

## ПОРТФОЛИО

### результатов учебной деятельности при изучении профессионального модуля

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций

в рамках основной профессиональной образовательной программы  
по специальности СПО

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Студента группы 31ОДЛ

Анисимова Анжелика Дмитриевна  
ФИО

Преподаватели:

Мацкова Диана Александровна  
ФИО

Руководитель учебной практики

Францева Екатерина Вячеславовна  
ФИО

Руководитель производственной  
практики

Францева Екатерина Вячеславовна  
ФИО

### Оценка портфолио

Коды проверяемых компетенций (ОК)	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	Да
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	Да
ОК 3 Принимать решение в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Характеристика классного руководителя группы Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	Да
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да
ОК 6 Работать в коллективе, команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	Да

## Оценочная ведомость по профессиональному модулю

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

*код и наименование профессионального модуля*

Анисимова Анжелика Дмитриевна обучающийся на 3 курсе специальности 38.02.03  
 Операционная деятельность в логистике освоил программу профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций:

Элемент модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	5 (отлично)
УП 04. Учебная практика	Дифференцированный зачет	5 (отлично)
ПП 04. Производственная практика (по профилю специальности)	Дифференцированный зачет	5 (отлично)
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационный зачет	5 (отлично)
Коды проверяемых компетенций		Оценка
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.		Да
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.		Да
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.		Да
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		Да
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.		Да
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.		Да
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.		Да
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессиональ-		Да

ного и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Да
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	Да
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	Да
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	Да
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	Да
	Да
<b>Вид профессиональной деятельности</b>	

Дата «16 апреля» 2022г.

**Подписи членов экзаменационной комиссии:**

ОГАПОУ «БИК»  
(место работы)

преподаватель  
(занимаемая должность)

Мацкова Д.А.  
(Ф.И.О.)

**Эксперты от работодателя:**

ООО «РЖД»  
(место работы)

(занимаемая должность)

Степанов Г.И.  
(Ф.И.О.)

**Индивидуальные показатели успеваемости по профессиональному модулю**  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций

ФИО студента Анисимова Анжелика Дмитриевна

1. Группа 31 ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Элемент модуля	Результат промежуточной аттестации		
	Форма промежуточной аттестации	ФИО преподавателя	Подпись преподавателя
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	Мацкова Д.А.	
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационный экзамен	Мацкова Д.А.	
Учебная практика	Дифференцированный зачет	Францева Е.В.	
Производственная практика	Дифференцированный зачет	Францева Е.В.	

Заведующий отделением

Подпись



Потрысаев В.И.  
ФИО

**Ведомость выполнения практических работ по профессиональному модулю  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций**

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Анисимова Анжелика Дмитриевна

1. Группа 31 ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

№	Тема работы	Оценка
1	2	4
1	Оставление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологистические, микрологистические системы	5 (отлично)
2	Расчет прибыли и рентабельности.	5 (отлично)
3	Диагностика и расчет рентабельности предприятия.	5 (отлично)
4	Рентабельность продаж.	5 (отлично)
5	Эффективность производства: понятие, показатели оценки.	5 (отлично)
6	Эффективность инвестиций	5 (отлично)
7	Расчет оценки эффективности закупок	5 (отлично)
8	Расчеты оценки эффективности производства	5 (отлично)
9	Расчет и анализ использования оборотных средств	5 (отлично)
10	Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	5 (отлично)
11	Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	5 (отлично)
12	Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	5 (отлично)
13	Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	5 (отлично)
14	Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	5 (отлично)
15	Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	5 (отлично)
16	Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	5 (отлично)
17	Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	5 (отлично)
18	Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	5 (отлично)
19	Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	5 (отлично)
20	Задачи на планирование численности работников предприятия	5 (отлично)
21	Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	5 (отлично)
22	Учет и контроль ТМЦ	5 (отлично)
23	Аудит материальных ценностей	5 (отлично)
24	Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	5 (отлично)
25	Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	5 (отлично)

Преподаватель



Подпись

Мацкова Д.А.

ФИО

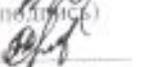
**Бланк  
анализа портфолио**

№ п/п	Элемент портфолио	Наличие (да/нет)	Соответствие требованиям к оформле- нию портфо- лио (соответ- ствует полно- стью/частично, не соответству- ет)
1.	Титульный лист	Да	Соответствует полностью
2.	Аттестационный лист по производственной практике	Да	Соответствует полностью
3.	Дневник производственной практики	Да	Соответствует полностью
4.	Характеристика с производства	Да	Соответствует полностью
<b>Дополнительные материалы</b>			
5.	Результаты самостоятельной работы студента	Да	Соответствует полностью
6.	Сведения об участии студента в олимпиадах и конкурсах профессионального мастерства, кон- ференциях по профилю специальности	—	—
7.	Сведения об участии студента в профориента- ционной работе	—	—
8.	Документы о поощрении за участие в мероприя- тиях различного уровня	—	—
9.	<i>Другое</i>	—	—

Председатель экспертной группы

Члены экспертной группы:

«16» апреля 2022г.

  
(подпись)  
  
(подпись)  
  
(подпись)

Алиева Л.В.  
(Ф.И.О.)  
Потрясаев В.И.  
(Ф.И.О.)  
Мацукова Д.В.  
(Ф.И.О.)

## Сведения о курсовой работе

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Анисимова Анжелика Дмитриевна

1. Группа 31 ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Тема курсовой работы	Оценка
Повышение эффективности организации складских работ	5 (отлично)

Преподаватель



Подпись

Мацкова Д.А.  
ФИО

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

ОТЧЕТ

по практике ПДП.00 Производственная практика (преддипломная)  
(вид практики)

студента гр.31ОДЛ

Ф.И.О. Анисимова Анжелика Дмитриевна

Прошедшего практику  
на предприятии ООО «Тринити-Партс»

сроки практики:

начало «22» апреля 2022г.

окончание «17» мая 2022г.

Руководитель практики  
от предприятия \_\_\_\_\_



Анисимова А.Д.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от колледжа \_\_\_\_\_

Попова М.Ю.  
(подпись)

/Попова М.Ю./  
(Ф.И.О.)

оценка удовлетворительно дата сдачи «17» мая 2022г.

Белгород, 2022

## СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	Оценка зачтено/ не зачтено
ПК 1.1	Принимать участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом. Организовывать работу элементов логистической системы.	зачтено
ПК 1.2	Планировать и организовывать документооборот в рамках участка логистической системы. Принимать, сортировать и самостоятельно составлять требуемую документацию.	зачтено
ПК 1.3	Осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения.	зачтено
ПК 1.4	Владеть методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов.	зачтено
ПК 1.5	Владеть основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.	зачтено
ПК 2.1	Участвовать в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ПК 2.2	Применять методологию проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач.	зачтено
ПК 2.3	Использовать различные модели и методы управления запасами.	зачтено
ПК 2.4	Осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	зачтено
ПК 3.1	Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	зачтено
ПК 3.2	Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения).	зачтено
ПК 3.3	Рассчитывать и анализировать логистические издержки.	зачтено
ПК 3.4	Применять современные логистические концепции и принципы сокращения логистических расходов.	зачтено
ПК 4.1.	Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	зачтено
ПК 4.2.	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	зачтено
ПК 4.3.	Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	зачтено

ПК 4.4.	Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	зачтено
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	зачтено
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	зачтено
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	зачтено
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	зачтено
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	зачтено
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	зачтено
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	зачтено
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	зачтено

Руководитель  
производственной практики

« 17 » мая 2022г.



*Александрова Анна*  
(Ф.И.О.)

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

**Дневник**  
**производственной практики (преддипломной)**

1. ФИО студента Анисимовой Анжелики Дмитриевны
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от предприятия



*Анисимова А.Д.*  
(Ф.И.О.)

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от ОГАПОУ БИК

*М.Ю. Попова*  
(подпись)

Попова М.Ю.  
(Ф.И.О.)

Белгород, 2022

Дата	Содержание выполняемой работы, наблюдения, выводы, предложения	Подпись руководителя
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
23.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	





## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на обучающегося Анисимова Анжелика Дмитриевна  
(фамилия, имя, отчество)

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»  
группа 31 ОДЛ специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике,  
проходившего производственную (преддипломную) практику

Обучающийся Анисимова Анжелика Дмитриевна в период преддипломной практики на  
ООО "Тринити-Партс"  
(наименование предприятия, учреждения, организации)

фактически проработал с «20» апреля 2022 г. по «17» мая 2022 г.

Выполняла работы: принимала участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения. Осуществляла выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения. Участвовала в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом. Организовывала прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок. Осуществляла поиск и училась использовать информацию, необходимую для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

(перечень работ и рабочих мест)

Качество выполнения работ:

Ознакомилась с контролем и оценкой эффективности логистического процесса в закупках, производстве, в распределении продукции. Выполняла все задачи точно в срок.

Освоила:

Практикантка Анисимова Анжелика Дмитриевна показала себя грамотным специалистом, трудолюбивым, инициативным, ответственным сотрудником. Поручаемую работу выполняла в полном объеме и в срок. В коллективе коммуникабелен, неконфликтен, пользуется уважением коллег.

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

(подробный отзыв)

Наставник практики  
М.П.



Наставник практики от колледжа

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'М.Ю. Попова'.

/Попова М.Ю./

« 17 » мая 2022 г.

## Тема №1: «Организационно - экономическая характеристика предприятия»

### 1. Описание предприятия на примере – ООО «Тринити-Партс». (время основания, организационно-правовая форма)

Полное наименование исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Тринити-Партс». Сокращенное наименование фирмы – ООО «Тринити-Партс».

Почтовый адрес предприятия 308501, г. Белгород ул. Мичурина 79ж

Юридический адрес фирмы 196084, Санкт-Петербург Город, Проспект Московский, д. 109, к. 3

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основными видами (предметом) деятельности Общества являются следующие: коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность стройматериалами, создание собственной сети магазинов розничной торговли этими товарами; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Общество вправе осуществлять также и любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень вторых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального решения (лицензии).

В соответствии с предметом деятельности Общество имеет право:

- Совершать как в России, так и за ее пределами сделки и иные юридические акты с предприятиями, организациями, учреждениями, обществами, товариществами и отдельными лицами, в том числе купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозки, поручения и комиссии, соглашения, совместной деятельности, а также участвовать в торгах, аукционах, конкурсах, предоставлять гарантии.

- Строить, приобретать, отчуждать, брать и сдавать в наем всякого рода движимое и недвижимое имущество.

- Выступать заказчиком или подрядчиком по договорам с предприятиями, организациями, гражданами.

- Формировать временные научные, производственные, творческие коллективы, привлекать специалистов по договорам с оплатой их труда по соглашению сторон.

- Реализовывать свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, установленным в соответствии с действующим законодательством, самостоятельно или по соглашению сторон.

- Приобретать в установленном порядке необходимые материалы, сырьё, оборудование, машины, другие материальные ценности в оптовой и розничной торговле, у любых организаций и отдельных граждан, в том числе за наличный расчет.

- Осуществлять в установленном порядке внешнеэкономическую деятельность.

- В установленном порядке выступать учредителем и членом ассоциаций, хозяйственных обществ, коммерческих организаций, совместных предприятий с инофирмами, инновационных и коммерческих банков и т.п.

- Открывать специализированные счета в соответствующих учреждениях банков как в рублях, так и в иностранной валюте. Аккумулировать средства предприятий для организации долевого строительства и др.

- Пользоваться кредитами банков на условиях, определяемых соглашением сторон.

- Осуществлять иную финансово-хозяйственную деятельность, не противоречащую действующему законодательству, а также предмету и целям своей деятельности

- Организовывать (открывать) отделения, филиалы, представительства и т.п. в качестве структурных или обособленных подразделений, создавать предприятия различных организационно-правовых форм.

- Выступать истцом и ответчиком в судах (арбитражном, народном, третейском).

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

## 2. Организационная структура логистики на предприятии

ООО «Тринити-Партс» имеет разветвленную организационную структуру, которую можно представить в следующем виде (Рис. 1).

Из схемы видно, что организация имеет линейно штабную организационную структуру. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. В данной ситуации к таким подразделениям можно причислить: Главного инженера, заместителя главного технолога и заместителя директора по юридическим вопросам.

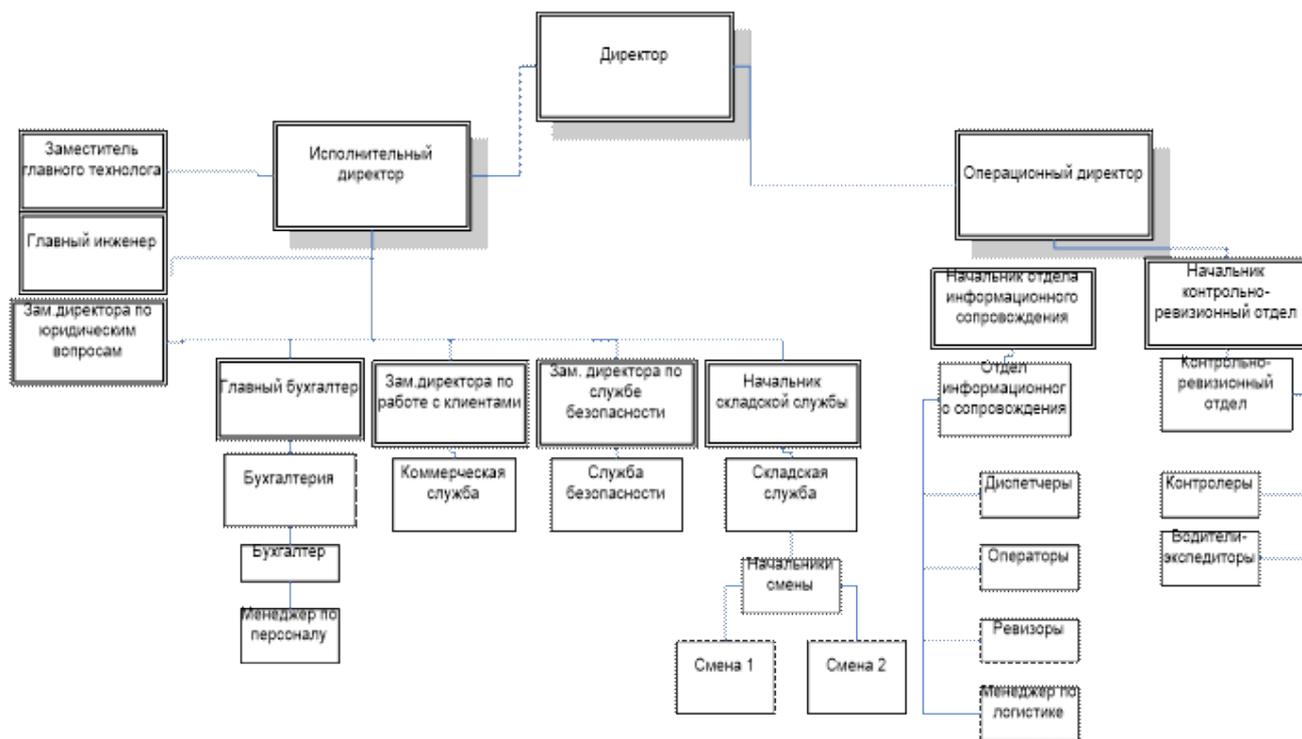


Рис.1. Организационная структура ООО «Тринити-Партс»

Анализируя данную структуру можно выделить следующие достоинства и недостатки:

Достоинства линейно - штабной структуры:

1. Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. Некоторая разгрузка высших руководителей;
3. Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

1. Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. Тенденции к чрезмерной централизации управления;
3. Аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Таким образом, линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным

Исходя из текущей организационной структуры, можно сделать вывод о том, что необходимо перераспределение функций между отделом ИС (информационного сопровождения) и контрольно-ревизионным отделом. Так, например, ревизионная группа должна быть в подчинении у контрольно-ревизионного отдела, но в данный момент это невозможно из-за недостаточной подготовленности руководителя данного подразделения к выполнению обязанностей по проведению инвентаризации и прочих работ, входящих в обязанности ревизоров.

### 3. Структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций

К основным средствам предприятия ООО «Тринити-Партс» относятся: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, приборы и устройства, вычислительная техника, инструменты и т.п. В состав основных средств включаются также капитальные вложения на коренное улучшение земель, капитальные вложения в арендованные объекты основных средств, земельные участки и объекты природопользования.

Срок полезного использования определяется организацией самостоятельно при принятии объекта основных средств к учёту. Обычно сроком полезного использования является период, в течение которого предполагается получить доход от эксплуатации конкретного объекта. Срок полезного использования по каждому объекту определяется исходя из:

1. Ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с планируемой мощностью или производительностью
2. Предполагаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации, системы проведения ремонтов и прочих условий
3. Нормативно-правовых и других ограничений на использование этого объекта.

В организациях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой они группируются по следующим признакам: по отраслевой принадлежности, назначению, видам и выполняемым функциям, использованию, характеру участия в производственном процессе, в зависимости от имеющихся прав на объекты.

Бухгалтерский учёт основных средств обеспечивает выполнение следующих задач:

1. Формирование фактических затрат, связанных с принятием активов в качестве основных средств к бухгалтерскому учёту;
2. Правильное оформление и своевременное отражение операций по движению (приобретение, внутреннее перемещение, выбытие) объектов;
3. Контроль за сохранностью объектов, принятых к учёту;
4. Выбор оптимального способа начисления амортизационных отчислений;
5. Полное исчисление затрат, связанных с поддержанием объектов в рабочем состоянии;
6. Достоверное определение финансовых результатов от выбытия (продажи) объектов;
7. Получение информации об основных средствах, необходимой для раскрытия в бухгалтерской отчётности.

Результаты проведённой переоценки объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учёте обособленно. Они не включаются в отчётность предыдущего года, а используются при формировании остаточной стоимости объектов на начало текущего года.

Вырезка отчёта о составе и структуре основных средств за 2019-2022 гг. ООО «Тринити-Партс» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вырезка состава и структуры основных средств ООО «Тринити-Партс».

Вид основных средств	2020	2021			2022		
		Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %	Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %
Здания и сооружения	62268	66852	-1434	57,68	65256	-1596	55,5
Сооружения передаточные устройства	2170	2100	-70	1,8	2650	+550	2,3
Машины и оборудования	31384	38272	+6888	33,02	42361	+4089	36,1
Транспортные средства	6498	6582	+54	5,68	5421	-1161	4,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	735	747	+12	0,64	721	-26	0,6
Другие виды	452	355	-97	0,31	93	-262	0,1
Земельные участки и объекты природопользования	1000	1000	0	0,87	1000	0	0,8
Итого:	110525	115908	+5353	100	117502	+1594	100

Тема №2: «Анализ экономической деятельности предприятия на примере –  
ООО «Тринити-Партс»»

1. Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Тринити-Партс» сокращенное фирменное наименование – ООО «Тринити-Партс», создано в соответствии с Гражданским Кодексом от 30.11.1994 и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г и зарегистрировано 15.11.2000 года Администрацией Белгородской области. Место нахождения предприятия: Российская Федерация, 308010, Белгородская область, г. Белгород, Проспект Богдана Хмельницкого 166

Предметом деятельности Общества является осуществление предпринимательской деятельности. Согласно Уставу (приложение), основными видами деятельности Общества являются:

1. Закупка и реализация строительных материалов;
2. Доставка заказанных стройматериалов;

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Высшим органом управления Обществом является общее собрание участников. В ООО «Тринити-Партс» решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично, и оформляется письменно. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет директор. Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, выдает доверенности на право представительства от имени Общества, издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Директор несет ответственность за состояние учета и отчетности, эффективное использование имущества и финансовых ресурсов Общества.

ООО «Тринити-Партс» занимается реализацией следующих услуг:

1. Перевозка пассажиров по Российской Федерации и в зарубежные страны

2. Перевозка грузов по Российской Федерации и в зарубежные страны.

2. Экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру на примере ООО «Тринити-Партс».

Понимание сущности организационного развития логистических структур позволяет менеджерам оценивать текущее организационное состояние предприятия в целом, формирует четкое понимание того; как должно структурироваться их предприятия. Наряду с этим, организационная структура службы логистики составляет одно из самых рутинных элементов логистического менеджмента любого предприятия. Прежде всего, это определяется тем, что эта структура в значительной степени касается не только интересов как персонала службы логистики, но и требований хранения устойчивости системы логистического менеджмента. И так интересов всего коллектива предприятия и его общей системы управления.

Исходным условием формирования структуры службы логистики на предприятии является убеждение его руководства в том, что сосредоточение всех логистических функций в одной организационной структуре хозяйствующего субъекта обеспечит эффективное управление бизнес-процессами, анализ затрат и убытков, а также принятия управленческих решений, направленных на минимизацию общих логистических затрат. При таких условиях менеджеры должны быть уверены в том, что интеграция логистических функций приведет к улучшению конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В противном случае вполне вероятно может возникнуть ситуация противодействия персонала разработке и внедрению логистически-ориентированной организационной структуры предприятия. Как правило, логистическую службу предприятия рассматривают с позиций формирования трехуровневой структуры.

Первый уровень: общее руководство. Основными функциями такого уровня являются:

1. Разработка логистической стратегии предприятия - долгосрочного плана развития службы логистики в соответствии с возможной диверсификации предприятия (процесса создания принципиально новых сфер и направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамично изменяющемся внешней среде),

2. Реализация политики и стратегии ведения производственно-хозяйственной деятельности предприятия на уровне логистических подсистем имеющимися средствами;

3. Координация всех логистических подсистем для достижения определенных целей логистического управления предприятием;

4. Устранения возможных несоответствий между различными компонентами как внутри подсистем, так и между ними;

5. Регулярное подведение итогов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и отчет перед руководством о деятельности отделов (групп) логистической службы.

Такой уровень логистического управления формируется из руководителей-менеджеров из направлений логистической деятельности: материально-техническое снабжение; складское и транспортное хозяйство; распределение материальных ресурсов по производственным подразделениям предприятия, сбытовая деятельность.

Кроме того, на этом уровне управления функционирует персонал, который обеспечивает логистическую деятельность предприятия: инженеры, контролеры и аналитики. В сфере их деятельности находится планирования

логистической деятельности, установление и нивелирования отклонений в логистической системе и в отдельных ее подсистемах, разработка направлений и решений по восстановлению планируемого логистического процесса, решения вопросов сервисного обеспечения продукции на этапах ее потребительского использования, окупаемости логистических затрат, проведение локальной и общей тактики поведения на рынке (по каждой из логистических подсистем), эффективная реализация общей стратегии предприятия.

Ответственность менеджера, который действует на таком уровне управления, заключается в управлении отдельными логистическими подсистемами в соответствии с установленными нормами расходов, прибыли и сервиса. В случае меж функциональных проблем (например, доставка сырья и материалов на предприятие и их внутренне производственное складирования), менеджеры, как правило, принимают совместные действия с целью установления причин их возникновения и поиска путей их решения.

Третий уровень: оперативное руководство. Это простые составляющие деятельности отдельных логистических подсистем. Сюда входят:

1. Управление операциями и процедурами движения ресурсов;
2. Работа с поставками продукции, по которым нарушается график ее движения;
3. Подготовка и предоставление на уровень программного управления информации о зафиксированных нарушениях деятельности в подсистемах;
  1. Проверка всей организации логистики на предприятии и при необходимости выполнения корректировки разработанных ранее планов по разным направлениям логистической деятельности;
  3. Оценка деятельности отдельных подсистем логистики и системы в целом;
  4. Координация тактической деятельности отделов / групп службы логистики по отношению к стратегическим целям предприятия;

5. Осуществление при необходимости определенных изменений в процедурах и операциях, выполняемых службой логистики;

6. Установлении норм расходов на выполняемые логистические процедуры и операции;

7. Разработка внутренних стандартов обслуживания потребителя.

Исходной информацией такого уровня управления являются:

1. Показатели деятельности предприятия в широком масштабе;

2. Общие проблемы логистических подсистем;

3. Внешние факторы, влияющие на логистическую систему в целом (прежде всего, рост или снижение конкуренции на рынке).

Такая информация используется для исследования, анализа, оценки деятельности службы логистики и принятия различного рода решений, касающихся корректировки действий в отдельных подсистемах и системы менеджмента в целом.

Второй уровень: программное управление. Включает в свой состав практически все функции подсистем логистики:

1. Получения и обработки заказов;

2. Организация закупок материально-технических ресурсов;

3. Организация транспортного хозяйства;

4. Организация складской и сбытовой деятельности;

5. Оперативное управление подсистемами в режиме времени и расходов, определенных управлением программного управления;

6. Отчет перед уровнем программного управления о результатах деятельности подсистем в соответствии с планируемыми временем и расходами.

В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влияние на доходы зависит от управления большим количеством ресурсов. Следует отметить, что на многих предприятиях логистика "растворяется" в других его функциональных подразделениях. При этом цели таких

подразделений не всегда совпадают с целями организации процесса управления товаропотоками.

Развитие организационной структуры службы логистики, как правило, воспринимается персоналом существующих на предприятии функциональных подразделений как средство высшего руководства увеличить свое влияние на их деятельность, перераспределения власти и средств.

В дальнейшем развитие организационной структуры службы логистики предусматривает ее функциональное агрегирования.

Стадия 1. Начало такой стадии определяется тем, что руководители предприятия убеждаются в перспективности формального объединения логистических функций, которые еще рассматриваются как вспомогательные или сопутствующие.

Наиболее типичным примером такого подхода является объединение двух или более логистических функций без существенных изменений в общей организационной структуре предприятия. Ответственность за логистическую деятельность распределена между работниками традиционных функциональных подразделений предприятия. На этой стадии организационные изменения касаются прежде всего интеграции функций в рамках сфер применения маркетинга и производства. Только в отдельных случаях может предусматриваться непосредственная ответственность за согласованность действий логистического характера между подразделениями, занимающимися материально-техническим обеспечением и хранением материальных ресурсов.

Такая фрагментарность логистических функций означает отсутствие координации и согласованности их выполнения, как в пределах предприятия, так и вне его. Поэтому типичным является дублирование действий планирования, управления и контроля выполнения процессов, в свою очередь приводит к непредсказуемым расходов и потерь. При этом информация, которая касается логистики предприятия, не всегда полной и

достоверной, а распределение обязанностей и ответственности персонала за выполнение логистических операций достаточно нечетким.

Стадия 2. Отмечается накоплением органами управления определенного опыта логистической деятельности и убежденности в выгодах от этого.

На предприятии формируются службы логистики как интегрированные организационные единицы, которые должны работать на общий результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для такой стадии характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы. Это сопровождается повышением ее статуса, полномочий и ответственности. Перевод системы логистического менеджмента на более высокий уровень увеличивает возможности его стратегического влияния на деятельность предприятия в целом - независимый статус службы логистики обеспечивает ее управляемость.

Следует отметить, что на такой стадии концепция интегрированной логистики реализуется еще не полностью, основные усилия высшего руководства предприятия сосредотачиваются либо на физическом распределении, или на управлении материальными ресурсами. Другим фактором, который препятствует более глубокие интеграции является несовершенство межфункциональных логистических информационных систем. Но при любых других условиях интегрированные службы логистики начинают существенно влиять на формирование и развитие общей стратегии предприятия.

Стадия 3. Характеризуется стремлением органов управления предприятия объединить все логистические функции и операции под единым руководством: группировка многих логистических функций как плано-координирующего, так и оперативного характера, в единый блок с общим руководством. Целью такого объединения является стратегическое управление всеми внутренними и внешними то-варопотоками для максимизации прибыли предприятия.

Перехода предприятия к стадии 3 способствует активное развитие логистических информационных систем. Это усиливает возможности планирования и оперативного управления деятельностью службы логистики. Проведение полной интеграции функций и операций в рамках службы логистики определяется так:

1. Каждая функциональная сфера логистики (снабжение, поддержка производства и сбыт) структурируются как отдельный интегрированный бизнес-процесс. При таких условиях построение цепей подчинения, полномочий и ответственности за его исполнение позволяет объединить работу отдельных подразделений предприятия в единый бизнес-процесс.

2. Основные логистические функции и операции (упаковка, грузопереработка, складирования, управления запасами, транспортировка и экспедирование грузов и т.п.) распределены между операционными службами. их целевая ориентация обеспечивает механизм интеграции таких функций и операций. Деятельность каждого подразделения службы логистики структурируется как система перекрестной ответственности за прямую взаимосвязь между снабжением, производством и сбытом.

3. К планированию материальных ресурсов присоединяется весь потенциал управленческой информации по планированию и координации соответствующих логистических операций. Обработка заказов приводит в действие логистическую систему управления и генерирует необходимую для этого единую базу данных. Планирование, которое определяет общие потребности предприятия в ресурсах на соответствующий промежуток времени, базируется на прогнозировании спроса (по продуктам и рынкам), результатах обработки заказов, данных о состоянии производственных запасов и стратегии размещения и загруженности логистических мощностей.

Наряду с этим, на предприятиях промышленно развитых стран происходят процессы перехода вертикально построенной организационной структуры службы логистики в горизонтальной структуры.

Эффективность функционирования службы логистики предприятия базируется на соблюдении определенных условий, которые определяют успех логистической деятельности.

1. Точная формулировка функций каждого отдельного работника логистической службы - это перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и работниками службы логистики.

2. Наличие необходимой информации о количестве работников службы логистики, которые будут необходимы в ближайший и отдаленный время - это прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, имеющих в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения.

3. Информация о наборе знаний и навыков будущих работников службы логистики, а также информация об объемах ожидаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширению предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количества трудовых ресурсов и рынка рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят будут готовить необходимых специалистов.

4. Необходимость подбора будущего менеджера на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего работника: - речь идет о формальных и неформальных производственных связи, когда неформальный связь может привести к негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или предприятия в целом.

На предприятии возможна организация службы логистики по модульному принципу.

Первый вариант может быть использован на промышленных предприятиях с полным производственным циклом, со значительным номенклатурой материальных ресурсов, используемых в производственном процессе, и широкой номенклатурой выпускаемого товара. Второй вариант характерен для торгово посреднических организаций, которые имеют незначительную номенклатуру закупаемой с целью перепродажи, а также для предприятий бытового сервиса.

Другие варианты используются на предприятиях, исходя из направлений их производственно-хозяйственной деятельности, количества наименований потребляемых материальных ресурсов, количества наименований производимых базовых изделий. Такие варианты могут быть использованы в неполном, коротком и однозвенного производственно-логистической цепи предприятия.

### 3. Финансовое состояние предприятия ООО «Тринити-Партс».

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т.е. средств предприятия и их источников. Основные задачи анализа финансового состояния — определение качества финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендации по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Эти задачи решаются на основе исследования динамики абсолютных и относительных финансовых показателей.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения анализа служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность:

- форма № 1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- форма № 3 «Отчет о движении капитала»;
- форма № 4 «Отчет о движении денежных средств»;
- форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»;

- данные бухгалтерского учета и необходимые аналитические расшифровки движения и остатков по синтетическим счетам.

Существуют три показателя достаточности источников формирования запасов: излишек (недостаток) собственных оборотных средств, излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, излишек (недостаток) общей величины источников формирования запасов

Для определения типа финансовой ситуации удобнее всего использовать таблицу. В табл.4-5 представлены показатели, характеризующие финансовую ситуацию за 2020-2021 гг.

Из результатов расчетов можно сделать следующий вывод: отрицательное значение имеют показатели обеспеченности запасов собственными и долгосрочными заемными источниками, следовательно – ООО «Тринити-Партс» присваивается в 2019-2020 году 3 тип финансовой ситуации – неустойчивое финансовое состояние.

В начале 2019 года финансовое состояние на предприятии близко к критическому, так как все три показателя достаточности формирования источников запасов имеют отрицательное значение. Лишь в конце 2019 года появляется излишек общей величины средств для формирования запасов и затрат, что характерно для неустойчивого финансового состояния предприятия. Этот тип финансовой ситуации сохраняется и в 2019 году, но при этом недостаток формирования собственными и долгосрочными заемными источниками увеличивается, что характеризует неблагоприятное развитие предприятия.

Анализ динамики и структуры текущих активов предприятия дал неутешительные результаты: за последние два года структура текущих активов ни разу не достигала рационального норматива. Доминирующей частью текущих активов предприятия является дебиторская задолженность, величина запасов незначительно меняется на протяжении всего анализируемого периода, предприятие испытывает дефицит денежных

средств. В качестве рекомендаций для приведения элементов текущих активов к рациональному соотношению можно посоветовать следующее: активную работу с дебиторами предприятия, анализ сложившейся дебиторской задолженности, выявление в ее структуре безнадежной к взысканию.

Следующим этапом оценки текущих активов является определение их оборачиваемости и расчет суммы высвободившихся или дополнительно привлеченных оборотных средств в результате изменения оборачиваемости.

Что касается коэффициента оборачиваемости, то его величина за 2020 год увеличилась на 1,7 раза. Из этого можно сделать вывод о том, что величины выручки от реализации и ТА пришли в большее соответствие, чем в 2019 году.

Для оценки ликвидности баланса сначала группируют элементы актива баланса по степени ликвидности, а элементы пассива по степени срочности.

Элементы актива баланса делятся на четыре группы: наиболее ликвидные активы, быстрореализуемые активы, медленнореализуемые активы, труднореализуемые активы.

Обязательства по степени срочности делятся на следующие группы: наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы, постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если величина наиболее ликвидных активов больше величины наиболее срочных обязательств, быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, величина медленнореализуемых активов больше величины долгосрочных пассивов, постоянные пассивы предприятия больше труднореализуемых активов.

В 2022 году сложилась ситуация, выраженная следующими неравенствами:

На начало года	На конец года
$1A < 1П$	$1A < 1П$
$2A > 2П$	$2A < 2П$
$3A > 3П$	$3A > 3П$
$4A < 4П$	$4A > 4П$

Из систем этих неравенств можно сделать следующий вывод: предприятие можно характеризовать, как финансово неустойчивое на протяжении 2017-2018 гг. (неравенство  $4A < 4П$  соблюдалось только на конец 2017 года); перспективная ликвидность предприятия в норме (неравенство  $3A > 3П$  соблюдалось на протяжении всего периода). Ситуацию на предприятии нельзя назвать ликвидной из-за нехватки денежных средств и большой величины кредиторской задолженности (неравенство  $1A > 1П$  не соблюдалось на протяжении всего периода). Предприятие испытывает нехватку наиболее ликвидных активов на протяжении всех анализируемых лет.

На основе этих показателей можно рассчитать общий показатель ликвидности.

Значительное изменение общего показателя ликвидности произошло в 2019 году (с 0,514 до 0,708), но уже в 2020 году значение показателя вернулось практически на прежний уровень и стало равным 0,591. На протяжении всего анализируемого периода значение общего показателя ликвидности не соответствует нормативу.

Следующий этап анализа ликвидности баланса – это коэффициентный анализ. Рассчитываются 3 коэффициента, расчетная величина сравнивается с нормативом.

Для оценки платежеспособности предприятия используется три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы.

Платежеспособность предприятия с учетом предстоящих поступлений от дебиторов характеризует коэффициент уточненной (текущей) ликвидности. Он показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности.

Нормальное ограничение означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги. Классификации финансовых ситуации изложенной выше, соответственно, динамика значений именно коэффициента уточненной (текущей) ликвидности, наиболее точно отражающего текущую платежеспособность предприятия.

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

### Тема №3 «Применение современных информационных технологий в логистических процессах на примере ООО «Тринити-Партс»

В качестве технической базы (технического обеспечения) рабочего места специалиста, обрабатывающего экономическую информацию вполне можно выбрать типовой компьютер, предлагаемый многими продавцами компьютерной техники, а неправильный выбор программного обеспечения может привести к большим потерям времени, денег и тяжелым психологическим последствиям. Достаточно лишь представить, как при отсутствии преемственности при переходе на новый программный продукт придется заново переучивать весь персонал, заново ввести базу данных, созданную и накопленную в течение нескольких лет и т.д.

Главным назначением АРМ, конечно, является решение задач профессиональной направленности (задач бухучета, анализа хозяйственной деятельности, планирования и прогнозирования и т.п.). Однако персональный компьютер непосредственно не может взаимодействовать с программами профессионального назначения, необходима операционная система, с помощью которой все остальные программы-приложения и будут работать. Компьютер и операционная система будут как бы являться вычислительной платформой, на которой базируются все прикладные программы.

Прикладное программное обеспечение (ППП - пакеты прикладных программ) можно разделить на две группы:

1. Базовое (общесистемное) программное обеспечение, которое практически не привязано (или слабо привязано) к решению конкретных узко профильных задач, к области узкой профессиональной деятельности пользователя, которые можно разделить, в свою очередь, на три крупных подгруппы:

1. Функциональные ППП;
2. Многофункциональные и интегрированные ППП;

3. Проблемно - ориентированные ППП общесистемного назначения.

2. Проблемно-ориентированные ППП профессионального назначения, которые можно разделить, в свою очередь, на две подгруппы:

1. Типовые ППП управления, учета и анализа (например, автоматизированная система бухучета «1С: Бухгалтерия», которая будет рассмотрена в отдельной главе); локальные (индивидуальные) ППП управления, учета и анализа.

2. Функциональные ППП.

ППП первоначально разрабатывались именно как прикладные программы для решения определенной группы задач - для реализации одной функции прикладного программного обеспечения: текстовые редакторы, табличные процессоры (электронные таблицы), графические редакторы, системы управления базами данных и т.п. Конечно, сейчас эти основные функции реализованы в многофункциональных пакетах и интегрированных пакетах типа Office, однако они стоят значительно дороже и требуют значительно больших ресурсов компьютера (хотя в полном комплекте, может быть, и не нужны), поэтому функциональные пакеты имеют очень широкое распространение. Очень часто эти программные продукты можно найти в свободном, общедоступном распространении (shareware) на сайте фирмы-разработчика, на BBS, на CD-ROM и т.д. Их можно бесплатно установить на свой компьютер и проверить в работе, оценить возможности, однако при коммерческом использовании необходимо зарегистрироваться у разработчика и заплатить ему некоторую сумму, чаще всего небольшую.

## Тема №4 «Проектирование логистической системы. Планирование в логистической системе на примере ООО «Тринити-Партс»

### 1. Выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах на примере ООО «Тринити-Партс».

Организационная структура логистики ООО «Тринити-Партс» - это внутреннее устройство любой системы логистического менеджмента, то есть принцип организации элементов в логистическую систему предприятия, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Организационная структура логистики ООО «Тринити-Партс» отражает форму (то есть построение), устройство субъекта логистического управления, способ его внутренней организации, связи элементов такого субъекта между собой (порядок расположения, подчиненности отдельных звеньев управленческого аппарата).

Задача организационной структуры управления заключается в формировании отношений между взаимосвязанными объектами и субъектами управления и ресурсами, которые обеспечивают эффективное достижение целей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование организационной структуры службы логистики является не только основой существования количественно определенной системы логистического управления, но и формой, в рамках которой происходят изменения, появляются предпосылки для перехода системы из одного состояния в другое.

При любых условиях организационная структура имеет достаточно гибко и легко приспосабливаться к особенностям логистической деятельности предприятия. Это определяет следующие основные требования к ней:

1. Структура организации должна отражать цели и планы логистики предприятия, поскольку они являются составляющими всей его производственно-хозяйственной деятельности;

2. Структура организации должна отражать внешнюю среду логистики предприятия;

3. Структура организации должна отражать определенный объем полномочий, которыми наделены лица, осуществляющие на предприятии логистическое управление товаропотоками;

4. При группировке видов логистической деятельности предприятия и распределения полномочий внутри организации необходимо учитывать человеческий фактор.

Эффективно выстроенная организационная структура логистики обеспечивает ей стабильность, устойчивость, благодаря чему такая система сохраняет свои свойства при изменении условий функционирования внешней среды.

Поэтому необходимо принимать во внимание:

1. Стремление к простоте формы и небольшого штата логистического управления (высший уровень структуры логистического управления должен быть немногочисленным, а сама структура - максимально простой и гибкой)

2. Соблюдение свободы и одновременно жесткости логистического управления (при условии сочетания централизации и децентрализации управления должна проявляться жесткость по выполнению наиболее значимых для предприятия дел, и предоставляется свобода действий функциональных подразделений по всему остальному)

3. Смещение акцентов с функций на бизнес-процессы (сосредоточение внимания органов управления не в исполнении отдельных логистических функций, а на решении вопроса наиболее эффективного управления процессом выполнения заказов потребителя в целом - функциональные подразделения предприятия составляют единый процесс).

