техцентр «АвтоКлимат», роли своего рабочего места, оборудовании и материалах, используемых на нем;
- Факторах, которые на этом месте могут представлять опасность или вред;
- Правилах поведения на территории работодателя и конкретном рабочем месте;
- Принципах безопасной работы на имеющемся оборудовании;
- Порядке подготовки рабочего места к работе и правилах ее завершения;
- Использовании средств индивидуальной защиты;
- Мерах по предупреждению пожаров и аварий;
- Поведении в случае опасности или аварии;

- Методах оказания первой помощи пострадавшим.

О том, какие факторы могут представлять опасность или вред, читайте в статье «Опасные и вредные производственные факторы (перечень)».

Предполагается, что в результате проведенного инструктажа работник приобретает все необходимые знания о правилах поведения на рабочем месте и становится ответственным за последствия нарушения им этих правил. Поскольку соблюдение техники безопасности является одной из обязанностей работника (ст. 214 ТК РФ) и относится к дисциплине труда (ст. 189 ТК РФ), за ее нарушение он может быть наказан работодателем путем вынесения ему замечания или выговора, а при наличии умысла в действиях, создании угрозы или наступлении тяжелых последствий — уволен (ст. 192 ТК РФ).

Если несоблюдение техники безопасности привело к материальным потерям для работодателя, то одновременно с дисциплинарной работника можно привлечь к материальной ответственности (ст. 248 ТК РФ). А в случаях серьезных последствий для здоровья или жизни людей возможна уголовная ответственность по ст. 143, 216, 217, 219 УК РФ, которая в зависимости от тяжести этих последствий варьируется от штрафа до тюремного заключения.

Виды и организация инструктажа

Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте может быть:

-вводным, посвященным общим правилам безопасного поведения;

-первичным, дающим работнику максимально полное

представление обо всех аспектах безопасной работы и порядке действий в случае опасных ситуаций, без которого работник не допускается к работе;

-повторным, проводимым каждые полгода с целью периодического повторения информации, полученной при первичном инструктаже;

-внеплановым, необходимость в котором возникает при опасных ситуациях;

-целевым, при появлении нового оборудования или технологий, требующих дополнения правил поведения при работе с ними, или новых требований к безопасному поведению.

Вводный инструктаж может осуществляться отдельно инженером по охране труда, а может быть совмещен с первичным. Первичный и все остальные виды инструктажа проводит непосредственный руководитель работника, прошедший с этой целью специальную подготовку. Инструктаж может быть как индивидуальным, так и групповым.

Процедуре первичного инструктажа подвергают всех работников:

-вновь принятых на работу;

-переведенных на новое место;

-принятых на время: временных (сезонных) работников, командированных, практикантов;

-совместителей и надомников.

Решением работодателя работники на некоторых должностях, на которых не предполагается использование технических приспособлений, могут освобождаться от первичного инструктажа.

Первичный, повторный и внеплановый инструктажи

работников, занимающих одни и те же должности, проводят по одинаковой программе, разработанной у работодателя специально для них. Соответственно, для иных должностей программа может быть иной. Т. е. у одного работодателя может быть несколько программ инструктажа.

В завершение инструктажа работника знакомят с инструкцией по технике безопасности и проводят проверку его знаний.

Подробнее о процедуре проведения инструктажа читайте в статье «Как провести инструктаж по технике безопасности (нюансы)?».

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте в печатном виде содержит всю информацию, с которой работника знакомят устно и путем демонстрации приемов работы и действий в процессе проведения инструктажа.

Соответственно, для одинаковых (или похожих) рабочих мест может использоваться одна инструкция. Для других мест должен быть свой аналогичный по содержанию документ.

Завершая проведение инструктажа, работнику дают для ознакомления текст инструкции, относящейся к его должности.

Журнал проведения инструктажа

Факт проведения инструктажа независимо от его вида фиксируется в специальном журнале, где отражаются:

- данные проинструктированного работника;
- вид проведенного инструктажа;
- реквизиты инструкции, по которой проводился инструктаж;
- дата проведения инструктажа;
- данные инструктора;

-2 подписи: работника и инструктора.

Проведение инструктажа по технике безопасности крайне важно в качестве меры по предотвращению создания на рабочем месте ситуаций, представляющих опасность для здоровья работников и сохранности имущества работодателя.

Он выполняется с соблюдением определенных требований, позволяющих убедиться в том, что работник готов к выполнению установленных правил поведения, отвечающих требованиям безопасной работы.

Тема №2: «Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Постоянные изменения и нестабильность экономической ситуации в стране и мире, а также непрерывное усиление конкуренции актуализируют перед хозяйствующими субъектами

проблемы, связанные с оптимизацией производственно-хозяйственной деятельности. Конкурентные преимущества компании на рынке во многом определяются эффективностью его деятельности, которая достигается множеством способов, одним из которых являются низкие затраты, в том числе и логистические. Снижение уровня затрат является одним из факторов повышения эффективности системы хозяйствования и экономической устойчивости предприятия. Эффективному снижению затрат и поиску возможных направлений их минимизации способствует использование логистической концепции в управлении предприятием. Концепция логистики рассматривается как эффективный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению издержек.

Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением, обладающим потенциальными возможностями повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является логистика. Применение логистической концепции позволяет значительно увеличить прибыль за счет снижения затрат, связанных с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала, а также существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла и обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

Так, логистическая система — одно из ключевых понятий логистики. Из всего множества существующих разнообразных систем, обеспечивающих функционирование экономического механизма производственно-коммерческой деятельности, выделяют

логистические системы. Данные системы отличаются от других экономических систем, прежде всего системной целостностью и ее специфичностью, наличием управляемых потоковых процессов и целями функционирования. По словам А. М. Гаджинского А. М., логистическая система — «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой».

Эффективность логистической системы — это показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

Исходя из определения эффективности логистической системы, для ее определения требуется определенная система показателей. По мнению ученых в области логистики, на данный момент не существует единой методики оценки эффективности логистической системы, способной учесть все показатели, все особенности и все вероятные ситуации. К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся: – прибыль; – общие логистические затраты; – качество логистического сервиса; – продолжительность логистических циклов — время выполнения заказов; – производительность; – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру. Показатели, рассчитанные от себестоимости, влияют на цели по прибыли и рентабельности, а операционные показатели влияют на производительность труда и качество процессов, что в свою очередь

влияет на цели верхнего уровня, такие как стоимость компании.

Для оценки эффективности функционирования логистических систем используются различные методы в зависимости от целей анализа. Логистическая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, через которые движутся материальный и сопутствующий ему потоки. Методологическую основу управления потоковыми процессами составляет системный подход. Системный подход является универсальным методом познания деятельности, т. к. в качестве системы может быть рассмотрено любое явление.

Данный подход позволяет исследовать и проектировать сложные динамические целостности и предполагает использование метода дедукции на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат» (от общего к частному).

Системный подход при формировании и оценке функционирования логистической системы состоит из следующих этапов:

- определение и формулировка целей функционирования системы;
- определение показателей (критериев), условий эффективного функционирования системы и основных ограничений внешней среды;
- формирование некоторых подсистем на базе определенных

критериев эффективности;

– выбор структуры или элементов из альтернативных вариантов организация их в единую систему для достижения поставленных целей.

При использовании системного подхода, мы определим общую эффективность логистической системы, однако, метод не позволит детализировать критерии эффективности и представить деятельность компании как логистического центра в числовом выражении. Метод анализа полной стоимости широко используется менеджерами по логистике, когда необходимо сделать выбор из множества альтернатив.

Данный метод представляет собой метод управления потоковыми процессами, учитывающий все экономические изменения, которые возникают при любых преобразованиях в логистической системе. При его использовании допускается увеличение затрат в одной функциональной области логистической системы, при снижении затрат в общем по системе. По мнению А. М. Гаджинского, недостатками метода анализа полной стоимости являются необходимость в специальных знаниях; а также учет факторов, связанных с косвенными затратами.

В краткосрочной перспективе при принятии текущих управленческих решений можно использовать метод ABC и XYZ – анализа. В логистике данные методы применяются при организации закупок, выборе поставщика, в управлении запасами, распределении продукции в зависимости от спроса и т. д. Суть метода ABC —

анализа заключается в делении объектов по степени важности и сосредоточении на наиболее важных основных усилиях с точки зрения поставленной цели среди множества одинаковых объектов. XYZ — анализ предполагает распределение объектов в зависимости от спроса на них (частоты потребления). Эти методы эффективны при анализе определенных логистических операций, например, определение номенклатуры ресурсов; определение увеличения или уменьшения определенного вида услуг и т. д., но не позволяют качественно оценить работу всей логистической системы, включающей большое количество разнообразных показателей эффективности функционирования.

При использовании метода оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия денежных средств, получаемая при достижении заданных значений натуральных показателей, таких как:

- уровень запасов и сокращение необходимости в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и т. д.) в логистической системе;

- продолжительность выполнения заказа, качество и уровень сервиса; уровень использования производственных мощностей;

- качество транспортных услуг и т. д. Недостатком метода является отсутствие возможности в оценке проектируемой логистической системы и предположения эффективности от ее

внедрения;

-также необходимо предварительное нормирование всех натуральных показателей. Марковский В. А. предлагает использовать для оценки эффективности логистической системы методику GAP — анализа. GAP — анализ (GAP Analysis, англ. Gap — «разрыв») — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Этот метод позволяет выявить проблемные (узкие) места в функционировании и развитии логистической системы и своевременном их устранении. Предлагается проводить анализ несоответствия реальных (текущих) возможностей логистической системы компании желаемому (потенциальному) уровню эффективности ее функционирования.

Данный метод может быть адаптирован для всех функциональных областей логистической системы и доступен любому пользователю, но необходимо предварительное нормирование желаемого уровня эффективности по различным показателям, что является недостатком метода. Обособленное использование какого — то определенного метода оценки эффективности не дает полного оценочного представления для логистической системы. Для получения более достоверной информации об эффективности логистической системы необходимо оценивать ее по максимальному количеству критериев.

В настоящее время в менеджменте большую популярность

приобрело использование сбалансированной системы показателей (ССП), такую систему можно применять и в логистике. Сергеев В. И. описывает суть внедрения СПП как анализ менеджерами бизнес — процессов и выделение значимых для компании областей деятельности, в которых определяют совокупность ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI), подлежащих регулярному измерению. СПП оценки эффективности функционирования логистики направлена на увязку финансовых показателей с такими аспектами деятельности как: удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внутрифирменная операционная деятельность логистики, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Применение СПП в логистике позволит определить, как оценивают логистику компании внутренние и внешние клиенты; какие действия и процессы позволят реализовать логистическую стратегию, а следовательно и корпоративную, т. к. цели логистики предполагают согласованность с общими целями компании; какие мероприятия помогут оптимизировать положение организации; как оценивают деятельность собственники и управляющие компании.

Сложность разработки СПП во многом зависит от способности компании представить свою стратегию как систему показателей. Конечно, можно и воспользоваться готовыми библиотеками KPI, предлагаемыми консалтинговыми организациями, но данные показатели должны отражать особенности компании, ее конкурентные преимущества, специфику

рынка, на котором она работает, уникальные технологии, которые использует, знания сотрудников компании.

Итак, алгоритм оценки эффективности функционирования логистической системы — это специально разработанная система операций, которая после последовательного их выполнения позволяет произвести полную оценку эффективности функционирования логистической системы и определить итоговый уровень ее эффективности функционирования. Целью данного алгоритма оценки является определение итогового уровня эффективности функционирования логистической системы, а также нахождение проблемных мест, которые препятствуют выходу системы на более высокий уровень. Применение логистического подхода к управлению предприятием дает возможность найти оптимальный вариант в решении задач, связанных с управлением. Сущностью логистического подхода к управлению потоками является объединение различных субъектов, обладающих различными экономическими интересами, в единую систему.

Тема №3: «Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения) на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала ООО «Техцентр «АвтоКлимат» логистического менеджмента компании необходимо наличие мониторинга - процедуры измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей ЛС, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле мониторинг результатов работы службы логистики имеет два аспекта:

1. установление определенной системы мер (количественных

и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);

2. непосредственное измерение результата принятия управленческих решений.

Элементы системы измерения результатов выполнения логистических решений могут быть представлены в виде схемы.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС ООО «Техцентр «АвтоКлимат» Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида ЛС. Для большинства ЛС эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности КРІ:

1. степени удовлетворения потребителей в качестве логистического сервиса;

2. отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;

3. полных и операционных логистических издержках;

4. продолжительности логистических циклов;

5. производительности/продуктивности ЛС.

Данные показатели содержат основные требования к более детальным шкалам параметров, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных показателей в системе планово-отчетных показателей приведен в

табл. 1.

Таблица 1. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители	Состав показателей
Качество логистического сервиса для потребителей	-Выполнение заказа точно к указанному сроку -Полнота удовлетворения заказа -Точность соблюдения параметров заказа -Информационная и коммуникационная надежность, точность и своевременность -Число возвратов товаров, отсутствия запасов, повышения тарифов -Наличие жалоб потребителей -Доступность запасов
Отдача инвестиций в логистическую инфраструктуру	-Скорость и число оборотов запасов - Средний уровень запасов -Возврат на инвестиции в основные фонды -Возврат на инвестиции в транспортный парк - Возврат на инвестиции в складскую инфраструктуру -Возврат на инвестиции в технологическое оборудование -Возврат на инвестиции в информационную систему
Общие операционные логистические издержки	-Общие логистические издержки -Затраты на логистическую поддержку производства -Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку - Затраты на грузопереработку и складирование - Затраты, связанные с процедурами заказов - Затраты на управление запасами -Ущерб от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п..)

-Время выполнения заказа -
 Продолжительность составляющих цикла заказа -
 Время пополнения запасов -Продолжительность
 обработки заказов потребителям -Время доставки
 Продолжительность заказа потребителю -Продолжительность
 логистических циклов подготовки и комплектации заказа -
 Продолжительность производственно-
 технологического цикла -Продолжительность
 цикла подготовки отчетов -Продолжительность
 цикла закупки продукции
 -Число обработанных заказов в единицу
 времени -Грузовые отправки на единицу складских
 мощностей и грузоместимости транспортных
 средств -Отношения типа «вход-выход» для
 динамики выпуска продукции и
 документооборота -Отношение операционных
 логистических издержек на единицу
 инвестированного капитала -Отношение общих
 логистических издержек на единицу производимой
 продукции -Затраты в дистрибьюции на единицу
 объема продаж

Производительность
 в/ ресурсоотдача

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе измерителей табл. 1) к текущим значениям этих параметров.

Сложность такого сравнения для ЛС заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению являются векторными.

Фокус процедуры контроля должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать либо логистическая функция, например, процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность функций/операций в функциональной области логистики (снабжении, поддержке производства или дистрибуции).

Входом процесса управления логистикой в фирме являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» ЛС (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Производя заданную настройку, логистический менеджмент сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой ЛС (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.).

Эти изменения вызывают отклонения параметров ЛС от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы ЛС (ЗЛС).

Центральным звеном логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии в ЛИС. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности,

докладов персонала логистического менеджмента и аудита. Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность и т.п.

Мониторинг в ЛС осуществляется или вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторами, или на основе компьютерных программ. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, то логистический менеджер может принять решение увеличить страховые запасы на оптовом складе, с которого снабжают ритейлеров. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеет точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» ЛС.

Различают системы контроллинга:

1. разомкнутые,
2. замкнутые
3. системы с модифицированной обратной связью.

Построение и исследование систем логистического контроллинга производится методами, аналогичными теории автоматического управления.

В модифицированной системе контроля менеджер может время от времени менять решающие правила поддержания уровней запасов в складской системе. Текущий уровень запаса поддерживается и пополняется с помощью компьютерной системы автоматически на основе модели EQR в точке возобновления заказа

(ROP) на величину Q^* при условии: «текущий уровень L меньше точки заказа/возобновления заказа». В то же время логистический менеджер, оценивая уровень сервиса, затраты, продвижение товара, выполнение графика производства и т.п., может принять решение изменить процедуру контроля: уровня заказа, временных параметров, решающих правил и т.п.