Понимание сущности и роли организационных структур хозяйствующих субъектов в прошлом и в настоящее время, выделение их сильных и слабых сторон позволяет логистическому менеджменту выбрать наиболее оптимальную структуру, которая в наиболее полной мере удовлетворит предприятие в будущем. В современных условиях развития рыночных отношений происходят "управленческие эксперименты" руководства предприятий, по которым проходят постоянные перестройки организационных логистических структур и преобразования логистических бизнес-процессов на оперативном / операционном уровне; модифицируются иерархические организационные структуры с целью их приспособления к динамично меняющейся внешней среде. Внимание руководства предприятий начинает сосредотачиваться на технологиях замены вертикальных бюрократических структур на горизонтальные структуры, ориентированные на управление ключевыми процессами. Эффективность формирования организационной структуры логистики предприятия обеспечивается повышением производительности труда, рационального использования основных фондов, сокращения потерь предметов труда, выполнения определенных объемов работ с минимальными затратами.

Современный менеджмент определяет существование таких базовых принципов управления: индивидуальный, функциональный и процессный.

Индивидуальный принцип управления определяет работу, выполняемую отдельным человеком.

Функциональный принцип управления отражает работу подразделения и предприятия в целом по вертикали взаимодействия руководителей, подразделений и служащих.

Функциональные структуры логистического менеджмента определяются следующими особенностями:

1. Формирование групп помощников ("экспертов") руководителя, задача которых состоит в распределении между работниками выполнения работ;

2. Формирование групп помощников "экспертов", которые не отвечают за общую эффективность функционирования предприятия (бизнес-системы), выполняя только те обязанности, которые поручают "эксперты";

3. Отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями предприятия;

4. Большой поток процедур организационно-управленческого характера, в значительной степени затрудняет выполнение логистических процессов;

5. Привлечение в сферу логистического управления товаропотоками большого количества работников, которые влияют на конечный результат логистических процессов;

6. Сосредоточение логистических функций и ответственности на высшем руководстве, неопределенность такой ответственности на более низких уровнях.

Сущность построения функциональной структуры логистики предприятия заключается в контроле выполнения работниками службы логистики низшего уровня указаний работников высшего уровня управления. Норма управляемости; то есть научно обоснованная контролируемая количество подчиненных составляет от трех до пяти человек. В значительной степени эффективность работы такой группы определяется прежде всего профессионализмом их руководителя, поскольку он распределяет сферы деятельности между подчиненными.

Процессный принцип управления фактически составляет последовательный ряд поставщиков и потребителей. При этом требования к каждой последующей работы или операции обуславливают требования к предыдущей работы или операции. Результаты деятельности службы логистики по сути является межфункциональной, зависят от требований к составляющим взаимообусловленного такой деятельностью бизнес-процесса.

Таким образом, требования к каждому единичному интегрированного логистического бизнес-процесса, который входит в общий интегральный

горизонтальный бизнес процесс предприятия, должен определяться требованиями к конечному результату деятельности логистической службы.

Это достигается путем рациональной организации труда - приведение трудовой деятельности персонала службы логистики в соответствующую систему, которая может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру.

Наиболее важным условием достижения успеха в логистической деятельности предприятия является отработка принципов организации. На основании обобщения известных теоретических разработок в этой сфере выделим следующие основные принципы формирования организационной структуры логистики предприятия.

1. Разделение труда. Этот принцип предусматривает, что работа работника или группы работников должна быть законченной фазе рабочего процесса - необходимый конечный результат такой работы. Такое распределение имеет как положительные преимущества, так и отрицательные последствия.

2. Делегирование полномочий. Это наделение правами и обязанностями определенного работника в сфере компетенции соответствующего руководителя. Эффективность делегирования полномочий зависит от следующих факторов:

1) Фиксированная ответственность - при делегировании полномочий ответственность с руководителя не снимается;

2) Возможность общего контроля - способности руководителя и его подчиненных; тип работы; территориальное размещения предприятия, мотивация работников;

3) Соответствие прав и обязанностей - объем делегированных полномочий должен соответствовать объему делегированных обязанностей;

4) Передача ответственности по иерархии - делегирование полномочий, по возможности, на самый низкий иерархический степень (принцип абсолютного преимущества)

5) Отчетность отклонений - результат мониторинга должен быть немедленно доведен до сведения руководителя.

3. Диапазон контроля. Это норма контроля или управляемости руководства (количество непосредственно подчиненных одному руководителю работников). К факторам определения оптимального количества подчиненных с позиций диапазона контроля относятся:

1. Уровень компетентности руководителя и его подчиненного
2. Пределы выполнения руководителем работ, не подпадающих под его непосредственные обязанности;
3. Интенсивность взаимодействия между отдельными подчиненными;
4. Сходство и различия в деятельности подчиненных;
5. Широта новой проблематики в конкретном подразделении;
6. Распространенность стандартизированных процедур;
7. Степень физических различий в деятельности.

4. Влияние технологии. Исходит из того, что технология, используемая на предприятии, достаточно тесно связана с его идеальной организационной структурой. Поскольку с точки зрения требований решения проблем более сложная технология требует более четкой выразительности организационной структуры - обеспечение тщательной разработки и четко выполнения плана, обеспечение соответствия кадровой и материальной составляющей целей, ресурсов и потребностей предприятия.

5. Факторы среды. Для большинства предприятий динамично меняющееся и жестко конкурентную среду, где они функционируют, требует гибкой приспособленности его структуры к новым и слабо контролируемым ситуациям. Изменения, происходящие во внешней среде, приводят не только к использованию различных структур, но и к коренному изменению структуры в пределах одной и той же организации.

6. Размер предприятия. Влияет на выбор структуры организации. Чем больше по размеру предприятие (в том числе и по количеству работников), тем в большей степени проявляется тенденция выбора бюрократической структуры. Возникает невозможность создания некоторой формальной структуры с разделением на отдельные единицы, которые создают возможность координации управления.

7. Подбор кадров. Такой принцип базируется на том, что каждое рабочее место должно быть обеспечено работником, который заинтересован в работе и обладает необходимой квалификацией. Наем каждого нового работника должна усиливать позиции предприятия на рынке.

8. Обязанности работников. Они заключаются в выполнении работниками, которые зачислены на работу, определенным порядком своих служебных обязанностей под руководством непосредственного руководителя.

9. Полномочия руководителя. Они подразделяются на два вида: формальные обязанности (передаются от руководителя к подчиненному - цепь командования) и неформальные полномочия (заслуженный авторитет).

10. Компетентность и дисциплина. Этот принцип представляет собой комплекс взаимосвязанных знаний, умений, навыков и правил поведения работников всех уровней управления предприятием при соблюдении соответствующей служебной дисциплины (определение обязанностей, регламентируются должностными инструкциями).

11. Нормы и нормативы. Они включают:

1) Нормы затрат живого труда (совокупность норм, нормативов и расчетных показателей использования оборудования);

2) Нормы и нормативы движения производства (совокупность норм и нормативов, характеризующих состояние производственного процесса);

3) Нормы и нормативы затрат предметов труда (совокупность норм расхода материальных ресурсов).

12. Диспетчеризация работ. Она заключается в такой организации, по которой возможно проявление инициативы работников. Она, вероятно, не должна оставаться без внимания руководства и соответствующим образом поощряться.

13. Вознаграждение работников. Заключается в оценке рабочего места работника, на основании которой определяется заработная плата. При этом может быть использован ряд методик оценки рабочего места:

1) Ранжирование (каждое рабочее место отдельного подразделения предприятия анализируется в соответствии со сложностью выполняемой работы и уровнем ответственности, а затем рабочие места упорядочиваются по уменьшающимся значениям рангов в зависимости от важности для предприятия);

2) Градация (ранжирование осуществляется не в рамках одного подразделения предприятия, а по всем его службам - выполняется сопоставление должностей по рангам значимости и сравнение соответствующих рабочих мест);

3) Сопоставления факторов (количественный метод оценки рабочего места по таким факторам - степень ответственности, напряжение умственного труда, квалификация, условия труда, напряжение физического труда)

4) Система баллов (устанавливается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимально возможный балл, при этом к факторам относят личные качества, профессиональные навыки, уровень ответственности, условия труда).

Организационная структура службы логистики предприятия и его подразделений зависит от целого ряда факторов, к которым относятся:

1. Направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2. Размеры и мощность предприятия (производственная и общая площадь, объем парка станков и т.п.);

3. Количество наименований, типов, марок, сортов тех размеров материальных ресурсов, используемых на предприятии;

4. Структура материально-технических ресурсов, потребляемых предприятием, по направлениям производственно-хозяйственной деятельности;

5. Количество поставщиков материально-технических ресурсов и их территориальное размещение;

6. Назначения и количество складов на предприятии, предназначены для хранения материально-технических ресурсов;

7. Наличие в собственности предприятия магистральных и внутрипроизводственных транспортных средств, их количество по видам и типам;

8. Количество потребителей промежуточной и конечной готовой продукции, изготавливаемой предприятием.

Важной задачей при организации службы логистики является ее внутренняя рациональная структура, которая должна основываться по определенным принципам.

1. Принцип "по функциям". Предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной логистической подсистеме без его распределения между работниками. Такой принцип используется, как правило, на предприятиях, оперирующих ограниченной номенклатурой необходимых в производстве материальных ресурсов, а следовательно, незначительной номенклатурой производимой продукции. Функциональный принцип внутренней организации службы логистики имеет определенные ограничения в его практическом использовании - существует некий "порог" расширения количества работников такой службы (в первую очередь в отделе снабжения и на складе сырья и материалов). В случае увеличения объемов реализации конечной готовой продукции на предприятии необходимо перестройка его производственно-сбытовой деятельности.

2. Принцип "по территории". Определяет потребность в распределении рынка реализации конечной готовой продукции и сервиса (например, по регионам страны). За каждым таким территориальным образованием осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами / группами службы логистики. Как правило, такой принцип характерен для предприятия, которое имеет главную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все отнесены к логистике работы. Примером использования такого принципа является процесс закупки сырья и материалов. На предприятии формируются несколько групп, которые отвечают за взаимоотношения с поставщиками, находящимися в разных регионах страны, ближнего и дальнего зарубежья. Это, в свою очередь, вызывает рост функциональных обязанностей соответствующих работников: таможенные операции, внутренняя и внешняя документация, специфика транспортировки и складирования сырья и материалов. Поэтому в разных регионах может существовать похожа сырье или материалы, такой принцип требует четкой координации работы структур службы логистики предприятия. Аналогичная ситуация может возникать в производственной и сбытовой деятельности предприятия, где по изготовлению конечной готовой продукции и ее реализации возникают вопросы согласования требований других регионов страны и других стран по ее функционально-потребительских характеристик и условий доставки и использования.

3. Принцип "по продукту". Используется в отделах закупок и продаж на предприятиях (склады материальных ресурсов и готовой продукции), где потребляется значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. В таком случае предусматривается создание в отделах службы логистики специальных групп / секторов, которые занимаются определенной, четко ограниченной номенклатурой или ассортиментом, группой конкретных продуктов. Так, в отделе закупок могут быть сформированы структуры (сектора) по группам материальных ресурсов. В свою очередь в каждом секторе формируются подструктуры, которые тоже

организованы по продуктовым принципу и занимаются закупкой конкретных видов сырья и материалов.

4. Принцип "за поставщиком". Используется на предприятиях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В таком случае в отделе закупок отдельный менеджер занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, поступающих на предприятия.

5. Принцип "за потребителем". Используется на предприятиях, имеющих длительные производственно-хозяйственные отношения с отдельными покупателями или конечными потребителями, которые покупают определенный ассортимент конечной готовой продукции в значительных объемах (или уникальную продукцию по специальному заказу). В таком случае в отделе продаж отдельный менеджер (группа менеджеров) занимается только данным покупателем или конечным потребителем и соответствующей номенклатуре производимой продукции предприятием.

6. Комбинированный принцип. Где определенное сочетание приведенных выше организационных принципов. Как правило, такое сочетание характерно для отделов закупок и продаж. Возможен вариант, когда основным принципом организации отдела продаж есть продуктовый принцип, на складе готовой продукции вводится должность менеджера, который отвечает за комплектование заказов для отдельного стратегически значимого заказчика.

В организационном структурировании службы логистики выделяют две основные, на первый взгляд альтернативные, тенденции. Первая заключается в том, что органы управления предприятия сосредотачивают свое внимание на интеграцию логистических функций в рамках своей существующей общей структуры. Вторая тенденция ориентирует предприятие на большую дифференциацию, что приводит к созданию сети

филиалов с определенными полномочиями логистического обслуживания, или же к формированию и развитию кооперации.

Очевидно, что единых практических подходов к формированию организационной структуры службилогистики на пидприємствах не существует. Поэтому вищомукеривництву необходимо определить и роль логистики в своей производственно-хозяйственной деятельности; рассмотреть возможные альтернативы организации и управления такой службы.

## 2. Анализ системы логистического планирования в организации

Для большей части компаний в неотъемлемые задачи реализации корпоративной стратегии входит необходимость спроектировать и сформировать логистическую систему, так как она выполняет ряд основных функций:

1. Производство;
2. Складирование и временное содержание произведенного товара;
3. Формирование готовой продукции к отгрузке и транспортировке;
4. Непосредственно сам процесс транспортировки товаров.

А так же процесс моделирования логистических систем включает задачи:

1. Определение потребности складов готовой продукции;
2. Приёма и обработки заявок;
3. Обслуживание клиентов;
4. Хранение произведенного товара;
5. Внутрипроизводственное управление запасами.

Для обеспечения внутрихозяйственных потребностей проектирование логистических систем позволит:

1. Управлять закупкой и доставкой материалов;
2. Управлять внутрипроизводственными запасами;

3. Контролировать движение сырья и материалов внутри цикла производства;

При планировании логистических систем крайне важными являются факторы:

1. Размещение и состав элементов.

Структура логистической системы напрямую зависит от потребности в денежных, товарно-материальных ценностях, трудовых ресурсах обеспечивающих её эффективное функционирование.

При планировании логистической системы необходимо учитывать расположение поставщиков сырьевых ресурсов относительно размещения потребляющих эти ресурсы элементов системы, с целью снижения транспортных издержек.

2. Расположение и число распределительных центров.

Организация может пользоваться как собственными складами и пунктами перевалки, так и использовать арендованные склады, распределительные центры или грузовые терминалы. Аналогично можно использовать подсортировочные склады расположенные вблизи потребляющего звена.

3. Проектирование эффективной системы взаимодействия элементов системы с использованием транспорта.

При формировании логистической системы моделируются различные варианты каналов транспортировки. При выборе определенного варианта решения необходимо обратить внимание на то, какой вид транспорта будет использоваться, какие будут маршруты и скорость доставки, величина затрат, ритмичность, возможность организации погрузок и разгрузок.

4. Информационное обеспечение

Обеспечение скорости и эффективности при коммуникации в процессе функционирования является важным фактором, определяющим её конкурентные способности. Структура информационных компонентов логистической системы имеет зависимость от поставленных перед ней

целями и задачами, внутренней структуры элементов, а так же внешней среды.

Одним значительным качеством логистической системы является динамичность. Им присуща изменчивость, возможность адаптации и реструктуризация.

Самыми популярными методами, используемыми при моделировании логистической системы, являются два типа: аналитический и имитационный.

Метод аналитического моделирования происходит в три основных стадии:

1. Определение основных принципов функционирования логистической системы в виде математических уравнений;
2. Решение сформированных уравнений;
3. Определение адекватности, или соотнесение полученных результатов с реальным положением вещей.

Преимущество данного метода заключается в возможности применения полученной модели неограниченное количество раз, а недостаток в крупном объеме и сложности математических расчетов.

Имитационный метод позволяет гораздо проще произвести исследование. Это моделирование происходит в две основные стадии:

1. Формирование опытной модели логистической системы;
2. Проведение серии опытов над полученной моделью.

Преимущество этого метода моделирования заключается в простоте реализации, а недостатки в высоком уровне издержек.

Моделирование логистических систем даёт возможность определить набор хозяйственных связей меж её элементами, так же присутствует возможность проектирования как макрологистических, так и микрологистических систем.

Для того чтобы планирование логистических систем приводило к максимально эффективным результатам, существуют различные принципы процесса проектирования.

Системный подход. Главный смысл принципа заключается во внимании к абсолютно всем элементам логистической системы, как взаимосвязанных составляющих целостного организма. Все части системы взаимодействуют между собой в процессе жизнедеятельности для выполнения главных задач с максимальной эффективностью.

Учёт всех издержек. При планировании логистической системы и вычислении эффективности её работоспособности важно обращать внимание на абсолютно все существующие издержки, такие как управление материальными, финансовыми, информационными и сервисными потоками. Минимизация издержек связанных с логистикой - ключевой параметр эффективной деятельности системы.

Глобальной оптимизации. Цель каждого элемента системы должны быть согласована с целями остальных элементов системы для достижения максимальной продуктивности работы системы.

Максимум автоматизации процессов. Разработка и внедрение автоматизированного оборудования и обеспечения позволит достичь максимальной эффективности в управлении всей системой. Применяются различные системы планирования ресурсов, управления заказами, базами и т.д.

Способность к адаптации. Логистическая система обязана оперативно реагировать на изменения окружающей бизнес-среды.

Особой эффективностью обладает именно системный подход к проектированию логистической системы, отобразим на рисунке номер 5 основные этапы его применения.



Рисунок 1 - Процесс применения системного подхода при планировании логистических систем

Начальным этапом в планировании системы является определение цели исследования с учетом технических и экономических требований, которые могут быть предъявлены к ней пользователями, такими как:

1. Бизнес-формирования;
2. Индивидуальные потребители;
3. Государственные структуры;
4. Банковские и прочие финансовые организации;
5. Логистические посредники.

Требования предъявляемы к системе со стороны пользователей зависят от характеристик рынка, его экономических, социальных, географических, транспортных, политических и прочих параметров.

Весьма полезным свойством результата системного анализа является то, что использование полученных результатов можно применять не единожды. Так как логистическая система изменчива, динамична, то результаты проделанной работы возможно корректировать для перенесения на уже измененную логистическую модель, с целью совершенствования её параметров, а так же более эффективного управления.

## Тема №5 «Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы на примере ООО «Тринити-Партс»

### 1. Документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции на примере ООО «Тринити-Партс»

Документальное оформление заказа.

Использование большинством фирм в условиях рыночной экономики сложившихся ранее документов во многих случаях не удовлетворяет современным требованиям.

Относительно ведения документации по закупкам руководителям соответствующих отделов целесообразно разработать стандартные бланки.

В них рекомендуется:

1. Обозначить его, в целях выделения бланка заказа среди других документов словом «заказ» или «заказ на поставку»;

2. Присвоить документу порядковый номер. Он применяется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, счет-фактура и т. п.).

Наличие порядкового номера поможет быстрому поиску нужного документа;

3. Указать название и адрес компании. Эти сведения служат информацией поставщику, с кем ему предстоит иметь деловые отношения, куда поставлять товар и отсылать счет;

4. В бланке заказа должно быть указано должностное лицо, желательно, чтобы им являлся человек, стоящий у истока заказа. Это поможет поставщику при необходимости решить возникшие у него проблемы с конкретным человеком.

Ему же он может адресовать интересующие его вопросы, связанные с заказом;

5. Указывается дата, наименование и адрес поставщика.

6. Поставить сроки и указать количество поставляемых товаров;

7. Описать товар. В заказе на поставку должны быть четко определены необходимые товары со ссылками на предложение о закупках и заявкой на спецификацию;

8. Если адрес поставки не тождественен основному адресу предприятия, названного в бланке заказа, необходимо его указать;

9. Цена на товар должна быть проставлена в бланке заказа во избежание конфликта при расплате за поставленные товары;

10. Нужно предоставить свои банковские реквизиты, чтобы не возникали различные финансовые недоразумения.

Для правильного оформления операций поставок необходимо тщательно работать с документами, их отражающими.

Копия заказа направляется в подразделения потребителя для проверки на соответствие уведомлениям о поставке поступившего товара.

При проверке используется описание товара.

Уведомление об отгрузке направляется поставщиком после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывают номер заказа и время поставки.

Когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы, оформляется документ поставщика. В нем указывается:

1. Адрес отправителя и его название, описание продукции, количество мест, вес продукции, специфика транспортировки, название поставщика. Для информирования подразделений-потребителей о факте доставки товара, для контроля бухгалтерией соответствия уведомления об отгрузке товара подтверждением получения поставки являются копии заказа и счета;

2. Номер сопроводительного письма, дата поставки, способ транспортировки, отправитель – все это в книге регистрации товаров вместе с их кратким описанием. Некоторые предприятия не используют приведенные виды уведомления, предпочитая хранить нужные сведения непосредственно в компьютере, но при недобросовестности поставщика лучше иметь письменные документы;

3. Не будет лишним в некотором документе описывать брак и другие недостатки предоставленного товара для принятия нужных мер отделом закупки.

Документальное оформление приемки продукции.

Для оформления поступившего товара применяются унифицированные формы первичных документов (формы с N Торг-1 по N Торг-14), утвержденные постановлением Госкомстата России от 25.12.98 N 132 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций".

Приемка товаров осуществляется материально-ответственным лицом на основании товаросопроводительных документов поставщика, предусмотренных условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов (товарной накладной, товарно-транспортной накладной (ТТН), железнодорожной накладной, счетом или счетом-фактурой). Если товар доставляется, например, автомобильным транспортом непосредственно на склад покупателя, то материально-ответственное лицо, осуществляющее приемку товара, ставит свою подпись на товаросопроводительных документах и заверяет ее печатью своей организации.

Порядок приемки товаров и ее документальное оформление зависят от:

- места приемки;
- характера приемки (по количеству, качеству, комплектности);
- от наличия или отсутствия сопроводительных документов поставщика и соответствия их договору купли-продажи.

Место приемки товара Приемка товаров может производиться:

- на складе поставщика при вывозе товаров покупателем;
- на складе покупателя при доставке товаров поставщиком;
- в месте вскрытия опломбированных или в месте разгрузки неопломбированных транспортных средств и контейнеров или на складе транспортного предприятия при доставке и выдаче товара предприятием железнодорожного, водного, воздушного, автомобильного транспорта.

При отгрузке со склада поставщика основным товаросопроводительным документом является товарная накладная по форме N ТОРГ-12, которая используется для оформления продажи товаров сторонней организации.

Товарная накладная N ТОРГ-12 отличается от товарно-транспортной накладной тем, что в ней отсутствует транспортный раздел. Товарная накладная, изображенная на с. 51, может быть как приходным документом покупателя, так и расходным документом поставщика. В товарной накладной указываются номер и дата оформления, наименование поставщика и покупателя, наименование и краткое описание товара, его количество (единицы измерения), цена и общие суммы отпущенных товаров с учетом и без НДС. Товарная накладная подписывается материально-ответственными лицами, сдавшими и принявшими товар, и заверяется печатью организации поставщика и в отдельных случаях печатью покупателя.

Товарная накладная N ТОРГ-12 при получении товара на складе поставщика обычно составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр остается у организации-поставщика и является основанием для списания товаров. Второй экземпляр передается организации-покупателю и является основанием для оприходования товара. Вообще говоря, количество оформляемых экземпляров накладной может быть и больше. Это зависит от условий получения товара покупателем, вида организации поставщика, места передачи товара, особенностей документооборота и т.д.

Если товары получает материально-ответственное лицо покупателя на складе поставщика, то оно должно предъявить поставщику доверенность по форме N М-2 (М-2А), которая необходима для подтверждения полномочий материально-ответственного лица на получение товара. Форма доверенности установлена Постановлением Госкомстата России от 30.10.97 N 71а "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов,

материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве".

Доверенности на получение товара выдаются только сотрудникам данной организаций. Выдача доверенностей лицам, не работающим в данной организации, не разрешается. Доверенность подписывается руководителем и главным бухгалтером организации или лицами, ими на то уполномоченными, и на ней ставится печать организации. Если товар получает представитель организации-покупателя по доверенности (с печатью), то печать организации-покупателя на товарной накладной не ставится.

В случае несоответствия фактического наличия товаров количеству, указанному в товарной накладной или отклонения по качеству, установленному в договоре, либо по данным, указанным в сопроводительных документах, должны составляться соответствующие акты, о которых речь пойдет ниже, а в сопроводительном документе следует сделать отметку об актировании. Характер приемки товаров Теперь рассмотрим, как характер приемки влияет на ее документальное оформление.

Если по условиям договора необходима приемка товаров по количеству, качеству, массе и комплектности, то оформляется Акт о приемке товаров по форме N ТОРГ-1 или Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2. Форма N ТОРГ-1 используется в том случае, если нет расхождений между документами поставщика и фактическими данными приемной комиссии. Приемка товара производится по фактическому наличию. При обнаружении отклонений по количеству, качеству, массе покупатель обязан приостановить приемку, обеспечить сохранность товара, принять меры по предотвращению его смешения с другим однородным товаром и вызвать представителя поставщика (грузоотправителя) для составления двустороннего акта. Поставщик может не высылать своего представителя и разрешить приемку товара без него.

Если по каким-то уважительным причинам работа по приемке прерывалась, причины, условия хранения и перерывы фиксируются в акте. Акт по форме N ТОРГ-1 составляется отдельно по каждому поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу. Один экземпляр этого документа остается у покупателя, а другой передается поставщику. Заполнение первой и последней страниц акта N ТОРГ-1 не вызывает затруднений.

На 1-й странице акта записываются реквизиты поставщика, изготовителя и получателя товара, номер и дата акта, место приемки, реквизиты договора и другие сведения. Особое внимание следует обратить на строку "Способ доставки", где указывается вид транспортного средства, доставившего товар (в вагоне, составе, автофургоне, рефрижераторе, на судне и т.д.). На 2-й и 3-й страницах акта N ТОРГ-1 при заполнении строки "Сертификат" обязательно указываются его номер, наименование органа регистрации, выдавшего этот документ, и срок его действия. Для примера на с. 52 приведен фрагмент 2-й и 3-й страниц заполненного акта N ТОРГ-1. Если реальное состояние поставленного товара соответствует документам поставщика, то в полях "Состояние товара, тары и упаковки в момент осмотра", "Способ определения недостающего товара", "Заключение о причинах и месте образования недостачи товара", "Отклонение (+, -)" можно сделать прочерк. На последней странице акта N ТОРГ-1 члены комиссии подтверждают правильность сведений, указанных на предыдущих страницах, и пишут свое заключение о приемке товара. Если представитель поставщика участвует в приемке, то он расписывается в получении акта. Здесь же подписывается главный бухгалтер грузополучателя. На 4-й странице также выделено место для записи решения руководителя по поводу приемки товара.

Заведующий складом расписывается на этой же странице в получении товара и тары на ответственное хранение, а руководитель утверждает документ. Акты должны храниться в течение пяти лет. Для оформления

приемки товаров, имеющих количественные и качественные расхождения по сравнению с данными сопроводительных документов поставщика, дополнительно применяются Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2 и аналогичный Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке импортных товаров по форме N ТОРГ-3. Акты по формам N ТОРГ-2 и N ТОРГ-3 составляются в соответствии с фактическим наличием товаров и в сравнении с данными, содержащимися в транспортных, сопроводительных или расчетных документах, а при приемке их по качеству и комплектности - в соответствии с требованиями к качеству товаров, предусмотренными в договоре или контракте. Эти акты являются основанием для предъявления претензии поставщику и составляются аналогично акту по форме N ТОРГ-1.

Однако товары, по которым не установлены расхождения по количеству и по качеству, в этих актах не перечисляются, о чем делается отметка в конце акта следующего содержания: "По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет". Количество экземпляров составляемых актов и комплектность документов обосновываются реальной ситуацией. Обычно акт по форме N ТОРГ-2 на отечественные товары составляется в четырех экземплярах, а акт по форме N ТОРГ-3 на импортные товары - в пяти экземплярах.

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от российского поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара по договору с иностранным поставщиком, то акт составляется в присутствии материально-ответственного лица покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта в его отсутствии) и представителей других незаинтересованных организаций. Акт по форме N ТОРГ-3 составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара,

поступившую по одному транспортному документу. При приемке любых товаров акты о приемке с приложением документов (накладные и т.д.) передаются в бухгалтерию под расписку и при расхождениях с товаросопроводительными документами используются для направления претензионного письма поставщику или транспортной организации, доставившей груз.

Неотфактурованные поставки. На практике нередко встречаются случаи, когда товар поступает в организацию без товаросопроводительных документов поставщика или они частично отсутствуют. Это называется неотфактурованной поставкой. Несмотря на отсутствие товаросопроводительных документов, товар все равно должен быть оценен и оприходован. В случае неотфактурованной партии товаров для оформления приемки и оприходования фактически полученных товаров используется Акт о приемке товара, поступившего без счета поставщика, по форме N ТОРГ-4. Неотфактурованные поставки могут, например, возникать, когда в сопроводительных документах, которые получатель товара принимает от транспортной организации, указаны только номенклатура товаров и их количество, а цен нет. Транспортная организация обычно отвечает только за сохранность и доставку товаров по номенклатуре и количеству, а цена для нее не имеет существенного значения. При оприходовании такого товара у бухгалтера появляется необходимость оценить его (определить цену каждого наименования). Если товар еще не оплачен, то в момент получения неотфактурованной поставки покупателю известна только цена, указанная в договоре или в приложении к нему. Эту цену называют учетной или плановой.

Именно по этой учетной цене товары принимаются к бухгалтерскому учету с последующим уточнением фактической себестоимости (п. 26 Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01, утвержденного Приказом Минфина России от 09.06.01 N 44н). После оприходования товара поставщику обычно сообщают о

полученной поставке и прилагают акт о приемке. Акт по форме N ТОРГ-4 можно применять для оформления любого поступления в организацию по фактическому наличию.

Он составляется, по крайней мере, в двух экземплярах членами комиссии при участии материально-ответственного лица. Один экземпляр передается в бухгалтерию, другой - остается у материально-ответственного лица.

## 2. Документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта

При выполнении перевозок на каждом АТС должны быть документы, которые относятся к документам строгой отчетности (имеют серию и учетный номер). В общем случае к таким документам относятся:

1. Путевой лист;
2. Товарно-транспортная накладная (ТТН) при перевозке грузов товарного характера (имеющих стоимость).

Путевой лист является основным первичным документом, определяющим показатели для учета работы ТС и водителя, и для расчетов за перевозки. Приказом Минтранса России от 18 сентября 2008 г. № 152 утверждены обязательные реквизиты и порядок их заполнения. При выполнении перевозок используются путевые листы следующих форм, утвержденных Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78:

1. Форма 3 — при перевозках легковыми автомобилями. Работа автомобиля фиксируется на обратной стороне путевого листа, и каждая поездка заверяется лицом, использующим автомобиль;

2. Форма 4-с (сдельная) — при грузовых перевозках на условиях сдельной оплаты, предусматривает подробное задание водителю по маршруту движения и числу ездов. На обратной стороне путевого листа

фиксируется время выполнения ездки, продолжительность простоев и номера ТТН, на основании которых перевозился груз;

3. Форма 4-п (повременная) — при грузовых перевозках на условиях повременной оплаты, предусматривает указание заказчика перевозок (заказчиков) и времени прибытия и убытия от заказчика. Номера ТТН, по которым перевозился груз, записывают на обратной стороне. Путевой лист имеет отрывной талон, который должен быть заполнен заказчиком и заверен его печатью. После обработки в АТП этот талон возвращается заказчику вместе со счетом на перевозки; - форма 4-л — при перевозках пассажиров легковыми таксомоторами. В путевом листе предусмотрены отметки о простоях и выполнении заказных перевозок;

4. Форма 6 — при городских и пригородных автобусных перевозках. В путевом листе отмечают рейсы и регулярность их выполнения;

5. Форма 6-спец — при заказных автобусных перевозках. Путевой лист имеет отрывной талон заказчика;

6. Форма 7 — при междугородних автобусных перевозках.

На путевых листах в левом верхнем углу проставляется штамп или печать организации — владельца ПС. Заполнение путевого листа производится перед выездом АТС на линию, на линии и после возвращения в АТП. Перед выездом на линию заполняются сведения о водителе, сопровождающих лицах и АТС, времени начала и окончания работы, заказчике перевозок, планируемом пробеге АТС и движении горючего. Если выполняемые перевозки подлежат лицензированию, в путевом листе должны указываться номер и серия лицензии. Указанная в путевом листе дата выдачи должна соответствовать дате регистрации выданного путевого листа в журнале. В нижней части путевого листа должны быть поставлены подписи:

1. Диспетчера, подтверждающая правильность заполнения путевого листа и наличия у водителя водительского удостоверения; механика об исправности ПС;

2. Медицинского работника о возможности допуска водителя к управлению АТС;

3. Водителя о принятии АТС в технически исправном состоянии и получении задания на работу.

Данные в путевой лист заносятся должностными лицами АТП (диспетчером, техником по топливно-смазочным материалам и др.). Участие водителя в подготовке путевого листа не допускается. На линии в путевой лист заносятся сведения о работе ПС, результаты проверки контролирующими лицами. Ответственное лицо заказчика расписывается и ставит печать, подтверждая правильность заполнения данных о выполненной работе. После сдачи водителем путевого листа при возвращении в АТП диспетчер или другое уполномоченное на это лицо заполняют данные о фактически выполненной работе водителем и АТС, движении горючего. Водитель своей подписью удостоверяет сдачу ПС механику в технически исправном состоянии или в состоянии с определенными неисправностями и число сданных, вместе с путевым листом, ТТН. Механик своей подписью подтверждает эти сведения. Диспетчер своей подписью подтверждает число сданных водителем ТТН и правильность заполнения данных после сдачи путевого листа водителем. Ответственность за правильное заполнение путевого листа несут руководители АТО и лица, ответственные за эксплуатацию ПС и участвующие в заполнении документов. Путевые листы хранятся в АТП вместе с ТТН, что облегчает их совместную проверку. Для контроля движения путевых листов, выданных водителю, и сдачи путевых листов после их первичной обработки в бухгалтерию ведется специальный журнал, форма которого утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78. Приказом Минтранса России от 30.06.2000 № 68 введены формы путевой документации и журнала учета путевых листов для индивидуальных предпринимателей, учитывающие особенности ведения ими хозяйственной деятельности. Если предприниматель использует наемный труд, водитель должен иметь при себе трудовой договор (контракт). Путевой

лист должен оформляться лично предпринимателем или специально назначенным лицом.

При выполнении перевозок товарных грузов совместно с путевым листом используется ТТН.

Товарно-транспортная накладная представляется перевозчику грузоотправителем и является основным документом для списания груза грузоотправителем и оприходования его грузополучателем. Грузоотправитель оформляет отдельную ТТН для каждого грузополучателя и каждой ездки АТС с обязательным заполнением всех реквизитов не менее чем в четырех экземплярах (первый остается у грузоотправителя, второй сдается грузополучателю, третий и четвертый поступают в АТП). После проведения расчетов по выполненным перевозкам третий экземпляр возвращается грузоотправителю вместе со счетом за перевозку.

Используют ТТН формы 1-т — «Товарно-транспортная накладная». Товарно-транспортная накладная состоит из двух разделов: товарного и транспортного. В заголовочной части ТТН указывают дату ее выписки, наименование заказчика, который оплачивает перевозку, наименование АТО, марку и государственные номера ПС, данные водителя, номер путевого листа.

Товарный раздел ТТН заполняется грузоотправителем и содержит сведения о грузе и лице, отпускающем груз. Вместо указания подробных сведений о перевозимом грузе могут указываться номера товарных накладных, содержащих все предусмотренные ТТН реквизиты и прилагаемых к ТТН.

В транспортном разделе ТТН приводятся сведения о погрузочно-разгрузочных операциях и показатели работы ПС. При получении груза водитель получает три экземпляра ТТН, заверенные подписями и печатями грузоотправителя и подписью водителя. При сдаче груза материально-ответственное лицо грузополучателя ставит в ТТН свою подпись и печать. В случае несоответствия доставленных товаров по качеству или количеству

должен составляться акт, который является юридическим документом для предъявления претензий поставщику. Сведения о составленном акте (номер, дата и краткая причина составления акта) записываются в соответствующей графе ТТН. В случае перегрузки груза в пути следования на другой ПС сведения об организации, водителе и АТС зачеркиваются с сохранением читабельности прежних данных и записываются новые данные. Исправления заверяются подписью работника, руководящего перегрузкой, и о факте передачи составляется акт с выполнением соответствующей отметки в ТТН. По грузам нетоварного характера, объем перевозок которых учитывается, ТТН выписывается в трех экземплярах (первый и второй для АТП, третий для грузоотправителя). Первый экземпляр АТП прилагается к счету за перевозку. В зависимости от вида перевозимых грузов к ТТН могут прилагаться другие товаросопроводительные документы.

### 3. Оформление складской документации

Организация складского учета на предприятии направлена на достижение конкретных целей. Это обеспечение сохранности материальных ценностей и формирование достоверной и полной информации о наличии и передвижении материальных активов.

Вот что относится к складским документам:

1. Накладные;
2. Ведомости;
3. Акты;
4. Описи;
5. Журналы;
6. Другие документы, которые помогают вести учет материалов на всех этапах движения и позволяют проконтролировать перемещение активов на складах с момента их поступления до фактического выбытия, использования или списания.

Один из самых распространенных бланков — накладная ТОРГ-12.

Как организовать учет:

Шаг 1. Организовать склад. Это особенно важно, если в учреждении большое количество товарно-материальных ценностей для их учета и хранения.

Шаг 2. Назначить ответственного работника или даже несколько лиц, уполномоченных на ведение складского дела.

Шаг 3. Утвердить перечень складских документов, которые будут использоваться в компании. НКО и представители бизнеса вправе разработать собственные бланки и формуляры. Все шаблоны следует закрепить в учетной политике. Бюджетникам следует руководствоваться положениями Приказа Минфина № 52н.

Документооборот на складе

Представим складской документооборот для чайников в виде таблицы с пояснениями к каждому формуляру. Все унифицированные формы можно скачать для работы. Бланки применять не обязательно, организация вправе разработать собственные шаблоны. Вот список основных складских документов:

Этап учета ТМЦ на складах	Образцы складских документов	Рекомендации по заполнению
Поступление	ТОРГ-12	Заполняются при покупке материальных ценностей у поставщика. Представляют собой товарные накладные, в которых детализирована информация о поступающих ТМЦ.  Так как документы поступают от внешних источников, заполнением бланков занимается поставщик (продавец,
	М-15	

		передающая сторона).
	М-4	Приходный ордер заполняется ответственным лицом по ведению складского учета. Допускается отказаться от заполнения М-4, заменив формуляр специальным штампом. Штамп о получении проставляется на накладных. В структуре штампа должны быть предусмотрены все обязательные реквизиты М-4.
	ТОРГ-2	Это акт о наличии расхождений. Его требуется составить, если фактический объем, характеристики или качество поставки отличается от заявленных позиций в накладной.
	Товарный чек или накладная	Используется при закупке ТМЦ через подотчетных лиц. С 01.07.2019 изменились правила ведения подотчета. Теперь принять материалы только по накладной или товарному чеку нельзя. Обязательно требуется фискальный чек.
	Справки, акты, ведомости и иные бланки Образец складской	Используются при иных способах поступления ТМЦ. Например, при безвозмездной передаче придется подготовить

	справки	<p>акт о приемке-передаче. Либо использовать иной документ, предусмотренный в учетной политике.</p> <p>Например, складская справка об остатках в произвольной форме потребуется при сверке остатков с бухгалтерией.</p>
Фактический учет	<p>Партионная карта МХ-10</p>	<p>Используется при условии, что организация осуществляет партионный способ учета ТМЦ. То есть каждая партия товара хранится отдельно. На каждую поставку заводится партионная карта.</p> <p>Партия — это однородные товары, ценности, материалы, которые поступили в учреждение по одному первичному документу.</p> <p>Бланк партионной карты разрабатывается фирмой самостоятельно.</p>
	<p>Карточка учета материалов М-17</p>	<p>Этот метод учета называется сортовым. Карточка заводится на каждую учетную единицу ТМЦ. Учет в таком случае ведется по видам материалов, сортам, наименованиям. Причем вне зависимости от даты и объема</p>

		поставки.
Внутреннее перемещение	М-11	Требование-накладная оформляется при необходимости передать ТМЦ от одного материально-ответственного лица другому. Например, при передаче материалов между складами или структурными подразделениями учреждения. М-11 заполняет ответственный работник отправляющей стороны. Составляется 2 экземпляра. Первый хранится по месту выбытия актива, второй — по месту учета при поступлении.
Инвентаризация	Приказ о проведении инвентаризации (ИНВ-22)	Локальный распорядительный акт — основание для проведения контрольных мероприятий. В приказе следует обозначить: цель инвентаризации; причину проведения; подконтрольные объекты; сроки проведения; членов и председателя комиссии.  С готовым приказом должны быть ознакомлены все заинтересованные лица.
	Инвентаризационная опись	Это фактическое наличие активов и ТМЦ на складе предприятия.