Например, для ускорения продвижения товара необходим более высокий уровень запасов на складах дистрибутивной сети, непосредственно приближенных к рознице. В этом случае логистический менеджер корректирует граничные условия для параметров заказа (ROP, Q^* и др.), а также может изменить саму схему выполнения заказов.

Тема № 4 «Расчет и анализ логистических издержек на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

Уникальность компании на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован под углом его влияния на текущие обороты и стратегию.

Бухгалтерский учет характеризуется «поглощающим» подходом к издержкам, т.е. базируется на предпосылке, что расходы на производство необходимы и должны быть заложены в стоимость продукта. Поскольку расходы на логистику и продажи не являются необходимыми для собственно производства, их часто не учитывают в стоимости продукта. «Абсорбционная» бухгалтерия отличается большим разбросом единичных расходов, обусловленных изменениями производства: чем мельче производство, тем выше единичные расходы и наоборот. Имея постоянную цену продаж и изменяющиеся единичные расходы, производство в один период может принести прибыль, а в другой – убытки. Колебания доходности существенно затрудняют разработку стратегии ценообразования и распространения товаров, возникает ситуация, которую часто называют «спиралью смерти». (Рис. 1.).

При снижении прибыльности повышают цены, что приводит к

снижению спроса, а затем – и прибыли. Такое негативное сочетание тем сильнее, чем большая доля единичных расходов входит в постоянные расходы. Вопросы учета и анализа логистических издержек с целью их минимизации представляют наибольшую сложность по сравнению с другими видами затрат.

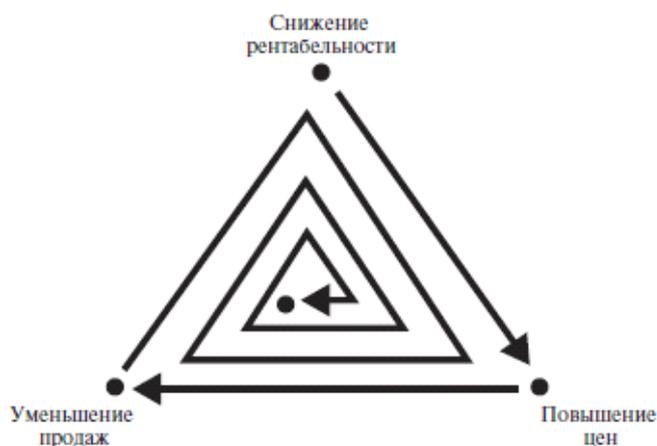


Рис. 1. Взаимосвязь цен, объема продаж и рентабельности

Затраты определяются способом использования ресурсов. Они отражают, сколько и каких ресурсов израсходовано на логистические функции в ЛС при производстве и реализации продукции. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции или производственного

подразделения предприятия.

Управление затратами на ООО «Техцентр «АвтоКлимат» предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку (принятие) и реализацию решений, а также контроль над их выполнением.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. Основные принципы управления затратами выработаны практикой и действуют при управлении логистическими издержками.

Они сводятся к следующему:

- системному подходу к управлению затратами;
- единству методов, принятых на разных уровнях управления затратами;
- управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта – от создания до утилизации;
- сочетанию снижения затрат с высоким качеством продукции и услуг;
- недопущению излишних затрат;
- широкому внедрению эффективных методов снижения затрат;
- совершенствованию путем получения информации об уровне затрат;
- повышению заинтересованности производственных подразделений системы в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например,

что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Низкий уровень нормирования затрат, слабая мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, слабая система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – неизбежно скажутся на функционировании ЛС. Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Логистические издержки с целью их учета и регулирования по функциям ЛС целесообразно объединить в следующие группы:

- затраты на закупку материальных ресурсов (Сз) (частично);
- расходы на грузопереработку и перемещение грузов (транспортировку) (Ст);
- затраты на складирование (Сс);
- затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами (Су);
- затраты, связанные с потерями (Сп).

Существуют и другие группировки логистических затрат, как, например:

- операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);

- капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерба от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из перечисленных групп показана на примере одного из крупных российских предприятий автомобилестроения (рис. 3).

Таблица 1. Взаимосвязь логистических издержек на российском предприятии

(1) Затраты на закупку материальных ресурсов	(2) Затраты, связанные с потерями	(3) Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	(4) Затраты на складирование	(5) Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
--	---	--	------------------------------------	---

	2.1. Потери от недостачи и порчи ценностей		4.1. Затраты на содержание запасов	Информацио нные расходы Зарплата логистического персонала
1.1. Затраты на закупку материалов	2.2. Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака:	3.1. Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков	4.2. Затраты на содержание складов	Расходы на тару и упаковку Расходы на рекламу
1.2. Затраты на закупку комплектующих	затраты на выявление брака затраты на исправление брака стоимость неисправимого брака	3.2. Расходы на внутризаводское перемещение грузов	4.2.1. Затраты, связанные с внешними складами	Расходы на маркетинг, представительские расходы
	2.3. Затраты на гарантийный ремонт	3.3. Затраты на отгрузку продукции покупателям	4.2.2. Затраты на содержание внутренних складов	Списание просроченной задолженности Штрафы, пени, неустойки

Сравнение разных систем учета и специфики ЛС показывает, что перспективным объектом анализа в системе интегрированной логистики должен стать полный функциональный цикл, или цикл исполнения заказа.

С поставщиками и потребителями фирму связывают информационные, финансовые и материальные потоки. Каждый функциональный цикл предусматривает действия звеньев, взаимосвязанных и объединенных в систему. Помимо звеньев и связей, для выполнения функционального цикла логистики требуются запасы. Запасы оцениваются размером активов,

предназначенных для поддержания логистических операций. Общий объем запасов, размещенных в ЛС, складывается из текущих (базовых) и страховых (буферных) запасов, создаваемых для защиты от неопределенности и элиминирования логистических рисков.

Согласование потребностей в ресурсах на входе обуславливает динамику реализации функциональных циклов. В зависимости от уровня удовлетворенности клиентов в составе показателей функциональных циклов (ФЦ) учитывают:

1) Эффективность ФЦ (в смысле исполнения его предназначения).

2) Производительность ФЦ, на прямую связанную с затратами ресурсов, необходимых для качественной логистики (функциональный цикл фирмы «А» более производителен, чем функциональный цикл фирмы «В» в том случае, если он обеспечивает удовлетворение потребности в большем объеме услуг, при этом уровень качества не ниже у фирмы «В» при тех же ресурсах).

3) Интенсивность ФЦ (разным функциональным циклам присуща разная частота операций и сделок). Одни циклы предназначены для обеспечения одноразовой покупки или продажи.

В подобных случаях цикл планируется, осуществляется и по завершении сделки прекращаются. Другие циклы предполагают исполнение долгосрочных контрактов. Любые операции в рамках конкретного контракта одновременно могут иметь отношение к другим функциональным циклам (например, фирма оказывает транспортные услуги по найму, как правило, обслуживает несколько функциональных циклов, обеспечивая своими услугами многие

отрасли).

4) Продолжительность и изменчивость ФЦ (структура функционального цикла, хозяйственные условия и интегральное качество ЛС раз от раза изменяются).

Масштабы изменчивости каждого вида операций сказываются на длительности функционального цикла. Пределы временных колебаний могут быть выявлены на основе статистических данных о каждом виде деятельности за прошлые периоды. На рисунке 3 представлены разбросы параметров (минимальные и максимальные сроки) поставки, необходимые для выполнения каждой операции, и итоговый диапазон изменения продолжительности всего функционального цикла. Вертикальная пунктирная линия указывает среднее или ожидаемое время для завершения каждой операции.

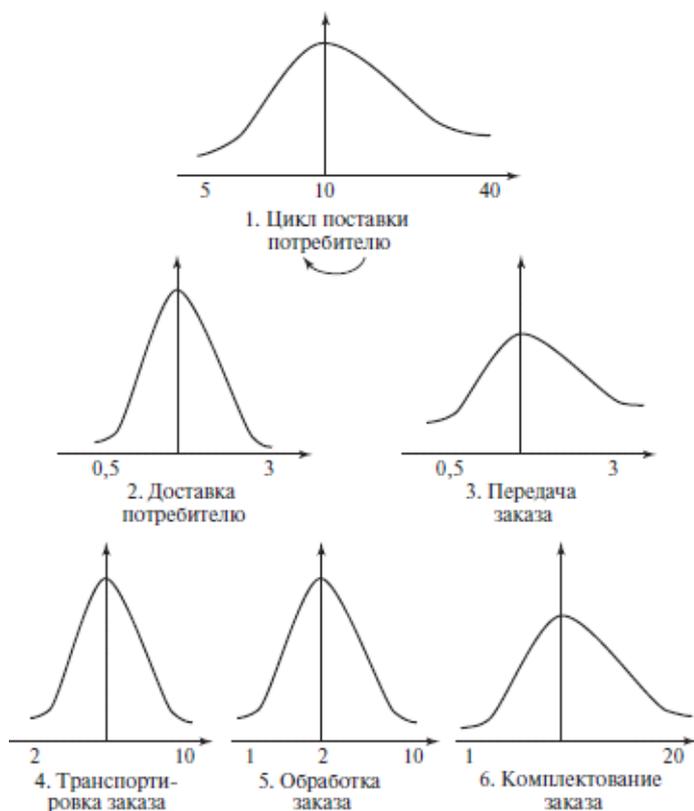


Рис. 3. Временные характеристики общего цикла исполнения заказа и его составляющих

В каждом функциональном цикле результаты логистической деятельности находят прямое отражение в фактической величине издержек, связанных с выполнением определенных логистических операций. Каждая является необходимым условием выполнения

функционального цикла логистики. При правильном выделении логистических издержек, которое должна обеспечивать управленческая отчетность, появляется возможность определить принадлежность издержек к конкретному функциональному циклу. Издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, управлением запасами, складированием и упаковкой, должны быть отделены от других видов затрат, так как могут быть рассчитаны прямым методом.

Сгруппировать логистические затраты с точки зрения принадлежности их к функциональным циклам можно по следующим признакам:

- 1) соответствие определенному счету бухгалтерской отчетности;
- 2) отношение к изменению объема производства (реализации);
- 3) возможность расчета удельного показателя по соответствующему признаку;
- 4) этап функционального цикла.

Тема №5 «Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

Эффективность инвестиционного проекта ООО «Техцентр «АвтоКлимат» оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги – отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансово-экономических показателей. Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый.

Денежный поток (Cash Flow, CF) инвестиционного проекта – это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Значение денежного потока обозначается через (CF_t), если оно относится к моменту времени t.

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге (P_m);
- оттоком, равным платежам на этом шаге (O_m);
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разнице между притоком и оттоком (P_m – O_m).

Денежный поток (t) обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности
- денежного потока от операционной деятельности
- денежного потока от финансовой деятельности.

Для ряда инвестиционных проектов строго разграничить потоки по разным видам деятельности может показаться затруднительным. В этих случаях можно объединить некоторые (или все) потоки.

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных и дефлированных ценах:

- текущими называются цены без учета инфляции.
- прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.
- дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем

деления на общий базисный индекс инфляции.

Список использованных источников

1. Шепелева А.Ю. Логистика: конспект лекций А.Ю. Шепелева - М.: Аллель-2000, 2017.
2. Миротин Л.Б. Эффективная логистика Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2018.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие Т.В. Алесинская. -

Таганрог: ТРТУ, 2020.

4. Электронный ресурс // Управление логистическими затратами - сайт. URL: <http://www.transportall.ru/info/logistics/401/>

5. Электронный ресурс // Логистические затраты - сайт. URL: http://tvoydohod.ru/logistika_73.html

6. Электронный ресурс // Классификация логистических затрат - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/klassifikatsiya-logisticheskikh-zatrat.html>

7. Электронный ресурс // Логистические затраты: понятие и сущность - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/logisticheskie-zatratyi.html>

Министерство образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

ОТЧЕТ по производственной практике

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Каськова Елизавета Алексеевна
Группа 32 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия ООО «Крафт кофе»

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)

И.В. Шейко

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)

Борисова

г. Белгород, 2022 г

Аттестационный лист по производственной практике
по профессиональному модулю

ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

1. Ф.И.О. студента Каськова Елизавета Алексеевна
2. Группа 32 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес
ООО «Крафт Кофе»
5. Время проведения практики 16.03 - 22.03.22.
6. Виды и объем работ, выполненные студентом во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	6	5 (отлично)
2	Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	8	5 (отлично)
3	Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения)	8	5 (отлично)
4	Расчет и анализ логистических издержек.	6	5 (отлично)
5	Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений	8	5 (отлично)
Итого часов		36	

Итоговая оценка 5 (отлично)

Руководитель практики
от предприятия (организации)



И.В. Шейна
(Ф.И.О.)

Министерство образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Дневник производственной практики

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

ФИО студента Каськова Елизавета Алексеевна

Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Наименование предприятия ООО «Крафт кофе»

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)

И.В. Шейко

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
16.03.	Знакомство с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: -сфера деятельности; -размер предприятия; -нормативно-правовая форма; -рыночная стоимость; -организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала)	2
16.03.	Содержание практики, ее задачи, краткое содержание практики по профилю специальности. Содержание отчета и его оформление. Порядок оформления на работу. Вводный инструктаж по технике безопасности. Инструктаж по общим вопросам, охраны труда и техники безопасности, по режиму работы предприятия, знакомство с производственно-хозяйственной деятельностью организации - основные виды деятельности.	2
17.03.	Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников	2
17.03.	Провести анализ эффективности функциональных обязанностей логиста.	4
18.03.	Рассчитывать эффективность и планировать и организовывать внутрипроизводственные потоковые процессы.	2
18.03.	Анализ соответствия профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической или товароведной) стратегии организации (предприятия). Контролировать правильность составления документов поступающих на предприятие	2
18.03. 19.03.	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья), контролировать оплату постав	4
19.03	Правильность использования теоретических основ стратегического планирования в процессе участия в разработке параметров логистической системы; правильность стратегического планирования логистической системы	4
19.03.	Составлять формы первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, составлять типовые договора приемки, передачи товарно -материальных ценностей;	2
21.03.	Рассчитывать и анализировать логистические издержки. осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения	2
21.03.	Оформлять договора перевозок. владеть методикой проектирования, организации и анализа управления запасами и распределительных каналов; осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	2

21.03.	Определять потребности логистической системы и её отдельных элементов	4
22.03.	Рассчитывать и анализировать логистические издержки	2
22.03.	Составить производственную программу сокращения логистических расходов.	2
	Всего	36

Руководитель практики
от предприятия (организации)

Александр Шейко
должность (подпись)

Шейко
(Ф.И.О.)



Тема №1: «Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте на примере ООО «КрафтКофе»

Практически на любом рабочем месте работник может столкнуться с факторами, представляющими опасность для его здоровья или угрозу сохранности имущества, предоставленного ему работодателем. В чрезвычайных ситуациях возможно возникновение опасности для жизни работника.

Для снижения негативного влияния факторов производства и вероятности возникновения опасных ситуаций каждого работника знакомят с правилами техники безопасности на рабочем месте. В результате он получает представление о:

- Характере деятельности ООО «КрафтКофе», роли своего рабочего места, оборудовании и материалах, используемых на нем;
- Факторах, которые на этом месте могут представлять опасность или вред;
- Правилах поведения на территории работодателя и конкретном рабочем месте;
- Принципах безопасной работы на имеющемся оборудовании;
- Порядке подготовки рабочего места к работе и правилах ее завершения;
- Использовании средств индивидуальной защиты;
- Мерах по предупреждению пожаров и аварий;
- Поведении в случае опасности или аварии;
- Методах оказания первой помощи пострадавшим.

О том, какие факторы могут представлять опасность или вред, читайте в статье «Опасные и вредные производственные факторы (перечень)».

Предполагается, что в результате проведенного инструктажа работник приобретает все необходимые знания о правилах поведения на рабочем месте и становится ответственным за последствия нарушения им этих правил. Поскольку соблюдение техники безопасности является одной из обязанностей работника (ст. 214 ТК РФ) и относится к дисциплине труда (ст. 189 ТК РФ), за ее нарушение он может быть наказан работодателем путем вынесения ему замечания или выговора, а при наличии умысла в действиях, создании угрозы или наступлении тяжелых последствий — уволен (ст. 192 ТК РФ).