	(ИНВ-3)	<p>То есть уполномоченная комиссия фиксирует данные в опись в соответствии с фактическими показателями и объемами ТМЦ.</p> <p>Инвентаризация может проводиться только в присутствии материально ответственных лиц (Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49).</p>
	Сличительная ведомость (ИНВ-19)	<p>Одна из обозначенных ведомостей заполняется при наличии расхождений фактических и учетных данных. Если бухгалтерский учет, складской учет не совпали, то расхождение фиксируется в документе.</p> <p>Какой именно документ будет использоваться в работе, закрепите в учетной политике.</p>
	Ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией (ИНВ-26)	
Хранение	МХ-1	<p>При получении материалов на хранение ответственное лицо заполняет акт приема-передачи ТМЦ по форме МХ-1. В нем фиксируется информация об активах, передаваемых на ответственное хранение на склад.</p>
	МХ-2	<p>По истечению срока хранения</p>

		либо по требованию передавшей стороны МОЛ возвращает товары. Оформляется акт о возврате ТМЦ в форме МХ-2.
Выбытие	Лимитно-заборная карта (М-8)	Используется при списании материалов в производство либо для передачи активов на сторону. Заводится только на одну номенклатуру и на один отчетный месяц. По истечению отчетного периода передается в бухгалтерию.
	Накладная об отпуске материалов на сторону (М-15)	Заполняется при отпуске товаров или материалов на сторону. Используется редко, в большинстве случаев применяется форма М-15.
	Требование-накладная (М-11)	Оформляется разово. То есть один отпуск ТМЦ — один документ. Подготовьте сразу два экземпляра для каждой стороны.
	Товарная накладная (ТОРГ-12)	Используется при реализации товарных ценностей. Если отгрузка товаров покупателям производится через транспортные компании, то следует оформить и товарно-транспортную накладную.

Тема №6: «Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения на примере ООО «Тринити-Партс»

## 1. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров на примере ООО «Тринити-Партс»

Выбор источника поступления товаров осуществляется коммерческим предприятием с учетом объема продажи товаров. Это требует глубокого понимания влияния различных факторов на формирование товарных запасов, поступление и реализацию товаров. Главным из них является соотношение между спросом и предложением товаров. В условиях, когда спрос населения превышает предложение товаров, резко ускоряется их оборачиваемость, товарооборот осуществляется с меньшими товарными запасами. По мере увеличения предложения товаров, насыщения рынка, наблюдается некоторое замедление скорости обращения товаров. Изучение спроса населения – одно из условий, способствующих нормализации товарных запасов.

Анализ поступления товаров проводят по торговому предприятию в целом, по отдельным товарным группам и товарам, источникам поступления, поставщикам, а также в разрезе торговых предприятий - получателей товаров. При этом используют как стоимостные, так и натуральные показатели. Применение натуральных показателей и данных о средних розничных ценах на товары позволяет с большей глубиной проанализировать выполнение плана поступления по ассортименту и качеству, определить влияние ценового фактора на стоимость поступивших товаров. Оценка выполнения плана и динамики поступления товаров должна проводиться не только за год и по кварталам, но и нарастающим итогом с начала каждого квартала и года.

Проводя анализ источников поступления товаров, на предприятии четко устанавливается информация, от каких поставщиков, и в каком объеме

закупались товары в отчетном и прошлых годах, какие имеются возможности расширения их закупки в будущем и другая информация.

Для анализа и оценки поступления товаров в стоимостном и натуральном выражении составляют специальные аналитические таблицы, по данным которых можно глубоко изучить товароснабжение. Используя данные о поступлении отдельных товаров и товарных групп в стоимостном и натуральном выражении, можно рассчитать средние розничные цены на товары и измерить влияние ценового фактора на размер товарных ресурсов. Средние цены определяют делением розничной стоимости поступивших товаров на их количество. Далее отклонение от плана или в динамике по средней розничной цене товара (товарной группы) умножают на фактическое количество поступившего товара за отчетный период и в результате определяют влияние ценового фактора на розничную стоимость поступившего товара.

Результаты такого анализа покажут, сможет ли предприятие значительно расширить закупки товаров непосредственно у определенных производителей, а также дополнительно их закупить для реализации в розничную сеть (поскольку запасы предприятия реализуются быстрыми темпами). Или же на предприятии по некоторым товарным группам темпы роста поступления товаров опережают темпы увеличения их реализации, что приводит к росту товарных запасов и затовариванию.

Завершается анализ обобщением выявленных резервов роста товарных ресурсов, особенно прогнозных, разработкой рекомендаций по совершенствованию товароснабжения, дополнительному вовлечению в товарооборот товарных ресурсов и повышению эффективности их использования в будущем.

## 2. Выбор критериев поиска поставщика

Поставщики товаров - деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

Выбор поставщиков - задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а, в конечном счете, рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Действующие фирмы, имеющие хозяйственные связи, испытывают иные трудности. Если такие фирмы успешно сотрудничают с поставщиком, то целесообразно сохранить эти связи, подкорректировав их в соответствии с новыми требованиями. Менять поставщика - процедура болезненная с непредсказуемыми последствиями. Если все же связи нарушаются или поставщик оказывается несостоятельным, то следует обратиться к выбору нового поставщика. Однако этот шаг должен быть тщательно взвешенным. К новому поставщику следует сразу предъявлять повышенные требования. Считается, что лишиться поставщика легко, труднее найти нового.

Грамотному руководителю просто необходимо производить выбор поставщиков для осуществления своей коммерческой деятельности. Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Выбор поставщика товара на предприятии ООО «Тринити-Партс» осуществляется отделом закупок под руководством и контролем директора предприятия по следующим критериям:

1. Надежность снабжения (поставщика) - (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией,

финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.);

2. Качество поставляемой продукции (относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.);

3. Приемлемая цена (в цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.);

4. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

6. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

7. Организация управления качеством продукции у поставщика;

8. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

9. Репутация и роль в своей отрасли;

10. Имидж;

11. Качество обслуживания (оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.);

12. Оформление товара (упаковка);

13. Наличие резервных мощностей у источника поставки и другие.

После выбора поставщиков, подходящих для предприятия по всем составляющим, отдел закупок заключает договора с данными поставщиками, развивает дальнейшие отношения и хозяйственные связи, формирует ассортимент товаров, управляет доставкой товаров, а также проводит с ними постоянную работу, направленную на совершенствование ассортимента выпускаемых товаров и повышение их качества.

Предприятием должен быть организован четкий учет выполнения договоров на поставку товаров с точки зрения полноты их выполнения, как по объему, так и по срокам. Причем соблюдение сроков поставки товаров и равномерность поставки имеют весьма важное значение для коммерческого предприятия, поскольку это обеспечивает бесперебойную продажу товаров и не требует дополнительных товарных затрат в виде страховых запасов.

### 3. Выбор способа транспортировки и вида транспорта

Одной из задач логистики в области транспортировки является выбор вида транспорта. Решение данной задачи осуществляется с учетом ряда факторов объективного и субъективного характера, к которым можно отнести:

1. Экономические факторы — прежде всего, это уровень затрат на транспортировку, время доставки и сохранность перевозимых товаров;
2. Естественно-географические условия, обеспечивающие возможность осуществления какого-либо вида сообщения с учетом местоположения поставщиков и потребителей;
3. Характер предъявляемых к транспортировке товаров и выполняемых услуг;
4. Универсальность или специализация транспортных средств, используемых для доставки товаров;
5. Уровень развития экономических взаимоотношений партнеров, участвующих в формировании цепи поставок;
6. Правовой режимом международной и национальной торговли и деятельности транспортных компаний разных видов транспорта;
7. Степень воздействия на окружающую среду, экологическую безопасность;
8. Исторические условия и традиции развития сообщений и др.

В каждом конкретном случае выбора вида транспорта перечисленные выше факторы подвергаются логическому анализу, по результатам которого и делается выбор.

Общая характеристика основных преимуществ и недостатков разных видов транспорта представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ видов транспорта

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Морской	Низкие издержки на доставку. Высокая производительность транспортных средств (за счет большой грузоподъемности). Непрерывность работы (24 ч в сутки). Незначительная зависимость от погодных условий. Мобильность в зависимости от спроса. Неограниченная пропускная способность морских путей. Возможность перевозки любых грузов	Относительно низкая скорость. Сравнительно небольшая частота движения (перевозки только большого количества груза и только сразу). Необходимость тщательной упаковки груза. Жесткая привязка к объектам портовой инфраструктуры и зависимость от режима работы портов. Сложность работы в северных районах
Речной (внутренний водный)	Высокая провозная способность речных путей сообщения. Низкие издержки. Возможность перевозить значительные объемы и массы грузов. Возможность перевозок в районах, где нет других средств сообщения	Сезонность работы на большинстве рек мира. Несовпадение естественного расположения речных путей с направлением грузопотоков. Необходимость строительства гидротехнических сооружений. Неоднородность судоходных условий на разных реках и на отдельных участках одних и тех же рек. Низкая скорость доставки
Железнодорожный	Относительно быстрая	Зависимость от

	<p>доставка.. Независимость от климатических условий. Большая грузоподъемность. Сравнительно низкие тарифы. Способность перевозить широкую номенклатуру грузов</p>	<p>направления железнодорожного пути. Необходимость перевалки грузов. Переформирование составов в пути. Необходимость прочной упаковки. Возможность хищения перевозимых товаров</p>
Автомобильный	<p>Высокая маневренность. Возможность адаптировать провозные возможности в зависимости от величины спроса. Возможность организации срочной и регулярной доставки. Организация доставки от двери до двери, точно вовремя. Сохранность грузов. Экономичность при перевозках на небольшие расстояния</p>	<p>Зависимость от дорожной сети. Небольшая грузоподъемность транспортных средств. Высокие тарифы. Ограничения в использовании на большие расстояния</p>
Воздушный	<p>Высокая скорость доставки. Доставка по сокращенным (спрямленным) расстояниям. Высокая сохранность груза. Незначительная упаковка. Высокий уровень сервиса. Возможность сократить страховые запасы (из-за малого времени перевозки)</p>	<p>Самые высокие тарифы. Зависимость от погодных условий. Жесткие ограничения по размеру и весу. Зависимость от наземных служб. Удаленность аэропортов от места потребления</p>
Трубопроводный	<p>Независимость от погодных условий. Непрерывность подачи транспортируемого груза. Низкие издержки. Высокий уровень автоматизации</p>	<p>Односторонняя транспортировка. Ограничение по объему груза. Узкая специализация по транспортируемому грузу. Высокая стоимость сооружений</p>

Анализ преимуществ и недостатков видов транспорта позволяет выделить основные критерии, характеризующие любой вид транспортных сообщений. Критерии выбора и лингвистическая оценка видов транспорта

приведены в табл. 2. На основании их характеристик- может быть определен выбор вида транспорта в конкретных условиях.

Таблица 2. Оценка видов транспорта по критериям выбора

Критерий выбора	Вид транспорта					
	железнодорожный	морской	речной	автомобильный	трубопроводный	воздушный
Затраты на доставку	Средние	Самые низкие	Низкие	Высокие	Низкие	Самые высокие
Скорость	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Низкая	Самая высокая
Надежность доставки	Средняя	Низкая	Низкая	Хорошая	Высокая	Низкая
Виды товаров	Все виды	Все виды	Все виды	Дорогие, с быстрой доставкой	Жидкие, сжиженные	Дорогостоящие, скоропортящиеся
Номенклатура товаров	Большая	Самая большая	Низкая	Средняя	Самая малая	Малая
Количество обслуживаемых рынков	Большое	Ограниченное	Ограниченное	Самое большое	Самое малое	Выше среднего

На практике при выборе вида транспорта, в частности, во внешнеторговой деятельности учитывается, что:

1. Морской и железнодорожный виды транспорта являются самыми универсальными, поскольку обеспечивают возможность перевозки широкой номенклатуры товаров;

2. При межконтинентальных сообщениях наилучшим образом подходят морской и воздушный транспорт, а при внутриконтинентальных и региональных — все виды транспорта;

3. При срочных доставках, требующих высокой скорости, наиболее эффективен воздушный и в определенных случаях автомобильный транспорт.

#### 4. Построение каналов распределения и выбор способа товародвижения

Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

Товародвижение - потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% объема продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Цели товародвижения.

Эти цели устанавливаются на основе компромисса между требованием минимума издержек и созданием системы, обеспечивающей максимальный сервис для клиентов.

Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов, что способствует росту издержек распределения. Предприятие должно найти соответствующий компромисс и сформулировать цели, которыми можно руководствоваться при планировании.

Надо решать следующие основные вопросы:

1) как следует работать с заказчиками, обрабатывать заказы;

- 2) где хранить, складировать товарно-материальные запасы;
- 3) какой должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов;
- 4) каким образом следует отгружать и транспортировать товары?

1.Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ - отгрузка - оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. Все это занимает от нескольких секунд до нескольких минут.

2.Складирование. Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример - сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение продолжительного времени. Транзитные склады получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами.

3. Поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддерживать большой запас может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов.

4. Транспортировка. От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию.

Железнодорожный транспорт - самый крупный грузоперевозчик в стране. Железные дороги - наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок повагонных партий грузов (каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции) на дальние расстояния. Возможна эффективная перевозка отдельных видов других товаров.

Стоимость перевозки по воде громоздких не скоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. Но водный транспорт самый тихходный и нередко подвержен влиянию погодных условий.

Автомобильный транспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок, позволяет использовать различные варианты маршрута и графика движения. Грузовики в состоянии перевозить товаров от двери до двери", избавляя от необходимости лишних перевозок.

Трубопроводный транспорт - средство транспортировки газа, нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится

дешевле, чем по железной дороге, но несколько дороже, чем по воде. Это, наряду с воздушным, наиболее современный вид транспорта.

Воздушный транспорт приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок наиболее высокие, транспортировка по воздуху предпочтительна в тех случаях, когда основное значение имеет скорость или расстояния очень велики. Часто использование авиационного транспорта позволяет снизить уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

5.Выбор вида транспорта. Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов. Так, если отправитель заинтересован в срочной перевозке, то он останавливает выбор на воздушном или автомобильном транспорте. Если его цель - минимальные издержки, то делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. Контейнеризация - это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. С течением времени издержки разных видов транспорта меняются, и необходимо пересматривать схемы транспортировки.

6.Структура управления товародвижением фирмы. Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Предприятия учреждают в своей структуре функциональные подразделения по товародвижению, а также постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на регулярных заседаниях разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом.

Таким образом, система распределения товаров и услуг представляет собой внешний ключевой ресурс, обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее не так просто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними факторами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал. Она составляет значительную часть всей принятой в компании политики, фундаментом построения всех долгосрочных отношений.

Большинство предприятий предлагают свои товары через посредников.

Канал распределения - совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю

Функции посредников. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам. Он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно.

Многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли - и российским угольным шахтам, и американским автомобильным компаниям. «Дженерал моторс», например, продает свои автомобили через армию в 20 тыс. дилеров. Даже этой крупнейшей в мире корпорации очень трудно выкупить все дилерские предприятия. Фирмы считают непрофессиональным и невыгодным открывать повсюду магазины для своих товаров.

Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности предлагают производителю большие возможности сбыта, чем он может добиться самостоятельно. Один из основных источников экономии при использовании посредников - увеличение числа контактов с потребителями. Например, чтобы трех производителей непосредственно связать с тремя потребителями, необходимо установить девять отдельных контактов. Но если три производителя действуют через одного полномочного

посредника - дистрибьютора, требуется установить только шесть контактов  
Посредники повышают операционную эффективность рынка.

Функции канала распределения. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Его задача - обеспечить перемещение и изменение в праве собственности на товары и услуги, а также сгладить неравномерность их потоков. Участники канала распределения выполняют следующие функции:

1. организуют товародвижение - транспортировку и складирование товара,
2. стимулируют сбыт, распространяя заманчивые сведения о товаре;
3. налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями,
4. дорабатывают, сортируют, монтируют и упаковывают товар;
5. ведут переговоры, согласовывают цены и другие условия продажи;
6. финансируют функционирование канала,
7. принимают на себя риск ответственности за функционирование канала, собирают информацию для планирования сбыта.

Все эти функции поглощают дефицитные ресурсы, однако они должны быть выполнены. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а значит, цены должны быть выше. При передаче некоторых функций посредникам издержки и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, - это, по сути, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал должен быть перестроен.

Число уровней канала. Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара

и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала принято обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней

Канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Известно три основных способа прямой продажи - торговля через принадлежащие производителю магазины, посылочная торговля и торговля вразнос

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках это обычно розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения - агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможность контролировать его, но стабильнее ритм работы производителя.

Каналы в сфере услуг. Концепция каналов подразумевает распределение не только физических товаров. Производители услуг и идей должны обеспечить доступность своих предложений для целевого рынка. Они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья». Чтобы охватить разобценную аудиторию, следует рационально размещать свои представительства.

Больницы должны быть расположены таким образом, чтобы все жители района имели возможность получить полное медицинское обслуживание. Школы необходимо строить рядом с местами проживания детей, иначе детей необходимо привозить в школу. Пожарные команды должны быть рассредоточены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. Избирательные участки следует располагать в таких местах, чтобы до них можно было добраться и проголосовать без лишних затрат времени, сил и средств. В городах нужно не только открывать парикмахерские, но и должным образом размещать их.

Каналами распределения широко пользуются в процессе маркетинга образовательных услуг. Раньше преподаватели могли обучать в аудиториях и с помощью книг. Затем добавились радио, аудиозаписи. Теперь стали доступны телевидение, видеозаписи, компьютеры и компьютерные сети. Политические деятели тоже должны изыскивать рентабельные каналы распространения своих обращений среди избирателей - средства массовой информации, митинги, беседы за чашкой кофе в обеденный перерыв и странички в Интернете.

Для каналов распространения характерно продвижение товара вперед. Но важны и каналы «обратного хода». Проблемой экологии стала рециркуляция твердых отходов. Она возникла при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону, при организации закупок мусора по каналу «обратного хода». Существующие ныне каналы «обратного хода» примитивны, а связанные с этим занятием финансовые стимулы недостаточны.

## 5. Выбор логистических посредников в распределении

При выборе оптовых посреднических предприятий промышленные фирмы принимают во внимание следующие основные соображения:

- уверенность поставщика в заинтересованности посредников установить с ним взаимоотношения по сбыту товаров;
- хорошее знание оптовиком товара поставщика;
- достаточная степень надежности положения того или иного оптового предприятия в определенной отрасли промышленности;
- наличие у посредника складских емкостей и его готовность хранить у себя запасы-продукции поставщика;
- прочность финансового положения посредника и обоснованность проводимой им политики цен и др.

#### Типы посредников

Классификацию посредников проводят по двум основным признакам: от чьего имени работает посредник и за чей счет посредник ведет свои операции. Рассмотрим основные типы посредников (табл.).

Таблица Типы посредников в каналах распределения

Тип посредника	Признак классификации
Дилер	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

Дилеры – это оптовые (реже розничные) посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. В логистической цепи дилеры занимают положение, наиболее близкое к конечным потребителям.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретается право продажи продукции. Дистрибьютор может

действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами.

Комиссионеры – это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (комитент) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. При этом риск случайной порчи и гибели продукции лежит на комитенте. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара. Он отвечает за утрату или повреждение продукции по его вине. Вознаграждение комиссионеру выплачивается обычно в виде процентов от суммы проведенной операции или как разница между ценой, назначенной комитентом, и ценой реализации.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого, основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. За свои услуги агенты получают вознаграждение как по тарифам, так и по договоренности с принципалом. Наиболее распространенный вид агентского вознаграждения – процент от суммы заключенной сделки.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы,

комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию. Их доходы могут формироваться как определенный процент от стоимости проданных товаров или как фиксированное вознаграждение за каждую проданную единицу товара.

Тема №7: «Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве на примере ООО «Тринити-Партс»

1. Планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы ООО «Тринити-Партс». В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под реализованной продукцией понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

1. Выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;
2. Выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку двальческого сырья);
3. Выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;
4. Выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчикам на месте), выполненные работы и

услуги, принятые заказчиком, независимо оттого, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$OP = ОП + (Зн - Зк)$$

где OP – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.; ОП – планируемый объем производства продукции, тыс.руб.; Зн и Зк – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$OP = ОП + (Зн - Зк) + (Ои - Ок)$$

где Ои и Ок – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются

календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

1. Своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
2. Рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
3. Сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
4. Оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
5. Повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов потребителей, заключенных договоров-контрактов и имеющихся предварительных соглашений, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки

поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации продукции на соответствующих рынках. В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются на зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20% общего объема продажи товаров.

## 2. Планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве на примере ООО «Тринити-Партс»

Организация материальных потоков и управление ими на предприятии неразрывно связаны между собой и образуют систему. Так, перемещение материалов в процессе выполнения полученных заказов невозможно без управления, которое осуществляется путем распределения материальных ресурсов, планирования хозяйственных связей и т.п., и вместе с тем требует определенной организации: обеспечения ритмичного выполнения поставок, выбора оптимальной системы транспортировки материалов и др. В процессе организации достигается объединение элементарных потоков и создаются условия для эффективного функционирования производственной логистической системы. Управление материальными потоками обеспечивает постоянный контроль за ходом выполнения производственных заказов и оказывает необходимое воздействие на логистическую систему с тем, чтобы

удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед предприятием целей.

Отдельные стадии процесса преобразования материальных потоков (хранение, обработка, транспортировка) осуществляются на предприятии в пространственно обособленных подразделениях, каждое из которых выполняет определенные функции.

Состав функциональных подразделений (служб, цехов) предприятия, участвующих в формировании и преобразовании материальных потоков, их взаимное расположение на территории и формы взаимосвязей по выполнению производственных заказов называют пространственной структурой логистической системы.

Структура внутрипроизводственной логистической системы определяется рядом факторов, в числе которых можно выделить следующие:

Диверсификация производства – непосредственно влияет на состав и специализацию производственных подразделений, количество складов, ассортимент запасов, степень разнообразия связей с поставщиками и их число.

Объем выпуска продукции – определяет размеры запасов и отдельных производств, их количество, а также мощность грузопотоков. Чем больше объем выпуска продукции, тем крупнее производственные подразделения, отчетливее их специализация, больше объем прибывающих на предприятие и отправляемых с него грузов. Увеличение объема выпускаемой продукции приводит к увеличению среднесуточного расхода материала и обуславливает необходимость создания больших запасов.

Метод организации перемещения грузов – влияет на размеры транспортных подразделений, состав участников выполнения работ, число звеньев в передвижении продукции и количество промежуточных складов. Так, переход к транзитной схеме организации грузопотоков приводит к уменьшению числа звеньев в передвижении и сокращению объема работ по переработке грузов.

Методы организации производства – влияют на количество и объем внутренних перевозок, размеры незавершенного производства.

Тип системы управления запасами – влияет на их величину в производстве: чем больше интервал времени между поставками и объем заказа, тем выше уровень производственных запасов.

Пространственная структура логистической системы предопределяет порядок (последовательность) выполнения операций по преобразованию материальных потоков во времени. Возникающие при этом временные связи характеризуют отрезки времени, в которые протекают отдельные стадии процесса выполнения заказа или фиксируются его промежуточные результаты – события.

Для характеристики временного аспекта организации материальных потоков используются следующие понятия: цикл выполнения заказа; структура цикла выполнения заказа; длительность цикла заказа.

Цикл выполнения заказа – это комплекс определенным образом организованных во времени элементарных потоков, возникающих при выполнении логистических операций в процессе продвижения заказа с момента его получения до исполнения.

Момент получения заказа характеризует временную точку поступления запроса на изготовление продукции определенного вида и назначения. Момент выполнения заказа означает поступление продукции в торговую сеть – для товаров личного потребления или на склад предприятия заказчика – для изделий производственного назначения.

Структура цикла выполнения заказа включает шесть этапов:

1. Получение заказа;
2. Техническая подготовка (планируется только один раз при получении нового заказа);
3. Поставка материалов;
4. Подготовка к запуску;

5. Собственно производство (от запуска укомплектованного заказа до момента завершения всех работ в производстве);

6. Поставка заказа.

Тема №8 «Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально- технического снабжения на производстве»

1. Участие в разработке технического и технологического обеспечения материально - технического снабжения на примере ООО «Тринити-Партс»

Организация МТО – это организация системы обеспечения производственного предприятия материально-техническими ресурсами.

Каждая организационная структура МТО промышленного предприятия имеет в составе инфраструктуру снабжения и организационную структуру управления МТО.

Инфраструктура МТО включает подразделения складского, транспортного и заготовительного хозяйства. На отдельных предприятиях могут быть также подразделения по переработке отходов производства и тарного хозяйства.

Складское хозяйство – это основное структурное подразделение службы МТО предприятия. его собственная организационная структура устанавливается в зависимости от производственной структуры самого предприятия. поэтому состав складского хозяйства может быть представлен сетью общезаводских складов или складами отдельных производств, сетью цеховых складов и складских участков на крупных специализированных участках.

По выполняемым функциям склады на промышленных предприятиях могут быть материальными, производственными, сбытовыми и прочими специализированными складами.

Склад - здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки и хранения различных материальных ценностей, подготовки их к

производственному потреблению или бесперебойному отпуску потребителю. Необходимость в складах вытекает из факта существования запасов сырья, материалов и готовой продукции; запасы необходимы из-за колебаний циклов производства, транспортировки и потребления продукции. На складах выполняются внутрискладские транспортные, погрузочные, разгрузочные, сортировочные, комплектовочные и промежуточные перегрузочные операции, а также некоторые технологические операции. Склады классифицируются:

1. По характеру (назначению) деятельности: материальные (снабженческие); внутрипроизводственные (межцеховые и внутрицеховые); сбытовые (склады готовой продукции);

2. По виду и характеру хранимых материалов: универсальные; специализированные (например, холодильные камеры);

3. По типу конструкции: закрытые; полузакрытые; открытые; специальные (например, бункерные сооружения, резервуары).

4. По месту расположения и масштабу действия: центральные; участковые; прицеховые.

5. По степени огнестойкости: негорючие; трудногорючие; горючие.

Основные функции складов:

1. Временное размещение и хранение материальных запасов;

2. Преобразование материальных потоков;

3. Обеспечение сервиса в системе обслуживания.

Для выполнения технологических функций по предварительной обработке материалов, заготовке и подготовке продукции к производственному потреблению на промышленных предприятиях создается заготовительное хозяйство, которое входит в организационную структуру службы МТО предприятия.

Существует три формы организации управления МТО:

1. Централизованная – сосредоточение функций в пределах единой службы МТО, которая обусловлена территориальной целостностью предприятия, производственным единством предприятия и относительно узкой номенклатурой потребляемых материалов;

2. Децентрализованная – рассредоточение функций, что обусловлено территориальной разобщенностью предприятия, производственной самостоятельностью подразделений и относительно широкой номенклатурой материалов;

3. Смешанная система объединяет две вышеприведенных.

На промышленных предприятиях существуют различные схемы организационного построения службы МТО. Систематизация этих структур позволяет выделить наиболее типичные:

1. Функциональная – предусматривает систематизацию отдельных подразделений на выполнение конкретных функций;

2. По товарному принципу предусматривает специализацию отдельных подразделений службы МТО на выполнение всего комплекса работ по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов;

3. Комбинированная предусматривает определенные подразделения предприятия, в которых весь спектр функций осуществляют закрепленные за ними группы специалистов по материальным ресурсам, а также осуществляются все функции внешнего ресурсообеспечения.

Планирование материально-технического обеспечения

Планирование МТО предприятия является основанием для принятия решения о закупке материальных ресурсов. При организации закупки материальных ресурсов на предприятиях необходимо определять потребность в материальных ресурсах по специализированной номенклатуре в плановый период.

Процесс планирования предусматривает следующие этапы:

1) исследование рынка сырья и материалов – предполагает систематический сбор, обработку, анализ и оценку информации и

предположении конкретных видов материалов, ассортименте и ценах на сырье, материалы, топливо и полуфабрикаты;

2) определение потребности предприятия по всей номенклатуре потребляемых ресурсов. Потребность в материальных ресурсах складывается из потребности в ресурсах на основное производство, на создание и поддержание переходящих запасов на конец планового периода и потребности на другие виды хозяйственной деятельности, включая и непроизводственную. Определение потребности может осуществляться тремя методами:

а) детерминированным – на основе планов производства и нормативов расхода;

б) стохастическим – на основе вероятностного прогноза с учетом потребностей за прошлые периоды;

в) оценочным – на основе опытно-статистической оценки.

Норма запаса – это расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства и реализации продукции. При определении норм запасов используют эвристические, технико-экономические расчеты и экономико-математические методы. В эвристических методах используется опыт специалистов, принимающих решения о величине запасов, основанные на субъективном понимании тенденций развития спроса. В роли специалиста может выступать работник предприятия, постоянно решающий задачу нормирования запасов. Используемый в этом случае метод (из группы эвристических) называется опытно-статистическим. Если поставленная задача достаточно сложна, может использоваться опыт нескольких специалистов. После анализа их субъективных оценок можно получить достаточно хорошее решение (метод экспертных оценок). Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы (например, номенклатурные позиции). Для

выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонный запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на некоторые элементы (например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков поставки материалов от поставщиков).

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности производства в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется произведением среднесуточного расхода на интервал поставки:

$$ТЗ = РСУТ \times И,$$

где ТЗ – текущий запас;

РСУТ – среднесуточный расход материалов;

И – интервал поставок, дни.

В свою очередь среднесуточный расход находится делением общей потребности в материале (ПГ, ПКВ, ПМ – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

$$РСУТ = ПГ (ПКВ, ПМ) : 360 (90, 30).$$

В зависимости от конкретных условий производства, обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

Если поставки зависят от минимальной нормы отпуска данного материала В (транзитной или заказной), их величина находится делением нормы на среднесуточный расход:

$$И = В : РСУТ.$$

Если партия поставки определяется грузоподъемностью транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, интервал поставки находится делением грузоподъемности Г на среднесуточный расход:

$$И = Г : РСУТ.$$

Интервал поставки зависит от периодичности выписки данного материала поставщиком. В таких случаях он будет равен продолжительности перерыва в производстве данного материала у поставщика.

Если невозможно определить интервал поставки рассмотренными методами, то он устанавливается на основе анализа данных о фактических интервалах поставки в прошлые периоды. При этом из фактических данных необходимо исключить нехарактерные поставки материальных ресурсов, то есть значительно отличающиеся от других или по величине поставляемых материальных ресурсов, или по длительности интервала поставки. После этого рассчитывается средневзвешенный интервал поставки в прошлом периоде ( $t_{взв}$ ) по формуле:

$$t_{взв} = (St_{фВ}):SB$$

где  $t_{ф}$  - фактические интервалы поставки;

$B$  - размеры поступающих партий, соответствующие интервалам поставки  $t_{ф}$

Если поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство должны пройти соответствующую обработку, создается технологический (подготовительный) запас.

Технологический (подготовительный) запас рассчитывается в соответствии с нормативами времени для осуществления подготовительных операций или по статистическим данным (наблюдениям) за фактическими затратами времени на подготовку материалов к производственному потреблению в прошлом периоде (хронометраж).

Страховой запас определяется по формуле

$$СЗ = РСУТ (ИФ - ИПЛ) / 2$$

где  $СЗ$  – страховой запас;

$ИФ$ ,  $ИПЛ$  – соответственно фактический и плановый интервалы поставок.

При укрупненной оценке страховой запас принимают в размере 50% текущего запаса. Если предприятие удалено от транспортных путей, либо используются нестандартные (уникальные) материалы, норма страхового запаса может быть увеличена до 100%.

Возникновение страхового запаса обусловлено нарушением поставок материала со стороны поставщика. При частых нарушениях поставок транспортной организацией создается транспортный запас. Он включает те оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета поставщика и до прибытия груза на склад. Транспортный запас (ТРЗ) рассчитывается аналогично страховому

$$\text{ТРЗ} = \text{РСУТ (ИФ – ИПЛ)} / 2.$$

Величина сезонных запасов устанавливается по данным о фактических условиях поступления и потребности материалов.

Итак, совокупная норма запаса конкретного материала определяется по формуле

$$H = \text{ТЗ} + \text{СЗ} + \text{ПЗ},$$

где H - совокупная норма запаса материала;

ПЗ - норма подготовительного запаса.

Метод технико-экономических расчетов позволяет достаточно точно определять необходимый размер запасов, но расчеты при этом трудоемки.

Сущность экономико-математических методов нормирования запасов в следующем.

Спрос на товары или продукцию чаще всего представляет собой случайный процесс, который может быть описан методами математической статистики. Наиболее простым методом определения запаса является экстраполяция (сглаживание), когда темпы изменения запасов в прошлом переносятся в будущее. Например, имея информацию о размере запасов за прошедшие четыре периода, методом экстраполяции определяют размер запасов на предстоящий период по формуле

$$Y_5 = 0,5(2Y_4 + Y_3 - Y_1),$$

где  $Y_1, Y_3, Y_4$  - уровни запаса (в сумме, днях или процентах к обороту), соответственно, за первый, третий и четвертый периоды;

$Y_5$  - нормативный уровень запаса на предстоящий (пятый) период.

Прогноз уровня запасов для шестого периода ( $Y_6$ ) можно сделать, используя формулу:

$$Y_6 = 0,5(2Y_5 + Y_4 - Y_2).$$

Международная практика управления запасами свидетельствует, что темп роста запасов должен несколько отставать от темпа роста спроса.

Математически это формулируют следующим образом:

где  $T_3$  - темп роста товарных запасов;  $T_0$  - темп роста спроса.

Такое соотношение между запасами и спросом обеспечивает ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Баланс МТО предприятия включает:

- производство продукции (ПП);
- внедрение новой техники (ВНТ);
- ремонтно-эксплуатационные нужды (РЭН);
- образование задела незавершенного производства (Знзп);
- образование переходящих запасов (Зпер).

Источниками покрытия этой потребности могут быть:

- ожидаемые остатки на начало планового периода (Он.п.);
- материалы в незавершенном производстве на начало планового периода (Мн.п.);
- мобилизация внутренних ресурсов (Мвн);
- приобретение и завоз материалов со стороны (Зм).

Таким образом, материальный баланс можно представить в следующем виде:

$$ПП+ВНТ+РЭН+ Знзп+Зпер = Он.п.+Мн.п.+Мвн+Зм.$$

## 2. Ознакомление со структурой службы материально- технического снабжения ООО «Тринити-Партс»

Многие компании считают, что она сводится к нескольким простым и понятным рецептам сокращения текущих расходов. Отчасти это соответствует действительности, однако, существует мнение в котором отмечается, чтобы добиться долгосрочного успеха, необходимо подходить к проблеме гораздо шире и более основательно изменить как процессы, так и организацию снабжения. Например, при создании на предприятии отдела логистики в него передаются все функции по доставке, складированию и управлению запасами материальных ресурсов на предприятии.

На практике основными типами организационных структур службы снабжения являются: функциональная, товарная, рыночная, матричная.

Функциональная структура включает:

1. Отдел закупок;
2. Транспортный отдел;
3. Складское хозяйство;
4. Планово-диспетчерский отдел;
5. Группа таможенного оформления грузов.

Такая структура характерна для средних предприятий, где нет отдела логистики. Планово-диспетчерский отдел планирует закупки, регулирует, контролирует и анализирует выполнение плана снабжения. Функциональная структура является базовой, и ее подразделения присутствуют в других типах организационных структур службы снабжения. На малых предприятиях служба МТС обычно включает отдел закупок, транспортный отдел и склад.

Товарная. Если на предприятии используется широкий ассортимент материальных ресурсов с большими объемами закупок, то в службе снабжения могут создаваться товарные подразделения (группы), специализирующиеся на работе с определенными видами материальных ресурсов. Такая структура характерна для крупных производственных и оптовых торговых фирм.

Товарные группы выполняют оперативные функции по закупке и снабжению предприятия конкретными материальными ресурсами. Планово-диспетчерская группа планирует, регулирует и контролирует выполнение плана снабжения. Группа таможенного оформления обеспечивает оформление таможенных документов и прохождение закупаемых за рубежом материалов через таможенную границу.

3. Рыночная. Если предприятие закупает ресурсы на разных крупных рынках или в разных странах, то в службе снабжения создаются региональные подразделения, которые работают с поставщиками из этих стран (рынков). Это позволяет учитывать специфику и законодательство этих рынков.

4. Матричная. Матричная структура службы снабжения формируется при реализации на предприятии нескольких проектов или выпуске разных видов продукции. В этом случае для каждого проекта или продукта формируется свое подразделение закупок.

При создании на предприятии службы логистики в нее передаются отделы диспетчерский, транспортный, таможенного оформления и склады. На крупных предприятиях цехи имеют свои подразделения снабжения, которые осуществляют планирование и оперативное регулирование снабжения цехов и участков материальными ресурсами. Эти подразделения имеют свои склады и получают материальные ресурсы со складов отдела снабжения (ОМТС) предприятия.

На крупных машиностроительных предприятиях служба (отдел) снабжения может включать отдел внешней кооперации, обеспечивающий предприятие полуфабрикатами и комплектующими, поступающими от поставщиков. Эти отделы также могут строиться по функциональному или товарному признаку.

Основными факторами, которые определяют структуру отдела закупок, являются:

- 1) отраслевая принадлежность предприятия;

- 2) размеры предприятия;
- 3) тип производства;
- 4) ассортимент и объемы выпускаемой продукции;
- 5) ассортимент и объемы потребляемых материальных ресурсов;
- 6) количество поставщиков и их географическое положение.

Эти факторы определяют, какие подразделения входят в состав службы закупок, их функции и численность персонала. При организации службы закупок исходят из опыта работы аналогичных предприятий и из требований эффективного выполнения всех функций снабжения.

### 3. Участие в договорной работе с поставщиками и посредниками

В соответствии с ГК РФ договором является соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Основные цели заключения договора состоят в том, что он обеспечивает:

- юридическое закрепление отношений между сторонами сделки, придание им характера обязательств, выполнение которых защищено законом;
- организационную основу отношений между сторонами посредством определения порядка выполнения сторонами принятых обязательств;
- определение последствий невыполнения сторонами принятых обязательств.

Все договоры классифицируют следующим образом.

#### 1. По распределению прав к обязанностей договаривающихся сторон:

- односторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми одна сторона имеет только права, а другая — только обязанности;

- двусторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми каждая из сторон имеет по отношению к другой права и обязанности;

- многосторонние договоры — договоры, в которых участвует три и более сторон.

## 2. По наличию встречного исполнения:

- возмездные договоры - договоры, по которым сторона должна получить плату за исполнение своих обязанностей;

- безвозмездные договоры — договоры, по которым сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы.

## 3. По форме совершения:

- устные договоры — договоры, которые не фиксируются в письменном виде; возможны, если соглашением сторон или законом не установлена обязательная письменная форма;

- договоры в простой письменной форме — договоры юридических лиц между собой и с гражданами, не требующие нотариального заверения;

- нотариально удостоверенные договоры — договоры, подлежащие нотариальному заверению в соответствии с законом или по соглашению сторон.

Особым видом договора является публичный договор. Публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится. Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, предусмотренных законом. Отказ организации от публичного договора при наличии возможности предоставить потребителю соответствующие товары или услуги не допускается. Такой порядок действует, например, в розничной торговле.

В коммерческой деятельности наиболее распространенными являются следующие виды договоров;

- договор купли-продажи — одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки, производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

- договор розничной купли-продажи — продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

- договор контрактации — производитель сельскохозяйственной продукции обязуется передать произведенную им сельскохозяйственную продукцию заготовителю — лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи;

- договор комиссии - одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента;

- агентский договор — одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические или иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала;

- договор складского хранения — товарный склад обязуется за вознаграждение хранить товары, переданные ему товаровладельцем, и вернуть эти товары в сохранности

- договор перевозки — перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение лицу, а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату;

- договор транспортной экспедиции — одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента — грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза;

- договор оказания услуг (применяется в отношении консультационных, юридических, маркетинговых и других услуг) — исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги, а заказчик обязуется оплатить эти услуги;

- договор аренды - арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество за плату во временное владение или пользование.