Если несоблюдение техники безопасности привело к материальным потерям для работодателя, то одновременно с дисциплинарной работника можно привлечь к материальной ответственности (ст. 248 ТК РФ). А в случаях серьезных последствий для здоровья или жизни людей возможна уголовная ответственность по ст. 143, 216, 217, 219 УК РФ, которая в зависимости от тяжести этих последствий варьируется от штрафа до тюремного заключения.

Виды и организация инструктажа

Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте может быть:

-вводным, посвященным общим правилам безопасного поведения;

-первичным, дающим работнику максимально полное представление обо всех аспектах безопасной работы и порядке

действий в случае опасных ситуаций, без которого работник не допускается к работе;

-повторным, проводимым каждые полгода с целью периодического повторения информации, полученной при первичном инструктаже;

-внеплановым, необходимость в котором возникает при опасных ситуациях;

-целевым, при появлении нового оборудования или технологий, требующих дополнения правил поведения при работе с ними, или новых требований к безопасному поведению.

Вводный инструктаж может осуществляться отдельно инженером по охране труда, а может быть совмещен с первичным. Первичный и все остальные виды инструктажа проводит непосредственный руководитель работника, прошедший с этой целью специальную подготовку. Инструктаж может быть как индивидуальным, так и групповым.

Процедуре первичного инструктажа подвергают всех работников:

-вновь принятых на работу;

-переведенных на новое место;

-принятых на время: временных (сезонных) работников, командированных, практикантов;

-совместителей и надомников.

Решением работодателя работники на некоторых должностях, на которых не предполагается использование технических приспособлений, могут освобождаться от первичного инструктажа.

Первичный, повторный и внеплановый инструктажи работников, занимающих одни и те же должности, проводят по

одинаковой программе, разработанной у работодателя специально для них. Соответственно, для иных должностей программа может быть иной. Т. е. у одного работодателя может быть несколько программ инструктажа.

В завершение инструктажа работника знакомят с инструкцией по технике безопасности и проводят проверку его знаний.

Подробнее о процедуре проведения инструктажа читайте в статье «Как провести инструктаж по технике безопасности (нюансы)?».

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте в печатном виде содержит всю информацию, с которой работника знакомят устно и путем демонстрации приемов работы и действий в процессе проведения инструктажа.

Соответственно, для одинаковых (или похожих) рабочих мест может использоваться одна инструкция. Для других мест должен быть свой аналогичный по содержанию документ.

Завершая проведение инструктажа, работнику дают для ознакомления текст инструкции, относящейся к его должности.

Журнал проведения инструктажа

Факт проведения инструктажа независимо от его вида фиксируется в специальном журнале, где отражаются:

- данные проинструктированного работника;
- вид проведенного инструктажа;
- реквизиты инструкции, по которой проводился инструктаж;
- дата проведения инструктажа;
- данные инструктора;
- 2 подписи: работника и инструктора.

Проведение инструктажа по технике безопасности крайне важно в качестве меры по предотвращению создания на рабочем месте ситуаций, представляющих опасность для здоровья работников и сохранности имущества работодателя.

Он выполняется с соблюдением определенных требований, позволяющих убедиться в том, что работник готов к выполнению установленных правил поведения, отвечающих требованиям безопасной работы.

Тема №2: «Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «КрафтКофе»

Постоянные изменения и нестабильность экономической ситуации в стране и мире, а также непрерывное усиление конкуренции актуализируют перед хозяйствующими субъектами проблемы, связанные с оптимизацией производственно-

хозяйственной деятельности. Конкурентные преимущества компании на рынке во многом определяются эффективностью его деятельности, которая достигается множеством способов, одним из которых являются низкие затраты, в том числе и логистические. Снижение уровня затрат является одним из факторов повышения эффективности системы хозяйствования и экономической устойчивости предприятия. Эффективному снижению затрат и поиску возможных направлений их минимизации способствует использование логистической концепции в управлении предприятием. Концепция логистики рассматривается как эффективный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению издержек.

Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением, обладающим потенциальными возможностями повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является логистика. Применение логистической концепции позволяет значительно увеличить прибыль за счет снижения затрат, связанных с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала, а также существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла и обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

Так, логистическая система — одно из ключевых понятий логистики. Из всего множества существующих разнообразных систем, обеспечивающих функционирование экономического механизма производственно-коммерческой деятельности, выделяют логистические системы. Данные системы отличаются от других

экономических систем, прежде всего системной целостностью и ее специфичностью, наличием управляемых потоковых процессов и целями функционирования. По словам А. М. Гаджинского А. М., логистическая система — «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой».

Эффективность логистической системы — это показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

Исходя из определения эффективности логистической системы, для ее определения требуется определенная система показателей. По мнению ученых в области логистики, на данный момент не существует единой методики оценки эффективности логистической системы, способной учесть все показатели, все особенности и все вероятные ситуации. К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся: – прибыль; – общие логистические затраты; – качество логистического сервиса; – продолжительность логистических циклов — время выполнения заказов; – производительность; – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру. Показатели, рассчитанные от себестоимости, влияют на цели по прибыли и рентабельности, а операционные показатели влияют на производительность труда и качество процессов, что в свою очередь влияет на цели верхнего уровня, такие как стоимость компании.

Для оценки эффективности функционирования логистических систем используются различные методы в зависимости от целей анализа. Логистическая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, через которые движутся материальный и сопутствующий ему потоки. Методологическую основу управления потоковыми процессами составляет системный подход. Системный подход является универсальным методом познания деятельности, т. к. в качестве системы может быть рассмотрено любое явление.

Данный подход позволяет исследовать и проектировать сложные динамические целостности и предполагает использование метода дедукции на примере ООО «КрафтКофе» (от общего к частному).

Системный подход при формировании и оценке функционирования логистической системы состоит из 3 следующих этапов:

- определение и формулировка целей функционирования системы;
- определение показателей (критериев), условий эффективного функционирования системы и основных ограничений внешней среды;
- формирование некоторых подсистем на базе определенных критериев эффективности;

– выбор структуры или элементов из альтернативных вариантов организация их в единую систему для достижения поставленных целей.

При использовании системного подхода, мы определим общую эффективность логистической системы, однако, метод не позволит детализировать критерии эффективности и представить деятельность компании как логистического центра в числовом выражении. Метод анализа полной стоимости широко используется менеджерами по логистике, когда необходимо сделать выбор из множества альтернатив.

Данный метод представляет собой метод управления потоковыми процессами, учитывающий все экономические изменения, которые возникают при любых преобразованиях в логистической системе. При его использовании допускается увеличение затрат в одной функциональной области логистической системы, при снижении затрат в общем по системе. По мнению А. М. Гаджинского, недостатками метода анализа полной стоимости являются необходимость в специальных знаниях; а также учет факторов, связанных с косвенными затратами.

В краткосрочной перспективе при принятии текущих управленческих решений можно использовать метод ABC и XYZ – анализа. В логистике данные методы применяются при организации закупок, выборе поставщика, в управлении запасами, распределении продукции в зависимости от спроса и т. д. Суть метода ABC — анализа заключается в делении объектов по степени важности и сосредоточении на наиболее важных основных усилиях с точки

зрения поставленной цели среди множества одинаковых объектов. XYZ — анализ предполагает распределение объектов в зависимости от спроса на них (частоты потребления). Эти методы эффективны при анализе определенных логистических операций, например, определение номенклатуры ресурсов; определение увеличения или уменьшения определенного вида услуг и т. д., но не позволяют качественно оценить работу всей логистической системы, включающей большое количество разнообразных показателей эффективности функционирования.

При использовании метода оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия денежных средств, получаемая при достижении заданных значений натуральных показателей, таких как:

- уровень запасов и сокращение необходимости в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и т. д.) в логистической системе;

- продолжительность выполнения заказа, качество и уровень сервиса; уровень использования производственных мощностей;

- качество транспортных услуг и т. д. Недостатком метода является отсутствие возможности в оценке проектируемой логистической системы и предположения эффективности от ее внедрения;

- также необходимо предварительное нормирование всех

натуральных показателей. Марковский В. А. предлагает использовать для оценки эффективности логистической системы методику GAP — анализа. GAP — анализ (GAP Analysis, англ. Gap — «разрыв») — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Этот метод позволяет выявить проблемные (узкие) места в функционировании и развитии логистической системы и своевременном их устранении. Предлагается проводить анализ несоответствия реальных (текущих) возможностей логистической системы компании желаемому (потенциальному) уровню эффективности ее функционирования.

Данный метод может быть адаптирован для всех функциональных областей логистической системы и доступен любому пользователю, но необходимо предварительное нормирование желаемого уровня эффективности по различным показателям, что является недостатком метода. Обособленное использование какого — то определенного метода оценки эффективности не дает полного оценочного представления для логистической системы. Для получения более достоверной информации об эффективности логистической системы необходимо оценивать ее по максимальному количеству критериев.

В настоящее время в менеджменте большую популярность приобрело использование сбалансированной системы показателей (ССП), такую систему можно применять и в логистике. Сергеев В. И. описывает суть внедрения СПП как анализ менеджерами

бизнес — процессов и выделение значимых для компании областей деятельности, в которых определяют совокупность ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI), подлежащих регулярному измерению. ССП оценки эффективности функционирования логистики направлена на увязку финансовых показателей с такими аспектами деятельности как: удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внутрифирменная операционная деятельность логистики, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Применение ССП в логистике позволит определить, как оценивают логистику компании внутренние и внешние клиенты; какие действия и процессы позволят реализовать логистическую стратегию, а следовательно и корпоративную, т. к. цели логистики предполагают согласованность с общими целями компании; какие мероприятия помогут оптимизировать положение организации; как оценивают деятельность собственники и управляющие компании.

Сложность разработки ССП во многом зависит от способности компании представить свою стратегию как систему показателей. Конечно, можно и воспользоваться готовыми библиотеками KPI, предлагаемыми консалтинговыми организациями, но данные показатели должны отражать особенности компании, ее конкурентные преимущества, специфику рынка, на котором она работает, уникальные технологии, которые использует, знания сотрудников компании.

Итак, алгоритм оценки эффективности функционирования

логистической системы — это специально разработанная система операций, которая после последовательного их выполнения позволяет произвести полную оценку эффективности функционирования логистической системы и определить итоговый уровень ее эффективности функционирования. Целью данного алгоритма оценки является определение итогового уровня эффективности функционирования логистической системы, а также нахождение проблемных мест, которые препятствуют выходу системы на более высокий уровень. Применение логистического подхода к управлению предприятием дает возможность найти оптимальный вариант в решении задач, связанных с управлением. Сущностью логистического подхода к управлению потоками является объединение различных субъектов, обладающих различными экономическими интересами, в единую систему.

Тема №3: «Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения) на примере ООО «КрафтКофе»

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала ООО «КрафтКофе» логистического менеджмента компании необходимо наличие мониторинга - процедуры измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей ЛС, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле мониторинг результатов работы службы логистики имеет два аспекта:

1. установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);
2. непосредственное измерение результата принятия управленческих решений.

Элементы системы измерения результатов выполнения логистических решений могут быть представлены в виде схемы.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС ООО «КрафтКофе» Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида ЛС. Для большинства ЛС эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности КРІ:

1. степени удовлетворения потребителей в качестве логистического сервиса;
2. отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;
3. полных и операционных логистических издержках;
4. продолжительности логистических циклов;
5. производительности/продуктивности ЛС.

Данные показатели содержат основные требования к более детальным шкалам параметров, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных показателей в системе планово-отчетных показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители

Состав показателей

<p>Качество логистического сервиса для потребителей</p>	<p>-Выполнение заказа точно к указанному сроку -Полнота удовлетворения заказа -Точность соблюдения параметров заказа -Информационная и коммуникационная надежность, точность и своевременность -Число возвратов товаров, отсутствия запасов, повышения тарифов -Наличие жалоб потребителей -Доступность запасов</p>
<p>Отдача от инвестиций в логистическую инфраструктуру</p>	<p>-Скорость и число оборотов запасов - Средний уровень запасов -Возврат на инвестиции в основные фонды -Возврат на инвестиции в транспортный парк - Возврат на инвестиции в складскую инфраструктуру -Возврат на инвестиции в технологическое оборудование -Возврат на инвестиции в информационную систему</p>
<p>Общие и операционные логистические издержки</p>	<p>-Общие логистические издержки -Затраты на логистическую поддержку производства -Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку - Затраты на грузопереработку и складирование - Затраты, связанные с процедурами заказов - Затраты на управление запасами -Ущерб от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п..</p>

-Время выполнения заказа -
 Продолжительность составляющих цикла заказа -
 Время пополнения запасов -Продолжительность
 обработки заказов потребителям -Время доставки
 Продолжительность заказа потребителю -Продолжительность
 логистических циклов подготовки и комплектации заказа -
 Продолжительность производственно-
 технологического цикла -Продолжительность
 цикла подготовки отчетов -Продолжительность
 цикла закупки продукции
 -Число обработанных заказов в единицу
 времени -Грузовые отправки на единицу складских
 мощностей и грузовместимости транспортных
 средств -Отношения типа «вход-выход» для
 динамики выпуска продукции и
 документооборота -Отношение операционных
 логистических издержек на единицу
 инвестированного капитала -Отношение общих
 логистических издержек на единицу производимой
 продукции -Затраты в дистрибьюции на единицу
 объема продаж

Производительность
 в/ ресурсоотдача

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе измерителей табл. 1) к текущим значениям этих параметров.

Сложность такого сравнения для ЛС заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению являются векторными.

Фокус процедуры контроля должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать либо логистическая функция, например, процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность функций/операций в функциональной области логистики (снабжении, поддержке производства или дистрибуции).

Входом процесса управления логистикой в фирме являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» ЛС (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Производя заданную настройку, логистический менеджмент сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой ЛС (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.).

Эти изменения вызывают отклонения параметров ЛС от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы ЛС (ЗЛС).

Центральным звеном логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии в ЛИС. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности,

докладов персонала логистического менеджмента и аудита.

Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность и т.п.

Мониторинг в ЛС осуществляется или вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторами, или на основе компьютерных программ. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, то логистический менеджер может принять решение увеличить страховые запасы на оптовом складе, с которого снабжают ритейлеров. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеет точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» ЛС.

Различают системы контроллинга:

1. разомкнутые,
2. замкнутые
3. системы с модифицированной обратной связью.

Построение и исследование систем логистического контроллинга производится методами, аналогичными теории автоматического управления.

В модифицированной системе контроля менеджер может время от времени менять решающие правила поддержания уровней запасов в складской системе. Текущий уровень запаса поддерживается и пополняется с помощью компьютерной системы автоматически на основе модели EQR в точке возобновления заказа

(ROP) на величину Q^* при условии: «текущий уровень L меньше точки заказа/возобновления заказа». В то же время логистический менеджер, оценивая уровень сервиса, затраты, продвижение товара, выполнение графика производства и т.п., может принять решение изменить процедуру контроля: уровня заказа, временных параметров, решающих правил и т.п.

Например, для ускорения продвижения товара необходим более высокий уровень запасов на складах дистрибутивной сети, непосредственно приближенных к рознице. В этом случае логистический менеджер корректирует граничные условия для параметров заказа (ROP, Q^* и др.), а также может изменить саму схему выполнения заказов.

Тема № 4 «Расчет и анализ логистических издержек на примере ООО «КрафтКофе»

Уникальность компании на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован под углом его влияния на текущие обороты и стратегию.

Бухгалтерский учет характеризуется «поглощающим» подходом к издержкам, т.е. базируется на предпосылке, что расходы на производство необходимы и должны быть заложены в стоимость продукта. Поскольку расходы на логистику и продажи не являются необходимыми для собственно производства, их часто не учитывают в стоимости продукта. «Абсорбционная» бухгалтерия отличается большим разбросом единичных расходов, обусловленных изменениями производства: чем мельче производство, тем выше единичные расходы и наоборот. Имея постоянную цену продаж и изменяющиеся единичные расходы, производство в один период может принести прибыль, а в другой – убытки. Колебания доходности существенно затрудняют разработку стратегии ценообразования и распространения товаров, возникает ситуация, которую часто называют «спиралью смерти». (Рис. 1.).