Отношения субъектов коммерческой деятельности базируются на хозяйственных договорах. Основными видами договоров, используемых и коммерческой деятельности, являются договоры купли-продажи и поставки:

- договор купли-продажи — договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — договор, в соответствии с которым поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности

или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Эти договоры обычно включают:

- реквизиты договора;
- преамбулу (или вступительную часть);
- предмет договора;
- права и обязанности сторон;
- дополнительные условия договора;
- юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи

представителей сторон.

В реквизиты договора входят:

- название договора (договор купли-продажи или поставки). Название указывает на сущность договора и определяет, о каких правоотношениях идет речь;

- дата подписания договора. Она определяет момент его заключения, начало течения сроков по договору и часто позволяет определить момент истечения срока действия, а стало быть, и тех юридических последствий, которые с этим связаны. Если стороны подписывают договор в разное время, то он считается заключенным с момента его подписания последней стороной;

- место заключения договора — указывается город или населенный пункт. Место подписания договора, как и дата заключения, указывается в начале договора, сразу после заголовка;

- номер договора. Номер не является обязательным реквизитом, но обычно договорам присваивается определенный номер, поскольку это удобно для контроля исполнения договора и осуществления расчетов.

Преамбула (вступительная часть) договора должна содержать следующие основные положения:

- полные фирменные наименования сторон, под которыми они зарегистрированы в реестре государственной регистрации;

- названия сторон по договору (например, поставщик, продавец, покупатель и т. и.). Это необходимо для того, чтобы в тексте договора каждый раз не повторять полностью фирменные наименования контрагентов;
- точное название должностей и ФИО лиц, подписывающих договор, а также название документа, свидетельствующего о наличии у них полномочий на подписание договора. На основании Устава может подписывать договор только руководитель предприятия, другие должностные лица могут заключать договор только при наличии доверенности;
- указание на то, что стороны заключили данный договор.

Предмет договора. Определяет сущность обязательств по договору. В договорах купли-продажи или поставки в этом разделе обычно указывается, что продавец или поставщик обязуется передать товар, а покупатель принять и оплатить его.

Условия договора конкретизируются в разделе Права и обязанности сторон или, что часто встречается в договорной практике, отдельные условия, касающиеся ассортимента, доставки, цены товара и т. д., оформляются в виде самостоятельных разделов договора. При изложении основных условий договора необходимо обращать внимание на следующие моменты.

1. Наименование и ассортимент товаров. Определяя предмет сделки, необходимо указать его точное наименование. Ассортимент указывается в тексте договора, если насчитывает небольшое количество видов или разновидностей. В случае поставки или купли-продажи товара со сложными характеристиками или большого ассортимента составляются Приложения к договору в форме спецификаций. В спецификации указываются наименование, марка, соответствующие стандарты (ГОСТ, ТУ). При этом в договоре должно быть оговорено, что соответствующие Приложения являются неотъемлемой частью договора. В договоре также может быть условие о том, что ассортимент товаров определяется по заявке покупателя с

учетом ассортимента, имеющегося у поставщика (продавца) на момент отгрузки, или что ассортимент товаров дополнительно согласовывается сторонами.

2. Количество товара. В договоре должно быть определено количество передаваемого товара. Обычно количество указывается в натуральном выражении стандартными единицами (т, кг, м и т. д.). Если оно устанавливается в нестандартных единицах, необходимо указывать вес или объем мешка, пачки, бутылки и т. д. (брутто или нетто). Часто количество товара приводится в спецификации, особенно при закупке ассортимента товаров, о чем делается соответствующая ссылка в договоре. Иногда оговаривается, что количество определяется по заявке покупателя на момент отгрузки.

3. Качество и комплектность товара. В отношении простых товаров в договорах обычно указывается, что качество должно соответствовать требованиям соответствующего стандарта. Для технически сложных товаров условия" качества могут быть определены Приложением к договору. В договоре могут быть предусмотрены гарантии качества товара и указан гарантийный срок. Особо может оговариваться порядок проверки качества. В случае поставки товаров в комплектном виде в договоре определяются соответствующие обязательства продавца или поставщика.

4. Сроки исполнения договора (сроки выполнения обязательств по договору). В договоре могут устанавливаться фиксированные даты поставки или период, в течение которого должна быть произведена поставка. Могут быть также установлены частные сроки (периоды) поставки товаров, если поставка осуществляется партиями. Иногда составляется календарный график поставок, который становится Приложением к договору. Применяется и такой порядок, когда в договоре указывается общий срок его действия, а завоз товара осуществляется в соответствии с заявкой МИ заказом покупателя.

5. Порядок поставки или передачи товара. В договоре должен быть определен момент, когда товар считается поставленным (передача товаров покупателю в месте нахождения продавца, доставка покупателю или указанному им лицу, передача товаров перевозчику и т. п.). В случае если предусматривается доставка товаров, оговариваются вид транспорта, обязанности сторон по погрузке и разгрузке товара, порядок возмещения транспортных расходов и т. д.

6. Тара и упаковка. В договоре может быть отдельно указано, в какой таре товар должен быть поставлен, а также вид упаковки внутри тары. Если стандартом предусмотрен вид тары или упаковки, делается ссылка на данный стандарт. Особо оговаривается вопрос о расходах на тару и упаковку (какая из сторон несет соответствующие расходы). Обычно тара многократного использования подлежит возврату поставщику, порядок возврата целесообразно предусмотреть в договоре.

7. Цена товара, В договорах купли-продажи и поставки должны устанавливаться цены товаров и порядок их изменения. Цены на товары могут быть указаны в тексте договора. При этом оговаривается, включается ли в цену НДС. Часто цены устанавливаются в спецификации, дополнительном соглашении к договору или протоколе согласования цен, которые становятся неотъемлемой частью договора. При этом цены могут отдельно устанавливаться на каждую партию товара. В договоре также может быть предусмотрено, что покупатель оплачивает товар по цене, указанной в товаросопроводительных документах, которые оформляются на каждую поставку отгружаемого по заявкам покупателя товара.

8. Порядок расчетов. В этом разделе определяется, осуществляется ли оплата товара авансом или после отгрузки, в какие сроки, как производится оплата в случае поставки товара несколькими партиями. Оговаривается вопрос о предоставлении рассрочки.

В разделе Дополнительные условия договора обычно отражаются положения о сроке его действия, ответственности сторон, досрочном

расторжении договора и порядке внесения к нему изменений, порядке решения споров между сторонами и другие условия. Иногда эти условия выделяются в самостоятельные разделы.

1. Срок действия договора. В этом разделе указывается общий срок действия договора. Кроме того, может рассматриваться возможность и порядок пролонгации договора, т.е. его продления по истечении срока действия договора.

2. Ответственность сторон. Данное условие обеспечивает выполнение сторонами принятых на себя обязательств. Обычно в данном пункте содержится описание санкций за нарушение контрагентами условий договора в виде выплаты неустойки (штрафов или пеней).

3. Изменение или досрочное расторжение договора. В этом пункте могут оговариваться основания и порядок досрочного расторжения договора.

4. Порядок разрешения споров. В этом пункте определяется порядок урегулирования споров и разногласий. Обычно в договоре указывается, что все разногласия по договору разрешаются путем переговоров (иногда оговаривается срок рассмотрения претензий) и, в случае если сторонам не удастся достигнуть соглашения, эти разногласия подлежат рассмотрению в арбитражном суде.

5. Форс-мажор. Обычно в договорах предусматривается, что стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств, если оно явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы (наводнение, пожар, военные действия и т. д.).

В разделе Юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон для каждой стороны указываются:

- юридический адрес;
- банковские реквизиты (ИНН, номер расчетного счета в банке, БИК и корреспондентский счет);
- другая необходимая информация (почтовый адрес, электронный адрес, контактный телефон).

Договор подписывается представителями сторон и удостоверяется печатями, при этом указываются должности лиц, подписавших договор, и приводится расшифровка подписей.

Тема №9 «Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом на примере ООО «Тринити-Партс»

1. Ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов

В сфере обращения широкое применение получил штриховой код EAN-13, который представляет собой графическое изображение уникального международного номера товара в виде, пригодном для автоматического считывания. Значение номера EAN-13 дублируется арабскими цифрами в нижней части штрихового кода (13 знаков).

Товары массового потребления чаще всего несут на себе именно этот код. В настоящее время в мире более 1 млн компаний кодируют свою продукцию штриховыми кодами EAN-13. На рис. 1 представлен внешний вид и структура кода EAN-13.



Рис. 1. Код EAN-13. Внешний вид и структура.

В основном применяется для кодирования товаров народного потребления

На этапе запуска товара в производство ему присваивается тринадцатизначный цифровой номер. С помощью алфавита кода EAN-13, в котором каждой цифре соответствует определенный набор штрихов и пробелов, формируют штриховой код товара. Штриховой код различными способами наносится на готовое изделие.

Как уже отмечалось, база данных о товаре формируется на предприятии-изготовителе в период запуска изделия в производство и присвоения ему номера EAN-13. Информация об уникальных номерах товаров, составляющих партию, о количестве товаров в партии, а также база данных о самих товарах должна передаваться от поставщика к получателю по каналам электронной связи.

На складе получателя во время приемки товаров производится сканирование штрихового кода при помощи специального устройства. Это может быть портативный лазерный сканер или стационарное сканирующее устройство. Номера принятых товаров и их количества запоминаются переносным устройством сбора данных. Затем эта информация перегружается в складской компьютер, где сверяется с данными о партии, поступившими по сети электронной связи.

При продаже товара в магазине кассир считывает штриховой код с выбранного покупателем изделия. После этого кассовый компьютер, отыскав

в памяти цену и другие необходимые реквизиты изделия, выдает их на экран и печатает чек.

В момент выдачи чека кассовым компьютером главный компьютер секции принимает в свою память информацию о том, что данный товар продан. Получение товаров со склада и их реализацию этот компьютер сопровождает арифметической увязкой массивов в картотеке наличия. Таким образом, система непрерывно обеспечивает не только суммовой, но и количественный учет товаров, что невозможно организовать без автоматической идентификации товаров с помощью штриховых кодов.

Количественный учет реализации товара используется для своевременного пополнения торгового ассортимента. Составленный и переданный по сети электронной связи заказ на завоз товаров в магазин или подачу их в торговый зал учитывает складывающийся спрос по каждой товарной позиции.

## 2. Выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)

Основные логистические проблемы ООО «Тринити-Партс» легко выявить при использовании расчётно-оценочных показателей. Из множества таких показателей можно выделить ключевых показателей эффективности (KPI), которые соответствуют стратегии компании, а так же отображают степень эффективности основных логистических процессов в компании. Использование данных показателей даст ЗАО «Концерн «Струйные технологии» возможность:

- оценить степень достижения цели в компании путём сравнения фактических показателей с плановыми;
- сравнить результаты работы отделов, различных участков бизнес-процессов за определённый промежуток времени;

- проанализировать влияние введенных изменений на эффективность деятельности компании в целом;
- выявить основные проблемы, существующие в логистической деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности логистических процессов ЗАО «Концерн «Струйные технологии» можно условно разделить на следующие группы:

- уровень качества логистического сервиса;
- общие логистические издержки;
- логистическая производительность компании;
- управление логистическими активами компании.

Из проанализированной ранее логистической деятельности компании, видно, что основные проблемы компании связаны с высокими логистическими издержками и низким качеством логистического сервиса, поэтому далее мы остановим своё внимание на основных показателях компании по данным двум критериям и их динамику с 2012 по 2014 года.

1. Логистические издержки;
2. Уровень качества логистического сервиса.

Ряд показателей, по которым можно более детально охарактеризовать логистическую эффективность ООО «Тринити-Партс» такие как: коэффициент удовлетворённости клиентов, точность выполнения параметров заказа, средний уровень запасов, время цикла оборота денежных средств, производительность транспортных средств и другие, не рассчитываются, так как для этого нет специальных людей, все сотрудники вовлечённые в процесс снабжения параллельно выполняют множество других функций. Именно поэтому многие показатели, которые могли бы более детально охарактеризовать логистическую деятельность компании и существующие в ней проблемы, не представлены. Но из рассчитанных выше показателей видно, что:

а) Логистические издержки компании на административные расходы, складские, транспортировку, а так затраты связанные с логистическими рисками высоки. Так как в компании качественно не ведётся процесс учёта логистических издержек, данные показатели в таблице имеют примерное значение, основываясь на полученных в компании данных. Отсутствие точных данных об этих показателях осложняют деятельность компании, усложняя для компании возможность проследить динамику данных издержек и выявить проблемы компании.

Как видно из рассчитанных показателей, логистические издержки компании зависят от количества выполненных в данный год заказов. Удельные логистические издержки остаются на достаточно постоянном, высоком уровне последние три года, из чего можно судить, что и все остальные затраты, такие как затраты на транспортировку, складирование, администрирование на единицу продукцию так же достаточно постоянны.

На основе рассчитанных данных, можно сделать вывод, что слишком высоки затраты на логистическую деятельность, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с логистическими рисками, это вызвано постоянными задержками на большинстве этапов логистического цикла, особенно на этапе поставок сырья и материалов. Задержки на этапах логистического цикла приводят к не выполнению заказов в срок, как следствие опозданию в поставках, что заставляет компанию нести большие потери.

б) В компании достаточно низкий уровень качества логистического сервиса. В ООО «Тринити-Партс» очень высоки показатели поставок не выполненных в срок, так как в силу своей загруженности, начальники отделов компании, занимающиеся заказом товаров не тратят время поиск новых поставщиков, а так же работу, направленную на улучшение связей с имеющимися. Так же как мы видим, что за прошедшие три года данные показатели стабильны и не снижаются.

Основываясь на выбранных показателях эффективности, были разработаны, с помощью метода экспертных оценок, целевые значения для каждого показателя, так как показатели эффективности деятельности компании важны не сами по себе, а только как инструмент для принятия решений в логистической деятельности компании. В качестве целевых значений были использованы данные прошлых периодов для некоторых показателей и данные внутрифирменных исследований для других. Так как в компании планируются использовать некоторые методы улучшения логистических показателей, многие плановые показатели значительно отличаются от текущих, но так как изменения в компании это долгий процесс данные показатели так же сильно отличаются от идеальных. Ниже приведен список рассчитанных показателей компании за 2020 год, а так же их плановые показатели на 2021 год:

- Логистические издержки;

Плановые показатели логистических издержек ниже чем текущие, так как на данный момент в компании логистические функции распределены между разными отделами и не структурированы, при правильной организации логистической деятельности, созданию логистического отдела в компании, данные показатели должны снизиться. Так же снижение уровня задержек на этапах логистического цикла, должно снизить затраты, связанные с логистическими рисками.

- Уровень качества логистического сервиса;

Среднее время логистического цикла варьируется от года к году, поэтому плановый показатель будет чуть ниже показателя за 2020 год, чтобы снизить риск опозданий и не выполнений заказов в срок.

В 2020 году показатель возврата покупателями товаров ненадлежащего качества составил 3%, но так как компания поставила всего 14 заказов, возвращена была всего одна деталь от заказа. Это достаточно низкий показатель, поэтому плановый показатель будет соответствовать 2020 году.

Среднее количество заказов составило в 2020 году 480 единиц. Как уже было описано ранее, многие одинаковые товары заказываются у разных поставщиков или в под разные заказы отдельно, что увеличивает время, которое персонал тратит на формирование заказов. В 2021 году мы планируем сократить данный показатель на 20%, тем самым снизив затраты компании.

Такие показатели, как доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, а так же доля неправильных поставок по качеству товаров в 2020 году составила 1%. Это очень хорошие показатели для компании, поэтому на 2021 год плановый показатель будет соответствовать результатам 2020 года.

Показатель доли невыполненных в срок поставок в компании очень высоки. За счёт усиленной работы с поставщиками, на 2015 год планом будет являться сокращение данного показателя на 40%.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, мы пришли к выводу, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время иммитационную модель «точно в срок».

Тема №10: «Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «Тринити-Партс»»

1. Определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса на примере ООО «Тринити-Партс»»

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен — главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая

отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются:

- обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства;
- производительность труда;
- фондоотдача;
- материалоемкость;
- скорость обращения товаров и оборотных средств;
- рентабельность.

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам. Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются:

- степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения;
- оборачиваемость запасов средств производства;
- эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть

рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу.

На рис. 1 представлена общая схема оценки эффективности закупочной деятельности на ООО «Тринити-Партс».

Специалисты, анализирующие эффективность закупочной логистики за рубежом, установили, что благодаря применению аналогичной схемы производительность труда работников фирм, занятых, в частности, на транспортировке грузов, увеличилась в целом на 10 %.

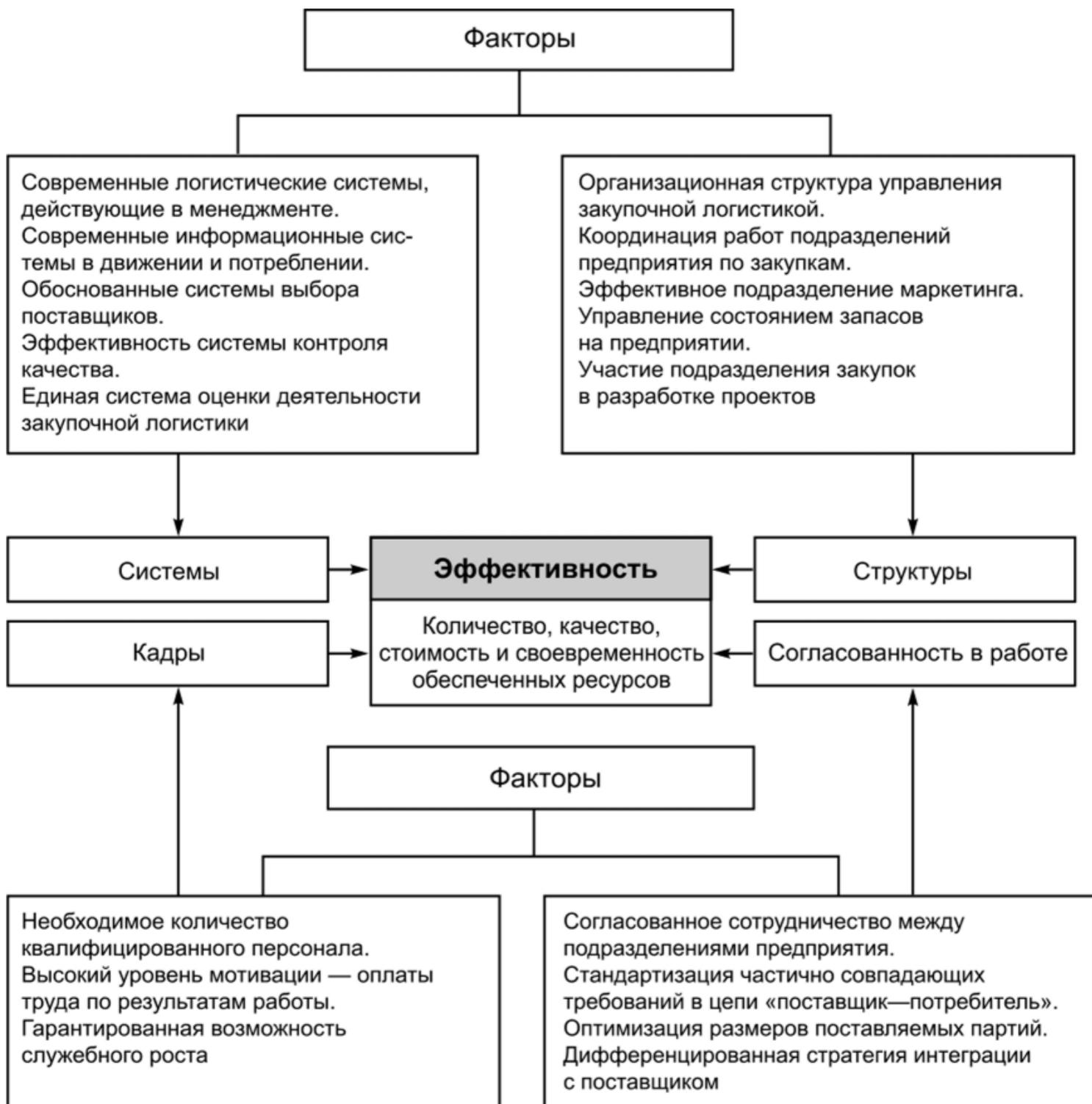


Рис. 1. Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

2. Ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов

Использование в логистике технологии автоматической идентификации штриховых кодов позволяет существенно улучшить

управление материальными потоками на всех этапах логистического процесса. Отметим ее основные преимущества.

На производстве:

- создание единой системы учета и контроля движения изделий и комплектующих его частей на каждом участке, а также за состоянием логистического процесса на предприятии в целом;
- сокращение численности вспомогательного персонала и отчетной документации, исключение ошибок.

В складском хозяйстве:

- автоматизация учета и контроля материального потока;
- автоматизация процесса инвентаризации материальных запасов;
- сокращение времени на логистические операции с материальным и информационным потоком.

В розничной торговле:

- создание единой системы учета материального потока;
- автоматизация заказа и инвентаризации товаров;
- сокращение времени обслуживания покупателей.

## Тема №11: «Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы на примере ООО «Тринити-Партс»»

### 1. Сопоставление функций различных подразделений

Попытка анализа структуры управления (структуры функций, прав, ответственности, взаимоотношений, в том числе отношений подчинения) становится излишне трудоемкой, если не утопической.

Для эффективного функционирования системы управления ООО «Тринити-Партс» необходимо однозначное описание, наличие которого позволяет:

- определить границы полномочий и ответственности;
- провести реструктуризацию, в том числе вывести непрофильные функции в аутсорсинг;
- сформировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления.

Для решения данных задач нужен инструмент, который бы обеспечил:

- описание системы управления с необходимой степенью детализации;
- выявление возможного дублирования функций или разрывов в их выполнении;
- сохранение естественного языка описания функций, не критичного к уровню квалификации исполнителя в области организационного развития.

Описанный принцип построения функциональной структуры направлен на повышение технологичности управления организационными изменениями. Он позволяет эксплицировать функциональную структуру из действующей организационной структуры, проводить ее анализ и проектировать на его основе необходимые организационные изменения.

В основу методики положен нормативный подход, т.е. функция считается выполняемой, если она отражена в нормативных документах. Актуальность нормативных документов не оценивается, и по умолчанию предполагается, что документы актуальны. Материалом для анализа служит положение о подразделении, т.е. функции, закрепленные за подразделением существующими нормативными документами.

Несмотря на то что исследование "реально исполняемой" деятельности подразделений является более точным, в крупной компании неизбежно возникающий бюрократический механизм управления приводит к тому, что отсутствие регламента на какое-либо выполняемое действие означает отсутствие корректного функционального бюджета и, как следствие, прекращение выполнения деятельности либо фактическое управление работой экономической службы, сформировавшей данный бюджет.

В большинстве работ, посвященных процессному подходу к управлению, он изображается как некая "панацея" для решения всех организационных проблем и противопоставляется функциональному как более прогрессивный и эффективный.

Однако, по нашему мнению, для анализа процессов, протекающих в рамках одной организационной единицы, функциональный подход сохраняет свою актуальность, поскольку процесс, не выходящий за пределы подразделения, можно рассматривать как функцию данного подразделения.

При разработке методики мы эмпирически пришли к методу структурирования при описании функции, который в литературе описан как функционально-структурный подход (ФСП) и является методической основой экспликации и анализа функциональной структуры компании. Его основные положения заключаются в следующем:

- компания должна быть ориентирована в первую очередь на решение задач с учетом существующих процессов и закономерностей их развития;

-в своей деятельности ей следует опираться на представления о нормативном характере функций компании (ее подсистем и элементов) и "сквозном" функциональном подходе к их анализу и синтезу;

-функциональное назначение организационной единицы первично, структура вторична. Структура компании определяется совокупностью реализуемых функций, а также условиями ее существования и функционирования;

-любая функция подчинена цели существования и функционирования компании;

-взаимодействие функции и структуры компании в процессе развития характеризуется противоречивым единством. Согласованность и соответствие их друг другу являются временными, преходящими и имеют циклический характер. На каждом цикле развития первопричиной изменений могут выступать как функции компании, так и ее структура. Удачная структура может стимулировать новые потребности и соответственно "вызвать к жизни" новые функции.

Правила структурирования положения о подразделении

Чтобы понимать деятельность, осуществляемую в структурных подразделениях, необходимо обеспечить формализацию и учет выполняемых функций, которые невозможно организовать без их структурированного описания.

Для структурированного описания функции предлагается следующая форма:

$F = (D, G, H)$ , где  $F$  - функция;

$D$  - указание действия, производимого рассматриваемой организационной единицей и приводящего к желаемому результату;

$G$  - указание объекта (объектов), на который направлено действие;

$H$  - указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

На основании данной формы были сформулированы правила описания функций естественным языком, которые закреплены в стандарте компании, регламентирующем процесс формирования положения о подразделении:

-для отражения качественной стороны функции используется конструкция "глагол + существительное";

-действие при описании функции может обозначаться глаголом несовершенного или совершенного вида и отглагольным существительным, например: "организовывать...", "организовать...", "организация...";

-под объектом в описании функции понимается все то, о чем можно спросить "что это?", "кто это?";

-описание условий и ограничений служит для повышения полноты, точности и детальности описания функции;

-функция более высокого уровня имеет такое описание, в котором действие и объект имеют наиболее общее выражение, а компонент "условия и ограничения" отсутствует.

В разработанной нами методике описание функций, выполняемых подразделением, предполагает три уровня описания, отраженных в трех разделах положения о подразделении: "Цель подразделения", "Задачи подразделения", "Функции подразделения". Каждый раздел соответствует одному из уровней описания.

Мы сознательно отказались от описания раздела "Цель подразделения" в терминах S.M.A.R.T. В этом разделе описывается целевая функция подразделения (функция верхнего уровня, задающая контекст), для осуществления которой оно создавалось или создается.

В разделе "Задачи подразделения" объект функции подразделения декомпозируется на более частные объекты, при этом создается иерархия объектов компании.

В разделе "Функции подразделения" действие, описанное в целевой функции, декомпозируется на его составляющие элементы, таким образом порождается иерархия действий. Действующими в компании правилами

допускается иерархическое описание этого раздела, имеющего на каждом уровне иерархии не более шести действий, причем принцип, положенный в основу декомпозиции, на каждом уровне должен сохраняться.

В регламентных документах в настоящее время разрешены два принципа декомпозиции действий - по фазам цикла управления (планирование, организация, контроль и т.д.) и по последовательным фазам процесса (например, конструировать, обеспечивать, изготавливать, отгружать, обслуживать).

Таким образом, система функций компании может быть описана как совокупность трех классификаторов: действий, объектов, условий и ограничений, ключевыми из которых являются классификаторы действий и объектов.

Функциональная структура может быть представлена как совокупность элементарных функций, каждая из которых однозначно описывается двумя классификаторами: классификатором действий и иерархическим классификатором объектов. Верхним уровнем классификатора объектов является перечень основных продуктов, процессов и ресурсов компании.

В случае если описание функций выполнено в соответствии с принципами функционально-структурного подхода, структура функций может быть выделена из существующей организационной структуры. В этом случае иерархия объектов извлекается из целей подразделения, а действия - из раздела "Функции".

Данная методика позволяет представить положения о подразделениях в виде матриц (таблиц), у которых нет недостатков естественного языка описания (неоднозначность, вариативность и т.д.). На их основе можно построить структуру функций на уровне компании.

Структура функций может быть представлена в виде двумерной матрицы (таблицы) либо системы матриц (для каждого уровня иерархии). Поле матрицы представляет собой элементарную функцию.

В случае если наименования объектов различных организационных структур и действия полностью совпадают, это позволяет сделать вывод о дублировании функций. Если по отношению к объекту отсутствует часть фаз деятельности, то имеется разрыв выполнения функции. Выявленное дублирование и разрывы в выполнении функций служат основанием для организационных изменений.

На основе матрицы может быть построен классификатор функций, предназначенный для использования в ERP-системах и контроля за закреплением функций.

Для формирования и ведения классификаторов, установления связей между действиями и объектами, проектирования функций подразделения следует использовать программные продукты класса OrgWare, а еще лучше BPM, например "Инталев: Навигатор", в котором достаточно удобно устанавливать связи между классификаторами объектов и действий, формировать отчеты и проводить анализ дублирования функций и функциональных разрывов.

Данный подход также облегчает проектирование организационной структуры компании: формулируется целевая функция подразделения, а затем на основе существующих классификаторов или путем декомпозиции по описанным выше правилам создаются объекты и элементы цикла деятельности. Их комбинация дает целевые функции для внутривнутриструктурных подразделений, причем при выделении организационных единиц приоритет отдается выделению по объекту.

Развитие менеджмента как прикладной научной дисциплины требует формирования единых правил и языка для описания системы управления. Сегодня наличие подобных правил и языка для описания технических и технологических систем воспринимается всеми как естественное явление. При проектировании любой технической системы существует набор стандартов - ЕСКД (единая система конструкторской документации) и ЕСТД

(единая система технологической документации), которые позволяют ее однозначно описывать.

Однако назрела необходимость создать подобный стандарт и для проектирования управленческих систем. Существующие сейчас стандарты серии ИСО и другие стандарты в области управления, внедряемые предприятиями на территории России, носят, скорее, рамочный концептуальный характер. Описанную в данной статье методику можно рассматривать как один из элементов будущей единой системы управленческой документации (ЕСУД).

## 2. Знакомство с показателями качества логистического обслуживания

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{m}{M} \cdot 100\%$$

где  $\eta$  – уровень логистического обслуживания;  $m$  – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  $M$  – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами. В то же время отсутствие услуг ведет к существенным потерям на рынке.

Практически уровень обслуживания  $\eta$  можно рассчитать как индекс, т.е. отношение фактического числа товаров, имеющих в процессе, к числу максимально возможного количества товаров, предъявляемых потребителю в условиях поставки и обеспеченных надлежащим сервисным сопровождением.

Уровень обслуживания можно оценивать также по временному критерию. Сопоставляя суммарное время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с суммарным временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки, можно оценить уровень услуг. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} 100,$$

где  $N$  – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $n$  – фактическое количество оказываемых услуг;  $t_i$  – время на выполнение  $i$ -й услуги;  $\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, затрачиваемое на оказание фактических услуг;  $\sum_{i=1}^N t_i$  – суммарное время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Практика показала, что зависимость расходов на сервис от величины уровня обслуживания изменяется экспоненциально по соотношению

$$Z_{\text{обсл}} = e^{\eta},$$

где  $Z_{\text{обсл}}$  – затраты на сервисное обслуживание;  $e$  – основание натуральных логарифмов, оно равно 2,7;  $\eta$  – уровень обслуживания (рис. 1).

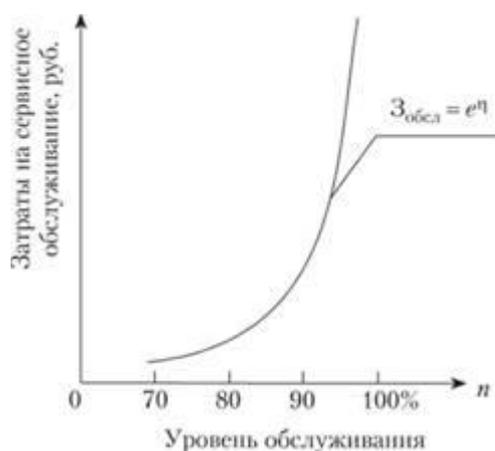


Рис. 1. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Таким образом, начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графиком зависимости потерь при снижении качества обслуживания от уровня обслуживания  $\eta$ .

Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, а с другой – снижением потерь на рынке. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания  $\eta$ .

Оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую  $F_3$ , отражающую поведение затрат, на обслуживание (функция  $F_1$ ) и потерь  $F_2$  от снижения качества обслуживания в зависимости от изменения уровня обслуживания (рис. 2).

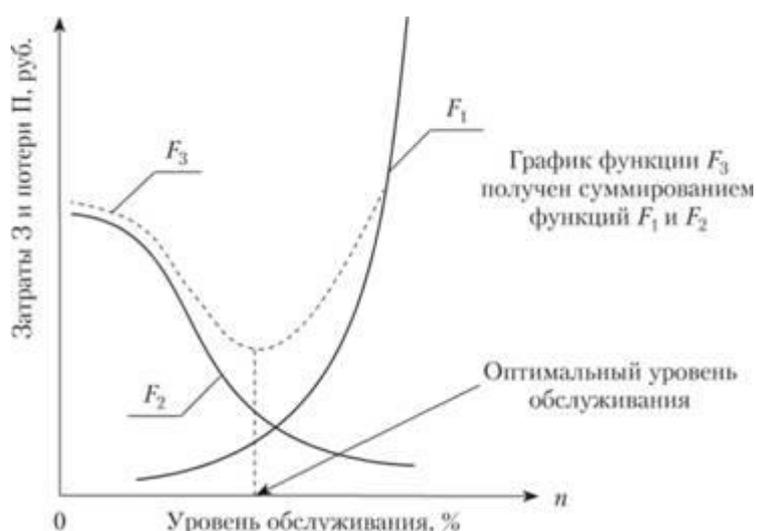


Рис. 2. Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая  $F_3$ )  $F_1$  и  $F_2$  снижения качества обслуживания от уровня обслуживания

Большое значение в современном логистическом сервисе имеет качество обслуживания. Это понятие распространяется на все виды сервиса и носит универсальный характер.

Так, для оценки качества логистического обслуживания поставок применяют следующие критерии:

- надежность поставки;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- наличие запасов на складе поставщика;
- возможность предоставления кредитов, а также ряд других критериев.

Охарактеризуем первые из трех названных критериев.

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах. Надежность поставки как критерий качества сервиса – это способность поставщика без срывов и отказов соблюдать обусловленные договором сроки и объемы поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки. Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков и объемов поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров представляет жизненный цикл поставки и включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);

- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки;
- время сдачи потребителю.

Соблюдение указанного в договоре срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются перечисленные выше составляющие этого срока. Например, может случиться, что полученный заказ будет лежать без движения. Могут не соблюдаться запланированные сроки изготовления товара или заявленные экспедитором сроки транспортировки.

Гибкость поставки как критерий качества сервиса означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках и др.

Соотношение значимостей отдельных критериев может меняться в зависимости от факторов. Поэтому выбор критериев качества обслуживания требует современных подходов к их оценке. Один из них – это проведение имитационного моделирования при выборе критериев. Например, в условиях дефицита платежных средств в Российской Федерации большое значение имеет предоставление кредитов. В то же время в странах с развитой рыночной экономикой наиболее значимым показателем качества обслуживания является надежность поставки. Но надо учитывать затраты и потери от снижения качества обслуживания.

## Тема №12: «Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя на примере ООО «Тринити-Партс»»

### 1. Ознакомление с особенностями учета логистических издержек на примере ООО «Тринити-Партс»»

Базовая концепция общих издержек проста и дополняет понятие логистики как интегрированной системы. Главная проблема, возникающая при использовании общих издержек, заключается в том, что традиционная бухгалтерская практика классификации и учета основных видов издержек, как правило, не обеспечивает возможности идентификации всей цепочки затрат, связанных с тем или иным процессом продвижения МП от источника к потребителю. Основная причина заключается в том, что калькуляция расходов осуществляется по отдельным функциональным областям, тогда как материальные потоки проходят "сквозь" организацию, взаимодействуя со множеством подразделений.

Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на корпоративную прибыль. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других, смежных с ней.

Традиционные методы учета направлены на определение затрат по функциональным областям (по вертикали), не позволяют выделять затраты, возникающие в ходе осуществления сквозного процесса продвижения материального потока (бизнес-процесса). Известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции.

Учет издержек по бизнес-процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента (приоритетная задача логистики), какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя

все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом. Таким образом, оказываются детерминированными как показатели сквозного материального потока, так и отдельные специфические издержки, возникающие в разных подразделениях.

Практическое применение концепции учета издержек по бизнес-процессам предполагает, во-первых, выявление всех вовлеченных в бизнес-процесс подразделений; во-вторых, определение изменения затрат, вызванного отказом от данного бизнес-процесса.

Другими словами, должны быть определены расходы, которые могут быть предотвращены, если данный товар не будет изготовлен или доведен до клиента.

Например, для выполнения заказа клиента необходимо осуществить следующие операции: прием заказа, обработка заказа, проверка кредита, оформление документов, комплектация заказа, отгрузка, доставка, выставление счета. Т.е. расходы, связанные с процессом выполнения заказа, складываются из множества издержек, возникающих в разных сферах, и интегрировать их в единую статью расходов в рамках функционального учета сложно. Кроме того, традиционно издержки объединяются в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть в деталях все последствия принятых управленческих решений. В результате решения, принятые в одной функциональной области, могут привести к непредвиденным результатам в других смежных с ней областях.

Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%).

Еще одной особенностью логистических издержек является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы (ЛС).

При повышении качества работы ЛС до определенного уровня логистические издержки растут линейно, а затем экспоненциально. Например, если мы хотим повысить готовность сбытовой системы к поставкам с 78 до 79%, издержки на содержание страхового запаса придется увеличить примерно на 5%. Если же мы решим увеличить готовность к поставкам с 98 до 99% (также на 1%, но в области высокого качества работы), то это потребует увеличения издержек на 13%

Таким образом, специфика учета издержек в логистике заключается: во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат); во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Требования к системе учета логистических издержек.

1. Необходимо выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции.

2. Необходимо вести учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях.

3. Необходимо формировать информацию о наиболее значимых затратах.

4. Необходимо формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.

5. Необходимо определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.

6. В соответствии с принципом тотальных затрат недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного

предприятия, необходимо выявлять затраты всех участников ЛЦ и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

Правила анализа логистических затрат:

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.

3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.

2. Участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков  
на складах

Доход предприятия оптовой торговли зависит от торговой надбавки и рассчитывается по формуле (для одного вида товара):

$$Д = Т * R * N / 100,$$

где Д - доход, у.е./год;

Т - входной (выходной) материальный поток, т/год;

Н - торговая надбавка, %;

Р - цена закупки, у.е./т.

Прибыль склада составит:

$$П = Д - \text{Собщ (у.е./год)},$$

где Собщ - общие издержки, у.е./год.

$$\text{Собщ} = \text{Сперс} + \text{Спост}$$

где Сперс , Спост - соответственно переменные и постоянные издержки, у.е./год.

Постоянные издержки не зависят от грузооборота склада и включают в себя расходы на аренду складского помещения, амортизацию, оплату электроэнергии и тепла, заработную плату управленческого персонала и специалистов и др. Переменные издержки зависят от грузооборота и складываются из процентов за кредит (Скр) и стоимости грузопереработки (Сгр). Размер процентов за кредит определяется по формуле:

$$\text{Скр} = k * T * R$$

где k - коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и

банковского процента.

Подставляя в формулу выражения для определения дохода и общих издержек, получим:

$$П = Т * R * N / 100 - k * T * R - \text{Сгр} - \text{Спост}$$

В точке безубыточности

$$\text{Сгр} = \text{Сгр.уо.} * T_{бу}$$

где Сгр.уо - удельная стоимость грузопереработки, приходящаяся на 1 т грузооборота склада, рассчитываемая по формуле:

$$C_{гр,уо.} = C_{гр}/T$$

Подставив в формулу и приравняв правую часть к нулю, получим формулу для расчета точки безубыточности:

$$T_{бу} * R * N / 100 - k * T_{бу} * R - C_{гр} / T * T_{бу} - C_{пост} = 0$$

Отсюда:

$$T_{бу} = (100 * C_{пост}) / (R * N - 100 * k * R - 100 * C_{гр} / T) \quad (21)$$

### 3. Проведение анализа калькуляции на примере ООО «Тринити-Партс»

Калькуляция — это определение расчетным способом затрат в стоимостной (денежной) форме, приходящихся на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств. Калькуляция необходима для определения плановой или фактической себестоимости объекта или изделия.

Методы калькуляции — это методы расчёта производственных издержек, себестоимости готовой продукции, величины объёма незавершённого производства на основании калькуляции затрат. Составить калькуляцию на изделие можно несколькими способами, которые предполагают расчет издержек производства, себестоимости выпускаемого товара и объёма незавершенного производства.

На практике различают следующие методы калькуляции:

1. Нормативный;
2. Позаказный;
3. Попередельный;
4. Попроцессный.

Нормативный метод калькуляции — это метод исчисления себестоимости, применяемый на предприятиях с массовым, серийным и мелкосерийным характером производства и в других производствах. Использование нормативного метода калькуляции должно сопровождаться

обязательным составлением нормативной калькуляции по нормам, которые действительны на начало календарного месяца.

Также важно отслеживать все отклонения от принятых норм в начальной стадии возникновения таких отклонений.

Кроме этого необходимо вести учет любых колебаний действующих норм, а также своевременно отражать эти изменения в нормативных калькуляциях.

Показный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, на которых расходы на производство учитываются по отдельным заказам на изготовление изделия или выполнение работы или оказание услуги.

Показный метод калькуляции, как правило, применяется на предприятиях с мелкосерийным и индивидуальным видами производства. Объектом учёта и калькулирования выступает заказ, которому присваивается уникальный номер – код заказа. Для учёта затрат по каждому заказу заводится отдельный аналитический счёт с указанием кода заказа, проставляемым во всех документально оформленных первичных документах. Расходы на производство собираются в аналитическом учёте в строгом соответствии с открытыми заказами. Таким образом, показный метод дает возможность четко рассчитать производственные расходы в разрезе каждого калькулируемого объекта. Применение данного метода уместно в случае, когда необходимо точно знать индивидуальную себестоимость выпущенной продукции.

Попередельный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, где первоначальное сырье в процессе осуществления производства проходит ряд переделов или где из одних видов исходного сырья в одном технологическом процессе получают другие виды готовой продукции.

Калькуляция себестоимости готовой продукции попередельным методом может осуществляться в двух вариантах:

1. Полуфабрикатный способ
2. Бесполуфабрикатный способ.

При полуфабрикатном варианте рассчитывается себестоимость продукции по каждому переделу. При этом себестоимость продукции складывается из себестоимости предыдущего передела и расходов по данному переделу. Таким образом, себестоимость продукции последнего передела равна себестоимости готовой продукции.

При бесполуфабрикатном варианте производственные затраты учитывают отдельно по каждому переделу и не учитывается себестоимость продукции предыдущих переделов. Таким образом, себестоимость готовой продукции состоит из всех производственных затрат по всем переделам.

То есть при применении полуфабрикатного метода себестоимость каждого передела включает в себя себестоимость предыдущего, а при использовании бесполуфабрикатного метода рассчитывается стоимость каждого передела отдельно.

Отметим, что при попередельном методе калькуляции так же как и при других методах калькуляции, сначала рассчитывают себестоимость всей продукции, а затем определяют себестоимость каждой единицы продукции.

Попроцессный метод — это метод калькулирования себестоимости готовой продукции, при котором производственные затраты учитывают в целом по каждому процессу производства или отдельным стадиям производственного процесса. Этот метод калькуляции используется в производствах, где готовая продукция получается в результате последовательной переработки первоначального сырья в одном или нескольких технологических циклах. При этом результат переработки сырья, который появляется на промежуточных стадиях производственного процесса, не может точно и определенно рассматриваться ни как готовая продукция, ни как полуфабрикат.

Например, попроцессный метод применяется в добывающей и текстильной промышленности, при производстве цемента, лакокрасочных изделий, пластмасс и т. д.)

На практике используется следующий перечень статей калькуляции:

1. Исходное сырье и материалы;
2. Топливо и энергия для технологических целей;
3. Начисленная заработная плата производственным рабочим;
4. Страховые взносы с заработной платы производственных рабочих;
5. Общепроизводственные расходы;
6. Общехозяйственные расходы;
7. Прочие производственные расходы;
8. Коммерческие расходы.

Статьи калькуляции с пункта 1 по пункт 7 являются расходами на производство, так как эти затраты прямо связаны с осуществлением производственных процессов. Сумма всех расходов на производство равна производственной себестоимости готовой продукции.

Статья «Коммерческие расходы» из пункта 8 перечня статьей калькуляции – это понесенные расходы, которые связаны с отпуском (реализацией) готовой продукции. К таким коммерческим расходам относятся затраты на хранение, на рекламу, на упаковку, транспортные расходы и прочие расходы.

Сумма производственных и коммерческих расходов в итоге составляет полную себестоимость созданной продукции.

На практике также различают прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы включаются непосредственно в себестоимость конкретного изделия продукции. Согласно выше приведенному перечню прямые расходы указаны в пунктах 1-3 перечня статей калькуляции.

Косвенные расходы, как правило, сопряжены с созданием всей продукции или нескольких видов продукции и относятся на себестоимость

конкретных изделий продукции косвенным способом при помощи рассчитываемых процентов или коэффициентов.

Условно-постоянные и условно-переменные расходы

На практике также выделяют условно-постоянные и условно-переменные расходы.

Условно-постоянными называются расходы, которые с изменением объема выпуска продукции слабо меняются или не меняются вообще. Условно-постоянными расходами можно считать общепроизводственные расходы и общехозяйственные затраты.

Тема № 13 «Современные технологии управления персоналом в логистических системах на примере ООО «Тринити-Партс»

1. Проведение анализа функционирования службы логистики на ООО «Тринити-Партс»

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

На ООО «Тринити-Партс», имеющем службу логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединяются в мощный централизованно управляемый механизм, позволяющий решать задачи практически любой степени сложности ответственно, сложно и профессионально. При этом служба логистики не подменяет собой соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ней, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Перед специалистами службы логистики не ставится задача устранения сбоев и разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, их функция - анализ и координация выполнения укрупненных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода - согласовать потребности в операциях на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве

случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации. Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

Известно, что компаниям, осуществляющим поиск зарубежных партнеров или инвесторов и при этом обладающих развитыми логистическими службами, отдается предпочтение.

Служба логистики играет роль одного из основных подразделений, без которого реализуемые товары были бы лишены одного из главных потребительских свойств - быть доступными потребителю.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей.

Важной задачей при организации службы логистики на предприятии является рациональная организация отделов и групп внутри службы логистики, которая основана на ряде принципов.

Принципы организации в звеньях микрологистической цепи (в структурных подразделениях службы логистики) представляют собой следующее: функциональный принцип; географический принцип;

продуктовый принцип; принцип «по поставщику»; принцип «по потребителю» и комбинированный.

Функциональный принцип предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной подсистеме логистики без его разделения между сотрудниками. Этот принцип применяется, как правило, на предприятиях и в организациях, оперирующих ограниченной номенклатурой потребляемых материальных ресурсов, и, соответственно, незначительной номенклатурой реализуемой продукции. При увеличении номенклатуры потребляемых материальных ресурсов возникают проблемы, связанные с расширением штата сотрудников в отделе закупки и на складе. Функциональная структура имеет определенный «порог» количественного состава материальных ресурсов и готовой продукции, превышение которого приводит к необходимости перестройки организационной структуры.

Географический принцип представляет собой разделение рынка, например, по регионам, по каждому из которых осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами или группами службы логистики. Как правило, такой принцип организации характерен для предприятия, имеющего головную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все работы, связанные с логистическими функциями. Географический принцип используется при организации процесса закупок и сбытовой деятельности. Процесс закупок при использовании данного принципа усложняется тем, что одноименный продукт (конкретное наименование, типоразмер) может приобретаться одновременно в разных регионах (странах) различными секторами отдела закупок. Следовательно, необходима четкая координация структур внутри отдела закупок по распределению объемов одноименной продукции между ними.

Продуктовый принцип используется на предприятиях в отделах закупок и продаж, а также на складах (материальных ресурсов и готовой продукции), на которых потребляется значительная номенклатура

материально-технических ресурсов и реализуется также значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. Данный принцип предусматривает создание в отделах отдельных групп (секторов), занимающихся определенной, ограниченной номенклатурой или ассортиментной группой конкретных продуктов.

Принцип «по поставщику» используется на предприятиях и в организациях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В этом случае в отделе закупок службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, которую он поставляет предприятию.

Принцип «по потребителю» применяется на предприятиях и в организациях, которые имеют длительные производственно-хозяйственные связи, например, с производственным дистрибьютором, который приобретает определенный ассортимент продукции предприятия в значительных объемах. В этом случае в отделе продаж службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным потребителем и соответствующей номенклатурой реализуемой продукции.

Комбинированный принцип представляет собой сочетание приведенных выше организационных принципов, используемых в отделах службы логистики предприятия или организации. В основном это сочетание присуще отделам закупок и продаж. Возможен также вариант, при котором на складе готовой продукции комплектованием заказов и формированием транспортных партий продукции для одного конкретного потребителя занимается определенный сотрудник, но при этом склад организован по продуктовому принципу.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Понимание выгод эффективного взаимодействия функциональных подразделений и службы логистики, наличие эффективной системы коммуникации между подразделениями, поддержка руководства компании способны внести значительный вклад в реализацию стратегической цели компании.

Наиболее сложной является структура движения информационных потоков, в центре которой находится служба логистики.

Важно правильно и рационально организовать внутренние информационные потоки в компании путем разработки, внедрения и использования информационных систем для управления материальными и финансовыми потоками. Такие системы позволяют специалистам службы логистики принимать правильные управленческие решения при выполнении разнообразных логистических операций.

Необходимо разработать единую систему автоматизации информационных потоков взамен изолированной информационной системы каждого подразделения компании.

При осуществлении транспортно-складских операций перед специалистами службы логистики стоит задача как можно большей минимизации запасов продукции, хранящейся на складе. Главным принципом системы складского контроля компании должен являться принцип Just in time. Вся продукция должна заказываться строго под конкретного потребителя, и после подтверждения факта оплаты. Служба логистики должна организовать работу таким образом, чтобы продукция доставлялась с таможенного склада или от поставщика непосредственно на

склад получателя. Тем самым, достигается сокращение затрат на погрузо-разгрузочные операции, складирование, хранение, транспортировку и устранение опасности появления неликвидов.

Определенная часть предприятий и организаций, предпринимающих попытки организовать службу логистики, сталкиваются с рядом внутрифирменных проблем, которые негативно сказываются не только на организационной структуре создаваемой службы и эффективности выполняемых логистических функций, но и на производственно-хозяйственной деятельности в целом. Некоторые проблемы в организации службы логистики на предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Проблемы в организации службы логистики на предприятии

Проблемы организации службы логистики	Мотивации сотрудников подразделений предприятия
Негативное отношение к службе логистики со стороны подразделений предприятия	Переход к логистике традиционных функций, выполняемых другими структурными подразделениями предприятия
Отсутствие рациональной организационной структуры службы логистики предприятия	Спорный характер функций различных направлений производственно - хозяйственной деятельности предприятия
Недостаточная функциональная и организационная гибкость службы логистики предприятия	Использование подразделениями предприятия просчетов и ошибок, допускаемых службой логистики
Отсутствие общей оптимальной организационной структуры предприятия и его подразделений	Неуверенность сотрудников подразделений предприятия в своем положении, особенно в ближайшей перспективе

Проблемы, возникающие при организации службы логистики на предприятиях и в организациях, естественно, имеют свои объективные причины, прежде всего, следует отметить, что логистика является относительно новым направлением экономической деятельности в целом, и в частности, на предприятиях и в организациях. При этом установление функций логистики осуществляется, как правило, за счет реформирования целого ряда традиционных функций, которые сложились исторически, регламентированы определенными положениями и выполняются определенными структурными подразделениями предприятия, для которых служба логистики выступает в качестве конкурента. Между некоторыми подразделениями предприятия и службой логистики возникают

противоречия по поводу осуществления той или иной функции или права принятия решения по определенным задачам.

Следующей проблемой в организации службы логистики на предприятии и в решении вопроса о передаче ей некоторых функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой другими подразделениями предприятия, является оптимальность и рациональность организационной структуры данной службы. Четкая организация, классически разработанная оптимальная структура службы логистики, рационализация функций, процедур и операций, закрепленных за службой логистики на предприятии, регламентация взаимодействия звеньев микрологистической цепи входят в определенное противоречие с функционированием остальных подразделений предприятия и с их организационными структурами.

Другая проблема в организации службы логистики, возникающая на предприятиях состоит в отсутствии в настоящее время единого оптимального варианта организационной структуры по группам предприятий и организаций (и тем более по каждому отдельному конкретному субъекту хозяйствования) и каждого структурного подразделения, входящего в их состав. Существующее многообразие организационных форм и структур, имея в каждом отдельном случае определенные преимущества, порождает и ряд серьезных недостатков, оказывающих влияние (в том числе негативное) не только на организационный процесс формирования логистической деятельности, но и на экономическую и производственно-хозяйственную деятельность предприятия или организации в целом.

Еще одна проблема в организации службы логистики на предприятии заключается в отсутствии в ряде случаев ее организационной и функциональной гибкости. В условиях постоянно изменяющейся экономической обстановки, усиливающейся конкуренции на рынке, изменений конъюнктуры самого рынка организационная структура службы логистики на предприятии или в организации должна быть предельно гибкой

и способной в короткое время реагировать на изменения внешней среды в отличие от традиционно сложившихся и установившихся тенденций в структурах функциональных подразделений предприятий или организаций.

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходим ряд условий, обеспечивающих предпосылки успеха логистического направления деятельности практически любого предприятия, которые складываются из следующих составляющих:

- точная формулировка функций каждого отдельного сотрудника службы логистики - перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и сотрудниками службы логистики;

- наличие необходимой информации о количестве сотрудников службы логистики, которые потребуются в ближайшее или отдаленное будущее, - прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, которые носят в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения;

- информация о наборе знаний и навыков будущих сотрудников службы логистики, а также информация об объемах предполагаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширении предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количестве трудовых ресурсов и рынке рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят или будут готовить требуемых специалистов;

- необходимость подбора будущего логиста на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего сотрудника - речь в данном случае идет о формальных и неформальных производственных связях, когда неформальная связь может привести к

негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или даже предприятия в целом.

## 2. Ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики ООО «Тринити-Партс»

Специалистов по логистике ООО «Тринити-Партс» можно подразделить на две категории работников: на тактиков, хорошо владеющих необходимыми навыками работы (знание компьютеров, информационных систем, складского оборудования, транспортных средств); на стратегов, обладающих высокими аналитическими способностями и хорошими способностями к коммуникации, владеющими навыками планирования, организации и управления.

Одной из основных задач, решаемых специалистами по логистике, является достижение гармоничных и продуктивных деловых отношений с сотрудниками других функциональных подразделений организации в рамках деятельности по обслуживанию потребителей. Для эффективного решения задач в области обслуживания потребителей специалисты по логистике должны иметь непосредственный доступ ко всем видам и уровням информации.

Специалист по логистике должен располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления организацией. Такие полномочия дают ему право принимать решения, в том числе кадровые (прием на работу и увольнение работников). Специалист по логистике должен располагать также и полномочиями личности, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к налаживанию межличностных отношений между сотрудниками функциональных подразделений организации. Такие полномочия выражаются в степени влияния специалиста по логистике на решение вопросов, находящихся за пределами формальных отношений.

Каждый работник в иерархии управления должен иметь как руководителя, так и подчиненных (принцип единоначалия). Работник должен подчиняться только одному руководителю и получать приказы только от него. Каждый сотрудник должен четко знать свое место в организационной иерархии управления организацией.

Интересы организации должны иметь приоритет перед интересами отдельной личности, представляющей отдельное функциональное подразделение компании. Решения должны приниматься только с точки зрения достижения глобальных целей организации, а не отдельной личности.

Рассмотрим основные принципы управления логистическим персоналом на ООО «Тринити-Партс».

1. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Следует поощрять творческий подход и оправданную степень риска в процессе выполнения должностных обязанностей специалистами по логистике. Энтузиасты нововведений, «удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

2. Связь с жизнью, ценностное руководство. Успешно действующая организация имеет прочные традиции. Эти ценности должны поддерживаться при личном участии высших руководителей организации. Необходимо стремиться быть ближе к процессу обслуживания потребителей.

3. Верность своему делу. Работникам следует держаться ближе к тому делу, которое они изучили. Пусть это станет их решающей силой.

Перемены в сторону улучшения происходят в том случае, когда работники организации признали их необходимость, сами принимали решения в пользу перемен и выбирали их направления.

Производительность труда персонала службы логистики определяется отношением объема полученного дохода к среднесписочному количеству логистического персонала, занятому в организации.

Как известно, люди являются одним из наиболее важных ресурсов организации. Отношение к труду каждого работника организации оказывает

непосредственное влияние на уровень обслуживания потребителей. Руководство организации должно использовать все методы и способы, воздействующие на стимулирование персонала, профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, а именно осуществлять подбор работников в соответствии с их способностями и возможностями удовлетворять требованиям, предъявляемым для данного вида работ по логистическому обслуживанию потребителей; обеспечивать условия работы, способствующие эффективным деловым отношениям; реализовывать знания, навыки и умения каждого работника путем созидательных методов работы и более широкого вовлечения в процесс логистического обслуживания потребителей; обеспечивать понимание работниками целей, которые надо достичь, с учетом степени их влияния на уровень качества обслуживания потребителей; достигать осознания всеми работниками организации причастности и влияния на достижение требуемого уровня обслуживания; поощрять усилия, направленные на обеспечение требуемого потребителями уровня обслуживания; периодически осуществлять оценку факторов внешней среды, влияющих на уровень обслуживания потребителей; осуществлять плановое карьерное продвижение работников организации; разрабатывать плановые мероприятия по повышению уровня квалификации работников в соответствие с предъявляемыми профессиональными требованиями.

При организации логистического обслуживания потребителей должны быть учтены аспекты, связанные с человеческим фактором, посредством рассмотрения взаимодействия сотрудников функциональных подразделений организации как одного из важных элементов системы обслуживания; понимания важности образа, формирующегося у потребителя о системе обслуживания и культуре выполнения заказов; развития знаний, навыков и умений сотрудников соответствующих подразделений организации; стимулирования заинтересованности сотрудников функциональных

подразделений организации в постоянном повышении уровня обслуживания и всемерном удовлетворении потребностей потребителей.

Так как исходным элементом организационной системы является человек, а множество людей объединяются в структурные блоки системы, то имеет место значительный вес субъективизма в ее функционировании. Интеллект, темперамент, привязанности, симпатии и антипатии отдельной личности влияют на исполнение ею своих функций, а это влечет за собой низкий уровень прогнозируемости функционирования отдельных структурных единиц, а значит, и системы в целом. Психоэмоциональные свойства личности особенно существенно сказываются в том случае, когда она занимает место на вершине иерархической лестницы, и ослабляются по мере перемещения вниз по структуре организации. В нижних слоях эти свойства усредняются, интегрируются в силу большого числа действующих лиц и их слабого влияния на принятие ответственных решений, являющегося прерогативой руководителей верхнего уровня управления.

В организации должны быть четко определены ответственность, полномочия и взаимодействие специалистов службы логистики, руководящих и контролирующей деятельность работников организации в области обслуживания потребителей. Это, в первую очередь, касается тех специалистов службы логистики, которым необходимы полномочия для реализации мероприятий, направленных на предупреждение появления сбоев и других недостатков обслуживания потребителей; выявления и регистрации любых сбоев и недостатков логистического обслуживания потребителей; инициирования выработки рекомендаций или принятия решений по улучшению системы обслуживания.

Менеджер сопротивляется изменениям, которые лишают его чувства безопасности, когда он не уверен в оказываемом воздействии и направленности изменений; вынужден принимать на себя риск; опасается, что в результате происходящих изменений окажется ненужным; считает, что

не справится с новыми обязанностями; чувствует, что теряет «лицо»; не способен и (или) не желает обучаться новым навыкам и новому поведению.

Менеджер будет оказывать сопротивление, когда под угрозу ставятся его позиции и власть, которыми он обладает. Это происходит когда менеджеры ожидают, что их доля в доходах предприятия уменьшится; ощущают, что их влияние на принятие решений в организации уменьшится; когда изменение ведет к сокращению контроля менеджеров над ресурсами организации, подрывает его репутацию.

По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

### 3. Проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике на примере ООО «Тринити-Партс»

Логистика считается крупным видом бизнеса, 100-процентно охватывая интернет-ресурсы любого рода, где задействованы разнопрофильные компании, осуществляющие закупки, распределение, сбыт, мониторинг, перевозку, запас и решение таможенных вопросов экспорта/импорта продукции.

Логистика подразумевает два сегмента: складская (спектр бизнес-процессов, задействованных в хранении продукции на складских терминалах) и транспортная (все операции, которые касаются товародвижения) сферы деятельности.

Следует отметить, что логист - это специалист, чья компетенция охватывает решение вопросов, связанных с оптимизацией процессов

снабжения, грузоперевозками, складированием и расчетами минимизации финансовых вложений. Во время ведения бизнеса в интернет-среде логист занимается управлением товарооборота, организацией эффективного продвижения товаров, услуг от производителя, поставщика или дистрибьютора к посреднику или потенциальному потребителю. Кроме того, логист может осуществлять привлечение новых клиентов для создания инфраструктуры движения продукции.

Функционал профессионала логистической сферы деятельности подразумевает следующее:

1. Мониторинг и анализ издержек;
2. Координация работы транспортного персонала;
3. Контроль автотранспорта, находящегося в собственности предприятия, учреждения;
4. Координирование грузоперевозок, запасов;
5. Составление маршрута виртуального и реального передвижения товаров;
6. Использование бухгалтерской программы 1С для ведения документооборота;
7. Формирование отчетов, дебиторской, кредиторской задолженностей;
8. Ранжирование продукции на складских терминалах;
9. Прогноз и перспектива оптимальной покупки/реализации товаров;
10. Участие во внешнеэкономической деятельности предприятия.

Что же касается профессиональных навыков и знаний, то логист должен уметь: вести переговоры, заключать договоры, контролировать процесс товародвижения различными способами перевозок (виртуальным, наземным, воздушным, водным методами), взаимодействовать с производителями/поставщиками/дистрибьюторами/покупателями.

Логист должен знать: актуальные технологии, программное обеспечение (1С, SAP, Ахарта, Skype, MS Office - Word, Excel, Power Point, Access, Outlook и прочее), несколько иностранных языков.

Безусловно, логист должен иметь высшее образование, касающееся внешнеэкономической деятельности, бухгалтерии, менеджмента, технической специализации предприятия.

Если вести речь о личных качествах специалиста по логистическим операциям, то в здесь нужно отметить, что логист-профессионал должен обладать такими личными качествами, как целеустремленность, активность, настойчивость, трудолюбие, коммуникабельность, способность к получению/модернизации знаний и опыта, вовлеченность в дело.

Безусловно, существуют различные подходы к освещению вопроса о профессиональных компетенциях специалиста для деятельности логиста. Один из таких подходов предполагает следующее распределение компетенций логиста по различным направлениям. Итак, виды профессиональной деятельности и профессиональные компетенции:

1. Планирование и организация логистического процесса в организациях (в подразделениях) различных сфер деятельности:

1. Участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Организация работы элементов логистической системы;

3. Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы;

4. Принятие, сортировка и самостоятельное составление требуемой документации;

5. Осуществление выбора поставщиков, перевозчиков, определение типов посредников и каналов распределения;

6. Овладение методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов;

7. Владение основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.

2. Управление логистическими процессами в закупках, производстве и распределении:

1. Участие в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Применение методологии проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач;

3. Использование различных моделей и методов управления запасами;

4. Осуществление управления заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.

3. Оптимизация ресурсов организации (подразделений), связанных с управлением материальными и нематериальными потоками:

1. Владение методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы;

2. Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения);

3. Расчет и анализ логистических издержек;

4. Применение современных логистических концепций и принципов сокращения логистических расходов.

4. Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций:

1. Проведение контроля выполнения и экспедирования заказов;

2. Организация приёма и проверки товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья);

3. Контроль оплаты поставок;

4. Подбор и анализ основных критериев оценки рентабельности систем складирования, транспортировки;

5. Определение критериев оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.

Можно выделить следующие типовые требования к индивидуальным особенностям специалиста по логистическим операциям:

1. Ответственность;
2. Целеустремленность;
3. Коммуникабельность;
4. Стрессоустойчивость;
5. Организаторские и аналитические способности;
6. Умение общаться, настойчивость, хорошая память.

Следует также отметить, что специалист по логистической отрасли - это человек, нацеленный на результат, готовый к активным действиям, осуществляющий все нюансы учета и товародвижения, как внутригосударственного значения, так и на международном уровне.

Поскольку логистика представляет собой науку, деятельность которой направлена на организацию совместной деятельности менеджеров различных подразделений предприятия, то, соответственно, - логистом является специалист, в чью компетенцию входит решение вопросов оптимизации процессов снабжения, транспортировки продукции, складирования, а также перспектива потратить минимум затрат.

Логист координирует и в процессе доставки выбирает лучший вариант; занимается хранением и отгрузкой товара; контролирует технологический процесс; подготавливает первичную документацию, систематизирует её и формирует реестры. Логист также формирует и размещает готовый заказ, занимается составлением и подачей документов в разрешительные органы, контролирует и координирует работу склада, а также транспортную службу.

Вместе с отделом продаж логист прогнозирует оптимальные закупки и выполняет маршрутизацию грузов.

Профессия логиста - это профессия преимущественно умственного труда, которая в большей степени связана с приемом и переработкой информации. В работе логиста важны результаты его интеллектуальных размышлений. Но, при этом, физический труд не исключается.

Согласно Европейским стандартам сертификации специалистов по логистическим операциям, к примеру, - к логисту операционной степени (ElogSO) предъявляются следующие стандарты компетенций: операционная степень включает в себя один обязательный модуль - "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", а также три модуля, которые можно выбрать из восьми утвержденных. Система тестирования на этом уровне строится, как правило, на базе закрытых тестов.

Что же касается старшей степени - ElogSE, то на этом уровне кандидат сдает шесть экзаменов: три обязательных - по модулям "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", "Управление потоками в цепях поставок", "Управление сетевой структурой цепей поставок" - и три экзамена по выбору из восьми утвержденных модулей, в соответствии с его профессиональными интересами ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. (2004). - Brussels: European Certification Body for Logistics. - 15 p. .

К логисту старшего уровня предъявляются уже более серьезные требования. Во-первых, он должен обязательно подтвердить свои знания на операционном уровне - либо документально, либо пройдя тестирование. Кроме того, старший логист должен обладать знаниями и навыками в управлении потоками в цепях поставок и в управлении сетевой структурой цепей поставок. Причем проверка кандидата на должность логиста более высокого уровня проводится уже более жестко, чем при проверке логиста операционного уровня.

Логист стратегического уровня (ElogST), как и логист старшего уровня, обязан подтвердить знания в операционной и старшей области логистического менеджмента, а также пройти тестирование по новым модулям "колеса": бизнес-стратегии; стратегии логистики; управление изменениями и знаниями. Обязательными требованиями к кандидату на уровень ElogST, предъявляемыми НСКЛ России Национальный сертификационный комитет по логистике России, являются:

1. Наличие высшего экономического, инженерно-экономического или технического образования;
  2. Опыт работы не менее 5-ти лет в области логистики;
  3. Знание разговорного английского языка и логистической терминологии на английском языке;
  4. Наличие документально подтвержденных зарубежных тренингов или стажировок по логистике;
  5. Наличие выполненного логистического проекта (на русском и английском языках) в виде выпускной квалификационной работы (дипломного проекта) по профессиональной деятельности кандидата
- Дыбская В.В. России нужны квалифицированные логисты.

Тема №14 «Планирование логистических бизнес-процессов на примере ООО  
«Тринити-Партс»

1. Ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций

Предположим, предприниматель или руководитель компании намерен подготовить бизнес-план самостоятельно, не привлекая консультантов. Даже если в штате компании имеются экономисты, пилотную разработку лучше выполнять под патронажем лица, принимающего решения. Это значительно повышает общее качество работы и в дальнейшем серьезно помогает ставить бизнес-планирование (БПЛ) на поток. Кроме того, если деловой человек сам участвует в планировании, исследованиях и анализе хотя бы в курирующем аспекте, облегчается процесс переговоров с потенциальными инвесторами. Аргументация в устах компетентного лидера усиливается, а обоснование становится весомее.

Целевая направленность бизнес-плана состоит в том, чтобы убедить основные заинтересованные стороны в компетенции разработчика, достоверности заложенных в бизнес-план данных, грамотности расчетов и эффективности участия в проекте. Поэтому разработка бизнес-плана инвестиционного проекта опирается на силу его идеи, реалистичность рыночных прогнозов, состоятельность финансовых планов и точность экономических расчетов. Под бизнес-планом мы будем понимать документ, в котором логически последовательно представлено комплексное обоснование успеха инвестиционного проекта.

В плане применяются инструменты инвестиционного маркетинга, планирования, оценки финансовой эффективности и имитационного моделирования. Он работает как развернутый обеспечивающий фактор процесса убеждения инвестора, кредитора, ЛПР со стороны заказчика. Основные принципы БПЛ изложены в материале, посвященном месту бизнес-планирования в деловой активности. Приступая к разработке бизнес-

плана, помимо принципов важно еще учитывать требования, которые предъявляются к бизнес-плану как презентационному документу (схема, представленная выше). Рассмотрим некоторые из указанных требований.

Структурированность и компактность документа. В деловом обороте существуют десятилетиями выработанные унифицированные требования к форме, составу и последовательности основных разделов плана. Этот документ не должен быть избыточно большим, его максимальный объем составляет не более 50-70 страниц.

Реалистичность и достоверность сведений. Информация, которая принимается к расчетам, должна быть подтверждена реальной статистикой и данными сравнительных исследований (бенчмаркинга). Информация по внешней инвестиционной среде, по продажам и внутренним ресурсным расходам должна быть адекватна, достоверна и проверяема. Получение некоторых достоверных данных весьма трудоемко. Важно не допускать авантюрного попустительства в указании цифр, что при проверке их может дискредитировать весь бизнес-план.

Релевантность сведений, используемых в расчетах. Недопустимы неконкретные, излишне обобщенные заключения, прогнозы для планировочных действий. Малоконкретные и несущественные факты также не должны приниматься к применению.

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта в обычной деятельности не является чем-то жестко формализованным. Она зависит от сферы деятельности, масштабов проекта и типа участников, на которых ориентирован данный документ. Например, некоторые банки предлагают заемщикам принятые для рассмотрения на кредитных комитетах формы. Такую же практику имеют региональные бизнес-инкубаторы и республиканские, областные министерства экономического развития для целей принятия решений по выделению грантов.

В статье, посвященной значению структуры бизнес-плана, проведен сравнительный анализ состава разделов бизнес-плана по основным

международным методикам, применяемым в России (ЮНИДО, ЕБРР, КРМГ, BFM Group). Наибольшее распространение получила реализация методики ЮНИДО и соответствующей ей структуры БПЛ. Ниже вашему вниманию представляются типовые разделы документа, включаемые в самый развернутый вариант бизнес-плана.

1. Титульный лист;
2. Меморандум о конфиденциальности;
3. Резюме;
4. Введение;
5. Описание отрасли, компании и ее текущей деятельности;
6. Описание проекта и его продукта (иногда включается в план маркетинга);
7. План маркетинга.
8. План производства и сбыта.
9. Инвестиционный план.
10. Организационный план.
11. Финансовый план.
12. Организационно-правовые аспекты.
13. Финансово-экономический анализ и оценка эффективности проекта.
14. Гарантии и риски.
15. Приложения.
16. Структура бизнес-плана
17. Структура бизнес-плана проекта

Представленные разделы в полном составе оформляются для средних и крупных проектов, реализация которых осуществляется с привлечением значительных финансовых средств из внешних источников. В таких случаях требуется стандартизированное полноценное обоснование того, что доходность и эффективность проекта позволят не только сгенерировать достаточную прибыль, но и своевременно погасить кредит. Основные пункты, тщательно анализируемые банковскими экспертами, касаются

маркетинга, финансовых планов, устойчивости, эффективности, анализа безубыточности и оценки рисков.

Если проект не требует привлечения значительных инвестиций или существенных заимствований, БПЛ может выполняться для внутренних целей, тогда в ряде разделов необходимость отпадает. Так, например, не нужны меморандум о конфиденциальности, часть введения, описание отрасли и компании, организационно-правовые аспекты. Инвестиционный план может быть объединен с финансовым планом, другие основные разделы остаются неизменными или несколько сокращаются под запросы руководства. Разработка и оформление плана бизнеса должно соответствовать принципу экономической целесообразности. В некоторых случаях документ «ужимается» до размеров бизнес-кейса в небольшом файле формата Excel.

Резюме, меморандум конфиденциальности и титульный лист документа оформляются в последнюю очередь. Самым сложным здесь является подготовка резюме, которое формируется как рекламный проспект проекта как некий «бизнес-план в миниатюре». Принято им заниматься после того, как основные разделы уже заполнены, и это вполне обоснованно. Связано это с тем, что важной составляющей обзорного раздела являются выводы по экономическим результатам и эффективности проекта, возникающим в конце расчетов.

Первым разделом является Введение, объемом не более полстраницы. В нем кратко раскрывается основная сущность презентуемого инвестиционного проекта. Читатель раздела должен понять, откуда возник основной замысел проектной задачи. В состав введения обычно включается:

1. Основные предпосылки проекта;
2. Идеи и цели проекта;
3. Инициаторы;
4. Регламентирующие документы – основания для планирования.

Во втором разделе вводно-описательной части документа представляются характеристики отрасли, читатель знакомится с текущей деятельностью предприятия. В описании отрасли дается аналитический обзор состояния и проблематики отрасли, в которой действует компания. Среди ключевых аспектов описания отражаются:

1. Продукты экономики отрасли;
2. Структура производства и мощностей;
3. Динамика развития сырьевой базы отрасли;
4. Уровень износа и обновления ОПФ;
5. Состояние материально-технической базы отрасли;
6. Описание инвестиционного климата;
7. Реализация программ развития отрасли;
8. Структура сегмента рынка, в котором действует компания;
9. Объем рынка отрасли и его перспективы;
10. Потребительская структура отрасли.

Описывая компанию и ее текущую деятельность, нужно помнить, что инвестиционный проект задумывается как задача развития предприятия – потребителя проектного продукта, часто являющегося инициатором инвестиций в свой основной капитал. Информационный материал, цифровые данные этой части раздела должны быть максимально актуальными. В состав подраздела описания предприятия включаются следующие пункты.

1. Историческая справка.
2. Правовой статус и среда деятельности компании (реквизиты, лицензии, сертификаты и т.п.).
3. Руководство компании.
4. Структура персонала и организации.
5. Направления деятельности.
6. Положение на рынке и основные клиенты.
7. Производственный комплекс.
8. Анализ производственно-экономической деятельности.

## 9. Анализ финансового положения.

В настоящей статье мы рассмотрели начальные моменты работы по бизнес-планированию новой деятельности: целого бизнеса, стратегической единицы бизнеса или внедрения нового продукта. Бизнес-план инвестиционного проекта должен вдохновлять на участие в его реализации не только инвесторов, кредитных экспертов-экономистов, но и непосредственных разработчиков и исполнителей. Поэтому особое значение имеет, как бизнес-план будет структурирован и подан читателю, как будет выглядеть его вводно-описательная часть. Именно она и резюме создают первое впечатление, чувство профессионального подхода и компетентности.

## 2. Проработка порядка оформления проектной документации

Главным документом, регламентирующим взаимоотношения заказчика со строительной организацией (далее - подрядчик), является контракт (договор строительного подряда), определяющий объем работ и условия их выполнения.

В контракте (или в приложениях к нему), как правило, имеются ссылки на перечень проектной документации, в соответствии с которым должны выполняться работы, а также может быть определена ответственность за выполнение работ с отклонениями от проекта.

Даже если в контракте нет отдельных ссылок на проектную документацию, подрядчик должен помнить, что обязанность соблюдения проектных решений в ходе строительства определена законодательно:

«1. Подрядчик обязан осуществлять строительство и связанные с ним работы в соответствии с технической документацией, определяющей объем, содержание работ и другие предъявляемые к ним требования, и со сметой, определяющей цену работ. При отсутствии иных указаний в договоре строительного подряда предполагается, что подрядчик обязан выполнить все работы, указанные в технической документации и в смете.

2. Договором строительного подряда должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию.» (Гражданский кодекс ст.743)

«При осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объекта капитального строительства лицом, осуществляющим строительство .... застройщик или технический заказчик должен .... передать лицу, осуществляющему строительство, материалы инженерных изысканий, проектную документацию, разрешение на строительство.... (Градостроительный кодекс ст.52 п.4)»

«Лицо, осуществляющее строительство, обязано осуществлять строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объекта капитального строительства в соответствии с заданием застройщика или технического заказчика (в случае осуществления строительства, реконструкции, капитального ремонта на основании договора), проектной документацией, .....»(Градостроительный кодекс ст.52 п.6)»

Кроме того, законодательно определена ответственность сторон за несоблюдение проектных решений:

«Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за допущенные отступления от требований, предусмотренных в технической документации и в обязательных для сторон строительных нормах и правилах, а также за недостижение указанных в технической документации показателей объекта строительства, в том числе таких, как производственная мощность предприятия.

При реконструкции (обновлении, перестройке, реставрации и т.п.) здания или сооружения на подрядчика возлагается ответственность за снижение или потерю прочности, устойчивости, надежности здания, сооружения или его части.) (Гражданский кодекс ст.743 п.1)

3. Подрядчик, обнаруживший в ходе строительства не учтенные в технической документации работы и в связи с этим необходимость

проведения дополнительных работ и увеличения сметной стоимости строительства, обязан сообщить об этом заказчику.

При неполучении от заказчика ответа на свое сообщение в течение десяти дней, если законом или договором строительного подряда не предусмотрен для этого иной срок, подрядчик обязан приостановить соответствующие работы с отнесением убытков, вызванных простоем, на счет заказчика. Заказчик освобождается от возмещения этих убытков, если докажет отсутствие необходимости в проведении дополнительных работ.

4. Подрядчик, не выполнивший обязанности, установленной пунктом 3 настоящей статьи, лишается права требовать от заказчика оплаты выполненных им дополнительных работ и возмещения вызванных этим убытков, если не докажет необходимость немедленных действий в интересах заказчика, в частности в связи с тем, что приостановление работ могло привести к гибели или повреждению объекта строительства.» (Гражданский кодекс ст.743)

«Отклонение параметров объекта капитального строительства от проектной документации, необходимость которого выявилась в процессе строительства, реконструкции, капитального ремонта такого объекта, допускается только на основании вновь утвержденной застройщиком или техническим заказчиком проектной документации после внесения в нее соответствующих изменений в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти» (Градостроительный кодекс ст.52 п.7)»

## Тема № 15 «Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией на примере ООО «Тринити-Партс»

### 1. Проведение анализа видов информационных потоков в логистике на ООО «Тринити-Партс»

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, (информация (экономическая) — совокупность функционирующих в экономических объектах различных сведений (об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг), которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для осуществления таких функций управления, как планирование, учет, экономический анализ, регулирование и др.) циркулирующей в логистических системах. В связи с этим одним из ключевых понятий логистики является понятие информационного потока.

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

В логистике ООО «Тринити-Партс» выделяют следующие виды информационных потоков :

- в зависимости от вида связываемых потоком систем: горизонтальный и вертикальный;
- в зависимости от места прохождения: внешний и внутренний;
- в зависимости от направления по отношению к логистической системе: входной и выходной.

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом информационный поток

может быть направлен как в одну сторону с материальным, так и в противоположную:

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

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

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

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

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

Информационный поток характеризуется следующими показателями:

- источник возникновения;
- направление движения потока;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность потока и др.

Формирование информационных систем, невозможно без исследования потоков в разрезе определенных показателей. Например, решить задачу оснащения определенного рабочего места вычислительной техникой невозможно без знания объемов информации, проходящей через это рабочее место, а также без определения необходимой скорости ее обработки.

Управлять информационным потоком можно следующим образом:

- изменяя направление потока;
- ограничивая скорость передачи до соответствующей скорости приема;
- ограничивая объем потока до величины пропускной способности отдельного узла или участка пути.

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

Способы измерения количества информации, содержащейся в каком-либо сообщении, изучаются в разделе кибернетики, который называется теорией информации. Согласно этой теории за единицу количества информации принята так называемая двоичная единица – бит. При использовании электронно-вычислительной техники информация измеряется байтами. Байт - это часть машинного слова, состоящая обычно из 8 бит и используемая как одно целое при обработке информации в ЭВМ.

Применяются также производные единицы количества информации: килобайт и мегабайт.

В практике хозяйственной деятельности информация может измеряться также:

- количеством обрабатываемых или передаваемых документов;
- суммарным количеством документострок в обрабатываемых или передаваемых документах.

Следует иметь в виду, что помимо логистических операций в экономических системах осуществляются и иные операции, так же сопровождающиеся возникновением и передачей потоков информации. Однако логистические информационные потоки составляют наиболее значимую часть совокупного потока информации.

Рассмотрим в качестве примера структуру совокупного информационного потока в крупном магазине продовольственных товаров. Основную часть общего объема обращающейся здесь информации (более 50%), составляет информация, поступающая в магазин от поставщиков. Это, как правило, документы, сопровождающие поступающий в магазин товар, так называемые товарно-сопроводительные документы, которые в соответствии с вышеприведенными определениями образуют входящий информационный поток.