При снижении прибыльности повышают цены, что приводит к

снижению спроса, а затем – и прибыли. Такое негативное сочетание тем сильнее, чем большая доля единичных расходов входит в постоянные расходы. Вопросы учета и анализа логистических издержек с целью их минимизации представляют наибольшую сложность по сравнению с другими видами затрат.

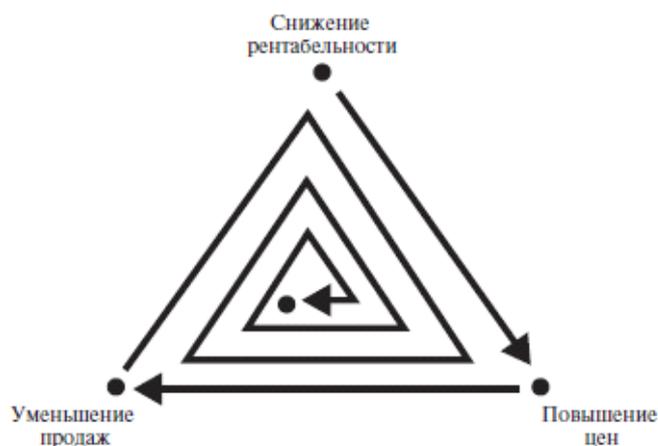


Рис. 1. Взаимосвязь цен, объема продаж и рентабельности

Затраты определяются способом использования ресурсов. Они отражают, сколько и каких ресурсов израсходовано на логистические функции в ЛС при производстве и реализации продукции. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции или производственного

подразделения предприятия.

Управление затратами на ООО «КрафтКофе» предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку (принятие) и реализацию решений, а также контроль над их выполнением.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. Основные принципы управления затратами выработаны практикой и действуют при управлении логистическими издержками.

Они сводятся к следующему:

- системному подходу к управлению затратами;
- единству методов, принятых на разных уровнях управления затратами;
- управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта – от создания до утилизации;
- сочетанию снижения затрат с высоким качеством продукции и услуг;
- недопущению излишних затрат;
- широкому внедрению эффективных методов снижения затрат;
- совершенствованию путем получения информации об уровне затрат;
- повышению заинтересованности производственных подразделений системы в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например,

что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Низкий уровень нормирования затрат, слабая мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, слабая система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – неизбежно скажутся на функционировании ЛС. Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Логистические издержки с целью их учета и регулирования по функциям ЛС целесообразно объединить в следующие группы:

- затраты на закупку материальных ресурсов (Сз) (частично);
- расходы на грузопереработку и перемещение грузов (транспортировку) (Ст);
- затраты на складирование (Сс);
- затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами (Су);
- затраты, связанные с потерями (Сп).

Существуют и другие группировки логистических затрат, как, например:

- операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);

- капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерб от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из перечисленных групп показана на примере одного из крупных российских предприятий автомобилестроения (рис. 3).

Таблица 1. Взаимосвязь логистических издержек на российском предприятии

(1) Затраты на закупку материальных ресурсов	(2) Затраты, связанные с потерями	(3) Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	(4) Затраты на складирование	(5) Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
--	--	--	------------------------------------	--

<p>1.1. Затраты на закупку материалов</p> <p>1.2. Затраты на закупку комплектующих</p>	<p>2.1. Потери от недостачи и порчи ценностей</p> <p>2.2. Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака: затраты на выявление брака</p> <p>затраты на исправление брака</p> <p>стоимость неисправимого брака</p> <p>2.3. Затраты на гарантийный ремонт</p>	<p>3.1. Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков</p> <p>3.2. Расходы на внутризаводское перемещение грузов</p> <p>3.3. Затраты на отгрузку продукции покупателям</p>	<p>4.1. Затраты на содержание запасов</p> <p>4.2. Затраты на содержание складов</p> <p>4.2.1. Затраты, связанные с внешними складами</p> <p>4.2.2. Затраты на содержание внутренних складов</p>	<p>Информационные расходы</p> <p>Зарплата логистического персонала</p> <p>Расходы на тару и упаковку</p> <p>Расходы на рекламу</p> <p>Расходы на маркетинг, представительские расходы</p> <p>Списание просроченной задолженности</p> <p>Штрафы, пени, неустойки</p>
--	---	--	---	---

Сравнение разных систем учета и специфики ЛС показывает, что перспективным объектом анализа в системе интегрированной логистики должен стать полный функциональный цикл, или цикл исполнения заказа.

С поставщиками и потребителями фирму связывают информационные, финансовые и материальные потоки. Каждый функциональный цикл предусматривает действия звеньев, взаимосвязанных и объединенных в систему. Помимо звеньев и связей, для выполнения функционального цикла логистики требуются запасы. Запасы оцениваются размером активов,

предназначенных для поддержания логистических операций. Общий объем запасов, размещенных в ЛС, складывается из текущих (базовых) и страховых (буферных) запасов, создаваемых для защиты от неопределенности и элиминирования логистических рисков.

Согласование потребностей в ресурсах на входе обуславливает динамику реализации функциональных циклов. В зависимости от уровня удовлетворенности клиентов в составе показателей функциональных циклов (ФЦ) учитывают:

1) Эффективность ФЦ (в смысле исполнения его предназначения).

2) Производительность ФЦ, на прямую связанную с затратами ресурсов, необходимых для качественной логистики (функциональный цикл фирмы «А» более производителен, чем функциональный цикл фирмы «В» в том случае, если он обеспечивает удовлетворение потребности в большем объеме услуг, при этом уровень качества не ниже у фирмы «В» при тех же ресурсах).

3) Интенсивность ФЦ (разным функциональным циклам присуща разная частота операций и сделок). Одни циклы предназначены для обеспечения одноразовой покупки или продажи.

В подобных случаях цикл планируется, осуществляется и по завершении сделки прекращается. Другие циклы предполагают исполнение долгосрочных контрактов. Любые операции в рамках конкретного контракта одновременно могут иметь отношение к другим функциональным циклам (например, фирма оказывает транспортные услуги по найму, как правило, обслуживает несколько функциональных циклов, обеспечивая своими услугами многие

отрасли).

4) Продолжительность и изменчивость ФЦ (структура функционального цикла, хозяйственные условия и интегральное качество ЛС раз от раза изменяются).

Масштабы изменчивости каждого вида операций сказываются на длительности функционального цикла. Пределы временных колебаний могут быть выявлены на основе статистических данных о каждом виде деятельности за прошлые периоды. На рисунке 3 представлены разбросы параметров (минимальные и максимальные сроки) поставки, необходимые для выполнения каждой операции, и итоговый диапазон изменения продолжительности всего функционального цикла. Вертикальная пунктирная линия указывает среднее или ожидаемое время для завершения каждой операции.

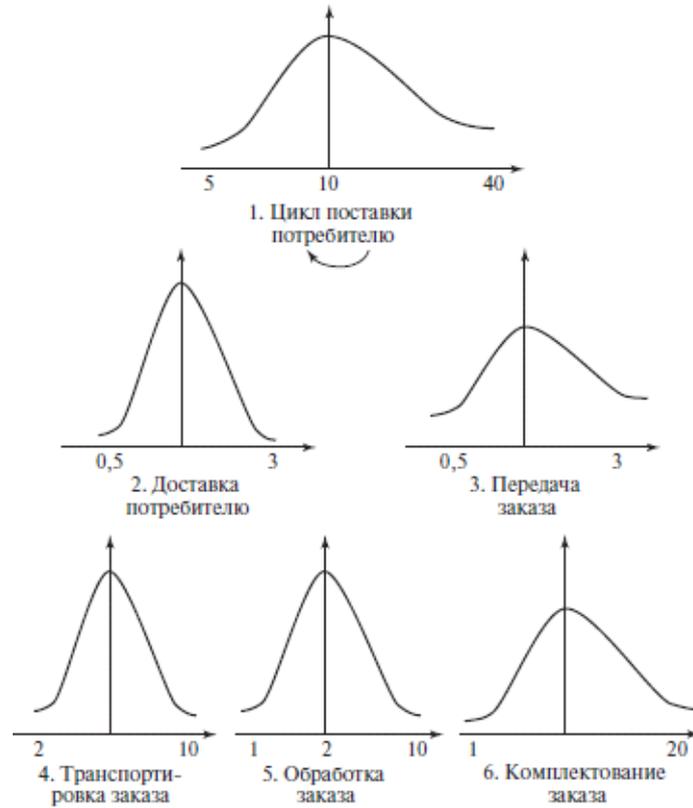


Рис. 3. Временные характеристики общего цикла исполнения заказа и его составляющих

В каждом функциональном цикле результаты логистической деятельности находят прямое отражение в фактической величине издержек, связанных с выполнением определенных логистических операций. Каждая является необходимым условием выполнения

функционального цикла логистики. При правильном выделении логистических издержек, которое должна обеспечивать управленческая отчетность, появляется возможность определить принадлежность издержек к конкретному функциональному циклу. Издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, управлением запасами, складированием и упаковкой, должны быть отделены от других видов затрат, так как могут быть рассчитаны прямым методом.

Сгруппировать логистические затраты с точки зрения принадлежности их к функциональным циклам можно по следующим признакам:

- 1) соответствие определенному счету бухгалтерской отчетности;
- 2) отношение к изменению объема производства (реализации);
- 3) возможность расчета удельного показателя по соответствующему признаку;
- 4) этап функционального цикла.

Тема №5 «Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений на примере ООО «КрафтКофе»

Эффективность инвестиционного проекта ООО «КрафтКофе» оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги – отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансово-экономических показателей. Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый.

Денежный поток (Cash Flow, CF) инвестиционного проекта –

это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Значение денежного потока обозначается через (CF_t), если оно относится к моменту времени t .

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге (P_m);
- оттоком, равным платежам на этом шаге (O_m);
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разнице между притоком и оттоком ($P_m - O_m$).

Денежный поток (t) обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности
- денежного потока от операционной деятельности
- денежного потока от финансовой деятельности.

Для ряда инвестиционных проектов строго разграничить потоки по разным видам деятельности может показаться затруднительным. В этих случаях можно объединить некоторые (или все) потоки.

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных и дефлированных ценах:

- текущими называются цены без учета инфляции.
- прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.
- дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Список использованных источников

1. Шепелева А.Ю. Логистика: конспект лекций А.Ю. Шепелева - М.: Аллель-2000, 2017.
2. Миротин Л.Б. Эффективная логистика Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2018.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие Т.В. Алесинская. - Таганрог: ТРТУ, 2020.

4. Электронный ресурс // Управление логистическими затратами - сайт. URL: <http://www.transportall.ru/info/logistics/401/>

5. Электронный ресурс // Логистические затраты - сайт. URL: http://tvoydohod.ru/logistika_73.html

6. Электронный ресурс // Классификация логистических затрат - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/klassifikatsiya-logisticheskikh-zatrat.html>

7. Электронный ресурс // Логистические затраты: понятие и сущность - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/logisticheskie-zatratyi.html>

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

ОТЧЕТ по производственной практике

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Селихова Карина Дмитриевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Наименование предприятия ИП Ивашина А.В.

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)



Ивашина А.В.

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)



Попова М.Ю.

г. Белгород, 2022 г

Аттестационный лист по производственной практике
по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

1. Ф.И.О. студента Селихова Карина Дмитриевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес
г.Белгород, ул.Луговая 6а
5. Время проведения практики 02.02.22- 04.02.22
6. Виды и объем работ, выполненные студентом во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	6	<i>5 (отлично)</i>
2	Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	8	<i>5 (отлично)</i>
3	Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения)	8	<i>5 (отлично)</i>
4	Расчет и анализ логистических издержек.	6	<i>5 (отлично)</i>
5	Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений	8	<i>5 (отлично)</i>
Итого часов		36	

Итоговая оценка «отлично»

Руководитель практики
от предприятия (организации)

должность (подпись)
«06» февраля 2022г.



Иванова А.В.
(Ф.И.О.)

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Дневник производственной практики

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

ФИО студента Селихова Карина Дмитриевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

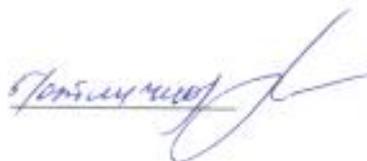
Наименование предприятия ИП Ивашина А.В.

Руководитель практики
от предприятия (организации)
(подпись) (Ф.И.О.)



Ивашина А.В.

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»
(подпись) (Ф.И.О.)



Попова М.Ю.

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
02.02.22	<p>Знакомство с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> -сфера деятельности; -размер предприятия; -нормативно-правовая форма; -рыночная стоимость; -организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала) 	2
02.02.22	<p>Содержание практики, ее задачи, краткое содержание практики по профилю специальности. Содержание отчета и его оформление. Порядок оформления на работу. Вводный инструктаж по технике безопасности. Инструктаж по общим вопросам, охраны труда и техники безопасности, по режиму работы предприятия, знакомство с производственно-хозяйственной деятельностью организации</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные виды деятельности. 	2
02.02.22	<p>Знакомство со службой логистики на предприятии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников 	2
03.02.22	Провести анализ эффективности функциональных обязанностей логиста.	4
03.02.22	Рассчитывать эффективность и планировать и организовывать внутрипроизводственные потоковые процессы.	2
04.02.22	<p>Анализ соответствия профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической или товароведной) стратегии организации (предприятия). Контролировать правильность составления документов поступающих на предприятие</p>	2
04.02.22	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья), контролировать оплату постав	4
05.02.22	Правильность использования теоретических основ стратегического планирования в процессе участия в разработке параметров логистической системы; правильность стратегического планирования логистической системы	4
05.02.22	Составлять формы первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, составлять типовые договора приемки, передачи товарно -материальных ценностей;	2
07.02.22	Рассчитывать и анализировать логистические издержки. осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения	2
07.02.22	Оформлять договора перевозок. владеть методикой проектирования, организации и анализа управления запасами и распределительных каналов; осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	2

04.02.22	Определять потребности логистической системы и её отдельных элементов	4
08.02.22	Рассчитывать и анализировать логистические издержки	2
08.02.22	Составить производственную программу сокращения логистических расходов.	2
	Всего	36

Руководитель практики
от предприятия (организации)

ИИ
должность (подпись)

Иванова А.В.
(Ф.И.О.)



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практикантку Селихову Карину Дмитриевну
фамилия, имя, отчество

проходившую производственную практику по профессиональному модулю
**ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»**

в организации ИП Ивашина А.В.
в период с 02.02.22 по 08.02.22

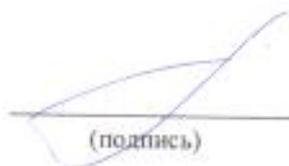
В ходе практики студентка Белгородского индустриального колледжа специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике Селихова Карина Дмитриевна ознакомилась с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: сфера деятельности; размер предприятия; нормативно-правовая форма; рыночная стоимость; организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала), познакомилась со службой логистики на предприятии: структура службы логистики, ее основные задачи; численность штата сотрудников. Оформила соответствующие документы.

Практикантка Селихова К.Д. показала себя грамотным специалистом, трудолюбивым, инициативным, ответственным сотрудником. Поручаемую работу выполняла в полном объеме и в срок. В коллективе коммуникабельна, неконфликтна, пользуется уважением коллег.

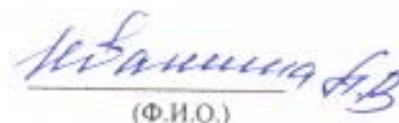
Программа практики выполнена в полном объеме, результаты практики заслуживают оценки «отлично».

Руководитель практики
от предприятия(организации)


«08» февраля, 2022г.
_____ должность



(подпись)



(Ф.И.О.)

Тема №1: «Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте на примере ИП Ивашина А.В.»

Практически на любом рабочем месте работник может столкнуться с факторами, представляющими опасность для его здоровья или угрозу сохранности имущества, предоставленного ему работодателем. В чрезвычайных ситуациях возможно возникновение опасности для жизни работника.