Логистические операции в магазине не ограничиваются получением товаров от поставщиков. Внутримагазинный торгово-технологический процесс также включает в себя многочисленные логистические операции, которые сопровождаются возникновением и передачей информации, используемой внутри магазина. При этом доля образованной информации, используемой внутри магазина, составляет приблизительно 20%.

В целом примерно 2/3 общего объема обрабатываемой в магазине информации может составлять информация, необходимая для управления и контроля логистических операций. На производственных предприятиях или предприятиях оптовой торговли доля логистических информационных потоков еще значительнее.

В дальнейшем вместо термина «логистический информационный поток» мы будем пользоваться термином «информационный поток», не забывая при этом о его логистическом содержании.

## 2. Ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем на примере ООО «Тринити-Партс»

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории регионов, стран и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем, применяемых в логистике

На уровне отдельного предприятия информационные системы, в свою очередь, подразделяют на три группы:

- о плановые;
- о диспозитивные (или диспетчерские);
- о исполнительные (или оперативные).

Логистические информационные системы, входящие в разные группы, отличаются как своими функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Функциональные подсистемы отличаются составом решаемых задач. Обеспечивающие подсистемы могут отличаться всеми своими элементами, т.е. техническим, информационным и математическим обеспечением. Остановимся подробнее на специфике отдельных информационных систем.

Плановые информационные системы. Эти системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Среди решаемых задач могут быть следующие:

- о создание и оптимизация звеньев логистической цепи;

- о управление условно-постоянными, т.е. мало изменяющимися, данными;
- о планирование производства;
- о общее управление запасами;
- о управление резервами и другие задачи.

Диспозитивные информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Здесь могут решаться следующие задачи:

- о детальное управление запасами (местами складирования);
- о распоряжение внутрискладским (или внутризаводским) транспортом;
- о отбор грузов по заказам и их комплектование, учет отправляемых грузов и другие задачи.

Исполнительные информационные системы создаются на уровне административного или оперативного управления. Обработка информации в этих системах производится в темпе, определяемом скоростью ее поступления в вычислительную технику. Это так называемый режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Этими системами могут решаться разнообразные задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением перемещениями и т.п.

Выше рассмотрены особенности информационных систем различных видов в разрезе их функциональных подсистем. Но, как уже отмечалось, различия имеются и в обеспечивающих подсистемах. Остановимся

подробнее на характерных особенностях программного обеспечения плановых, диспозитивных и исполнительных информационных систем.

Создание многоуровневых автоматизированных систем управления материальными потоками связано со значительными затратами, в основном в области разработки программного обеспечения, которое, с одной стороны, должно обеспечить многофункциональность системы, а с другой - высокую степень ее интеграции. В связи с этим при создании автоматизированных систем управления в сфере логистики должна исследоваться возможность использования сравнительно недорогого стандартного программного обеспечения, с его адаптацией к местным условиям.

В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. Это зависит от уровня стандартизации решаемых при управлении материальными потоками задач.

Наиболее высок уровень стандартизации при решении задач в плановых информационных системах, что позволяет с наименьшими трудностями адаптировать здесь стандартное программное обеспечение. В диспозитивных информационных системах возможность приспособить стандартный пакет программ ниже. Это вызвано рядом причин, например:

- о производственный процесс на предприятиях складывается исторически и трудно поддается существенным изменениям во имя стандартизации;
- о структура обрабатываемых данных существенно различается у разных пользователей.

В исполнительных информационных системах на оперативном уровне управления индивидуальное программное обеспечение применяют наиболее часто.

## Список использованной литературы

1. В., Е. Kitayevich Cargo Work / Морские грузовые операции. Пособие по английскому языку / В. Е. Kitayevich, А. I. Krolenko, М. Ya. Kalinovskaya. - М.: Высшая школа, 2019 - 160 с.
2. Амиров, Магомед Единая транспортная система / Магомед Амиров. - М.: КноРус медиа, 2020. - 671 с.
3. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
4. Бабурин, В. А. Управление грузовыми перевозками на водном транспорте / В.А. Бабурин, Н.В. Бабурин. - М.: Мирь, 2017. - 304 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Academia, 2016. - 336 с.
6. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2018. - 192 с.
7. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2017. - 440 с.
8. Горев, А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia, 2019. - 304 с.
9. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2020. - 288 с.
10. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2017. - 318 с.
11. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошевая. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 384 с.
12. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2019. - 192 с.
13. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В. Садченко. - М.: Дело и сервис, 2017. - 272 с.

14. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 592 с.
15. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М.: Юрайт, 2018. - 360 с.
16. Неруш, Ю. М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2019. - 560 с.
17. Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2015. - 422 с.
18. Организация перевозок грузов. - М.: Academia, 2017. - 304 с.
19. Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. - М.: Питер, 2020. - 432 с.
20. Плужников, К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж (+ CD-ROM) / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - Москва: Огни, 2017. - 576 с.
21. Просветов, Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.
22. Семенов, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2018. - 544 с.
23. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.
24. Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2020. - 240 с.
25. Тяпухин, А. П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2017. - 576 с.

**ПОРТФОЛИО**  
результатов учебной деятельности при изучении  
профессионального модуля ПМ. 04

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль  
логистических операций**

в рамках основной профессиональной образовательной программы  
по специальности СПО  
**38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

Студента группы 32 ОДЛ Афрасова Зильфира Мавлудовна  
(Ф.И.О.)

Преподаватель: Ищенко О.И.  
МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности  
функционирования логистических систем и операций

УП. 04 Учебная практика Макареко О.С.  
Савченко В.А.  
Францева Е.В.

ПП. 04 Руководитель производственной практики Макаренко О.С.  
Францева Е.В.

### Сведения о курсовой работе

1. ФИО студента Афрасова Зильфира Мавлудовна

2. Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

№ п/п	Индекс МДК	Тема курсовой работы	Оценка	Ф.И.О. руководителя курсового проекта	Подпись руководителя курсовой работы
1.	МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	“Разработка смет транспортных расходов”	5(отм)	Ищенко О.И.	

## Ведомость выполнения практических работ

### по профессиональному модулю

1. ФИО студента Афрасова Зильфира Мавлудовна

2. Группа 32 ОДЛ

3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

№ п/п	Тема работы	Оценка
<b>МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций</b>		
1	Составление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологические, микрологические системы	5 (отлично)
2	Расчет прибыли и рентабельности.	5 (отлично)
3	Диагностика и расчет рентабельности предприятия.	5 (отлично)
4	Рентабельность продаж	5 (отлично)
5	Эффективность производства: понятие, показатели оценки	5 (отлично)
6	Эффективность инвестиций	5 (отлично)
7	Расчет оценки эффективности закупок	5 (отлично)
8	Расчеты оценки эффективности производства	4 (хорошо)
9	Расчет и анализ использования оборотных средств	5 (отлично)
10	Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	5 (отлично)
11	Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	5 (отлично)
12	Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	5 (отлично)
13	Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	5 (отлично)
14	Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	4 (хорошо)
15	Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	5 (отлично)
16	Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	5 (отлично)
17	Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	5 (отлично)
18	Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	5 (отлично)
19	Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	5 (отлично)
20	Задачи на планирование численности работников предприятия	5 (отлично)
21	Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	5 (отлично)
22	Учет и контроль ТМЦ	5 (отлично)
23	Аудит материальных ценностей	4 (хорошо)
24	Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	5 (отлично)
25	Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	5 (отлично)

Преподаватель



(подпись)

Ищенко О.И.

(Ф.И.О.)

« 18 » апреля 2022 г.

**Бланк анализа портфолио**

№ п/п	Элемент портфолио	Наличие (да/нет)	Соответствие требованиям к оформлению портфолио (соответствует полностью/ частично, не соответствует)
1.	Титульный лист	да	соответствует полностью
2.	Индивидуальные показатели успеваемости	да	соответствует полностью
3.	Сведения о курсовом проектировании	да	соответствует полностью
4.	Ведомость выполнения практических работ	да	соответствует полностью
5.	Аттестационный лист по учебной практике	да	соответствует полностью
6.	Дневник учебной практики	да	соответствует полностью
7.	Характеристика с производства	да	соответствует полностью
8.	Аттестационный лист по учебной практике	да	соответствует полностью
9.	Дневник учебной практики	да	соответствует полностью
10.	Характеристика с производства	да	соответствует полностью
	<b>Дополнительные материалы</b>		
11.	Результаты самостоятельной работы студента		
12.	Сведения об участии студента в олимпиадах и конкурсах профессионального мастерства, конференциях по профилю специальности	-	-
13.	Сведения об участии студента в профориентационной работе	-	-
14.	Документы о поощрении за участие в мероприятиях различного уровня	-	-
15.	Другое	-	-

Преподаватель



(подпись)

Ищенко О.И.

(Ф.И.О.)

« 18 » апреля 2022 г.

**Оценочная ведомость по профессиональному модулю**

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

*код и наименование профессионального модуля*  
Афрасова Зильфира Мавлудовна

ФИО \_\_\_\_\_  
обучающийся на 3 курсе по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

*код и наименование*  
освоил(а) программу профессионального модуля  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

*наименование профессионального модуля*

Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля ПМ.04  
Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций

Элемент модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Комплексный экзамен	5 (отм)
УП. 04 Учебная практика	Дифференцированный зачет	4 (хоро)
ПП. 04 Производственная практика	Дифференцированный зачет	4 (хоро)
ПМ. 04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций	Экзамен (квалификационный)	5 (отм)
Коды проверяемых компетенций		Оценка
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.		5 (отм)
ПК 4.2 Организовывать приём и проверку товаров; гарантировать оплату поставок.		5 (отм)
ПК.4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.		4 (хоро)
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения логистической системы с учётом целей и задач организации в целом.		5 (отм)
ОК 1. Планировать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.		5 (отм)
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.		5 (отм)
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.		4 (хоро)
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		4 (хоро)
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.		5 (отм)
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.		5 (отм)
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды		5 (отм)

(подчиненных), результат выполнения заданий.	
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	4/20/21
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	5/20/21
<b>Вид профессиональной деятельности</b>	

Дата «18» апреля 2022 г.

**Подписи членов экзаменационной комиссии:**  
ОГАПОУ «БИК» зам.директора по УР   
 (место работы) (должность)  
 (Ф.И.О.)

Выручаева Н.В.  
 подпись

ОГАПОУ «БИК» преподаватель   
 (место работы) (должность)  
 (Ф.И.О.)

Ищенко О.И.  
 подпись

**Эксперты от работодателя:**

ООО «Региональная служба  
 доставки – Белгород»  
 (место работы)  
 (Ф.И.О.)

директор   
 (занимаемая должность)

Стеценко Г.Н.  
 подпись

подпись

## ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА.

ФИО студента Афрасова Зильфира Мавлудовна

Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Тип задания – защита портфолио.

В результате аттестации по профессиональному модулю осуществляется комплексная оценка следующих профессиональных и общих компетенций:

Результаты освоения (объекты оценки)	Критерии оценки результата	Отметка о выполнен ии (да/нет)
Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	Оценивать эффективности, координации и контроля логистических операций, процессов, систем.	Да
Организовывать приём и проверку товаров; гарантировать оплату поставок.	Выявлять уязвимые мест и ликвидации отклонений от плановых показателей в работе логистических системы и её отдельных элементов.	Да
Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	Анализировать показатели работы логистической системы и участвовать в разработке по повышению её эффективности.	Да
Определять критерии оптимальности функционирования подразделения логистической системы с учётом целей и задач организации в целом.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы и её отдельных элементов.	Да

Итоговая оценка 5 (отлично)

Председатель квалификационной комиссии [подпись] /Стеценко Г.Н./

Члены комиссии: [подпись] /Ищенко О.И./

[подпись] /Выручаева Н.В./

Результаты (освоенные общие компетенции)	Основные показатели оценки результата	Отметка о выполнении (да/нет)
ОК 1. Планировать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Демонстрация интереса к будущей профессии.	Да
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Выбор и применение методов и способов решения профессиональных задач в области организации торгово-сбытовой деятельности; Оценка эффективности и качества выполнения.	Да
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Решение стандартных и нестандартных профессиональных задач в области организации торгово-сбытовой деятельности.	Да
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Эффективный поиск необходимой информации; Использование различных источников, включая электронные.	Да
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	Использование компьютерной техники при работе со страховой информацией	Да
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	Взаимодействие с обучающимися преподавателями в ходе обучения	Да
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Самоанализ и коррекция результатов собственной работы	Да
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	самоанализ и коррекция результатов собственной работы	Да
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	использование компьютерной техники при работе со страховой информацией	Да

Итоговая оценка 5 (подпись)  
 Председатель квалификационной комиссии СН /Стеценко Г.Н./  
 Члены комиссии: Ищенко О.И.  
Выручаева Н.В.

# ДНЕВНИК ДУАЛЬНОГО ОБУ- ЧЕНИЯ

за 3 курса 2021/2022 учебного  
года

Фамилия, имя, отчество обучающегося  
Афрасова Зильфира Мавлудовна

Код и наименование осваиваемой профессии /  
специальности 38.02.03 «Операционная деятель-  
ность в логистике»

Курс обучения 3, группа 32 ОДЛ

Полное наименование профессиональной образо-  
вательной организации Областное государствен-  
ное автономное профессиональное образователь-  
ное учреждение «Белгородский индустриальный  
колледж»

Подпись обучающегося



Родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося:

Фамилия, имя, отчество

Мать: Афрасова Зульфия Умаровна  
Контактные данные: 8-960-626-24-50

Отец: Афрасов Мавлуд Юсуфович  
Контактные данные: 8-905-674-07-22

## Сведения об участниках дуального обучения

Реализация программы по \_\_\_\_\_

МДК 04.01 «Основы контроля и оценка эффективности функционирования логистических систем и операций»  
(наименование дисциплины, МДК)

Место проведения

дуального обучения Техцентр «АвтоКлимат»

Адрес : г. Белгород , Промышленный проезд ,дом3

Отрасль

Период дуального обучения:

с «19» 02 2022 года по «09» 03 2022г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

Кузина Е.А.

Фамилия, имя, отчество  
Руководитель

Должность  
Техцентр «АвтоКлимат»

место работы  
8 -951-130-53-84

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

Ищенко О.И.

Фамилия, имя, отчество

Преподаватель специальных дисциплин  
Должность

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»  
место работы

Контактные данные

Реализация программы по \_\_\_\_\_

Место проведения

дуального обучения Техцентр «АвтоКлимат»

Адрес: г. Белгород , Промышленный проезд ,дом3

Отрасль

Период дуального обучения:

с «22» 03 2022 года по «22» 03 2022 г

СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ		СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ
Кузина Е.А.		Ищенко О.И.
Фамилия, имя, отчество Руководитель		Фамилия, имя, отчество Преподаватель специальных дисциплин
Должность Техцентр «АвтоКлимат»		Должность ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»
место работы 8 -951-130-53-84		место работы
Контактные данные		Контактные данные

**Программа дуального обучения по МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Дата	Наименование разделов/тем по видам работ	Ко.л-во часов	Осваиваемые компетенции		Оценка
			знать	уметь	
22.02	Практическое занятие № 4. Рентабельность продаж	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
22.02	Практическое занятие № 5. Эффективность производства: понятие, показатели оценки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
22.02	Практическое занятие № 6. Эффективность инвестиций	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
24.02	Практическое занятие № 7. Расчет оценки эффективности закупок	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
24.02	Практическое занятие № 8. Расчеты оценки эффективности производства	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хорошо)
25.02	Практическое занятие № 9. Расчет и анализ использования оборотных средств	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)

				вания логистической системы и её элементов.			
25.02.	Практическое занятие № 10. Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	4		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	
26.02	Практическое занятие № 11. Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	2		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	
26.02	Практическое занятие № 12. Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	4		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	
26.02. 28.02	Практическое занятие № 13. Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	4		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	
28.02.	Практическое занятие № 14. Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	2		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4(жур)	
01.03	Практическое занятие № 15. Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	2		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	
01.03	Практическое занятие № 16. Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	4		Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	$S(\sigma_{\text{ЛЛ}})$	

07.03	Практическое занятие № 17. Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	2	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов. Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
02.03	Практическое занятие № 18. Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
01.03	Практическое занятие № 19. Задача на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
04.03	Практическое занятие № 20. Задача на планирование численности работников предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
04.03	Практическое занятие № 21. Задача на определение издержек в составе себестоимости продукции	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
05.03	Практическое занятие № 22. Учет и контроль ТМЦ	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (07ч)
	Практическое занятие № 23	2	Методика анализа выполнения	Проводить расчёты основных	

09.03.	Аудит материальных ценностей		стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (изр)
09.03.	Практическое занятие № 24. Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отч)
09.03.	Практическое занятие № 25. Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отч)
Всего часов:		58			

Наставник Кудряшова Е. (подпись)

Куратор Мещеряков Д.М. (подпись)



**Результат освоения компетенций МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Наименование компетенций (ОК,ПК)	Степень освоения (освоил / не освоил)
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов	освоил
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок	освоил
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки	освоил
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом	освоил
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	освоил
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	освоил
ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	освоил
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	освоил
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	освоил
ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	освоил
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	освоил
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	освоил
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	освоил

Наставник

*Куркина Е*  
(подпись)

Куратор

*Иван*  
(подпись)



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

**ОТЧЕТ**  
**по учебной практике УП.04**  
**по профессиональному модулю**  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и**  
**контроль логистических операций»**

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

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

Кузнецова Е.А.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

  
(подпись)

Макаришко О.Е.  
(Ф.И.О.)

Дата защиты

29.03.2022 оценка 4 (хорошо)

Белгород, 2022 г.

**Аттестационный лист по учебной практике УП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций»**

1. Ф.И.О. студента Афрасова Зильфира
2. Группа 32 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес г. Белгород, Промышленный проезд, дом 3
5. Время проведения практики 22.03.22 - 02.04.22
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	Контроль логистических процессов и операций на предприятии.	6	4(хор)
2	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6	4(хор)
3	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6	4(хор)
4	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6	4(хор)
5	Анализ рентабельности логистических систем.	6	4(хор)
6	Расчет основных показателей эффективности функционирования логистических систем.	6	4(хор)
<b>Итого часов</b>		<b>36</b>	

**Итоговая оценка** 4(хор)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Мухоморова  
должность

«    »    г.

(М.П.)

Кит  
(подпись)

Курица ЕА  
(Ф.И.О.)

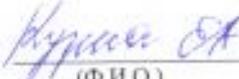
Министерство образования Белгородской области  
Областное государственное автономное  
Профессиональное образовательное учреждение  
«Белгородский индустриальный колледж»

**Дневник**  
**учебной практики УП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении**

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.)

Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
24.03.22	Контроль логистических процессов и операций на предприятии.	6
25.03.22	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6
26.03.22	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6
28.03.22	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6
29.03.22	Анализ рентабельности логистических систем.	6
30.03.22	Расчет основных показателей эффективности функционирования логистических систем.	6
	<b>Всего</b>	<b>36</b>

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

Руководитель  
должность

Курш  
(подпись)

Курша С.А.  
(Ф.И.О.)

«СЧ» интерактив г.



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практиканта (ку), Афрасова Зильфира Мавлудовна

проходившего учебную практику УП.04 по профессиональному модулю  
ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении

в организации Техцентр «Автоклимат»

в период с 23.03.22 по 29.03.22

В ходе практики студентка Белгородского индустриального колледжа специальности «Операционная деятельность в логистике» Афрасова Зильфира Мавлудовна показала себя с положительной стороны (и т.д.). Ознакомилась с процессом, изучила особенности продвижения, провела анализ и анализ стратегического планирования в организации, разработала и предложила мероприятия по продвижению товаров компании на региональном рынке. Оформила соответствующие документы.

Практикантка 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 « хорошо ».  
(отлично, хорошо, удовлетворительно)

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

Руководитель  
должность

« 29 » 03 2022 г.

(М.П.)

Климова  
(подпись)

Климова С.А.  
(Ф.И.О.)

ОТЧЕТ

Тема №1: «Контроль логистических процессов и операций на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Контроль логистических операций – процесс, обеспечивающий обнаружение и разрешение проблемных ситуаций (недостачи, излишки, пересортица, брак, недовложения, перевложения, порча, уничтожение ТМЦ).

Принципы контроля логистических операций на ООО «Техцентр «АвтоКлимат»:

1. Централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);

2. Адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);

3. Объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий независимого учётчика в отношении кого-либо; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым на объекте);

4. Гибкость (приспособление к происходящим изменениям);

5. Контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, для своевременного их решения);

6. Нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);

7. Регулярность (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность контроля и тем более действенные меры можно принять);

8. Своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры).

Пути повышения эффективности контроля логистических операций на ООО «Техцентр «АвтоКлимат»:

1. Использование независимых контролёров/учётчиков (службы учёта и контроля на складах).

2. Разработка документации учёта и контроля на каждую контролируемую логистическую операцию.

3. Видеоконтроль или фотофиксация выявленных нарушений при поступлении ТМЦ на склад (адаптация к имеющейся на объекте системе видеонаблюдения).

4. Комплексность и охват контролем всех этапов движения ТМЦ на складах.

Решаемые задачи службы учёта и контроля:

1. Раннее выявление недостатков, повреждения товарных запасов при поступлении на склад:

— выявление случаев подделки сопроводительных документов (несоответствие записей, печатей, исправления, подтёрки и т.д.);

— выявление случаев попыток хищения товара из автотранспорта осуществляющего доставку (повреждения тентов кузова, пломбировочного троса, пломб и т.д.);

— предварительный приём товара (визуальный осмотр поступившего товара при вскрытии автотранспорта, осмотр целостности паллет, коробов, товара при его выгрузке из автотранспорта).

2. Соблюдение процедур и качество приёмки ТМЦ на склад:

— контролируемость и мониторинг операций приёмки

товарных запасов на склад (отбраковка товара, размещения в зоне приёма, взвешивание, коробочный пересчёт, поштучный пересчёт – выборочный, в поврежденных коробах/таре и т.д.).

3. Мониторинг наличия товарных запасов, находящихся на складском хранении:

— выборочная сверка (пересчёт) фактического наличия определённого (частые недостатки, топового, дорогостоящего, претензии на брак, и т.д.) товара находящегося на хранении.

4. Выявление несанкционированных отгрузок ТМЦ со склада:

— выявление случаев попытки вывоза ТМЦ: без сопроводительных документов, по поддельным документам, несоответствующим (по наименованиям и количеству) сопроводительным документам и т.д.

Перечень документации службы учёта и контроля:

1. Функциональные обязанности
2. Должностные инструкции на каждую контролируемую операцию
3. Алгоритм действий при выявлении нарушений, нестандартных/кризисных ситуациях
4. Выписки из внутренних процедур, инструкций по логистическим операциям
5. Выписка из внутреннего распорядка на объекте
6. Образцы сопроводительных документов
7. Образцы подписей материально ответственных лиц имеющих право санкционировать отгрузку, вывоз, вынос ТМЦ
8. Формализованные документы:  
— Ведомости контроля, поступающего/отгружаемого товара;

- Ведомости пересчёта ТМЦ;
- Акты по выявленным нарушениям, недостаткам, несанкционированным действиям;
- Отчёты по проделанной работе (ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежеквартальный, годовой).

Видеоконтроль и фотофиксация (комплексность в работе службы учёта и контроля):

- обеспечивает визуальный мониторинг производственных зон склада;
- является средством профилактики хищений и порчи товаров;
- осуществляет запись и хранение изображений, которые могут быть использованы при проведении расследований хищений, порчи и т.п.;
- возможность удалённого визуального контроля рабочего процесса;
- обеспечивает доказательную базу выявленным нарушениям в результате приёмки, отгрузки ТМЦ (фотофиксация претензий к автотранспорту, доставки; фотофиксация обнаруженных недостатков, пересортицы, брака, повреждений ТМЦ)

Достижимый результат службы учёта и контроля:

1. Снижения потерь в производственных и складских операциях.
2. Снижение количества претензий Компании со стороны контрагентов.
3. Повышение соответствия фактически отгруженного товара, товару указанному в сопроводительных документах.

Тема №2 «Контрольные мероприятия на различных стадиях  
логистического процесса на примере ООО «Техцентр  
«АвтоКлимат»»

Контроль в логистической систем отвечает на вопросы, насколько эффективна логистическая система, обеспечивает, ли достижение конечной цели организации, стимулирует, ли работу, исполнителей.

Этапы осуществления контроллинга логистической системы на ООО «Техцентр «АвтоКлимат»:

Самым сложным этапом контроллинга является выбор «входа» в систему управления. При этом необходимо определить главную область деятельности, основную цель, которая будет достигаться работниками системы (повышение качества, снижение издержек, повышение прибыли, улучшение показателей эффективности и др.).

Трудность состоит в том, что трудно. Определить приоритетное направление приложения усилий. Возникают противоречивые движения; Получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате работы (важно правильно выбрать время и объем получения информации); Сравнение установленных параметров системы и норм с информацией о параметрах промежуточного результата (определение рассогласования между заданными параметрами и полученными); Определение направления, регулирующего воздействия и принятие мероприятий по улучшению параметров системы.

Контроль может производиться на разных этапах функционирования логистической системы на этапе осуществления закупок и выбора поставщика, на этапе хранения запасов, на этапе производственной обработки, на этапе складских и сборочных операций, на этапе реализации и транспортировки.

Контроль за состоянием запасов включает в себя изучение и регулирование уровня запасов продукции производственно-технического назначения, сырья, материалов, необходимых для производства, товаров народного назначения методами учета, инвентаризации с целью определения несоответствия норме запасов

и принятия оперативных мер по ликвидации этих несоответствий. Необходимость контроля обусловлена повышением издержек в случае возникновения несоответствий с процессом работы системы. Контролирование функционирования логистической системы необходимо, т.к. это способствует повышению качества работы системы и ее эффективности.

Распределительная логистика – это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока в процессе оптовой продажи товаров. Процесс розничной продажи в логистике, как правило, не рассматривается, поскольку эффективность этого процесса зависит от факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, умения оформить торговый зал и т.п. Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время.

Для достижения этой цели с минимальными затратами необходимо определиться с логистическим каналом (каналом распределения). Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителей. Задачи распределительной логистики. Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке «поставщик – потребитель», начиная с момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес составляют задачи управления материальными потоками, решаемые

в процессе продвижения уже готовой продукции к потребителю.

Последний слайд презентации: Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса:

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь приходится на всех этапах: — распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров; — распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие; — распределяются материальные запасы между различными участками производства; — распределяются материальные потоки в процессе продажи и т. д. Для того чтобы очертить границы распределительной логистики, рассмотрим схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии:



Тема№ 3 «Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Контроль в логистической системе ООО «Техцентр «АвтоКлимат» обеспечивает соответствие логистических показателей запланированным, что является условием достижения целей системы.

Процесс контроля состоит из установления нормативов и целей, измерения показателей логистической деятельности, сравнения показателей с целями или нормативами и обеспечение корректирующих действий.

Цели устанавливаются как результат планирования способов и методов заказа, транспортировки и хранения товаров. Нормативы могут определяться по отношению к конкурирующим фирмам, особенно для замещаемых товаров (продуктов и услуг). сравнение со стандартами конкурентов Бенчмаркинг – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности управления и производства, совершенствования бизнес-процессов. Метод основан на анализе конкретных результатов и их применении в собственной деятельности. Выделяют следующие виды бенчмаркинга: конкурентный – сравнение своей продукции, с аналогами прямых

конкурентов; функциональный – сравнение эффективности отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов; общий – анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях.

Так же, нормативы могут устанавливаться на основе показателей предыдущих периодов.

Измерение показателей логистической деятельности происходит на основе отчетов различных отделов о состоянии логистической деятельности, а так же разного рода проверок.

Отчеты создаются по состоянию запасов, использованию транспорта, стоимости транспортировки, расценкам поставщиков, использованию складов, обработке заказов, с целью выявить существующие тенденции. Инвентаризация запасов товаров проводится минимум ежегодно фирмами, держащими запасы материалов, товаров в процессе производства и конечных продуктов. Дополнительные ревизии могут проводиться с ограниченными целями, например, по уровню обслуживания потребителей, эффективности управления материалами, использованию транспорта, складских площадей, по показателям работы поставщиков. Такие нерегулярные проверки являются важным дополнением к регулярным отчетам, подготовленным для контроля логистических операций.

Одной из составляющих современного контроллинга является серьезная поддержка со стороны (корпоративной информационной системы). Информационные системы позволяют увеличить скорость передачи информации, быстро производить ее обработку-вычисление, выдавать информацию в наиболее приемлемом для

пользователя виде (числовом, текстовом, графическом, в виде диаграмм и т.д.), что позволяют руководителям и менеджерам оперативно принимать взвешенные решения.

Показатели логистической деятельности помогают менеджерам ООО «Техцентр «АвтоКлимат»:

- Понять, насколько хорошо достигаются установленные цели;
- Сравнивать текущие показатели логистики с прошлыми;
- Сравнивать логистику в разных организациях;
- Сравнивать показатели работы различных частей ЛЦ;
- Принимать решения об инвестициях и предлагаемых изменениях;
- Измерять влияние изменений на цепь поставок;
- Выявлять участки, требующие усовершенствования.

Применение корректирующих действий зависит от степени выхода логистической деятельности за predetermined пределы. Даже при хорошем управлении, логистические показатели часто не соответствуют запланированным, всегда существуют их колебания вследствие постоянно изменяющихся внешних условий. На транспортные затраты, например, может влиять цена топлива, экономические условия и маршруты перевозок.

Измерение показателей работы логистической деятельности является необходимым компонентом управления.

Прямые. Мощность элементов логистической системы, производительность, вес доставленных грузов, скорость оборачиваемости запасов, расстояние перевозки груза, количество невыполненных заявок, количество нарушений условий поставки и

т.п.

Прямые показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации в логистической системе или цепи и поиска управленческих решений.

Косвенные. Прибыль, рентабельность, период окупаемости, издержки, которые отражают деятельность предприятия в целом. С их помощью невозможно измерить влияние логистики на результат.

За время развития логистики в промышленно развитых странах сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность, к которым обычно относятся:

- Производительность /ресурсоотдача;
- Производительность оборудования: число рейсов фургона; вес груза, перевезенного грузоподъемником; расстояние, которое пролетел самолет;
- Производительность труда: число обработанных заказов в единицу времени, число доставок продукции на одного сотрудника; число перевезенных тонн за одну смену; число заказов, отгруженных за час работы;

Мощность ЛЦ показывает эффективность организации использования ресурсов. Помимо абсолютного значения мощности для анализа эффективности логистической деятельности используется коэффициент использования мощности КИМ, показывающий отношение фактической мощности к проектной.

К показателям ресурсоотдачи в денежном выражении относятся:

- Отношение операционных логистических издержек на

единицу инвестированного капитала

- Отношение общих логистических издержек на единицу производимой продукции;
- Затраты в дистрибуции на единицу объема продаж и др.
- Продолжительность логистических циклов;

Время выполнения заказа. Продолжительность составляющих цикла заказа Продолжительность обработки заказов потребителям

Время доставки заказа потребителю

Продолжительность подготовки и комплектации заказа:

- Общие и операционные 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;
- Ущербы от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п.).
- Качество логистического сервиса;
- 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.

#### Методы анализа логистических затрат

1. Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

2. Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.

3. Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Пути снижения уровня логистических затрат. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в ЛЦ, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку. Компенсация роста затрат в одном звене ЛЦ за счет сокращения затрат в другом звене. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

Поиск более дешевых заменителей ресурсов. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников. Обновление наиболее затратных звеньев ЛЦ при осуществлении инвестиций в бизнес.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических

(операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Управление по целям — метод управленческой деятельности, предусматривающий: предвидение возможных результатов деятельности, планирование путей их достижения.

Тема №4 «Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

На ООО «Техцентр «АвтоКлимат» устанавливается постоянный контроль за выполнением всех показателей плана производства продукции, работ и услуг. Основные показатели производственной программы - валовой выпуск, валовая продукция, товарная продукция, реализуемая продукция, чистая продукция. В ходе контроля все показатели плана подвергаются детальному анализу. Цель анализа — выявление отклонений фактических показателей от плановых и установление причин этих отклонений. На предприятиях анализируются выполнение плана по объему производства, ассортименту, качеству и ритмичности.

Показатели себестоимости имеют существенное значение для управления производством. Контролируя себестоимость по установкам, цехам и видам продукции, добиваются совершенствования процесса производства. Снижение себестоимости продукции — основа для увеличения прибыли и повышения рентабельности работы предприятий. Для выявления резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции и причин отклонения фактической себестоимости от плановой проводится анализ выполнения плана по себестоимости продукции.

Себестоимость продукции является важнейшим экономическим показателем работы предприятия, определяющим его финансовые результаты. Поэтому работники финансовых органов и учреждений Госбанка уделяют большое внимание

всестороннему рассмотрению отклонений фактической себестоимости от плановой и устанавливают причины этих отклонений с целью выявления возможностей дальнейшего снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности предприятий. Сравнивается фактическая себестоимость продукции с себестоимостью по плану и за предыдущий период, а также с себестоимостью, достигнутой на передовых предприятиях той же отрасли. Изучение выявленных отклонений и их причин позволяет наметить пути удешевления производства продукции.

Основная цель анализа себестоимости продукции ООО «Техцентр «АвтоКлимат» — определение степени выполнения плана себестоимости продукции по предприятию в целом, производству, цеху и по видам выпускаемой продукции с установлением основных причин, обусловивших отклонения фактических данных от плановых для выявления внутрипроизводственных резервов дальнейшего снижения затрат. На предприятиях со стабильным однородным ассортиментом (номенклатурой) выпускаемой продукции анализ себестоимости проводят по показателям выполнения плана по себестоимости всей товарной продукции, а также по отдельным видам продукции согласно калькуляции. На предприятиях, выпускающих широкий ассортимент продукции, когда затруднен учет затрат по номенклатуре, анализ себестоимости выполняют на основе анализа затрат на 1 руб. товарной продукции, а также по себестоимости всей товарной продукции.

Выявление размера и причин отклонения фактических показателей производительности труда от плановых.

Анализ выполнения плана повышения экономической эффективности производства. Основные задачи анализа выполнения

плана повышения экономической эффективности производства состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям эффективности, в выявлении отклонений фактического уровня показателей от планового уровня и установлении причин этих отклонений, в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных ресурсов производства, а также на объем выпуска продукции, чистой продукции и прибыли, в выявлении резервов дальнейшего повышения экономической эффективности производства и разработке мероприятий для приведения имеющихся резервов в действие.

Оперативное планирование неразрывно связано с систематическим контролем производственной и хозяйственной деятельности подразделений. Данные такого контроля способствуют улучшению качества планирования, их используют для оценки работы подразделений, учитывают при определении плановых заданий по соответствующим показателям на последующий период, а также для регулирования выполнения плана и перераспределения ресурсов. Особое значение имеет при этом выявление причин отклонений от плановых показателей и размеров их влияния на объем работ, себестоимость, производительность труда. Учет фактических затрат возлагается на бухгалтерию строительного управления.

Основные задачи анализа выполнения плана повышения эффективности производства состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям повышения эффективности производства, в выявлении отклонений фактического уровня

показателей от планового и установлении причин этих отклонений, в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности производства, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных.

Завершается процесс финансового планирования на фирме анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предпринимательской фирмы, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.

Контроль исполнения финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности организации, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, разработке мер по устранению негативных явлений.

Сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений. Контроль осуществляется не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, ненужная для корректировки деятельности организации, не учитывается. В то же время необходимо точно знать степень отклонения основных процессов от научно обоснованных стандартов, чтобы иметь возможность провести

анализ причин и последствий и сформулировать соответствующие решения.

Анализ хозяйственности продукции — функция управления общественным производством, средство глубокого, детального изучения производственной, снабженческой, сбытовой, финансовой, научно-исследовательской работы первичных звеньев народного хозяйства (предприятий, объединений, КБ, НИИ, строек, совхозов, колхозов и т. д.) и хозяйственных комплексов (территориально-производственных комплексов, министерств и т. д.). Важнейшие задачи А. х. д.— оценка итогов выполнения планов и заказов, определение и измерение факторов, обусловивших отклонение от планов и нормативов, выявление резервов, подготовка информации, требующейся для разработки научно обоснованных планов. Самостоятельными направлениями А. х. д. являются изучение тенденций развития, сравнение деятельности предприятий и организаций одинакового профиля. Объем, содержание и периодичность аналитических работ не регламентируются. В процессе А. х. д. в первую очередь используются данные учета и официальная отчетность. Важнейший метод А. х. д.— сравнение. Фактические показатели анализируемого периода сравниваются с плановыми показателями, с показателями прошлых периодов, с показателями других предприятий, с принятыми социалистическими обязательствами, с установленными нормативами. Выявляются причины, вызвавшие отклонения, устанавливается степень их влияния на анализ.

Важным экономическим показателем, по которому оцениваются конечные результаты коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций, является

прибыль. Состояние расчетов внешнеэкономических организаций с государственным бюджетом по экспортным и импортным операциям — один из важных показателей, характеризующих финансовое положение организаций. Анализ коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций осуществляется путем сопоставления отчетных данных с плановыми заданиями и фактическими показателями прошлых отчетных периодов, выявления и изучения причин отклонений от плана. По результатам анализа разрабатываются конкретные предложения по устранению недостатков и отклонений, а также рекомендации по дальнейшему улучшению коммерческо-финансовой деятельности.

Любая оценка, претендующая на объективность, должна опираться не на субъективное представление о том, что хорошо и что плохо, а на строго фиксированный эталон. В зависимости от того, что принимается в качестве эталона, различают два метода сравнительный и сопоставительный. В первом случае в качестве эталона используются плановые показатели. Сравнение фактических и плановых показателей и позволяет определить величину плюсовых и минусовых отклонений. При этом в задачи анализа входят выявление причин минусовых отклонений и разработка мероприятий по ликвидации этих негативных явлений. Обоснованность плана не проверяется (он принят за эталон), хотя наличие плюсовых отклонений свидетельствует о неучтенных в нем дополнительных возможностях. При планировании от достигнутого фактические показатели закладывались в плане следующего года с определенным приростом. Таким образом, сравнительный метод анализа не дает ответа на во п-рос, насколько полно использован

трудоуой потенциал коллектива.

Анализ себестоимости продукции—включает оценку выполнения плана по себестоимости, изучение причин изменения себестоимости и выявление резервов ее снижения. Анализ начинается с общей оценки выполнения плана по затратам на рубль товарной продукции в плановых оптовых ценах предприятия, а также по себестоимости важнейших изделий (см. Показатель затрат на 1 рубль товарной продукции). Для оценки выполнения плана фактические затраты на 1 руб. сопоставляются с пересчитанным на фактические. ассортимент плановым показателем затрат. При этом предварительно устраняется влияние изменения цен на сумму фактические. затрат и сумму фактически выпущенной продукции. Необходимость при оценке выполнения плана по себестоимости пересчета плановых затрат на рубль продукции применительно к фактически выпущенному ее ассортименту вызывается тем, что разные изделия имеют неодинаковый уровень затрат на 1 руб. оптовой цены (без налога с оборота). Как правило, изделия, вырабатываемые на предприятии в течение нескольких лет и относящиеся к сравнимой продукции, являются более рентабельными и имеют более низкий уровень затрат на рубль, чем изделия, производство которых осваивается 1-й год (т. е. входящие в состав несравнимой продукции). Поэтому при различной степени выполнения плана по выпуску отдельных видов изделий средний уровень затрат на 1 руб. товарной продукции может отклониться от плана даже в том случае, когда нет отклонений от плановой себестоимости отдельных изделий. Влияние нарушения запланированной структуры товарной продукции выявляется путем сравнения утвержденных по плану затрат и пересчитанных

плановых затрат.

Анализ, будучи функцией управления, состоит из выявления отклонений, причин и виновников и их влияния на выполнение планов. Задача анализа заключается в сравнении фактических учетных показателей с плановыми, выявлении расхождений и подготовке материала для принятия решения по устранению недостатков в работе. Завершающей стадией управления является контроль, цель которого — предупреждение отклонений от плана или выявление их и своевременное принятие мер по ликвидации допущенных отклонений.

Основное содержание (задачи) управленческого контроля 1. Сбор, обработка и анализ фактических результатов деятельности всех подразделений предприятия (корпорации), сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и причины этих отклонений. Управленческий контроль должен обеспечить фиксацию всех отклонений от намеченных планов (запланированных показателей работы) в любом из звеньев управления для принятия срочных решений, касающихся текущей деятельности конкретного подразделения.

Оперативное управление. Большое значение для управления финансами коммерческой организации имеет анализ исполнения финансовых планов и прогнозов. При этом не всегда обязательным условием является соответствие плановых финансовых показателей фактическим. Наибольшее значение для эффективного управления имеет выявление причин отклонения от плановых показателей. Данные о фактическом исполнении финансовых планов анализируются не только специальными подразделениями организации, но и органами управления коммерческой организации.

Тема №5: «Анализ рентабельности систем на примере ООО  
«Техцентр «АвтоКлимат»»

Эффективность хозяйственной деятельности ООО «Техцентр «АвтоКлимат» и экономическая целесообразность его функционирования напрямую связаны с его рентабельностью, о которой можно судить по прибыльности или доходности капитала, ресурсов или продукции предпринимательской фирмы. Рентабельность — это относительный показатель уровня доходности предприятия, он характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.).

Рентабельность, в отличие от прибыли, полнее отражает окончательные результаты хозяйствования, так как показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Показатель абсолютной суммы прибыли при анализе результатов деятельности предприятия не может полностью охарактеризовать,

хорошо или плохо оно работало, так как неизвестен выполненный объем работ. Только соотношение прибыли и объема выполненных работ, характеризующееся уровнем рентабельности, позволяет оценить производственно-хозяйственную деятельность предприятия в отчетном году, сравнить с результатами отчетных периодов, а также определить место анализируемого предприятия среди других предприятий отрасли. Показатели рентабельности используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Оценка рентабельности ООО «Техцентр «АвтоКлимат» может производиться с помощью следующих показателей.

1. Рентабельность продукции ( $R_{пр}$ ) — исчисляется как отношение прибыли от продаж продукции к полной себестоимости этой продукции. Применение данного показателя наиболее рационально при внутривозможных аналитических расчетах, контроле за прибыльностью (убыточностью) отдельных видов изделий, внедрении в производство новых видов продукции и снятии с производства неэффективных изделий.

Рентабельность продукции исчисляется по формуле

$$R_{пр} = (\Pi_{п}/C_{п}) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{п}$  — прибыль от продаж продукции, работ, услуг, руб.;  
 $C_{п}$  — полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Учитывая, что прибыль связана как с себестоимостью изделия, так и с ценой, по которой оно реализуется, рентабельность продукции может быть исчислена как отношение прибыли к стоимости реализованной продукции по свободным или регулируемым ценам, т.е. к выручке от продаж. Поэтому

следующий показатель рентабельности называется рентабельностью продаж.

## 2. Рентабельность продаж (оборота)

$$R_{п} = (\Pi_{п}/B) \cdot 100\%,$$

где B — выручка от продажи продукции, работ, услуг.

Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализуемой продукции. Рост показателя является свидетельством или роста цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или снижения затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию либо о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж взаимосвязаны и характеризуют изменение текущих затрат на производство и реализацию как всей продукции, так и отдельных ее видов. В связи с этим при планировании ассортимента производимой продукции учитывается, насколько рентабельность отдельных видов будет влиять на рентабельность всей продукции. Поэтому весьма важно сформировать структуру производимой продукции в зависимости от изменения удельных весов изделий с большей или меньшей рентабельностью, чтобы в целом повысить эффективность производства и получить дополнительные возможности увеличения прибыли.

$$R_{ск} = (\Pi_{ч} / K_{с}) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{ч}$  — чистая прибыль;  $K_{с}$  — средняя величина

собственного капитала.

Этот показатель характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает, сколько прибыли приходится на единицу собственного капитала ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Изменение значений коэффициента рентабельности собственного капитала может быть вызвано, например, ростом или падением котировок акций предприятия на бирже, однако следует иметь в виду, что учетная цена акций не всегда соответствует их рыночной цене. Поэтому высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала не обязательно указывает на высокую отдачу инвестируемого в предприятие капитала;

$$R_{ик} = (\Pi_{ч} / K_{ик}) \cdot 100\%,$$

где  $K_{ик}$  — средняя величина инвестиционного капитала, которая равна сумме средней за период величине собственного капитала и средней за период величине долгосрочных кредитов и займов.

Показатель характеризует эффективность использования капитала, вложенного на длительный срок. Величину инвестиционного капитала определяют по данным бухгалтерского баланса как сумму собственных средств и долгосрочных пассивов;

$$R_{ок} = (\Pi_{п} / B_{ср}) \cdot 100\%,$$

где  $B_{ср}$  — средний за период итог баланса-нетто.

Данный коэффициент показывает эффективность использования всего капитала предприятия, т.е. рост значения коэффициента свидетельствует об увеличении эффективности использования имущества предприятия и наоборот. Снижение значения рентабельности всего капитала предприятия может также

свидетельствовать о падении спроса на продукцию предприятия или о перенакоплении активов.

4. Рентабельность оборотных активов ( $R_{об}$ ):

$$R_{об} = (\Pi_{п} / АО_{ср}) \cdot 100\%,$$

где  $АО_{ср}$  — средняя величина оборотных активов, руб.

Средняя величина капитала и активов определяется по данным бухгалтерского баланса как средняя арифметическая величина итогов на начало и конец периода.

5. Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных

активов ( $R_{в}$ ):  $R_{в} = \Pi_{п} / АВ_{ср}$ ,

где  $АВ_{ср}$  — средняя за период величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов отражает эффективность использования внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. Этот коэффициент взаимосвязан с коэффициентом рентабельности всего капитала предприятия. Так, при снижении коэффициента рентабельности всего капитала рост рентабельности основных средств и прочих внеоборотных активов свидетельствует об избыточном увеличении мобильных средств, что может быть следствием образования излишних запасов, затоваренности готовой продукцией на складах в связи с падением спроса на нее, чрезмерного роста дебиторской задолженности или денежных средств.

Тема №6: «Расчет основных показателей эффективности функционирования на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

При любой форме хозяйствования предприятия играют важнейшую роль в экономике государства. С макроэкономических позиций предприятия являются основой для:

- Увеличения национального дохода, валового внутреннего продукта, валового национального продукта;
- Возможности существования всего государства и выполнения им своих функций. Это связано с тем, что значительная часть государственного бюджета формируется за счет налогов и сборов с предприятий;
- Обеспечения обороноспособности государства;
- Простого и расширенного воспроизводства;
- Развития национальной науки и ускорения научно-технического прогресса;
- Повышения материального благосостояния граждан страны;
- Развития медицины, образования и культуры;
- Решения проблемы занятости и многих других социальных проблем.

Эту роль предприятия будут выполнять только в том случае, если они эффективно функционируют.

Эффективность деятельности ООО «Техцентр «АвтоКлимат» находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности деятельности предприятия должна соответствовать следующим принципам:

- Обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- Определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- Обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- Стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов может быть определена следующая система показателей эффективности производства (см. табл. 1).

Таблица 1– Показатели эффективности производства

Показатель	Единица измерения	Формула
Общая рентабельность	%	чистая прибыль : активы x 100%
Расчетная рентабельность	%	прибыль от продаж : себестоимость x 100%
Рентабельность продаж	%	прибыль от продаж : выручка x 100 %
Фондоотдача	руб./руб.	выручка : основные фонды
Фондоемкость	руб./руб.	основные фонды : выручка
Рентабельность основных фондов	руб./руб.	чистая прибыль : основные фонды
Фондоемкость единицы продукции	руб./ед.	основные фонды : объем производства продукции в единицах

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		выручка : оборотные средства
Продолжительность одного оборота оборотных средств		366 дней : коэффициент оборачиваемости
Рентабельность оборотных средств	руб./руб.	чистая прибыль : оборотные средства
Материалоемкость единицы продукции	руб./ед.	затраты сырья и материалов : объем производства продукции в единицах
Выработка	тыс.руб./чел.	выручка : среднесписочная численность персонала
Трудоемкость	чел.час./ед.	общий фонд рабочего времени : объем производства продукции в единицах
Зарплатоемкость продукции	Руб./ед.	совокупный фонд оплаты труда : объем производства продукции в единицах
Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции	рублей	затраты : выручка

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

**ОТЧЕТ**  
**по производственной практике ПП.04**  
по профессиональному модулю  
ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем  
и контроль логистических операций

Ф.И.О. обучающегося Афрасова Зильфира Мавлудовна

Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Наименование предприятия Техцентр «Автоклимат»

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

О.С. Макаренко  
(И.О.Ф.)

Дата защиты

05.04.2022

оценка

4/1000

г. Белгород, 2022 г.

**Аттестационный лист по производственной практике ПП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

1. Ф.И.О. обучающегося Афрасова Зильфира Мавлудовна
2. Группа 32 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес: г. Белгород, Промышленный проезд,3
5. Время проведения практики с 19.03.22 по 06.04.22
6. Виды и объем работ, выполненные во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.), «2» (неудовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12	4 (хорошо)
2	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках.	12	4 (хорошо)
3	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12	4 (хорошо)
4	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12	4 (хорошо)
5	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12	4 (хорошо)
6	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12	4 (хорошо)
<b>Итого часов</b>		<b>72</b>	

Итоговая оценка 4 (хорошо)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Руководитель  
(должность)

Курманов  
(подпись)

Курманов  
(Ф.И.О.)

(М.П.)

« 06 » апреля 2022 г.

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

## Дневник производственной практики ПП.04

по профессиональному модулю  
ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем  
и контроль логистических операций

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)

  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

О.С. Макаренко  
(И.О.Ф.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
30.03.22 31.03.22	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12ч.
31.03.22 01.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках	12ч.
01.04.22 02.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12ч.
02.04.22 03.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12ч.
03.04.22 04.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12ч.
04.04.22 05.04.22	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12ч.
	<b>Всего</b>	<b>72</b>

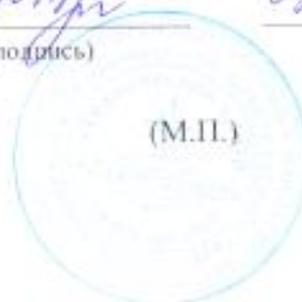
Руководитель практики  
от предприятия (организации)

руководитель  
(должность)

Курьян  
(подпись)

Курьян С.А.  
(Ф.И.О.)

« 05 » апреля 2022 г.



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практиканта Афрасовой Зильфиры Мавлудовны,

фамилия, имя, отчество

проходившую производственную практику по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

в организации: Техцентр «Автоклимат»

в период с 03.03.2022 по 05.04.2022.

В ходе практики обучающаяся (обучающийся) 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 со службой логистики на предприятии: структура службы логистики, ее основные задачи; численность штата сотрудников.

Оформил соответствующие документы.

Практикантка 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».

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

руководитель  
(должность)

«05» апреля 2022 г.

(подпись) Куришова Е.А.  
(Ф.И.О.)  
(М.П.)

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

Общие требования техники безопасности на ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Каждый работник во время работы обязан:

1. В течение всего рабочего времени содержать в порядке и чистоте рабочее место, своевременно очищать его от грязи и ненужных предметов.

2. Выполнять санитарные нормы, соблюдать режимы работы и отдыха, регламентированные перерывы в работе.

3. Держать открытыми вентиляционные отверстия, которыми снабжены оборудование и приборы.

Во время работы быть внимательным, не отвлекаться и не отвлекать других. Не допускать на свое рабочее место лиц, не имеющих отношения к порученной работе. Каждый работник должен остерегаться движущихся неогражденных частей оборудования, инструмента, не вводить руки и другие части тела в зону их движения во избежание ранения рук, захвата волос, одежды. Во время работы оборудования не подавать и не брать через него какие-либо предметы, заготовки, детали и т.п. Во время работы необходимо следить за освещением рабочего места и вентиляцией помещения. В случае утомления глаз от недостатка освещенности или прекращения работы вентиляции следует остановить работу, выключить оборудование, доложить непосредственному руководителю, потребовать устранения неполадок и ждать дальнейших указаний. Пользоваться в работе инструментом,

приспособлениями и приборами, аттестованными и имеющими паспорта или руководство по эксплуатации. В процессе работы выполнять установленные правила пожарной безопасности, не допускать действий которые могут привести к загоранию или пожару.

#### Техника безопасности в аварийных ситуациях

Во всех случаях обнаружения обрыва питания, неисправности заземления, другого оборудования, инженерных коммуникаций, конструктивных элементов здания, помещения, в случае появления резких ухудшений самочувствия, а также в любых других ситуациях, которые по мнению работника создают непосредственную угрозу жизни или здоровью людей, он обязан немедленно сообщить об аварийной ситуации своему непосредственному или вышестоящему руководителю и в дальнейшем выполнять его указания.

Работник при обнаружении пожара или признаков горения (задымления, запах три, повышение температуры и т.п.) обязан:

1. Прекратить работу, отключить оборудование, сообщить об этом своему непосредственному или вышестоящему руководителю, вызвать по телефону пожарную команду, сообщив при этом, что и где горит, и, не ожидая прибытия пожарной команды, приступить к тушению пожара имеющимися средствами: водой, песком, огнетушителями с соблюдением правил пользования огнетушителями согласно «Инструкции о мерах пожарной безопасности в ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

2. При внезапном отключении освещения в темное время суток, отключить аварийной кнопкой оборудование и ждать включения аварийного освещения. В дальнейшем выполнять

указания руководителя.

3. Во всех других аварийных ситуациях выполнять указания администрации подразделения.

Техник безопасности по окончании работы

Отключить приборы и оборудование, за исключением работающего в дежурном режиме (факс, сигнализация и т.п.), инструменты и приспособления в местах их хранения.

Привести в порядок рабочее место, очистить оборудование согласно руководству по эксплуатации. Сдать техническую документацию в архив.

Соблюдение правил безопасности, находясь на территории завода

Находясь на территории завода, необходимо:

1. Быть внимательным, выполнять указания предупредительных надписей и плакатов.

2. Обращать внимание на движущийся транспорт, работающие механизмы, перемещаемые кранами грузы.

3. Не проходить в местах, не предназначенных для прохода, не подлезать под стоящий ж/д состав и не перебегать путь перед движущимся транспортом.

4. При передвижении по подразделениям завода пользоваться установленными проходами. Запрещается перелезать через механизмы, детали, заготовки; запрещается заходить без разрешения за ограждения.

5. При прохождении вблизи работающего оборудования остерегаться отлетающих частиц (стружки, абразива, шлака и т.п.), а также порезов сливной стружкой.

6. Реагировать на сигналы, подаваемые с грузоподъемных

кранов и движущегося транспорта

7. Не прикасаться к незащищенным электропроводам, электрооборудованию, клеммам, арматуре освещения, не открывать дверки электрических распределительных устройств.

8. При получении новой работы потребовать от руководителя проведения инструктажа по технике безопасности и спросить его, каких опасных моментов необходимо остерегаться.

9. Соблюдать правила внутреннего распорядка, режимы труда и отдыха. Все рабочее время использовать исключительно для производственной работы, не заниматься посторонними делами.

10. На территории завода курение разрешается только в специально отведенных и оборудованных местах (урнами для окурков и емкостями с водой). В этих местах должны быть вывешены указательные знаки безопасности.

11. Не употреблять спиртные напитки, токсические и наркотические вещества.

12. Не выполнять работу не свойственную профессии и обязанностям, а также не порученную администрацией завода.

Работу производить с учетом опасных и вредных производственных факторов, действующих на оператора ПЭВМ, с целью уменьшения или предотвращения их воздействия.

В процессе труда оказывают действие следующие опасные и вредные производственные факторы:

1) физические:

-повышенные уровни электромагнитного излучения;  
повышенный уровень статического электричества;

-повышенное содержание положительных аэроионов в воздухе рабочей зоны;

-пониженное содержание отрицательных аэроионов в воздухе рабочей зоны;

-пониженная или повышенная подвижность воздуха рабочей зоны;

-повышенный или пониженный уровень освещенности;

-неравномерность распределения яркости в поле зрения;

-повышенная яркость светового изображения;

-повышенный уровень пульсации светового потока;

-повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;

2) психофизиологические:

-напряжение зрения;

-напряжение внимания;

-интеллектуальные нагрузки;

-эмоциональные нагрузки;

-монотонность труда;

-большой объем информации, обрабатываемой в единицу времени.

Ходить на территории завода по тротуарам, при отсутствии последних по левой стороне дороги, сворачивать от идущего навстречу транспорта влево на обочину.

Средствами индивидуальной защиты оператора являются: белый х/б халат с антистатической пропиткой ГОСТ 12.4.131-83.

В случае недомогания работу прекратить, поставив в известность своего непосредственного руководителя и обратиться в медпункт.

Соблюдать правила личной гигиены.

Требования техники безопасности для оператора ПК

Перед началом работы оператор обязан:

1. Вымыть лицо и руки с мылом и одеть белый х/б халат;
2. Осмотреть и привести в порядок рабочее место;
3. Отрегулировать освещенность на рабочем месте, убедиться в достаточности освещенности, отсутствии отражений на экране, отсутствии встречного светового потока;
4. Проверить правильность подключения оборудования в электросеть;
5. Убедиться в наличии защитного заземления и подключения экранного проводника к корпусу процессора;
6. Протереть специальной салфеткой поверхность экрана компьютера
7. Убедиться в отсутствии дискет в дисководы процессора персонального компьютера;
8. Проверить правильность установки стола, стула, подставки для ног, пупитра, положения оборудования, угла наклона экрана, положение клавиатуры и. при необходимости, произвести регулировку рабочего стола и кресла, а также расположение элементов компьютера в соответствии с требованиями эргономики и в целях исключения неудобных поз и длительных напряжений тела.

При включении компьютера оператор обязан соблюдать следующую последовательность включения оборудования:

1. Включить блок питания;
2. Включить периферийные устройства (принтер, монитор, сканер и др.);
3. Включить системный блок (процессор).

Выполнение работ производить при достаточном естественном или искусственном освещении. Освещение рабочего

места должно быть равномерным и не ослеплять работающего.

Оператор во время работы обязан:

1. Выполнять только ту работу, которая ему была поручена, и по которой он был проинструктирован;

2. В течение всего рабочего дня содержать в порядке и чистоте рабочее место;

3. Держать открытыми все вентиляционные отверстия устройств;

4. Внешнее устройство "мышь" применять только при наличии специального коврика;

5. При необходимости прекращения работы на некоторое время корректно закрыть все активные задачи;

6. Отключать питание только в том случае, если опера гор во время перерыва в работе на компьютере вынужден находиться в непосредственной близости от видеотерминала (менее 2 метров), в противном случае питание разрешается не отключать;

7. Выполнять санитарные нормы и соблюдать режимы работы и отдыха;

8. Соблюдать правила эксплуатации вычислительной техники в соответствии с инструкциями по эксплуатации;

9. При работе с текстовой информацией выбирать наиболее физиологичный режим представления черных символов на белом фоне;

10. Соблюдать установленные режимом рабочего времени регламентированные перерывы в работе и выполнять в физкультминутках рекомендованные упражнения для глаз, шеи, рук, туловища, ног:

11. Соблюдать расстояние от глаз до экрана в пределах 60 - 80

см.

Оператору во время работы запрещается:

1. Прикасаться к задней панели системного блока (процессора) при включенном питании;
2. Переключение разъемов интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании;
3. Загромождать верхние панели устройств бумагами и посторонними предметами;
4. Допускать захламленность рабочего места бумагой в целях недопущения накапливания органической пыли;
5. Производить отключение питания во время выполнения активной задачи;
6. Производить частые переключения питания;
7. Допускать попадание влаги на поверхность системного блока (процессора), монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и др. устройств;
8. Включать сильноохлажденное (принесенное с улицы в зимнее время) оборудование;
9. Производить самостоятельно вскрытие и ремонт оборудования

Тема №2 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

В любой фирме-товаропроизводителе существует типичный набор задач, связанных с управлением закупками. Основными задачами, решаемыми закупочной логистикой, являются следующие:

- Что закупить;
- У кого закупить;
- Сколько закупить;
- На каких условиях закупить.

Задачу «что закупить» отдел снабжения/закупок фирмы решает совместно с производственным отделом и инженерной службой. Совместно определяются потребности в сырье и материалах, качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел снабжения.

Решение «у кого купить» требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции, существующих и потенциальных поставщиков и выбора наиболее перспективных и эффективных из

них. Данный вопрос находится полностью в компетенции работников отдела снабжения. Как показывает опыт, удачный выбор поставщика обеспечивает половину успеха предприятия (особенно это относится к деятельности торгово-посреднических структур).

Решение «сколько закупить» осуществляется при согласовании с другими отделами (производственным, складским, финансовым/бухгалтерией). Совместно с производственным отделом определяется требуемое количество материальных ресурсов. Проверяется наличие данного товара на складе (если склад находится в ведении отдела снабжения). Если на складе этой продукции нет (или ее недостаточно), то объем закупки необходимо согласовать с финансовым отделом/бухгалтерией.

Задача «на каких условиях закупить» решается, когда поставщики уже предложили свои условия. Отдел снабжения рассматривает предложенные варианты и ведет переговоры с поставщиками. В решении данного вопроса могут участвовать и работники других отделов (финансового/бухгалтерии, логистики и т.д.). Решение данной задачи означает ясность по следующим параметрам: цена, условия оплаты, условия доставки, сроки и т.д.

#### Основные направления снижения затрат на закупки

Логистическому менеджменту фирмы следует уделять внимание сокращению общих затрат, связанных с процессом закупки, поскольку затраты на управление закупками по различным отраслям составляют от 40 до 60% в структуре себестоимости производства готовой продукции развитых стран. Наибольший удельный вес в затратах, связанных с закупками, занимают: собственно цена материальных ресурсов, затраты на

транспортировку и управление запасами материальных ресурсов (складирование, грузопереработка, хранение и пр.).

Выигрыш от рациональной организации закупок может быть весьма значительным. Учитывая, что издержки в этом случае составляют 40—60 % вырученных от продажи товаров средств, удачные решения в этой области превосходят эффект прибыльности компании как за счет маркетинга, так и за счет усовершенствований производства. По оценкам американских специалистов, для увеличения прибыли компании на 100 %:

- Объем продаж должен возрасти на 100 %;
- Цена товаров — возрасти на 15%;
- Заработная плата и оклады — снизиться на 25 %;
- Накладные расходы — снизиться на 33 %;
- Затраты на закупки — снизиться на 8,5 %.

Таким образом, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли — лучший результат.

Для сокращения числа составляющих компонентов затрат на закупки необходима целенаправленная политика фирменного логистического менеджмента, включающая комплекс мероприятий, среди которых можно указать:

- Совершенствование планирования потребности и нормирования расхода материальных ресурсов для производственных подразделений фирмы;
- Устранение потерь от брака (политика «ноль дефектов») в производстве и потерь материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Максимальное сокращение отходов производства и

эффективное использование вторичных материальных ресурсов;

- Исключение, по возможности, промежуточного складирования материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Доставка материальных ресурсов от поставщиков как можно большими отправлениями с максимальным использованием грузоподъемности транспортных средств и минимальными тарифами;
- Минимизация уровней запасов материальных ресурсов во все звенья складской системы и др.

Как оценить эффективность закупочных операций

При определении эффективности закупочных операций необходимо комплексно оценить работу службы закупок фирмы, приняв во внимание: выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств, дополнительные меры по контролю качества входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки и т.д. Исходя из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций — например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж готовой продукции. Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки в целом. Проследив, таким образом, деятельность отдела закупок, можно судить об эффективности его функционирования, а также

определить имеющиеся проблемные моменты.

Существуют три основных показателя, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков.

Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как

- Доля задержанных заказов;
- Доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие
- Материальных ресурсов / готовой продукции на складе;
- Число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Фактор «цена» подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок. Всестороннему анализу должны подвергаться:

- Цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию;
- Стандартные или расчетные цены за основные материальных ресурсов;
- Индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, анализа, в результате лучшей упаковки и рационализации перевозки и т.п.;
- Форвардная закупочная деятельность в сравнении с

соответствующим прогнозом для выявления его эффективности, а также сравнение цен, уплаченных при таких закупках, с теми, которые могли быть уплачены в случае закупок не форвардным, а обычным путем;

- Доля закупочных ордеров, выданных без договоренности о твердой цене и т.д.

Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах. Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов поставки;
- Доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- Доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- Качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы часто оценивается следующими показателями:

- Сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- Допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- Доля закупок, совершенных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;

- Число изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок (учет по каждой причине внесения изменений);
- Число полученных и обслуженных заявок;
- Доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т.п.

#### Контроль и анализ процесса закупок

Контроль и анализ логистической функции (процесса) закупок компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей логистической системы фирмы. Традиционно такой анализ включает:

- Анализ условий закупок и рынка поставщиков;
- Контроль бюджета закупок;
- Анализ финансовой деятельности;
- Контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- Контроль и анализ процедур доставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- Анализ системы прогнозирования потребности и т.д.

За состоянием рынка поставщиков большинства основных видов материальных ресурсов регулярно наблюдают, что обеспечивает фирму — потенциального покупателя информацией о возможностях закупки необходимых товаров и дает возможность принимать оптимальные решения в зависимости от колебаний рыночных цен. Вероятный дефицит основных видов материальных ресурсов может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли. Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках материальных

ресурсов позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить отклонений от графика производства. Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки.

Анализ динамики связанных в закупленных товарах оборотных средств помогает выявить тенденцию, определяющую политику фирмы в отношении их пополнения, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок. Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению логистической концепции и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы.

Финансовый анализ позволяет проводить сравнительную оценку фактических затрат на закупочную деятельность с объемом средств, предусмотренных для этой цели бюджетом. Также ведется учет полученных и упущенных скидок и прочих выгод. В итоге основное внимание уделяется долгосрочным соглашениям о поставках материальных ресурсов / готовой продукции, а также учитывается период времени, на который фирма обеспечена поставками в соответствии с этими соглашениями. Знание объемов поставок по долгосрочным соглашениям позволяет финансовому отделу заранее выделять необходимые средства на закупки и планировать денежные потоки.

Виды отчетов в закупочной деятельности ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Каждая компания формирует систему отчетности по закупкам, исходя из целей и задач, сформулированных высшим

менеджментом, в частности, на основе логистической стратегии. В зарубежной практике распространены отчетные формы и системы показателей, которые отражают:

Рыночные и экономические условия и цены:

1. Тенденции движения цен на основные закупаемые товары и сравнение со средними затратами;

2. Изменения в соотношении спроса-предложения на рынке основных закупаемых товаров: прогнозы динамики рынка основных закупаемых товаров).

Изменения вложений в товарные запасы:

- Инвестиции в товарные запасы, классифицируемые по основным группам материальных ресурсов / готовой продукции;
- Дневные (декадные, ежемесячные) поставки и заказанный объем поставок по основным товарно-сырьевым группам;
- Отношение объема вложений в товарные запасы к объему продаж фирмы;
- Оборачиваемость основных видов закупаемых товаров;

5. Общая площадь складов, используемая для хранения запасов.

Закупочные операции и их эффективность:

- Сокращение издержек в результате изучения рынка и анализа данных;
- Допустимые уровни качества закупаемых материальных ресурсов / готовой продукции;
- Доля закупок, осуществленных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужного сырья не оказалось на

складе, что повлекло за собой сбой в графике производства;

- Число изменений, внесенных в заказы (учет по каждой причине внесения изменений);
- Число полученных и обслуженных заявок;
- Производительность труда и загруженность работников;

#### 8. Транспортные издержки.

Надежность поставщика/продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов;
- Доля некондиционных поставок;
- Доля заказов, вопреки договоренности доставленных не одной партией;

4. Качество услуг транспортировки, предоставленных различными перевозчиками, измеренное временем в пути и числом повреждений грузов.

Операции, влияющие на управление и финансовую деятельность:

- Сравнение фактических затрат по отдельным видам закупочной деятельности с предусмотренными бюджетом;
- Выгоды от полученных скидок и потери от упущенных продаж;
- Соглашения о закупках (классифицируются по типам действующих контрактов и в зависимости от ожидаемой даты поставки);
- Изменения, внесенные поставщиками в предоставленные скидки;

- Время доставки;
- Доля просроченных заказов;
- Доля случаев, когда задержка доставки повлекла ощутимое отсутствие материалов на складе;
- Число случаев остановки производства в результате задержек доставки материальных ресурсов;
- Цены, уплаченные за материальные ресурсы / готовой продукции;
- Стандартные или прогнозируемые цены на основные материальные ресурсы;
- Индекс средних цен, уплаченных за материальные ресурсы / готовую продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, произведенного анализа, предложенные продавцом, произошедшие в результате улучшения упаковки и рационализации перевозки;
- Анализ форвардной закупочной деятельности.

Тема № 3: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Для выявления проблем и оценки развития производственной логистики на ООО «Техцентр «АвтоКлимат» применяются методы экономического анализа состояния и результатов производственных процессов в коммерческой организации.

Рекомендуются следующие этапы анализа эффективности производственной логистики:

- Оценка рациональности выбранных типов и методик (технологий) производства;
- Анализ затрат на производство продукции (работ, услуг) по направлениям расходования ресурсов и статьям калькуляции себестоимости продукции, работ, услуг в динамическом и структурном разрезах (динамический и структурный анализ);
- Расчет и оценка показателей эффективности производства (затра- тоемкость, рентабельность производства в целом и по подразделениям и др.);
- Оценка влияния затрат производственной логистики на общую прибыльность организации;

- Подготовка выводов и предложений по устранению выявленных недостатков в организации и практике производственной деятельности, а также поиск путей и резервов минимизации производственных расходов и повышения качества продукции.

На первом этапе анализа следует дать оценку эффективности организации производственной логистики с точки зрения типа производства, применяемых технологий, уровня автоматизации и компьютеризации производственных процессов, системы контроля над качеством продукции и работой производственного персонала.

Подробно принципы организации производства рассмотрены в литературе по производственному менеджменту

Особое внимание необходимо уделить оценке эффективности логистических методик, применяемых в производственном процессе, поскольку в условиях острой конкуренции и ужесточения требований к качеству продукции, соблюдению экологических норм нужно переходить от традиционных подходов к управлению производством к логистическому подходу. При этом координируются логистика и маркетинг в единый комплекс управления.

Второй этап включает проведение анализа себестоимости продукции (работ, услуг) по видам расходов и статьям калькуляции в разрезе цехов или участков (подразделений). Для определения тенденций изменения себестоимости и расходов рекомендуется проводить анализа не менее чем за три-четыре года. После подведения итогов анализа нужно оценить рентабельность каждого вида продукции (работ, услуг), а также прибыльность структурных подразделений (центров ответственности).

После оценки динамики и структуры себестоимости и ее элементов — расходов — делают расчет относительных показателей анализа производственной деятельности (третий этап).

Для проведения анализа используются показатели, объединенные нами в три группы:

1-я группа. Динамика показателей анализа производственных затрат:

Абсолютный прирост (снижение) производственных затрат =  
Общая величина затрат в отчетном периоде – Общая величина затрат в базисном периоде;

2-я группа. Показатели эффективности затрат:

Материалоемкость = Материальные затраты / Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Зарплатоемкость = Затраты на оплату труда с отчислениями /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Амортизационная емкость = Сумма начисленной амортизации /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг.

3-я группа. Эффективность производственной логистики:

Эффект операционного рычага = Маржинальный доход /  
Прибыль от продаж;

Доля производственных затрат в себестоимости продукции (работ, услуг) = Сумма производственных затрат / Себестоимость продукции (работ, услуг).

Рекомендуется также рассчитать удельные веса затрат в себестоимости по цехам и группам продукции (работ, услуг);

Рентабельность производства = Валовая прибыль /  
Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг).

Четвертый этап отражает расчет влияния производственной

логистики на выручку или прибыль организации. Здесь можно рассчитать показатель уровня производственных затрат как отношение суммы этих затрат к выручке (прибыли) организации.

На пятом этапе анализа эффективности производственной логистики подготавливается отчет о его результатах, включающий обобщенные данные, выводы и предложения. Оценив уровень логистических затрат в производственной деятельности, логист должен проанализировать варианты сокращения расходов и повышения эффективности производственной логистики.

Направлениями совершенствования производственной логистики могут быть:

- Применение материалов-заменителей;
- Сокращение простоев и объема бракованной продукции;
- Организация возвратной логистики;
- Внедрение логистических методик *KANBAN*, *LP* и др.;
- Повышение квалификации сотрудников, изменение системы их мотивации;
- Введение тотального контроля качества и т.д.

Тема №4: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

Обоснованность выбора каналов распределения

Обоснование выбора канала распределения базируется на трех основных факторах: охвате рынка, допустимых издержках и

контроле.

Охват рынка определяется способом распределения. Различают интенсивное, выборочное и исключительное распределение.

Интенсивное распределение применяется при сбыте товаров первой необходимости и пищевых продуктов (зубная паста, мыло, хлеб, молоко и др.). Целью распределения в данном случае будет охват всех возможных мест продажи, чтобы потребитель мог найти эти товары буквально повсюду. Решить эту задачу без большого числа посредников невозможно, поэтому здесь используются многоуровневые каналы.

Выборочное распределение используется для товаров предварительного выбора - одежды, бытовых электроприборов и др. Такие товары продаются в специализированных магазинах или специализированных отделах универсальных магазинов. При этом число уровней меньше, чем в первом случае.

Исключительное распределение применяют при сбыте товаров специального ассортимента, уникальных товаров. При этом используются каналы нулевого или первого уровней - фирменные магазины или дистрибьюторы.

Допустимый уровень издержек товародвижения зависит от возможностей производителя и от уровня цен на товары-аналоги. Небольшие фирмы не в состоянии создать и содержать свою сбытовую сеть, поэтому они вынуждены использовать посредников, увеличивая число уровней каналов распределения. Некоторые крупные предприятия имеют фирменные магазины по всему миру ("Макдональдс", "Тойота" и др.). Другие, не менее мощные, предпочитают посредников ("Фиат", "Фольксваген"). Уровень цен

на товары-аналоги определяет конкурентоспособность цены каждого отдельного производителя. Чем ниже издержки производства по сравнению с конкурентами, тем больше у производителя возможности по охвату рынка и больше уровней каналов он может использовать.

Контроль за каналом товародвижения приобретает особую значимость для таких товаров, как сложная бытовая техника, промышленное оборудование или эксклюзивные потребительские товары. В первом случае необходимы высококвалифицированные посредники, во втором - престижные магазины.

Кроме этих основных факторов производитель должен учитывать региональную концентрацию покупателей, темпы развития рынка, потребность в сервисных услугах, скорость доставки товара к месту продажи и др.

В любом случае процесс продвижения продукции к конечному потребителю требует ускорения. Эту задачу реализует деятельность по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Контроль управления товарными запасами. Товарная запасоемкость логистической системы. Обеспеченность запасами и товарооборачиваемость на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Для того чтобы торговое предприятие могло работать бесперебойно и обеспечивать постоянное наличие товаров, необходимо правильно организовать управление товарными запасами. Эффективное управление товарными запасами обеспечивает не только наличие товаров в магазинах, но и устойчивость ассортимента, позволяет осуществлять выбранную компанией ценовую политику, в полной мере удовлетворяя запросы потребителей.

Товарные запасы предприятия торговли подразделяются на товарные запасы сезонного хранения, текущего хранения и досрочного завоза. Именно товарные запасы текущего хранения обеспечивают стабильную и постоянную работу торговых компаний, поэтому их пополнение осуществляется постоянно, а товарные запасы досрочного завоза и сезонного хранения состоят из товаров, производство и потребление которых имеют значительный разрыв во времени. При создании таких запасов принимается во внимание и географическое расположение торговой точки, и невозможность обеспечить регулярную доставку товаров по различным причинам.

Управление товарными запасами ООО «Техцентр «АвтоКлимат»» осуществляется путем их нормирования, оперативного учета, контроля и регулирования. Управление товарными запасами путем нормирования заключается в установлении необходимых объемов и размеров товарных запасов, которые могут обеспечить нормальную работу торгового предприятия. Управление товарными запасами путем осуществления оперативного учета и контроля за их состоянием предполагает использование данных форм учета и отчетности - карточек количественно-суммового учета, статистических отчетов о товарных запасах и товарообороте. Управление товарными запасами путем их регулирования заключается в действиях, направленных на поддержание определенного уровня товарных запасов и маневрировании.

Чтобы управление товарными запасами было более эффективным, торговые предприятия все шире используют автоматизированные системы управления товарными запасами,

практически исключают ошибки и упущения в вопросах получения и обработки имеющейся информации о товарах.

Производственные запасы – материальные ресурсы, хранящиеся на складах предприятий и предназначенные для производственного потребления; они присущи предприятиям-товаропроизводителям, Производственные запасы являются маломобильными, а по существу – инертными. Именно в производственных запасах иммобилизуются значительные массы материальных и финансовых ресурсов.

Снабженческо-сбытовая логистика предписывает общее правило: для успешной снабженческо-сбытовой деятельности предприятие-товаропроизводитель должен работать с минимальными по величине производственными запасами, а лучше вообще без них.

Для удовлетворения данного требования в логистике разработана система поставок «точно в срок». Согласно этой системе материальные ресурсы поставляются на предприятие непосредственно под запуск их в производство.

При этой системе материальные ресурсы поставляются мелкими партиями, минуя склад и направляются непосредственно в производственные цеха предприятия.

Материальные ресурсы, поставляемые по системе «точно в срок», приходят на предприятие в максимальной технологической готовности, с полной гарантией поставщика качества и количества поставляемых товаров.

$$\tau_i = T_i - t_i \Rightarrow 0$$

- ожидание материала до его использования (хранение на складе),

- момент запуска материалов в производство,
- поставка материалов.

Система поставок «точно в срок» предусматривает синхронизацию производственного графика и графика поставок.

Снабженческо-сбытовая логистика оперирует величиной запасоемкости производства и торговли. Запасоемкость – отношение величины запаса к объему производимой или реализуемой продукции:

$$v = V/Q$$

$v$  – запасоемкость,

$V$  – величина запасов производственного или товарного,

$Q$  – объем производства и реализации.

Измеряется в копейках запаса на один рубль произведенной продукции или в процентах от объема производства или реализации.

Для достижения необходимой конкурентоспособности товаропроизводители должны устанавливать величину своих производственных запасов на строго коммерческой основе – исходя из коммерчески оправданных денежных сумм, вкладываемых в производственные запасы. В этом случае обеспечивается минимум иммобилизации материальных и финансовых ресурсов.

Уровень производственного запаса должен определяться с помощью нормативной величины запасоемкости.

$$V_{\text{пр}} = [v]Q$$

$V_{\text{пр}}$  – величина производственного запаса в стоимостном выражении

$[v]$  – нормативная запасоемкость производства

$Q$  – производственная программа предприятия за

определенный период (за год)

Согласно выполненным расчетам нормативная запасоемкость в годовом исчислении не должна превышать 3-5 коп на руб., или 3-5% от объема производства.

Нормативная запасоемкость производства определяется по следующей формуле:

$$[v]=V/Q$$

СМ – величина материальных затрат в производстве или сумма денежных средств, ассигнованных на закупку материальных ресурсов для производственных нужд (тыс.руб)

тоб – величина обеспеченности производства материальными ресурсами в днях

- Сумма материальных затрат определяется по формуле:

$p_i$  – цена закупки соответствующих видов материальных ресурсов

$M_i$  – потребность в материальных ресурсах  $i$ -того вида (наименование)

1,2...  $i$ ...  $m$  – номенклатура потребляемых материальных ресурсов

- 2) Определяется потребность в материальных ресурсах на производственные нужды:

$N_{ij}$  – норма расхода материальных ресурсов  $i$ -того наименования на изготовление единицы продукции  $j$ -того наименования

$Q_j$  – производственная программа изготовления продукции  $j$ -того наименования.

3) Определяется величина обеспеченности производства в материальных ресурсах.

При определении нормативной запасоемкости производства используются нормы расходы материальных ресурсов, что придает вычисляемой запасоемкости нормативный характер. Норма расхода обеспечивает основное требование логистики: точность и достоверность определения потребности и суммы материальных затрат.

Важным компонентом исходной формулы является длительность обеспеченности производства материальными ресурсами, находящимися в производственном запасе товаропроизводителя. Величина длительности обеспеченности зависит от надежности материально-технического снабжения (от надежности поставок). Надежность поставок – поступление материальных ресурсов требуемых наименований партиями в сроки в количестве и качестве, обусловленными режимом материалопотребления данного товаропроизводителя.

Материальные ресурсы должны поставляться на предприятие не тогда, когда это удобно поставщику, а когда это необходимо потребителю.

Режим производственного потребления и соответствующий ему режим поставок юридически закреплен в договоре поставки. Надежность поставок может быть сформирована как точное выполнение поставщиками договорных обязательств по поставкам предприятия.