Для снижения негативного влияния факторов производства и вероятности возникновения опасных ситуаций каждого работника знакомят с правилами техники безопасности на рабочем месте. В результате он получает представление о:

- Характере деятельности ИП Ивашина А.В., роли своего рабочего места, оборудовании и материалах, используемых на нем;
- Факторах, которые на этом месте могут представлять опасность или вред;
- Правилах поведения на территории работодателя и конкретном рабочем месте;
- Принципах безопасной работы на имеющемся оборудовании;
- Порядке подготовки рабочего места к работе и правилах ее завершения;
- Использовании средств индивидуальной защиты;
- Мерах по предупреждению пожаров и аварий;
- Поведении в случае опасности или аварии;
- Методах оказания первой помощи пострадавшим.

О том, какие факторы могут представлять опасность или вред, читайте в статье «Опасные и вредные производственные факторы (перечень)».

Предполагается, что в результате проведенного инструктажа работник приобретает все необходимые знания о правилах поведения на рабочем месте и становится ответственным за последствия нарушения им этих правил. Поскольку соблюдение техники безопасности является одной из обязанностей работника (ст. 214 ТК РФ) и относится к дисциплине труда (ст. 189 ТК РФ), за ее нарушение он может быть наказан работодателем путем вынесения ему замечания или выговора, а при наличии умысла в действиях, создании угрозы или наступлении тяжелых последствий — уволен (ст. 192 ТК РФ).

Если несоблюдение техники безопасности привело к материальным потерям для работодателя, то одновременно с дисциплинарной работника можно привлечь к материальной ответственности (ст. 248 ТК РФ). А в случаях серьезных последствий для здоровья или жизни людей возможна уголовная ответственность по ст. 143, 216, 217, 219 УК РФ, которая в зависимости от тяжести этих последствий варьируется от штрафа до тюремного заключения.

Виды и организация инструктажа

Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте может быть:

-вводным, посвященным общим правилам безопасного поведения;

-первичным, дающим работнику максимально полное представление обо всех аспектах безопасной работы и порядке

действий в случае опасных ситуаций, без которого работник не допускается к работе;

-повторным, проводимым каждые полгода с целью периодического повторения информации, полученной при первичном инструктаже;

-внеплановым, необходимость в котором возникает при опасных ситуациях;

-целевым, при появлении нового оборудования или технологий, требующих дополнения правил поведения при работе с ними, или новых требований к безопасному поведению.

Вводный инструктаж может осуществляться отдельно инженером по охране труда, а может быть совмещен с первичным. Первичный и все остальные виды инструктажа проводит непосредственный руководитель работника, прошедший с этой целью специальную подготовку. Инструктаж может быть как индивидуальным, так и групповым.

Процедуре первичного инструктажа подвергают всех работников:

-вновь принятых на работу;

-переведенных на новое место;

-принятых на время: временных (сезонных) работников, командированных, практикантов;

-совместителей и надомников.

Решением работодателя работники на некоторых должностях, на которых не предполагается использование технических приспособлений, могут освобождаться от первичного инструктажа.

Первичный, повторный и внеплановый инструктажи работников, занимающих одни и те же должности, проводят по

одинаковой программе, разработанной у работодателя специально для них. Соответственно, для иных должностей программа может быть иной. Т. е. у одного работодателя может быть несколько программ инструктажа.

В завершение инструктажа работника знакомят с инструкцией по технике безопасности и проводят проверку его знаний.

Подробнее о процедуре проведения инструктажа читайте в статье «Как провести инструктаж по технике безопасности (нюансы)?».

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте в печатном виде содержит всю информацию, с которой работника знакомят устно и путем демонстрации приемов работы и действий в процессе проведения инструктажа.

Соответственно, для одинаковых (или похожих) рабочих мест может использоваться одна инструкция. Для других мест должен быть свой аналогичный по содержанию документ.

Завершая проведение инструктажа, работнику дают для ознакомления текст инструкции, относящейся к его должности.

Журнал проведения инструктажа

Факт проведения инструктажа независимо от его вида фиксируется в специальном журнале, где отражаются:

- данные проинструктированного работника;
- вид проведенного инструктажа;
- реквизиты инструкции, по которой проводился инструктаж;
- дата проведения инструктажа;
- данные инструктора;
- 2 подписи: работника и инструктора.

Проведение инструктажа по технике безопасности крайне важно в качестве меры по предотвращению создания на рабочем месте ситуаций, представляющих опасность для здоровья работников и сохранности имущества работодателя.

Он выполняется с соблюдением определенных требований, позволяющих убедиться в том, что работник готов к выполнению установленных правил поведения, отвечающих требованиям безопасной работы.

Тема №2: «Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ИП Ивашина А.В.»

Постоянные изменения и нестабильность экономической ситуации в стране и мире, а также непрерывное усиление конкуренции актуализируют перед хозяйствующими субъектами проблемы, связанные с оптимизацией производственно-

хозяйственной деятельности. Конкурентные преимущества компании на рынке во многом определяются эффективностью его деятельности, которая достигается множеством способов, одним из которых являются низкие затраты, в том числе и логистические. Снижение уровня затрат является одним из факторов повышения эффективности системы хозяйствования и экономической устойчивости предприятия. Эффективному снижению затрат и поиску возможных направлений их минимизации способствует использование логистической концепции в управлении предприятием. Концепция логистики рассматривается как эффективный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению издержек.

Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением, обладающим потенциальными возможностями повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является логистика. Применение логистической концепции позволяет значительно увеличить прибыль за счет снижения затрат, связанных с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала, а также существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла и обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

Так, логистическая система — одно из ключевых понятий логистики. Из всего множества существующих разнообразных систем, обеспечивающих функционирование экономического механизма производственно-коммерческой деятельности, выделяют логистические системы. Данные системы отличаются от других

экономических систем, прежде всего системной целостностью и ее специфичностью, наличием управляемых потоковых процессов и целями функционирования. По словам А. М. Гаджинского А. М., логистическая система — «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой».

Эффективность логистической системы — это показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

Исходя из определения эффективности логистической системы, для ее определения требуется определенная система показателей. По мнению ученых в области логистики, на данный момент не существует единой методики оценки эффективности логистической системы, способной учесть все показатели, все особенности и все вероятные ситуации. К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся: – прибыль; – общие логистические затраты; – качество логистического сервиса; – продолжительность логистических циклов — время выполнения заказов; – производительность; – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру. Показатели, рассчитанные от себестоимости, влияют на цели по прибыли и рентабельности, а операционные показатели влияют на производительность труда и качество процессов, что в свою очередь влияет на цели верхнего уровня, такие как стоимость компании.

Для оценки эффективности функционирования логистических систем используются различные методы в зависимости от целей анализа. Логистическая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, через которые движутся материальный и сопутствующий ему потоки. Методологическую основу управления потоковыми процессами составляет системный подход. Системный подход является универсальным методом познания деятельности, т. к. в качестве системы может быть рассмотрено любое явление.

Данный подход позволяет исследовать и проектировать сложные динамические целостности и предполагает использование метода дедукции на примере ИП Ивашина А.В. (от общего к частному).

Системный подход при формировании и оценке функционирования логистической системы состоит из 3 следующих этапов:

- определение и формулировка целей функционирования системы;
- определение показателей (критериев), условий эффективного функционирования системы и основных ограничений внешней среды;
- формирование некоторых подсистем на базе определенных критериев эффективности;

– выбор структуры или элементов из альтернативных вариантов организация их в единую систему для достижения поставленных целей.

При использовании системного подхода, мы определим общую эффективность логистической системы, однако, метод не позволит детализировать критерии эффективности и представить деятельность компании как логистического центра в числовом выражении. Метод анализа полной стоимости широко используется менеджерами по логистике, когда необходимо сделать выбор из множества альтернатив.

Данный метод представляет собой метод управления потоковыми процессами, учитывающий все экономические изменения, которые возникают при любых преобразованиях в логистической системе. При его использовании допускается увеличение затрат в одной функциональной области логистической системы, при снижении затрат в общем по системе. По мнению А. М. Гаджинского, недостатками метода анализа полной стоимости являются необходимость в специальных знаниях; а также учет факторов, связанных с косвенными затратами.

В краткосрочной перспективе при принятии текущих управленческих решений можно использовать метод ABC и XYZ – анализа. В логистике данные методы применяются при организации закупок, выборе поставщика, в управлении запасами, распределении продукции в зависимости от спроса и т. д. Суть метода ABC — анализа заключается в делении объектов по степени важности и сосредоточении на наиболее важных основных усилиях с точки

зрения поставленной цели среди множества одинаковых объектов. XYZ — анализ предполагает распределение объектов в зависимости от спроса на них (частоты потребления). Эти методы эффективны при анализе определенных логистических операций, например, определение номенклатуры ресурсов; определение увеличения или уменьшения определенного вида услуг и т. д., но не позволяют качественно оценить работу всей логистической системы, включающей большое количество разнообразных показателей эффективности функционирования.

При использовании метода оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия денежных средств, получаемая при достижении заданных значений натуральных показателей, таких как:

- уровень запасов и сокращение необходимости в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и т. д.) в логистической системе;

- продолжительность выполнения заказа, качество и уровень сервиса; уровень использования производственных мощностей;

- качество транспортных услуг и т. д. Недостатком метода является отсутствие возможности в оценке проектируемой логистической системы и предположения эффективности от ее внедрения;

- также необходимо предварительное нормирование всех

натуральных показателей. Марковский В. А. предлагает использовать для оценки эффективности логистической системы методику GAP — анализа. GAP — анализ (GAP Analysis, англ. Gap — «разрыв») — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Этот метод позволяет выявить проблемные (узкие) места в функционировании и развитии логистической системы и своевременном их устранении. Предлагается проводить анализ несоответствия реальных (текущих) возможностей логистической системы компании желаемому (потенциальному) уровню эффективности ее функционирования.

Данный метод может быть адаптирован для всех функциональных областей логистической системы и доступен любому пользователю, но необходимо предварительное нормирование желаемого уровня эффективности по различным показателям, что является недостатком метода. Обособленное использование какого — то определенного метода оценки эффективности не дает полного оценочного представления для логистической системы. Для получения более достоверной информации об эффективности логистической системы необходимо оценивать ее по максимальному количеству критериев.

В настоящее время в менеджменте большую популярность приобрело использование сбалансированной системы показателей (ССП), такую систему можно применять и в логистике. Сергеев В. И. описывает суть внедрения СПП как анализ менеджерами

бизнес — процессов и выделение значимых для компании областей деятельности, в которых определяют совокупность ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI), подлежащих регулярному измерению. ССП оценки эффективности функционирования логистики направлена на увязку финансовых показателей с такими аспектами деятельности как: удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внутрифирменная операционная деятельность логистики, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Применение ССП в логистике позволит определить, как оценивают логистику компании внутренние и внешние клиенты; какие действия и процессы позволят реализовать логистическую стратегию, а следовательно и корпоративную, т. к. цели логистики предполагают согласованность с общими целями компании; какие мероприятия помогут оптимизировать положение организации; как оценивают деятельность собственники и управляющие компании.

Сложность разработки ССП во многом зависит от способности компании представить свою стратегию как систему показателей. Конечно, можно и воспользоваться готовыми библиотеками KPI, предлагаемыми консалтинговыми организациями, но данные показатели должны отражать особенности компании, ее конкурентные преимущества, специфику рынка, на котором она работает, уникальные технологии, которые использует, знания сотрудников компании.

Итак, алгоритм оценки эффективности функционирования

логистической системы — это специально разработанная система операций, которая после последовательного их выполнения позволяет произвести полную оценку эффективности функционирования логистической системы и определить итоговый уровень ее эффективности функционирования. Целью данного алгоритма оценки является определение итогового уровня эффективности функционирования логистической системы, а также нахождение проблемных мест, которые препятствуют выходу системы на более высокий уровень. Применение логистического подхода к управлению предприятием дает возможность найти оптимальный вариант в решении задач, связанных с управлением. Сущностью логистического подхода к управлению потоками является объединение различных субъектов, обладающих различными экономическими интересами, в единую систему.

Тема №3: «Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения) на примере ИП Ивашина А.В.»

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала ИП Ивашина А.В. логистического менеджмента компании необходимо наличие мониторинга - процедуры измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей ЛС, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле мониторинг результатов работы службы логистики имеет два аспекта:

1. установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);
2. непосредственное измерение результата принятия управленческих решений.

Элементы системы измерения результатов выполнения логистических решений могут быть представлены в виде схемы.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС ИП Ивашина А.В. Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида ЛС. Для большинства ЛС эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности КРІ:

1. степени удовлетворения потребителей в качестве логистического сервиса;
2. отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;
3. полных и операционных логистических издержках;
4. продолжительности логистических циклов;
5. производительности/продуктивности ЛС.

Данные показатели содержат основные требования к более детальным шкалам параметров, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных показателей в системе планово-отчетных показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители

Состав показателей

<p>Качество логистического сервиса для потребителей</p>	<p>-Выполнение заказа точно к указанному сроку -Полнота удовлетворения заказа -Точность соблюдения параметров заказа -Информационная и коммуникационная надежность, точность и своевременность -Число возвратов товаров, отсутствия запасов, повышения тарифов -Наличие жалоб потребителей -Доступность запасов</p>
<p>Отдача от инвестиций в логистическую инфраструктуру</p>	<p>-Скорость и число оборотов запасов - Средний уровень запасов -Возврат на инвестиции в основные фонды -Возврат на инвестиции в транспортный парк - Возврат на инвестиции в складскую инфраструктуру -Возврат на инвестиции в технологическое оборудование -Возврат на инвестиции в информационную систему</p>
<p>Общие и операционные логистические издержки</p>	<p>-Общие логистические издержки -Затраты на логистическую поддержку производства -Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку - Затраты на грузопереработку и складирование - Затраты, связанные с процедурами заказов - Затраты на управление запасами -Ущерб от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п..</p>

-Время выполнения заказа -
 Продолжительность составляющих цикла заказа -
 Время пополнения запасов -Продолжительность
 обработки заказов потребителям -Время доставки
 Продолжительность заказа потребителю -Продолжительность
 логистических циклов подготовки и комплектации заказа -
 Продолжительность производственно-
 технологического цикла -Продолжительность
 цикла подготовки отчетов -Продолжительность
 цикла закупки продукции
 -Число обработанных заказов в единицу
 времени -Грузовые отправки на единицу складских
 мощностей и грузовместимости транспортных
 средств -Отношения типа «вход-выход» для
 динамики выпуска продукции и
 документооборота -Отношение операционных
 логистических издержек на единицу
 инвестированного капитала -Отношение общих
 логистических издержек на единицу производимой
 продукции -Затраты в дистрибуции на единицу
 объема продаж

Производительность
 в/ ресурсоотдача

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе измерителей табл. 1) к текущим значениям этих параметров.

Сложность такого сравнения для ЛС заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению являются векторными.

Фокус процедуры контроля должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать либо логистическая функция, например, процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность функций/операций в функциональной области логистики (снабжении, поддержке производства или дистрибуции).

Входом процесса управления логистикой в фирме являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» ЛС (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Производя заданную настройку, логистический менеджмент сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой ЛС (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.).

Эти изменения вызывают отклонения параметров ЛС от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы ЛС (ЗЛС).

Центральным звеном логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии в ЛИС. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности,

докладов персонала логистического менеджмента и аудита.

Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность и т.п.

Мониторинг в ЛС осуществляется или вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторами, или на основе компьютерных программ. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, то логистический менеджер может принять решение увеличить страховые запасы на оптовом складе, с которого снабжают ритейлеров. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеет точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» ЛС.

Различают системы контроллинга:

1. разомкнутые,
2. замкнутые
3. системы с модифицированной обратной связью.

Построение и исследование систем логистического контроллинга производится методами, аналогичными теории автоматического управления.

В модифицированной системе контроля менеджер может время от времени менять решающие правила поддержания уровней запасов в складской системе. Текущий уровень запаса поддерживается и пополняется с помощью компьютерной системы автоматически на основе модели EQR в точке возобновления заказа

(ROP) на величину Q^* при условии: «текущий уровень L меньше точки заказа/возобновления заказа». В то же время логистический менеджер, оценивая уровень сервиса, затраты, продвижение товара, выполнение графика производства и т.п., может принять решение изменить процедуру контроля: уровня заказа, временных параметров, решающих правил и т.п.

Например, для ускорения продвижения товара необходим более высокий уровень запасов на складах дистрибутивной сети, непосредственно приближенных к рознице. В этом случае логистический менеджер корректирует граничные условия для параметров заказа (ROP, Q^* и др.), а также может изменить саму схему выполнения заказов.

Тема № 4 «Расчет и анализ логистических издержек на примере ИП Ивашина А.В.»

Уникальность компании на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован под углом его влияния на текущие обороты и стратегию.

Бухгалтерский учет характеризуется «поглощающим» подходом к издержкам, т.е. базируется на предпосылке, что расходы на производство необходимы и должны быть заложены в стоимость продукта. Поскольку расходы на логистику и продажи не являются необходимыми для собственно производства, их часто не учитывают в стоимости продукта. «Абсорбционная» бухгалтерия отличается большим разбросом единичных расходов, обусловленных изменениями производства: чем мельче производство, тем выше единичные расходы и наоборот. Имея постоянную цену продаж и изменяющиеся единичные расходы, производство в один период может принести прибыль, а в другой – убытки. Колебания доходности существенно затрудняют разработку стратегии ценообразования и распространения товаров, возникает ситуация, которую часто называют «спиралью смерти». (Рис. 1.).

При снижении прибыльности повышают цены, что приводит к

снижению спроса, а затем – и прибыли. Такое негативное сочетание тем сильнее, чем большая доля единичных расходов входит в постоянные расходы. Вопросы учета и анализа логистических издержек с целью их минимизации представляют наибольшую сложность по сравнению с другими видами затрат.

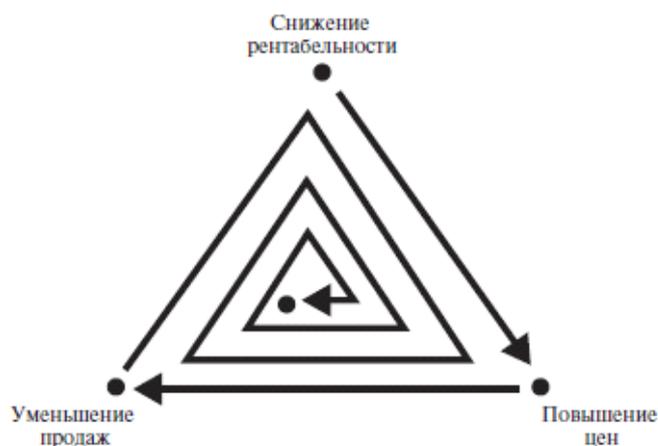


Рис. 1. Взаимосвязь цен, объема продаж и рентабельности

Затраты определяются способом использования ресурсов. Они отражают, сколько и каких ресурсов израсходовано на логистические функции в ЛС при производстве и реализации продукции. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции или производственного

подразделения предприятия.

Управление затратами на ИП Ивашина А.В. предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку (принятие) и реализацию решений, а также контроль над их выполнением.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. Основные принципы управления затратами выработаны практикой и действуют при управлении логистическими издержками.

Они сводятся к следующему:

- системному подходу к управлению затратами;
- единству методов, принятых на разных уровнях управления затратами;
- управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта – от создания до утилизации;
- сочетанию снижения затрат с высоким качеством продукции и услуг;
- недопущению излишних затрат;
- широкому внедрению эффективных методов снижения затрат;
- совершенствованию путем получения информации об уровне затрат;
- повышению заинтересованности производственных подразделений системы в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например,

что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Низкий уровень нормирования затрат, слабая мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, слабая система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – неизбежно скажутся на функционировании ЛС. Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Логистические издержки с целью их учета и регулирования по функциям ЛС целесообразно объединить в следующие группы:

- затраты на закупку материальных ресурсов (Сз) (частично);
- расходы на грузопереработку и перемещение грузов (транспортировку) (Ст);
- затраты на складирование (Сс);
- затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами (Су);
- затраты, связанные с потерями (Сп).

Существуют и другие группировки логистических затрат, как, например:

- операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);

- капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерб от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из перечисленных групп показана на примере одного из крупных российских предприятий автомобилестроения (рис. 3).

Таблица 1. Взаимосвязь логистических издержек на российском предприятии

(1) Затраты на закупку материальных ресурсов	(2) Затраты, связанные с потерями	(3) Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	(4) Затраты на складирование	(5) Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
--	--	--	------------------------------------	--

<p>1.1. Затраты на закупку материалов</p> <p>1.2. Затраты на закупку комплектующих</p>	<p>2.1. Потери от недостачи и порчи ценностей</p> <p>2.2. Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака: затраты на выявление брака</p> <p>затраты на исправление брака</p> <p>стоимость неисправимого брака</p> <p>2.3. Затраты на гарантийный ремонт</p>	<p>3.1. Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков</p> <p>3.2. Расходы на внутризаводское перемещение грузов</p> <p>3.3. Затраты на отгрузку продукции покупателям</p>	<p>4.1. Затраты на содержание запасов</p> <p>4.2. Затраты на содержание складов</p> <p>4.2.1. Затраты, связанные с внешними складами</p> <p>4.2.2. Затраты на содержание внутренних складов</p>	<p>Информационные расходы</p> <p>Зарплата логистического персонала</p> <p>Расходы на тару и упаковку</p> <p>Расходы на рекламу</p> <p>Расходы на маркетинг, представительские расходы</p> <p>Списание просроченной задолженности</p> <p>Штрафы, пени, неустойки</p>
--	---	--	---	---

Сравнение разных систем учета и специфики ЛС показывает, что перспективным объектом анализа в системе интегрированной логистики должен стать полный функциональный цикл, или цикл исполнения заказа.

С поставщиками и потребителями фирму связывают информационные, финансовые и материальные потоки. Каждый функциональный цикл предусматривает действия звеньев, взаимосвязанных и объединенных в систему. Помимо звеньев и связей, для выполнения функционального цикла логистики требуются запасы. Запасы оцениваются размером активов,

предназначенных для поддержания логистических операций. Общий объем запасов, размещенных в ЛС, складывается из текущих (базовых) и страховых (буферных) запасов, создаваемых для защиты от неопределенности и элиминирования логистических рисков.

Согласование потребностей в ресурсах на входе обуславливает динамику реализации функциональных циклов. В зависимости от уровня удовлетворенности клиентов в составе показателей функциональных циклов (ФЦ) учитывают:

1) Эффективность ФЦ (в смысле исполнения его предназначения).

2) Производительность ФЦ, на прямую связанную с затратами ресурсов, необходимых для качественной логистики (функциональный цикл фирмы «А» более производителен, чем функциональный цикл фирмы «В» в том случае, если он обеспечивает удовлетворение потребности в большем объеме услуг, при этом уровень качества не ниже у фирмы «В» при тех же ресурсах).

3) Интенсивность ФЦ (разным функциональным циклам присуща разная частота операций и сделок). Одни циклы предназначены для обеспечения одноразовой покупки или продажи.

В подобных случаях цикл планируется, осуществляется и по завершении сделки прекращается. Другие циклы предполагают исполнение долгосрочных контрактов. Любые операции в рамках конкретного контракта одновременно могут иметь отношение к другим функциональным циклам (например, фирма оказывает транспортные услуги по найму, как правило, обслуживает несколько функциональных циклов, обеспечивая своими услугами многие

отрасли).

4) Продолжительность и изменчивость ФЦ (структура функционального цикла, хозяйственные условия и интегральное качество ЛС раз от раза изменяются).

Масштабы изменчивости каждого вида операций сказываются на длительности функционального цикла. Пределы временных колебаний могут быть выявлены на основе статистических данных о каждом виде деятельности за прошлые периоды. На рисунке 3 представлены разбросы параметров (минимальные и максимальные сроки) поставки, необходимые для выполнения каждой операции, и итоговый диапазон изменения продолжительности всего функционального цикла. Вертикальная пунктирная линия указывает среднее или ожидаемое время для завершения каждой операции.

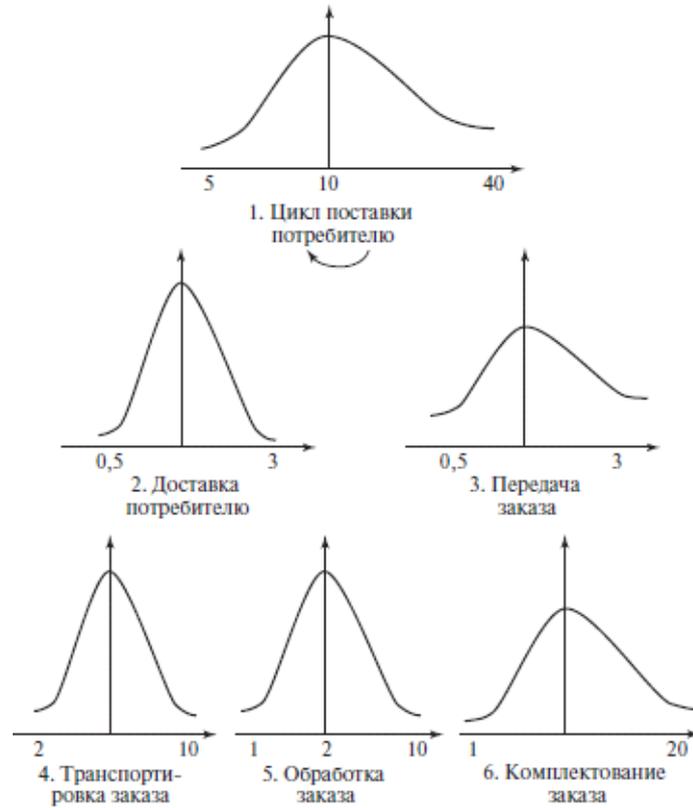


Рис. 3. Временные характеристики общего цикла исполнения заказа и его составляющих

В каждом функциональном цикле результаты логистической деятельности находят прямое отражение в фактической величине издержек, связанных с выполнением определенных логистических операций. Каждая является необходимым условием выполнения

функционального цикла логистики. При правильном выделении логистических издержек, которое должна обеспечивать управленческая отчетность, появляется возможность определить принадлежность издержек к конкретному функциональному циклу. Издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, управлением запасами, складированием и упаковкой, должны быть отделены от других видов затрат, так как могут быть рассчитаны прямым методом.

Сгруппировать логистические затраты с точки зрения принадлежности их к функциональным циклам можно по следующим признакам:

- 1) соответствие определенному счету бухгалтерской отчетности;
- 2) отношение к изменению объема производства (реализации);
- 3) возможность расчета удельного показателя по соответствующему признаку;
- 4) этап функционального цикла.

Тема №5 «Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений на примере ИП Ивашина А.В.»

Эффективность инвестиционного проекта ИП Ивашина А.В. оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги – отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансово-экономических показателей. Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый.

Денежный поток (Cash Flow, CF) инвестиционного проекта –

это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Значение денежного потока обозначается через (CF_t), если оно относится к моменту времени t .

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге (P_m);
- оттоком, равным платежам на этом шаге (O_m);
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разнице между притоком и оттоком ($P_m - O_m$).

Денежный поток (t) обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности
- денежного потока от операционной деятельности
- денежного потока от финансовой деятельности.

Для ряда инвестиционных проектов строго разграничить потоки по разным видам деятельности может показаться затруднительным. В этих случаях можно объединить некоторые (или все) потоки.

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных и дефлированных ценах:

- текущими называются цены без учета инфляции.
- прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.
- дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Список использованных источников

1. Шепелева А.Ю. Логистика: конспект лекций А.Ю. Шепелева - М.: Аллель-2000, 2017.
2. Миротин Л.Б. Эффективная логистика Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2018.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие Т.В. Алесинская. - Таганрог: ТРТУ, 2020.

4. Электронный ресурс // Управление логистическими затратами - сайт. URL: <http://www.transportall.ru/info/logistics/401/>

5. Электронный ресурс // Логистические затраты - сайт. URL: http://tvoydohod.ru/logistika_73.html

6. Электронный ресурс // Классификация логистических затрат - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/klassifikatsiya-logisticheskikh-zatrat.html>

7. Электронный ресурс // Логистические затраты: понятие и сущность - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektcii/logisticheskie-zatratyi.html>

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

Дневник производственной практики

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Цилорик Дарья Юрьевна
Группа 31 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия ООО «АвтоКар»

Руководитель практики
от предприятия (организации)



Амельченко Н. И.
(Ф.И.О.)

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»

Брежнев М. Ю.
(подпись)

Попова М.Ю.
(Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
02.02.2022	Знакомство с учредительными документами предприятия (организации) для выяснения следующих вопросов: -сфера деятельности; -размер предприятия; -нормативно-правовая форма; -рыночная стоимость; -организационная структура финансовой службы (подразделения, функции, численность персонала)	2
02.02.2022	Содержание практики, ее задачи, краткое содержание практики по профилю специальности. Содержание отчета и его оформление. Порядок оформления на работу. Вводный инструктаж по технике безопасности. Инструктаж по общим вопросам, охраны труда и техники безопасности, по режиму работы предприятия, знакомство с производственно-хозяйственной деятельностью организации - основные виды деятельности.	2
02.02.2022	Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников	2
03.02.2022	Провести анализ эффективности функциональных обязанностей логиста.	4
03.02.2022	Рассчитывать эффективность и планировать и организовывать внутрипроизводственные потоковые процессы.	2
04.02.2022	Анализ соответствия профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической или товароведной) стратегии организации (предприятия). Контролировать правильность составления документов поступающих на предприятие	2
04.02.2022	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья), контролировать оплату постав	4
05.02.2022	Правильность использования теоретических основ стратегического планирования в процессе участия в разработке параметров логистической системы; правильность стратегического планирования логистической системы	4
05.02.2022	Составлять формы первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, составлять типовые договора приёмки, передачи товарно -материальных ценностей;	2
07.02.2022	Рассчитывать и анализировать логистические издержки. осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения	2
07.02.2022	Оформлять договора перевозок. владеть методикой проектирования, организации и анализа управления запасами и распределительных каналов; осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием,	2

	грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	
07.02.2022- 08.02.2022	Определять потребности логистической системы и её отдельных элементов	4
08.02.2022	Рассчитывать и анализировать логистические издержки	2
08.02.2022	Составить производственную программу сокращения логистических расходов.	2
	Всего	36

Руководитель практики
от предприятия (организации)

менеджер по логистике
должность
«08 » февраля 2022г.



Амельченко Н.И.
(Ф.И.О.)

Аттестационный лист по производственной практике
 по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных с материальными и нематериальными потоками»

1. Ф.И.О. студента Цилорик Дарья Юрьевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес 308501 Белгородский р-н п. Дубовое ул. Абрикосовая д.30
5. Время проведения практики 02.02.2022-08.02.2022
6. Виды и объем работ, выполненные студентом во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	6	5 (отл.)
2	Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	8	5 (отл.)
3	Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения)	8	5 (отл.)
4	Расчет и анализ логистических издержек.	6	5 (отл.)
5	Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений	8	5 (отл.)
Итого часов		36	

Итоговая оценка

5 (отлично)

Руководитель практики
от предприятия (организации)

менеджер по логистике
должность



Амельченко Н.И.
(Ф.И.О.)

«08 » февраля 2022г.

(М.П.)

Департамент образования Белгородской области
Областное государственное автономное
профессиональное образовательное учреждение
«Белгородский индустриальный колледж»

ОТЧЕТ по производственной практике

по профессиональному модулю
ПМ 03 «Оптимизация ресурсов организаций (подразделений), связанных
с материальными и нематериальными потоками»

Ф.И.О. студента Цилюрник Дарья Юрьевна
Группа 31 ОДЛ
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Наименование предприятия ООО «АвтоКар»

Руководитель практики
от предприятия (организации)



Амельченко Н. И.
(Ф.И.О.)

Руководитель практики
от ОГАПОУ «БИК»



(подпись)

Попова М.Ю.
(Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022

Тема №1: «Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте на примере ООО «АвтоКар»

Практически на любом рабочем месте работник может столкнуться с факторами, представляющими опасность для его здоровья или угрозу сохранности имущества, предоставленного ему работодателем. В чрезвычайных ситуациях возможно возникновение опасности для жизни работника.

Для снижения негативного влияния факторов производства и вероятности возникновения опасных ситуаций каждого работника знакомят с правилами техники безопасности на рабочем месте. В результате он получает представление о:

- Характере деятельности ООО «АвтоКар», роли своего рабочего места, оборудовании и материалах, используемых на нем;
- Факторах, которые на этом месте могут представлять опасность или вред;
- Правилах поведения на территории работодателя и конкретном рабочем месте;
- Принципах безопасной работы на имеющемся оборудовании;
- Порядке подготовки рабочего места к работе и правилах ее завершения;
- Использовании средств индивидуальной защиты;
- Мерах по предупреждению пожаров и аварий;
- Поведении в случае опасности или аварии;
- Методах оказания первой помощи пострадавшим.

О том, какие факторы могут представлять опасность или вред, читайте в статье «Опасные и вредные производственные факторы (перечень)».

Предполагается, что в результате проведенного инструктажа работник приобретает все необходимые знания о правилах поведения на рабочем месте и становится ответственным за последствия нарушения им этих правил. Поскольку соблюдение техники безопасности является одной из обязанностей работника (ст. 214 ТК РФ) и относится к дисциплине труда (ст. 189 ТК РФ), за ее нарушение он может быть наказан работодателем путем вынесения ему замечания или выговора, а при наличии умысла в действиях, создании угрозы или наступлении тяжелых последствий — уволен (ст. 192 ТК РФ).

Если несоблюдение техники безопасности привело к материальным потерям для работодателя, то одновременно с дисциплинарной работника можно привлечь к материальной ответственности (ст. 248 ТК РФ). А в случаях серьезных последствий для здоровья или жизни людей возможна уголовная ответственность по ст. 143, 216, 217, 219 УК РФ, которая в зависимости от тяжести этих последствий варьируется от штрафа до тюремного заключения.

Виды и организация инструктажа

Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте может быть:

-вводным, посвященным общим правилам безопасного поведения;

-первичным, дающим работнику максимально полное представление обо всех аспектах безопасной работы и порядке

действий в случае опасных ситуаций, без которого работник не допускается к работе;

-повторным, проводимым каждые полгода с целью периодического повторения информации, полученной при первичном инструктаже;

-внеплановым, необходимость в котором возникает при опасных ситуациях;

-целевым, при появлении нового оборудования или технологий, требующих дополнения правил поведения при работе с ними, или новых требований к безопасному поведению.

Вводный инструктаж может осуществляться отдельно инженером по охране труда, а может быть совмещен с первичным. Первичный и все остальные виды инструктажа проводит непосредственный руководитель работника, прошедший с этой целью специальную подготовку. Инструктаж может быть как индивидуальным, так и групповым.

Процедуре первичного инструктажа подвергают всех работников:

-вновь принятых на работу;

-переведенных на новое место;

-принятых на время: временных (сезонных) работников, командированных, практикантов;

-совместителей и надомников.

Решением работодателя работники на некоторых должностях, на которых не предполагается использование технических приспособлений, могут освобождаться от первичного инструктажа.

Первичный, повторный и внеплановый инструктажи работников, занимающих одни и те же должности, проводят по

одинаковой программе, разработанной у работодателя специально для них. Соответственно, для иных должностей программа может быть иной. Т. е. у одного работодателя может быть несколько программ инструктажа.

В завершение инструктажа работника знакомят с инструкцией по технике безопасности и проводят проверку его знаний.

Подробнее о процедуре проведения инструктажа читайте в статье «Как провести инструктаж по технике безопасности (нюансы)?».

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте

Инструкция по технике безопасности на рабочем месте в печатном виде содержит всю информацию, с которой работника знакомят устно и путем демонстрации приемов работы и действий в процессе проведения инструктажа.

Соответственно, для одинаковых (или похожих) рабочих мест может использоваться одна инструкция. Для других мест должен быть свой аналогичный по содержанию документ.

Завершая проведение инструктажа, работнику дают для ознакомления текст инструкции, относящейся к его должности.

Журнал проведения инструктажа

Факт проведения инструктажа независимо от его вида фиксируется в специальном журнале, где отражаются:

- данные проинструктированного работника;
- вид проведенного инструктажа;
- реквизиты инструкции, по которой проводился инструктаж;
- дата проведения инструктажа;
- данные инструктора;
- 2 подписи: работника и инструктора.

Проведение инструктажа по технике безопасности крайне важно в качестве меры по предотвращению создания на рабочем месте ситуаций, представляющих опасность для здоровья работников и сохранности имущества работодателя.

Он выполняется с соблюдением определенных требований, позволяющих убедиться в том, что работник готов к выполнению установленных правил поведения, отвечающих требованиям безопасной работы.

Тема №2: «Проведение оценки эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «АвтоКар»

Постоянные изменения и нестабильность экономической ситуации в стране и мире, а также непрерывное усиление конкуренции актуализируют перед хозяйствующими субъектами проблемы, связанные с оптимизацией производственно-

хозяйственной деятельности. Конкурентные преимущества компании на рынке во многом определяются эффективностью его деятельности, которая достигается множеством способов, одним из которых являются низкие затраты, в том числе и логистические. Снижение уровня затрат является одним из факторов повышения эффективности системы хозяйствования и экономической устойчивости предприятия. Эффективному снижению затрат и поиску возможных направлений их минимизации способствует использование логистической концепции в управлении предприятием. Концепция логистики рассматривается как эффективный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению издержек.

Наиболее прогрессивным научно-прикладным направлением, обладающим потенциальными возможностями повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является логистика. Применение логистической концепции позволяет значительно увеличить прибыль за счет снижения затрат, связанных с сокращением производственных издержек в области ресурсного потенциала, а также существенно сократить временной интервал на всех стадиях производственного цикла и обеспечить высокий уровень обслуживания потребителей.

Так, логистическая система — одно из ключевых понятий логистики. Из всего множества существующих разнообразных систем, обеспечивающих функционирование экономического механизма производственно-коммерческой деятельности, выделяют логистические системы. Данные системы отличаются от других

экономических систем, прежде всего системной целостностью и ее специфичностью, наличием управляемых потоковых процессов и целями функционирования. По словам А. М. Гаджинского А. М., логистическая система — «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой».

Эффективность логистической системы — это показатель (или система показателей), характеризующий уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат.

Исходя из определения эффективности логистической системы, для ее определения требуется определенная система показателей. По мнению ученых в области логистики, на данный момент не существует единой методики оценки эффективности логистической системы, способной учесть все показатели, все особенности и все вероятные ситуации. К самым общим, ключевым показателям эффективности любой логистической системы относятся: – прибыль; – общие логистические затраты; – качество логистического сервиса; – продолжительность логистических циклов — время выполнения заказов; – производительность; – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру. Показатели, рассчитанные от себестоимости, влияют на цели по прибыли и рентабельности, а операционные показатели влияют на производительность труда и качество процессов, что в свою очередь влияет на цели верхнего уровня, такие как стоимость компании.

Для оценки эффективности функционирования логистических систем используются различные методы в зависимости от целей анализа. Логистическая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, через которые движутся материальный и сопутствующий ему потоки. Методологическую основу управления потоковыми процессами составляет системный подход. Системный подход является универсальным методом познания деятельности, т. к. в качестве системы может быть рассмотрено любое явление.

Данный подход позволяет исследовать и проектировать сложные динамические целостности и предполагает использование метода дедукции на примере ООО «АвтоКар» (от общего к частному).

Системный подход при формировании и оценке функционирования логистической системы состоит из 3 следующих этапов:

- определение и формулировка целей функционирования системы;
- определение показателей (критериев), условий эффективного функционирования системы и основных ограничений внешней среды;
- формирование некоторых подсистем на базе определенных критериев эффективности;

– выбор структуры или элементов из альтернативных вариантов организация их в единую систему для достижения поставленных целей.

При использовании системного подхода, мы определим общую эффективность логистической системы, однако, метод не позволит детализировать критерии эффективности и представить деятельность компании как логистического центра в числовом выражении. Метод анализа полной стоимости широко используется менеджерами по логистике, когда необходимо сделать выбор из множества альтернатив.

Данный метод представляет собой метод управления потоковыми процессами, учитывающий все экономические изменения, которые возникают при любых преобразованиях в логистической системе. При его использовании допускается увеличение затрат в одной функциональной области логистической системы, при снижении затрат в общем по системе. По мнению А. М. Гаджинского, недостатками метода анализа полной стоимости являются необходимость в специальных знаниях; а также учет факторов, связанных с косвенными затратами.

В краткосрочной перспективе при принятии текущих управленческих решений можно использовать метод ABC и XYZ – анализа. В логистике данные методы применяются при организации закупок, выборе поставщика, в управлении запасами, распределении продукции в зависимости от спроса и т. д. Суть метода ABC — анализа заключается в делении объектов по степени важности и сосредоточении на наиболее важных основных усилиях с точки

зрения поставленной цели среди множества одинаковых объектов. XYZ — анализ предполагает распределение объектов в зависимости от спроса на них (частоты потребления). Эти методы эффективны при анализе определенных логистических операций, например, определение номенклатуры ресурсов; определение увеличения или уменьшения определенного вида услуг и т. д., но не позволяют качественно оценить работу всей логистической системы, включающей большое количество разнообразных показателей эффективности функционирования.

При использовании метода оценки натуральных показателей эффективности логистической системы положительный результат определяется как экономия денежных средств, получаемая при достижении заданных значений натуральных показателей, таких как:

- уровень запасов и сокращение необходимости в складском хранении; время прохождения потоковых процессов (материальных, информационных, финансовых и т. д.) в логистической системе;

- продолжительность выполнения заказа, качество и уровень сервиса; уровень использования производственных мощностей;

- качество транспортных услуг и т. д. Недостатком метода является отсутствие возможности в оценке проектируемой логистической системы и предположения эффективности от ее внедрения;

- также необходимо предварительное нормирование всех

натуральных показателей. Марковский В. А. предлагает использовать для оценки эффективности логистической системы методику GAP — анализа. GAP — анализ (GAP Analysis, англ. Gap — «разрыв») — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Этот метод позволяет выявить проблемные (узкие) места в функционировании и развитии логистической системы и своевременном их устранении. Предлагается проводить анализ несоответствия реальных (текущих) возможностей логистической системы компании желаемому (потенциальному) уровню эффективности ее функционирования.

Данный метод может быть адаптирован для всех функциональных областей логистической системы и доступен любому пользователю, но необходимо предварительное нормирование желаемого уровня эффективности по различным показателям, что является недостатком метода. Обособленное использование какого — то определенного метода оценки эффективности не дает полного оценочного представления для логистической системы. Для получения более достоверной информации об эффективности логистической системы необходимо оценивать ее по максимальному количеству критериев.

В настоящее время в менеджменте большую популярность приобрело использование сбалансированной системы показателей (ССП), такую систему можно применять и в логистике. Сергеев В. И. описывает суть внедрения СПП как анализ менеджерами

бизнес — процессов и выделение значимых для компании областей деятельности, в которых определяют совокупность ключевых показателей результативности (key performance indicators — KPI), подлежащих регулярному измерению. ССП оценки эффективности функционирования логистики направлена на увязку финансовых показателей с такими аспектами деятельности как: удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, внутрифирменная операционная деятельность логистики, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Применение ССП в логистике позволит определить, как оценивают логистику компании внутренние и внешние клиенты; какие действия и процессы позволят реализовать логистическую стратегию, а следовательно и корпоративную, т. к. цели логистики предполагают согласованность с общими целями компании; какие мероприятия помогут оптимизировать положение организации; как оценивают деятельность собственники и управляющие компании.

Сложность разработки ССП во многом зависит от способности компании представить свою стратегию как систему показателей. Конечно, можно и воспользоваться готовыми библиотеками KPI, предлагаемыми консалтинговыми организациями, но данные показатели должны отражать особенности компании, ее конкурентные преимущества, специфику рынка, на котором она работает, уникальные технологии, которые использует, знания сотрудников компании.

Итак, алгоритм оценки эффективности функционирования

логистической системы — это специально разработанная система операций, которая после последовательного их выполнения позволяет произвести полную оценку эффективности функционирования логистической системы и определить итоговый уровень ее эффективности функционирования. Целью данного алгоритма оценки является определение итогового уровня эффективности функционирования логистической системы, а также нахождение проблемных мест, которые препятствуют выходу системы на более высокий уровень. Применение логистического подхода к управлению предприятием дает возможность найти оптимальный вариант в решении задач, связанных с управлением. Сущностью логистического подхода к управлению потоками является объединение различных субъектов, обладающих различными экономическими интересами, в единую систему.

Тема №3: «Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения) на примере ООО «АвтоКар»

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала ООО «АвтоКар» логистического менеджмента компании необходимо наличие мониторинга - процедуры измерения результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей ЛС, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента.

В этом смысле мониторинг результатов работы службы логистики имеет два аспекта:

1. установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);
2. непосредственное измерение результата принятия управленческих решений.

Элементы системы измерения результатов выполнения логистических решений могут быть представлены в виде схемы.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС ООО «АвтоКар» Например, измерение может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Часто результаты измерений усредняются за установленный период времени.

Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента (стратегических, тактических, оперативных) и вида ЛС. Для большинства ЛС эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности КРІ:

1. степени удовлетворения потребителей в качестве логистического сервиса;
2. отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;
3. полных и операционных логистических издержках;
4. продолжительности логистических циклов;
5. производительности/продуктивности ЛС.

Данные показатели содержат основные требования к более детальным шкалам параметров, учитываемых в системе логистического контроллинга. Пример спецификации основных показателей в системе планово-отчетных показателей приведен в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика классов метрики исполнения логистических решений

Измерители

Состав показателей

<p>Качество логистического для потребителей</p>	<p>сервиса коммуникационная надежность, точность и своевременность -Выполнение заказа точно к указанному сроку -Полнота удовлетворения заказа -Точность соблюдения параметров заказа -Информационная и надежность, точность и своевременность -Число возвратов товаров, отсутствия запасов, повышения тарифов -Наличие жалоб потребителей -Доступность запасов</p>
<p>Отдача инвестиций логистическую инфраструктуру</p>	<p>-Скорость и число оборотов запасов - Средний уровень запасов -Возврат на инвестиции в основные фонды -Возврат на инвестиции в транспортный парк - Возврат на инвестиции в складскую инфраструктуру -Возврат на инвестиции в технологическое оборудование -Возврат на инвестиции в информационную систему</p>
<p>Общие операционные логистические издержки</p>	<p>-Общие логистические издержки -Затраты на логистическую поддержку производства -Затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку - Затраты на грузопереработку и складирование - Затраты, связанные с процедурами заказов - Затраты на управление запасами -Ущерб от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п..</p>

-Время выполнения заказа -
 Продолжительность составляющих цикла заказа -
 Время пополнения запасов -Продолжительность
 обработки заказов потребителям -Время доставки
 Продолжительность заказа потребителю -Продолжительность
 логистических циклов подготовки и комплектации заказа -
 Продолжительность производственно-
 технологического цикла -Продолжительность
 цикла подготовки отчетов -Продолжительность
 цикла закупки продукции
 -Число обработанных заказов в единицу
 времени -Грузовые отправки на единицу складских
 мощностей и грузоместимости транспортных
 средств -Отношения типа «вход-выход» для
 динамики выпуска продукции и
 документооборота -Отношение операционных
 логистических издержек на единицу
 инвестированного капитала -Отношение общих
 логистических издержек на единицу производимой
 продукции -Затраты в дистрибьюции на единицу
 объема продаж

Производительность
 в/ ресурсоотдача

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных характеристик и параметров (в частности, определяемых на основе измерителей табл. 1) к текущим значениям этих параметров.

Сложность такого сравнения для ЛС заключается в том, что многие показатели и характеристики (особенно относящиеся к логистическому сервису) носят качественный характер, а критерии принятия решений по управлению являются векторными.

Фокус процедуры контроля должен быть направлен на реализуемый процесс, в качестве которого может выступать либо логистическая функция, например, процедура выполнения заказа или интегрированная совокупность функций/операций в функциональной области логистики (снабжении, поддержке производства или дистрибуции).

Входом процесса управления логистикой в фирме являются планы, нормативы и стандарты, которые в совокупности составляют некоторую «настройку» ЛС (по аналогии со следящими системами в теории автоматического управления).

Производя заданную настройку, логистический менеджмент сталкивается с влиянием возмущений внешней (макроэкономической) среды (изменение цен, тарифов налогов, уровня инфляции, процентных ставок, законодательства и т.п.) и изменениями в параметрах внутреннего состояния самой ЛС (связанных с финансами, технологиями, персоналом и т.п.).

Эти изменения вызывают отклонения параметров ЛС от заданной настройки, что определяется в результате сравнения в блоке мониторинга. По результатам мониторинга вырабатываются корректирующие воздействия на входы ЛС (ЗЛС).

Центральным звеном логистического контроллинга в этой схеме является система мониторинга, которая использует соответствующие информационные технологии в ЛИС. Сравнение осуществляется на основе данных периодической отчетности,

докладов персонала логистического менеджмента и аудита. Типичная информация для мониторинга включает операционные логистические издержки (общие и по отдельным функциям или ЗЛС), состояние запасов, использование бюджета на логистику, уровень качества логистического сервиса, производительность и т.п.

Мониторинг в ЛС осуществляется или вручную персоналом менеджмента, консультантами, аудиторами, или на основе компьютерных программ. По результатам мониторинга принимаются решения о корректирующих (управляющих) воздействиях. Например, если установлен недостаточный уровень сервиса (доступности запасов) по требуемому ассортименту товаров в розничной сети, то логистический менеджер может принять решение увеличить страховые запасы на оптовом складе, с которого снабжают ритейлеров. Для реализации схемы мониторинга большое значение имеет точность сравнения и процедура установления граничных уровней «настройки» ЛС.

Различают системы контроллинга:

1. разомкнутые,
2. замкнутые
3. системы с модифицированной обратной связью.

Построение и исследование систем логистического контроллинга производится методами, аналогичными теории автоматического управления.

В модифицированной системе контроля менеджер может время от времени менять решающие правила поддержания уровней запасов в складской системе. Текущий уровень запаса поддерживается и пополняется с помощью компьютерной системы автоматически на основе модели EQR в точке возобновления заказа

(ROP) на величину Q^* при условии: «текущий уровень L меньше точки заказа/возобновления заказа». В то же время логистический менеджер, оценивая уровень сервиса, затраты, продвижение товара, выполнение графика производства и т.п., может принять решение изменить процедуру контроля: уровня заказа, временных параметров, решающих правил и т.п.

Например, для ускорения продвижения товара необходим более высокий уровень запасов на складах дистрибутивной сети, непосредственно приближенных к рознице. В этом случае логистический менеджер корректирует граничные условия для параметров заказа (ROP, Q^* и др.), а также может изменить саму схему выполнения заказов.

Тема № 4 «Расчет и анализ логистических издержек на примере ООО «АвтоКар»

Уникальность компании на рынке достигается множеством способов, одним из которых являются низкие издержки, в том числе логистические. Каждый шаг по снижению расходов должен быть проанализирован под углом его влияния на текущие обороты и стратегию.

Бухгалтерский учет характеризуется «поглощающим» подходом к издержкам, т.е. базируется на предпосылке, что расходы на производство необходимы и должны быть заложены в стоимость продукта. Поскольку расходы на логистику и продажи не являются необходимыми для собственно производства, их часто не учитывают в стоимости продукта. «Абсорбционная» бухгалтерия отличается большим разбросом единичных расходов, обусловленных изменениями производства: чем мельче производство, тем выше единичные расходы и наоборот. Имея постоянную цену продаж и изменяющиеся единичные расходы, производство в один период может принести прибыль, а в другой – убытки. Колебания доходности существенно затрудняют разработку стратегии ценообразования и распространения товаров, возникает ситуация, которую часто называют «спиралью смерти». (Рис. 1.).

При снижении прибыльности повышают цены, что приводит к

снижению спроса, а затем – и прибыли. Такое негативное сочетание тем сильнее, чем большая доля единичных расходов входит в постоянные расходы. Вопросы учета и анализа логистических издержек с целью их минимизации представляют наибольшую сложность по сравнению с другими видами затрат.

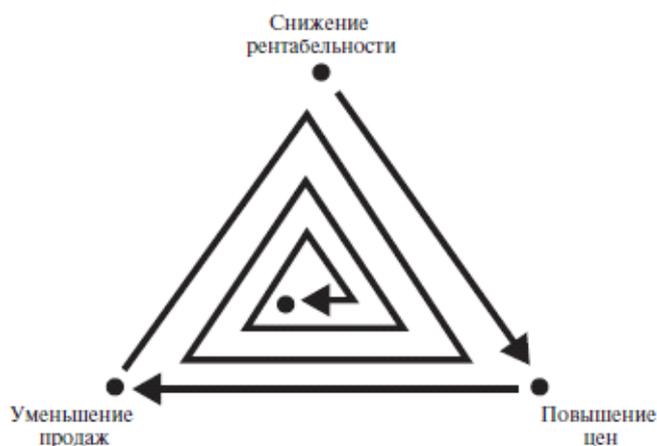


Рис. 1. Взаимосвязь цен, объема продаж и рентабельности

Затраты определяются способом использования ресурсов. Они отражают, сколько и каких ресурсов израсходовано на логистические функции в ЛС при производстве и реализации продукции. Объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах. Определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают для определенной функции или производственного

подразделения предприятия.

Управление затратами на ООО «АвтоКар» предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом, т.е. разработку (принятие) и реализацию решений, а также контроль над их выполнением.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. Основные принципы управления затратами выработаны практикой и действуют при управлении логистическими издержками.

Они сводятся к следующему:

- системному подходу к управлению затратами;
- единству методов, принятых на разных уровнях управления затратами;
- управлению затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта – от создания до утилизации;
- сочетанию снижения затрат с высоким качеством продукции и услуг;
- недопущению излишних затрат;
- широкому внедрению эффективных методов снижения затрат;
- совершенствованию путем получения информации об уровне затрат;
- повышению заинтересованности производственных подразделений системы в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например,

что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Низкий уровень нормирования затрат, слабая мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, слабая система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – неизбежно скажутся на функционировании ЛС. Соблюдение всех принципов управления затратами создает базу экономической конкурентоспособности предприятия, завоевания им передовых позиций на рынке.

Логистические издержки с целью их учета и регулирования по функциям ЛС целесообразно объединить в следующие группы:

- затраты на закупку материальных ресурсов (Сз) (частично);
- расходы на грузопереработку и перемещение грузов (транспортировку) (Ст);
- затраты на складирование (Сс);
- затраты, связанные с управлением логистической системой, в том числе управление запасами (Су);
- затраты, связанные с потерями (Сп).

Существуют и другие группировки логистических затрат, как, например:

- операционные логистические затраты (на транспортировку, складскую грузопереработку, затаривание, хранение, таможенное оформление);
- затраты на администрирование логистической системы (управленческие расходы);

- капитальные затраты на иммобилизацию средств в запасах, затраты на покрытие логистических рисков (в т.ч. затраты на страхование груза, страхование ответственности перевозчика/экспедитора, страхование запасов, ущерба от нерациональных логистических решений, например, потенциальные потери продаж от отсутствия запасов на полках и пр.).

Расшифровка каждой из перечисленных групп показана на примере одного из крупных российских предприятий автомобилестроения (рис. 3).

Таблица 1. Взаимосвязь логистических издержек на российском предприятии

(1) Затраты на закупку материальных ресурсов	(2) Затраты, связанные с потерями	(3) Расходы на грузопереработку и транспортировку грузов	(4) Затраты на складирование	(5) Затраты, связанные с управлением логистической системой, запасами
--	---	--	------------------------------------	---

	2.1. Потери от недостачи и порчи ценностей		4.1. Затраты на содержание запасов	Информацио нные расходы Зарплата логистического персонала
1.1. Затраты на закупку материалов	2.2. Затраты, связанные с обнаружением и исправлением брака:	3.1. Расходы на доставку материальных ресурсов от поставщиков	4.2. Затраты на содержание складов	Расходы на тару и упаковку Расходы на рекламу
1.2. Затраты на закупку комплектующих	затраты на выявление брака затраты на исправление брака стоимость неисправимого брака	3.2. Расходы на внутризаводское перемещение грузов	4.2.1. Затраты, связанные с внешними складами	Расходы на маркетинг, представительские расходы
	2.3. Затраты на гарантийный ремонт	3.3. Затраты на отгрузку продукции покупателям	4.2.2. Затраты на содержание внутренних складов	Списание просроченной задолженности Штрафы, пени, неустойки

Сравнение разных систем учета и специфики ЛС показывает, что перспективным объектом анализа в системе интегрированной логистики должен стать полный функциональный цикл, или цикл исполнения заказа.

С поставщиками и потребителями фирму связывают информационные, финансовые и материальные потоки. Каждый функциональный цикл предусматривает действия звеньев, взаимосвязанных и объединенных в систему. Помимо звеньев и связей, для выполнения функционального цикла логистики требуются запасы. Запасы оцениваются размером активов,

предназначенных для поддержания логистических операций. Общий объем запасов, размещенных в ЛС, складывается из текущих (базовых) и страховых (буферных) запасов, создаваемых для защиты от неопределенности и элиминирования логистических рисков.

Согласование потребностей в ресурсах на входе обуславливает динамику реализации функциональных циклов. В зависимости от уровня удовлетворенности клиентов в составе показателей функциональных циклов (ФЦ) учитывают:

1) Эффективность ФЦ (в смысле исполнения его предназначения).

2) Производительность ФЦ, на прямую связанную с затратами ресурсов, необходимых для качественной логистики (функциональный цикл фирмы «А» более производителен, чем функциональный цикл фирмы «В» в том случае, если он обеспечивает удовлетворение потребности в большем объеме услуг, при этом уровень качества не ниже у фирмы «В» при тех же ресурсах).

3) Интенсивность ФЦ (разным функциональным циклам присуща разная частота операций и сделок). Одни циклы предназначены для обеспечения одноразовой покупки или продажи.

В подобных случаях цикл планируется, осуществляется и по завершении сделки прекращаются. Другие циклы предполагают исполнение долгосрочных контрактов. Любые операции в рамках конкретного контракта одновременно могут иметь отношение к другим функциональным циклам (например, фирма оказывает транспортные услуги по найму, как правило, обслуживает несколько функциональных циклов, обеспечивая своими услугами многие

отрасли).

4) Продолжительность и изменчивость ФЦ (структура функционального цикла, хозяйственные условия и интегральное качество ЛС раз от раза изменяются).

Масштабы изменчивости каждого вида операций сказываются на длительности функционального цикла. Пределы временных колебаний могут быть выявлены на основе статистических данных о каждом виде деятельности за прошлые периоды. На рисунке 3 представлены разбросы параметров (минимальные и максимальные сроки) поставки, необходимые для выполнения каждой операции, и итоговый диапазон изменения продолжительности всего функционального цикла. Вертикальная пунктирная линия указывает среднее или ожидаемое время для завершения каждой операции.

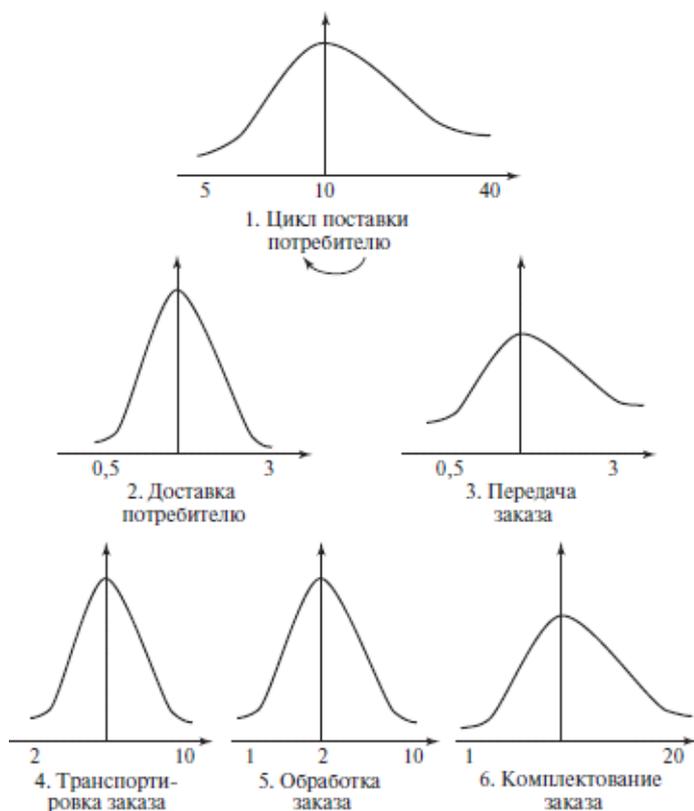


Рис. 3. Временные характеристики общего цикла исполнения заказа и его составляющих

В каждом функциональном цикле результаты логистической деятельности находят прямое отражение в фактической величине издержек, связанных с выполнением определенных логистических операций. Каждая является необходимым условием выполнения

функционального цикла логистики. При правильном выделении логистических издержек, которое должна обеспечивать управленческая отчетность, появляется возможность определить принадлежность издержек к конкретному функциональному циклу. Издержки, связанные с прогнозированием спроса, управлением заказами, транспортировкой, управлением запасами, складированием и упаковкой, должны быть отделены от других видов затрат, так как могут быть рассчитаны прямым методом.

Сгруппировать логистические затраты с точки зрения принадлежности их к функциональным циклам можно по следующим признакам:

- 1) соответствие определенному счету бухгалтерской отчетности;
- 2) отношение к изменению объема производства (реализации);
- 3) возможность расчета удельного показателя по соответствующему признаку;
- 4) этап функционального цикла.

Тема №5 «Определение масштабов необходимых капиталовложений, их отдачи и срока окупаемости. Оценка инвестиционных проектов в логистической системе и альтернативной выбор наилучших вариантов капиталовложений на примере ООО «АвтоКар»

Эффективность инвестиционного проекта ООО «АвтоКар» оценивается в течение расчетного периода, охватывающего временной интервал от начала проекта до его прекращения.

Расчетный период разбивается на шаги – отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансово-экономических показателей. Время в расчетном периоде измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый.

Денежный поток (Cash Flow, CF) инвестиционного проекта –

это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Значение денежного потока обозначается через (CF_t), если оно относится к моменту времени t .

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге (P_m);
- оттоком, равным платежам на этом шаге (O_m);
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разнице между притоком и оттоком ($P_m - O_m$).

Денежный поток (t) обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности
- денежного потока от операционной деятельности
- денежного потока от финансовой деятельности.

Для ряда инвестиционных проектов строго разграничить потоки по разным видам деятельности может показаться затруднительным. В этих случаях можно объединить некоторые (или все) потоки.

Денежные потоки могут выражаться в текущих, прогнозных и дефлированных ценах:

- текущими называются цены без учета инфляции.
- прогнозными называются цены, ожидаемые (с учетом инфляции) на будущих шагах расчета.
- дефлированными называются прогнозные цены, приведенные к уровню цен фиксированного момента времени путем деления на общий базисный индекс инфляции.

Список использованных источников

1. Шепелева А.Ю. Логистика: конспект лекций А.Ю. Шепелева - М.: Аллель-2000, 2017.
2. Миротин Л.Б. Эффективная логистика Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2018.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Учебное пособие Т.В. Алесинская. - Таганрог: ТРТУ, 2020.

4. Электронный ресурс // Управление логистическими затратами - сайт. URL: <http://www.transportall.ru/info/logistics/401/>

5. Электронный ресурс // Логистические затраты - сайт. URL: http://tvoydohod.ru/logistika_73.html

6. Электронный ресурс // Классификация логистических затрат - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektsii/klassifikatsiya-logisticheskikh-zatrat.html>

7. Электронный ресурс // Логистические затраты: понятие и сущность - сайт. URL: <http://finvuz.ru/logistika/lektsii/logisticheskie-zatratyi.html>