Материальные ресурсы могут поступать на предприятия с разной надежностью. Для осуществления процесса производства на предприятии должны быть сосредоточены исходные материальные

ресурсы в полном объеме и комплектности, что достигается при надежности поставок в 100%.

Недостающая надежность компенсируется производственными запасами.

Длительность обеспеченности производства – функция надежности:

$$t_{об} = f(R)$$

$t_{об}$  – необходимая длительность обеспеченности производства материальными ресурсами

$R$  – надежность поставок

$$0 \leq R \leq 1$$

Обеспеченность производства материальными ресурсами:

$R$  – надежность поставок. Количественно это вероятность безотказного поступления на предприятие материальных ресурсов.

Согласно теории

надежности всякое отклонение от зафиксированного в договоре поставок – это

отказ в процессе поставки.

Товарные запасы представляют собой уже готовую продукцию предназначенную для конечного потребителя, а также запасы находящиеся на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

Товарные запасы, в свою очередь, подразделяются на запасы товарные средства производства и товарные предметы потребления.

Товарные запасы делятся на:

Текущие запасы — главная часть всех запасов. Обеспечивает непрерывность производственного или торгового процесса между очередными поставками.

Страховые запасы — обеспечивают материалами или товарами производственный или торговый процесс в случае непредвиденных обстоятельств.

Сезонные запасы — появляются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки.

Для определения (оценки) среднего количества технологических или переходных товарно-материальных запасов в данной системе материально-технического обеспечения в целом используется следующая формула:

$$J = ST,$$

где,

$J$  — общий объем технологических или переходных (находящихся в процессе транспортировки) товарно-материальных запасов;

$S$  — средняя норма продаж этих запасов на тот или иной период времени;

$T$  — среднее время транспортировки.

Товарные запасы в отличие от производственных обладают высокой мобильностью, поэтому их увеличение является положительным явлением в снабженческо-сбытовой деятельности. Но и для них возможна некоторая иммобилизация, которая появляется при относительно высоком уровне товарного запаса. Она предотвращается при помощи постоянного мониторинга спроса покупателей. Важную роль играет маркетинговая поддержка в

снабженческо-сбытовой логистике. Мобильность товарных запасов обусловлена ожиданием покупателей, то есть они постоянно «работают».

Товарный запас может интерпретироваться как «горячий резерв» продукции, предназначенной для производства или личного потребления.

Запасоемкость - коэффициент, рассчитываемый как отношение величины запасов товарно-материальных ценностей к объему реализации продукции, работ и услуг. В торговле запасоемкость рассчитывается как отношение запасов на конец расчетного периода к чистому товарообороту за период.

Состояние товарных запасов имеет большое значение для торговых организаций, так как сумма их должна находиться в определенном соответствии с объемом товарооборота.

Товарный запас-это масса товаров, находящихся в сфере обращения с момента поступления их из производства до момента реализаций.

Для успешного выполнения плана товарооборота необходимо иметь запасы товаров в определенном количестве, достаточном для организации бесперебойной торговли и для предоставления покупателям возможности выбора нужных им товаров. Ускорение товарооборачиваемости товаров означает сокращение времени их обращения и соответственно ускорение оборачиваемости средств, находящихся в товарных запасах; оно приводит к сокращению затрат и повышению эффективности торговли. Но такой экономический эффект нельзя назвать положительным, так как при этом значительно сокращается предложение товара, а, следовательно, и социальный эффект торговли, являющийся ее

основной целью.

Назначение товарных запасов заключается в том, чтобы обеспечить своевременное пополнение товарами розничных организаций и предприятий.

Повышение эффективности управления товарными запасами требует дальнейшего совершенствования как информации о товарных запасах (ее сопоставимости по каналам товародвижения, товарным группам и т.д.), так и методологии аналитических разработок.

Анализ товарных запасов проводится с учетом их назначения, местонахождения, товарного состава.

При анализе товарных запасов следует рассчитать показатели, характеризующие их состояние и обеспеченность, а так же эффективность использования денежных средств, вложенных в товарные запасы.

Обеспеченность товарными запасами характеризуют данные сравнения фактического наличия товарных запасов в сумме и в днях оборота с нормативом. Эффективность использования средств в товарных запасах определяется такими показателями, как оборачиваемость средств в товарных запасах (товарооборотность) в днях и в разах и рентабельность средств в товарных запасах.

Однако такой общий результат не может еще характеризовать истинное состояние товарных запасов. Самое главное - изучение их состава в соответствии с запросами покупателей, размещения по организациям и предприятиям торговли.

Часто наблюдается накопление излишних запасов одних товаров при перебоях в торговле многими другими, наличие

сверхнормативных запасов в одних торговых точках при недостатке их в других. Детальный анализ по группам запасов и их размещению по торговым предприятиям позволяет правильно оценить состояние и определить необходимые меры по их реализации.

Образование и хранение товарных запасов требуют определенных затрат, которые возрастают по мере их увеличения.

В этой связи для правильного экономического планирования безразлично, в каком объеме должны создаваться товарные запасы. Как избыток, так и их недостаток в равной мере приносят убытки. Излишние товарные запасы приводят к увеличению затрат на их образование, хранение, к убыткам от порчи товаров. Если эти товары к тому же подвержены моральному старению, влиянию моды, то возможно и их обесценение. Незначительная величина товарных запасов, как правило, приводит к перебоям в работе розничной торговли, к образованию дефицита и, наконец, прямым убыткам, связанным с сокращением объема товарооборота.

На размеры товарных запасов оказывает влияние целый ряд факторов: равномерность и частота завоза, транспортные условия, материально-техническая база торговли и ее размещение, свойства товаров и т.д. Чтобы как-то контролировать состояние товарных запасов и учитывать влияние этих факторов, осуществляется нормирование товарных запасов.

Отклонение фактических товарных запасов от установленного норматива служит ориентиром в коммерческой работе. Если товарные запасы становятся ниже норматива - это сигнал для завоза соответствующих товаров. Увеличение же товарных запасов сверх установленного норматива говорит о необходимости изучения

причин, вызвавших такое нежелательное явление. Таким образом, товарные запасы призваны играть важную роль в организации товародвижения.

По месту нахождения выделяются следующие группы товарных запасов: товарные запасы у производителей, на складах оптовых торговых баз, на складах заготовительных организаций, в розничной торговле, в пути.

В зависимости от назначения товарные запасы подразделяются на текущие, сезонного хранения, досрочного завоза.

Товарные запасы текущего хранения - это товары на предприятиях оптовой и розничной торговли, обеспечивающие повседневные нужды торговли. Их величина определяется объемом реализации и частотой завоза.

## Тема №5 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»

Различные склады ООО «Техцентр «АвтоКлимат» характеризуются своими структурными и конструктивными особенностями, что проявляется в специфических значениях параметров в целом, так же, как и параметров отдельных единиц оборудования. Такие склады могут быть встроены в различные участки производственно-сбытовой системы. Нужно только, чтобы эта система при наличии складов функционировала экономически эффективнее, чем без них.

Эта общая проблема эффективности складского хозяйства распадается на несколько частных проблем. Успешное решение каждой из них оказывается шагом в направлении достижения эффективности складского хозяйства в целом. Такими частными задачами являются:

- Решение о необходимости склада (или лучше пользоваться прямыми поставками);
- Выбор между организацией собственного склада и использованием общего;
- Определение общего числа складов;
- Определение размера каждого склада и места его расположения;
- Выбор схемы и организация процесса складирования.

Решения этих проблем до настоящего времени полностью не формализованы и не алгоритмизированы. Оценочные расчеты, выполняемые в связи с тем или иным вариантом выбора, носят

дополнительный и проверочный характер. Проверочный, а не проектный характер этих расчетов вытекает из того, что они выполняются как бы постфактум. Сами проверяемые варианты в ходе этих расчетов не «генерируются». Эти варианты должны быть предложены лицом, принимающим решения.

Решение о том, нужен ли склад вообще или более выгодно осуществлять прямые поставки, принимается на основе просчета экономических последствий обоих вариантов и их сопоставления.

Сопоставив суммарную величину потенциальной экономии с затратами на строительство, приобретение или аренду склада, можно при прочих равных условиях прийти к выводу о целесообразности или нецелесообразности использования поставок с введением промежуточного складирования.

После принятия решения о целесообразности использования поставок через склад необходимо установить, кому он будет принадлежать. Возможно нахождение такого склада в собственности предприятия, или же предприятие будет пользоваться данным складом на условиях аренды.

Альтернативой этому является склад общего пользования, когда право собственности на данный склад сохраняется за его владельцем, а пользователь оплачивает оказываемые ему конкретные складские услуги. Возможно также сочетание собственного склада и склада общего пользования.

Существуют как факторы, действующие в пользу решения о создании или приобретении собственного склада, так и факторы, действующие в противоположном направлении.

В условиях стабильно высокого оборота на хорошо известном рынке с постоянным сбытом целесообразно иметь собственные

склады как для сырья и других товаров, необходимых для производственного цикла, так и для готовой продукции и для организации ее последующего сбыта.

Наоборот, к услугам складов общего пользования лучше прибегать при низких уровнях оборота или сезонном характере запасов. Такими складами целесообразно пользоваться при освоении нового рынка, когда уровень и стабильность продаж и покупок заранее в полной мере неизвестны.

Таким образом, на принятие решения о форме собственности на данный склад влияют следующие факторы:

$x_1$  — уровень спроса на хранимые товары;

$x_2$  — степень неравномерности уровня спроса;

$x_3$  — уровень сервисного обслуживания;

$x_4$  — условия конкуренции;

$x_5$  — степень сезонности хранимых запасов;

$x_6$  — уровень необходимых инвестиций в складирование;

$x_7$  — уровень финансового риска;

$x_8$  — допустимая гибкость в использовании складской площади;

$x_9$  — степень осведомленности о рыночной ситуации.

Интегральная оценка  $I$ , необходимая для принятия решения о выборе формы собственности на склад, с известной степенью условности может быть записана в виде линейной формы:

$$I = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_8x_8 + c_9x_9 = \sum_{i=1}^{\max_j} c_i x_i,$$

где  $c_{1-9}$  — весовые коэффициенты, учитывающие относительную значимость факторов  $x_{1-9}$ .

И значения факторов  $x_{i-9}$ , и весовые коэффициенты  $c_{1-9}$  могут определяться субъективным волевым решением лица или лиц, принимающих эти решения. Они могут быть также определены в результате экспертных оценок группы независимых экспертов. В последнем случае решение, полученное на основании сформированной таким образом интегральной оценки, может оказаться близким к оптимальному.

Выбор количества складов, их размеров и места расположения также является творческим волевым актом лица или лиц, принимающих такое решение. Однако в отличие от предыдущей задачи, после принятия решения о выборе конкретного варианта количества, размеров и размещения складов экономические последствия принятия такого решения могут быть сразу же просчитаны и оценены. Это производится в порядке проверочного расчета еще до реализации принятого решения.

Такие проверочные расчеты, кроме оценки затрат на хранение запасов, должны учитывать также затраты на погрузочно-разгрузочные работы, на перекомплектацию и затаривание, а также транспортные расходы, которые обычно составляют основную часть дополнительных затрат.

Факторами, влияющими на интегральную оценку ситуации, используемыми для принятия такого решения, являются:  $x'_1$  — мощность материальных потоков;  $x'_2$  — уровень организации материальных потоков;

$*_3$  — уровень упущенной выгоды от продаж;  $x$  — уровень стоимости хранимых запасов;  $x'_5$  — степень загрузки транспортных средств;

$x'_6$  — стоимость транспортировки;

$x'_7$  — стоимость складских операций;

$Xg$  — уровень сервисного обслуживания;

$x'_9$  — качество транспортного обслуживания;

$x'_{j0}$  — частота и ритмичность мелкооптовых и розничных поставок;

\*1, — требования к условиям хранения;

$x_2$  — капиталовложения на создание или организацию транспортной сети;

$x'_3$  — капиталовложения на строительство и эксплуатацию складских зданий и другого складского оборудования;

$x'_n$  — постоянство рыночной ситуации.

Интегральная оценка и здесь производится на основе линейной формы:

$$I_1 = \sum_{i=1}^{\max_i} c'_i x'_i$$

После принятия на основании соответствующей величины оценки /, решения можно выполнить необходимые проверочные расчеты и сопоставить выбранные варианты.

В некоторых случаях для проведения проверочных расчетов можно задаваться вполне определенными данными. К ним относятся, например, транспортные тарифы или стоимость единицы площади склада. Другие проверочные данные, например, средняя величина и частота заказов, также определяются экспертным путем или на основе волевого субъективного решения.

Выбор рациональной системы складирования осуществляется в результате выполнения следующей последовательности действий:

1) Определение стратегической цели создания складской сети,

которая зависит от функциональной деятельности склада в рамках логистической системы и устанавливает взаимосвязь склада с внешней средой, в том числе с транспортными средствами;

2) Определение общей направленности технической оснащённости складской системы с учетом поставленной стратегической цели, а также конструктивных особенностей складских помещений;

3) Определение элементов каждой подсистемы складирования с учетом технических, технологических и экономических ограничений, т. е. согласование технических возможностей помещения, предназначенного под складирование, характеристик складского оборудования, технологии переработки грузов и финансовых возможностей фирмы;

4) Разработка различных комбинаций элементов системы складирования с учетом их совместимости;

5) Проведение технико-экономической оценки каждого конкурентоспособного варианта организации системы складирования на основе анализа показателей эффективности использования складских площадей и объемов и величины приведенных общих логистических издержек;

6) Выбор рационального варианта системы складирования.

Оптимальным является вариант с максимальными значениями показателей эффективности использования складских площадей и объемов при минимальных общих логистических издержках.

Особого внимания заслуживает и рациональная разбивка складских площадей на рабочие (складские) зоны. Такая разбивка позволяет обеспечить оптимальный процесс переработки грузов на складе при максимальном использовании имеющихся складских

мощностей. Основным принципом деления складской площади является выделение пространства с учетом особенностей поступления товара, характеристики складской техники и т. д. для последовательного осуществления логистических операций грузопереработки. В общем виде выделяются следующие основные складские зоны.

1. Зона разгрузки.
2. Зона приемки.
3. Зона основного хранения (стеллажного и штабельного).
4. Зона комплектации заказа.
5. Зона отгрузки.

При организации фасовочных работ в состав складских зон включается зона (цех) фасовки. Также выделяются зона экспедиции приемки (для приемки грузов в то время, когда склад не работает) и зона экспедиции отправки (для комплектации партий отгрузки). Расположение основных складских зон влияет на систему складирования, внутрискладские грузопотоки, технологии переработки грузов, ориентацию логистического процесса и выбор видов складирования.

Определение оптимального числа складов в логистической системе также является одной из основных задач при проектировании складской сети. Создание складов всегда сопряжено с затратами, связанными с их организацией и функционированием. На рис. 1 отражена зависимость логистических издержек от числа складов в системе распределения. При увеличении числа складов транспортные расходы на доставку груза на склад возрастут, так как увеличится пробег транспорта, но в то же время уменьшатся транспортные расходы на доставку товаров

клиенту, что связано с приближением расположения складов к месту потребления этих товаров и, следовательно, уменьшением пробега транспорта. Суммарные транспортные расходы, как правило, обратно пропорциональны изменению числа складов. Затраты на содержание запасов с увеличением числа складов возрастут из-за роста совокупных запасов, особенно страхового, создание которого является обязательным.

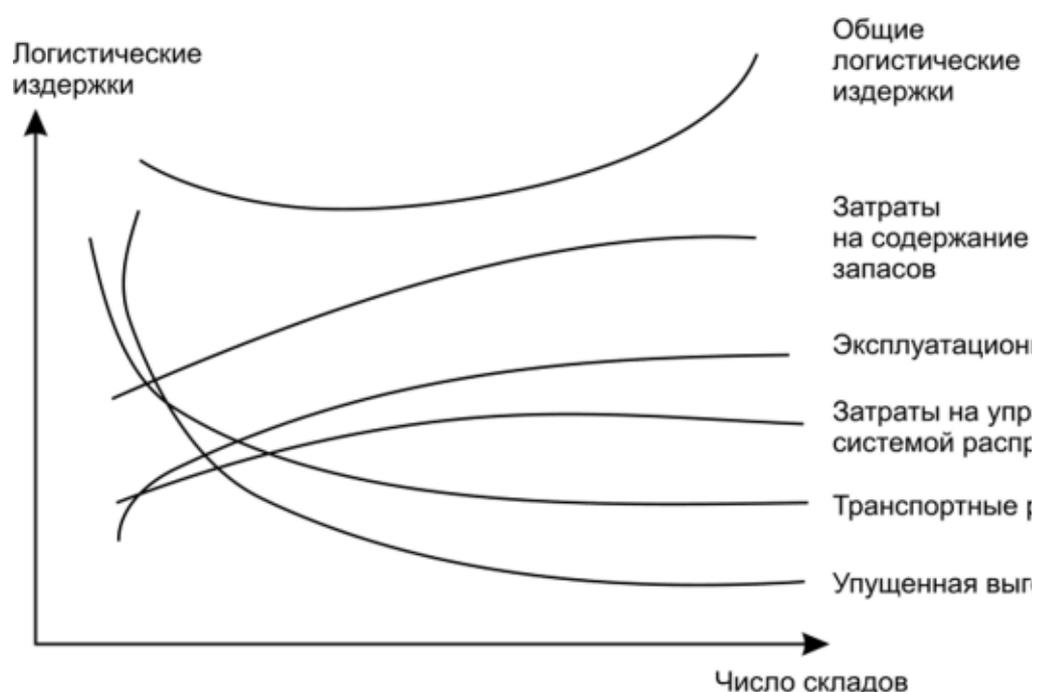


Рис. 1. Зависимость логистических издержек от числа складов в распределительной сети

Расходы на эксплуатацию складского хозяйства возрастают пропорционально увеличению числа складов. Такая тенденция вызвана эффектом масштаба: расширение складской сети за счет

увеличения числа складов сопровождается уменьшением площади складов и, следовательно, ростом эксплуатационных затрат, связанных с управлением распределительной системой в процессе увеличения числа складов.

Размер упущенной выгоды от продаж обратно пропорционален числу складов. Увеличение числа складов, как правило, вызвано стремлением приблизить рынки сбыта и оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, тем самым сокращая размер упущенной выгоды от продаж.

Сложив графики, получим кривую зависимости общих логистических издержек от числа складов в складской сети. Точка минимума общих логистических издержек соответствует оптимальному числу складов в складской сети предприятия.

При выборе места складирования товаров учитывают:

- Полный перебор, заключающийся в рассмотрении возможных вариантов расположения складов и их оценке с использованием ЭВМ и характеризующийся высокой трудоемкостью;
- Эвристический подход, который основан на использовании опыта специалистов и заключается в отборе конкурентоспособных вариантов месторасположения складов и выборе оптимального варианта методом математического программирования.

Главным фактором при выборе месторасположения складов являются суммарные затраты на строительство и эксплуатацию склада, на пополнение запасов и транспортные расходы по доставке и отправке грузов.

После установления числа и размеров складов и определения способов транспортировки надо разработать структуру и

организацию процесса складирования, который представляет собой неразрывную последовательность технологических операций.

Эта последовательность определяется следующими факторами:

1. Видом складированной грузоединицы (поддон, кассета, ящик и др.).

2. Способом складирования (на полу, на стеллажах, конвейерное, циркуляционное и др.).

3. Видом подъемно-транспортного и другого обрабатывающего оборудования (тележки, тельферы, манипуляторы и др.).

4. Способом комплектации и отправки потребляемых партий (с мест хранения, с зон комплектации, с централизованной либо децентрализованной подборкой и др.).

5. Способом перемещения грузоединиц (вручную, с местным управлением, с дистанционным управлением и др.).

6. Способом обработки складской информации (в пакетном режиме, в реальном времени и др.).

7. Конструкцией склада (открытый, закрытый, многоэтажный, высотный и др.).

Разновидности указанных факторов были рассмотрены ранее. Выбор их последовательности определяет для данного склада технологический процесс складирования.

Например, выбор может быть таков: изделия, находящиеся на стоечных поддонах, размещаются в полочных стеллажах склада, находящегося в закрытом здании. Размещение грузоединиц производится с помощью межстеллажного крана-штабелера. Подготовка изделия к отправке со склада производится в зонах

комплектации. Перемещение изделий осуществляется в режиме дистанционного управления при централизованной отборке. Складская информация при этом обрабатывается компьютером в составе локальной вычислительной сети.

Начальным понятием организации технологического процесса на складе является грузовая единица — это некоторое весовое или объемное количество товара, которое загружается, хранится, транспортируется и выгружается как единое целое. Грузовая единица может формироваться у поставщика или производителя и на самом складе.

В логистическом управлении параметры грузоединиц, а также устройств для их складской обработки между собой должны быть взаимоувязаны.

В качестве базового основания, на котором устанавливают тару с различными товарами, предписывается использовать поддоны двух унифицированных типоразмеров: 1200 x 800 мм и 1200 x 1000 мм.

Для обеспечения единого подхода к различному складскому оборудованию вводится понятие *базового модуля*. Это прямоугольник с размерами 600 x 400 мм. Он должен кратное число раз укладываться на стандартных поддонах. Под кратным числом раз здесь понимаются коэффициенты, равные 2, 3, 4, ..., а также  $U_2$ ,  $U_3$ ,  $U_4$  и т. д. Примеры такого размещения приведены на рис. 2.

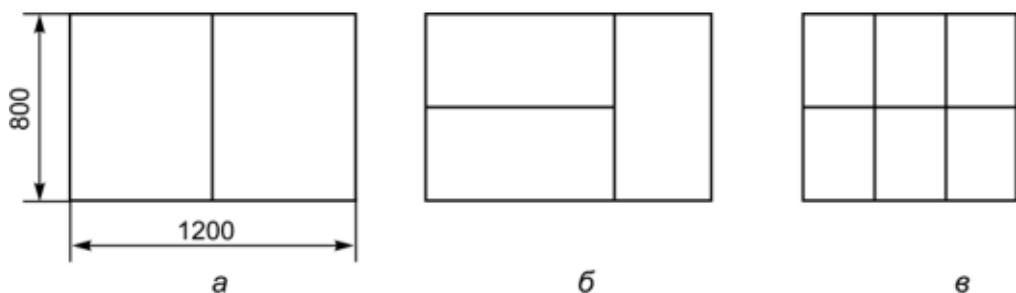


Рис.2. Примеры размещения базового модуля на унифицированных поддонах

На рис. 2, *а* показано, что на унифицированном поддоне размером 1200 x 800 мм размещены два базовых модуля размером 600 x 800 мм.

На рис. 2, *б* показано, что на таком же поддоне размещены три базовых модуля размером 400 x 800 мм.

На рис. 2, *в* показано, что на таком же поддоне размещены шесть базовых модулей размером 400 x 300 мм.

Грузовая единица в процессе выполнения складских операций под логистическим управлением должна сохранять свою целостность и неизменность. Это достигается применением унифицированной тары, увязанной с базовым модулем. Другим способом достижения неизменности и целостности грузоединицы является пакетирование.

Пакетирование представляет собой операцию по образованию на поддоне целостной грузовой единицы путем связывания груза и поддона. Пакетирование грузов с поддоном в целостную грузоединицу можно осуществлять различными способами. В настоящее время наиболее перспективным и удобным методом пакетирования является обвязывание груза вместе с поддоном с

помощью термоусадочной пленки. Иногда этот целостный пакет называют обандероленным. Грузы в такой упаковке защищены от различных вредных воздействий. Кроме того, возможные хищения неминуемо приводят к нарушению пленочной упаковки.

Склады характеризуются также высотой. Например, склады высотой до 6 м называются обычными, а выше — высотными.

Следующим важным моментом, определяющим процедуру и организацию складирования после выбора грузовой единицы, является разработка процедуры коммиссионирования (комплектации) заказов и отгрузка товаров потребителям.

В настоящее время наблюдается тенденция к компьютеризации управления операциями складирования, в том числе и коммиссионированием. Но независимо от степени компьютеризации, по той или иной ручной технологии в содержательном смысле должны быть выполнены следующие операции по коммиссионированию:

- Прием и регистрация заказа потребителя;
- Отбор товара и его комплектация в соответствии с заказами потребителей;
- Подготовка товара к отправке, включая выполнение некоторых технологических операций, затаривание и необходимое документирование;
- Формирование партий отправки и отгрузка товаров в соответствующее транспортное средство.

При комплектовании товара необходимо ответить на следующие вопросы:

- Является ли исходное положение отбираемого для

комплектации данного заказа товара статическим или динамическим;

- Является ли перемещение товара при его доставке в зону комплектации одномерным или двумерным;

- Осуществляется ли отбор товара для удовлетворения данного заказа вручную или с применением тех или иных средств механизации;

- Осуществляется ли комплектация заказов централизованно, т. е. для нескольких заказов, поступивших на склад, или децентрализованно (для каждого конкретного заказа отдельно).

Выбор и назначение того или иного уровня механизации является важным компонентом выбора схемы и организации всего процесса складирования.

Так, склады сырья и исходных материалов, принимающие и обрабатывающие большие партии однородных, зачастую жидких или сыпучих грузов с постоянной интенсивностью поступления, могут характеризоваться высоким уровнем автоматизации.

Склады в производственной сфере осуществляют обработку грузов, потоки которых подчиняются определенному плану и поэтому также могут эффективно функционировать при достаточно высоком уровне автоматизации и механизации.

Склады готовой продукции и оптовые распределительные склады в системе сбыта, как правило, осуществляют обработку тарных и штучных грузов с установившейся номенклатурой и крупными партиями. Здесь также может оказаться эффективной автоматизированная обработка.

Что касается оптового снабжения розничной сети, то здесь из-за большого разнообразия и колебания номенклатуры, различия в

объемах и формах поставки обычно ограничиваются механизацией отдельных операций.

Тема№6: «Контроль и оценка эффективности транспортной логистики на примере ООО «Техцентр «АвтоКлимат»»

Ключевые показатели эффективности и конкурентоспособности транспортно-логистического центра

Логистическая система формируется в соответствии с целями компании (фирмы), которая стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность. Понятие “эффективность” (efficiency) тесно связано с понятиями “экономичность” и “действенность” (effectiveness). Оба эти термина на русский язык обычно переводят как эффективность.

Вопросы, касающиеся действенности, - это какие виды

продукции или услуг дают экстраординарные экономические результаты или способны их дать? Какие рынки или виды потребления способны дать экстраординарные результаты? На достижения каких результатов должны быть брошены ресурсы и усилия предприятия?

Действенность есть основа успеха. Поэтому первая забота логистического менеджера состоит в обеспечении действенности и экономичности очень небольшого ядра из тех видов деятельности, которые этого заслуживают.

Логистика в промышленно развитых странах позволила выделить систему показателей оценки эффективности и результативности логистических систем. К таким показателям обычно относят:

- Общие транспортно-логистические затраты;
- Качество логистического сервиса;
- Продолжительность логистических циклов;
- Производительность;
- Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Эти показатели обычно называются ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. С помощью их оценивается эффективность использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы. В итоге комплексно оценивается результативность логистического менеджмента, что является основой логистического планирования, учета и контроля.

Общими транспортно-логистическими затратами называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального

логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В этих издержках можно выделить элементы:

- Затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные транспортно-логистические затраты);
- Ущерб от логистических рисков;
- Затраты на логистическое администрирование.

В составе общих логистических издержек следует учитывать также потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или низкого качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т. п.

Анализ логистических издержек западными компаниями обычно проводится в процентном отношении к стандартам, объемным или ресурсным показателям. В частности:

- Логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым затратам;
- Логистические издержки по отношению к объемам продаж;
- Отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим логистическим издержкам;
- Логистические издержки фирмы в отношении стандартов или среднего уровня в данной отрасли;
- Логистические издержки в соответствующих статьях бюджета фирмы.

Использование общих логистических издержек в качестве

ключевого показателя при формировании логистической стратегии в экономике Беларуси связано со следующими трудностями:

- Невозможностью выделения многих составляющих логистических издержек из действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности;
- Отсутствием методов расчета ущербов от логистических рисков.

В этих условиях большинство учетных и отчетных форм должны содержать показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики (издержки в материальном менеджменте, издержки на операции физического распределения и т. п.) и внутри этих областей по логистическим функциям. Обычно в странах Западной Европы выделяют и учитывают затраты на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и т. п.

Качество логистического сервиса базируется на стандартизированных терминах «услуга» и «сервис». Большинство логистических операций / функций являются услугами. Тогда логистический сервис - процесс предоставления логистических услуг при выполнении соответствующих операций (функций) внутренним или внешним потребителем.

Основными предприятиями сервиса в логистических системах являются посредники, услуги которых связаны с распределяемыми и продаваемыми продуктами на различных звеньях логистической сети. Например, транспортные компании, экспедиторы, оптовые и розничные торговцы, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании и т. п.

Логистический сервис играет важнейшее значение в реализации корпоративных стратегий. Однако до настоящего времени отсутствуют эффективные способы оценки его качества. Это объясняется рядом особенностей характеристик сервиса в сравнении с характеристиками продуктов:

- Неосвязаемость сервиса. Поэтому представителям сервиса сложно объяснить и дать отличительные характеристики видов сервиса, а его потребителям трудно их оценить;
- Услуги потребляются в момент их осуществления, т. е. они не складываются и не транспортируются;
- Потребитель никогда не становится собственником, приобретая услуги;
- Сервис проявляется в результате деятельности по выполнению услуг. Поэтому он не может быть заранее оценен до его покупки потребителем.

Качество сервиса в логистике оценивается в момент взаимодействия поставщика сервиса с покупателем. Качество сервиса при анализе и проектировании логистической системы следует определять на основе критериев, используемых потребителями логистических услуг. Обычно потребитель логистического сервиса оценивает его качество путем сравнения некоторых фактических значений «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров. При совпадении этих ожиданий качество сервиса признается удовлетворительным.

Известен и ряд других наиболее важных параметров измерения качества сервиса: осязаемость, надежность, ответственность, законченность, доступность, безопасность,

вежливость, коммуникабельность, взаимопонимание с покупателем.

Продолжительность логистического цикла определяется временем исполнения заказа потребителя. Использование этого показателя дает возможность повысить конкурентоспособность фирмы при сокращении данного логистического цикла.

Производительность (результативность) логистической системы определяется объемами логистических работ (услуг), выполненными техническими средствами, технологическим оборудованием или персоналом, задействованными в логистической системе (в единицу времени), или удельными расходами ресурсов в рассматриваемой системе.

В зарубежной литературе по логистике применяется показатель «продуктивность» - комплексный показатель, включающий множество параметров, что соответствует понятию «результативность». Результативность предприятия означает тот баланс между всеми факторами производства (материальными, финансовыми, человеческими, информационными и прочими), который дает наибольший выпуск при наименьших усилиях.

Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру характеризует эффективность инвестиций в подразделения инфраструктуры логистической системы. К инфраструктуре на современном этапе развития логистики относят:

- Складское хозяйство: склады разного вида и назначения, грузовые терминалы и терминальные комплексы;
- Транспортные подразделения различных видов транспорта;
- Транспортные коммуникации: автомобильные и железные дороги, железнодорожные подъездные пути и т.п.;

- Ремонтные и вспомогательные подразделения, обслуживающие транспортно-складское хозяйство;
- Телекоммуникационная система;
- Информационно-компьютерная система: комплекс технических средств и оргтехника.

Возврат на инвестиции в перечисленные объекты логистической инфраструктуры определяется в соответствии с действующими нормативно-методическими документами оценки эффективности капиталовложений.

Таким образом, в практической деятельности под результативностью и эффективностью логистики понимается:

- Результативность - достигнутая цель (прибыль, качество, безопасность, прирост ВВП, рост производительности общественного труда, обеспечение положительного сальдо во внешнеэкономической деятельности, в том числе рост экспорта транспортных услуг и т. д.);
- Эффективность - отношение достигнутого результата к затратам факторов производства (логистических услуг).

#### 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](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 о прохождении производственной (преддипломной) практики

Группа 320ДЛ  
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике  
Место прохождения практики ООО «РеалГрупп»

Выполнил студент (ка) Афрасова З.М.  
Ф.И.О.   
(подпись)

Руководитель практики  
от предприятия (организации) судья. судья  
(должность) Матанова Т.З.  
(Ф.И.О.) (подпись)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК» преподаватель  
(должность) Савченко В.А.  
(Ф.И.О.) (подпись)

Загитов  
(оценка)

Белгород, 2022 г.

## ДНЕВНИК

### производственной (преддипломной) практики

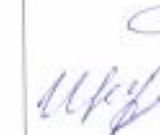
Студента (ки) Ахрасовой Зильфире Мавмуровна

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Наименование базы практики ООО „РеалГрупп“

Период практики с 20.04.2022 г. по 17.05.2022 г.

Дата, часы	Краткое содержание выполненных работ по заданию	Оценка руководителя практики от предприятия (организации) о выполненной студентом-практикантом работе	Подпись руководителя от организации
20.04.2022 6ч	Раздел 1 Изучение работы предприятия. Тема 1.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия. - описание предприятия (время основания, организационно-правовая форма); - организационная структура логистики на предприятии; - структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций.	5(отл)	
21.04.2022 6ч.	Раздел 1 Изучение работы предприятия. Тема 1.2 Анализ экономической деятельности предприятия - экономическая характеристика предприятия; - экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру; - финансовое состояние предприятия.	5(отл)	
22.04.2022 6ч.	Раздел 1 Изучение работы предприятия. Тема 1.3 Применение современных информационных технологий в логистических процессах - программное обеспечение автоматизированной системы обработки информации на предприятии	5(отл)	
23.04.22 6ч.	Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике». Тема 2.1 Проектирование логистической системы Планирование в логистической системе: - выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах; - анализ системы логистического планирования в организации	5(отл)	
25.04.22 6ч.	Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике». Тема 2.2 Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы: - документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции; - документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта; - оформление складской документации	5(отл)	
26.04.22 6ч.	Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике». Тема 2.3 Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения: - выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров; - выбор критериев поиска поставщика;	5(отл)	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор способа транспортировки и вида транспорта;</li> <li>- построение каналов распределения и выбор способа товародвижения;</li> <li>- выбор логистических посредников в распределении</li> </ul>		
27.04.22 6ч.	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.4 Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции;</li> <li>- планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве</li> </ul>	510м(1)	
28.04.22 6ч.	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.5 Техничко-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально-технического снабжения на производстве:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в разработке технического и технологического обеспечения материально</li> <li>- технического снабжения;</li> <li>- ознакомление со структурой службы материально-технического снабжения предприятия;</li> <li>- участие в договорной работе с поставщиками и посредниками</li> </ul>	510м(1)	
29.04.22 6ч	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.6 Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов;</li> <li>- выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)</li> </ul>	510м(1)	
30.04.22 8ч	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.7 Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса</li> <li>- ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов</li> </ul>	510м(1)	
03.05.22 8ч	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.8 Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сопоставление функций различных подразделений;</li> <li>- знакомство с показателями качества логистического обслуживания</li> </ul>	510м(1)	
04.05.20 6ч	<p>Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике».</p> <p>Тема 2.10 Современные технологии управления персоналом в логистических системах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение анализа функционирования службы логистики на предприятии;</li> <li>- ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики предприятия;</li> <li>- проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике</li> </ul>	510м(1)	

05.05.22 8ч	Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике». Тема 2.11 Планирование логистических бизнес-процессов: - ознакомление со структурой бизнес- плана и бюджетом инвестиций; - проработка порядка оформления проектной документации	5 (отмет)	
06.05.22 8ч	Раздел 2 Выполнение работ по специальности «Операционная деятельность в логистике». Тема 2.12 Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией - проведение анализа видов информационных потоков в логистике; - ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем	5 (отмет)	
07.05.22 8ч	Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы.	5 (отмет)	
11.05.22 8ч	Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы.	5 (отмет)	
12.05.22 8ч	Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы.	5 (отмет)	
13.05.22 8ч	Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике: соответствие отчета и документации теме.	5 (отмет)	
14.05.22 8ч	Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике: проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета.	5 (отмет)	
16.05.22 8ч	Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике: проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	5 (отмет)	
17.05.22 8ч	Сдача отчета в соответствии с содержанием тематического плана практики, индивидуального задания.	5 (отмет)	

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

(должность)

(подпись)

(Ф.И.О.)

« 17 » мая 2022г.

(М.П.)



## ХАРАКТЕРИСТИКА

на обучающегося (уюся) Афрасову Зильфиру Мавлудовну  
(ф.и.о.)  
проходившую(его) преддипломную практику в ООО «РеалГрупп»  
в период с 20.04.2022г. г. по 17.05.2022г.

Во время прохождения практики Афрасова Зильфира Мавлудовна основное внимание уделяла изучению вопросов программы. Прежде всего, она познакомилась с предприятием, особенностями его функционирования, экономическим состоянием и организационной структурой.

На своем рабочем месте обучающаяся выполнила детальный анализ закупочной, реализационной и других видов логистической работы нашего предприятия, что говорит о ее хорошей теоретической подготовке. Кроме того, ею были тщательно изучены вопросы логистической деятельности ООО «РеалГрупп». Все это позволило Ивановой Светлане предложить достаточно реальные меры по совершенствованию логистической деятельности нашего предприятия.

Следует отметить также любознательность и трудолюбие практикантки.

В целом деятельность студентки З.М.Аврасовой во время прохождения практики можно оценить на « 5 (отлично) ».  
(отлично, хорошо, удовлетворительно)

Руководитель  
предприятия (организации)



  
(подпись)

  
(Ф.И.О.)

## Тема №1: «Организационно - экономическая характеристика предприятия»

### 1. Описание предприятия на примере – ООО «РеалГрупп». (время основания, организационно-правовая форма)

Полное наименование исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «РеалГрупп». Сокращенное наименование фирмы – ООО «РеалГрупп».

Почтовый адрес предприятия 308009, Белгородская область, город Белгород, ул. Михайловское шоссе, д. 31, офис 101

Юридический адрес фирмы 308009, Белгородская область, город Белгород, ул. Михайловское шоссе, д. 31, офис 101

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основными видами (предметом) деятельности Общества являются следующие: коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность стройматериалами, создание собственной сети магазинов розничной торговли этими товарами; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Общество вправе осуществлять также и любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень вторых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального решения (лицензии).

В соответствии с предметом деятельности Общество имеет право:

- Совершать как в России, так и за ее пределами сделки и иные юридические акты с предприятиями, организациями, учреждениями, обществами, товариществами и отдельными лицами, в том числе купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозки, поручения и комиссии, соглашения, совместной деятельности, а также участвовать в торгах, аукционах, конкурсах, предоставлять гарантии.

- Строить, приобретать, отчуждать, брать и сдавать в наем всякого рода движимое и недвижимое имущество.

- Выступать заказчиком или подрядчиком по договорам с предприятиями, организациями, гражданами.

- Формировать временные научные, производственные, творческие коллективы, привлекать специалистов по договорам с оплатой их труда по соглашению сторон.

- Реализовывать свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, установленным в соответствии с действующим законодательством, самостоятельно или по соглашению сторон.

- Приобретать в установленном порядке необходимые материалы, сырьё, оборудование, машины, другие материальные ценности в оптовой и розничной торговле, у любых организаций и отдельных граждан, в том числе за наличный расчет.

- Осуществлять в установленном порядке внешнеэкономическую деятельность.

- В установленном порядке выступать учредителем и членом ассоциаций, хозяйственных обществ, коммерческих организаций, совместных предприятий с инофирмами, инновационных и коммерческих банков и т.п.

- Открывать специализированные счета в соответствующих учреждениях банков как в рублях, так и в иностранной валюте. Аккумулировать средства предприятий для организации долевого строительства и др.

- Пользоваться кредитами банков на условиях, определяемых соглашением сторон.

- Осуществлять иную финансово-хозяйственную деятельность, не противоречащую действующему законодательству, а также предмету и целям своей деятельности

- Организовывать (открывать) отделения, филиалы, представительства и т.п. в качестве структурных или обособленных подразделений, создавать предприятия различных организационно-правовых форм.

- Выступать истцом и ответчиком в судах (арбитражном, народном, третейском).

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

## 2. Организационная структура логистики на предприятии

ООО «РеалГрупп» имеет разветвленную организационную структуру, которую можно представить в следующем виде (Рис. 1).

Из схемы видно, что организация имеет линейно штабную организационную структуру. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. В данной ситуации к таким подразделениям можно причислить: Главного инженера, заместителя главного технолога и заместителя директора по юридическим вопросам.

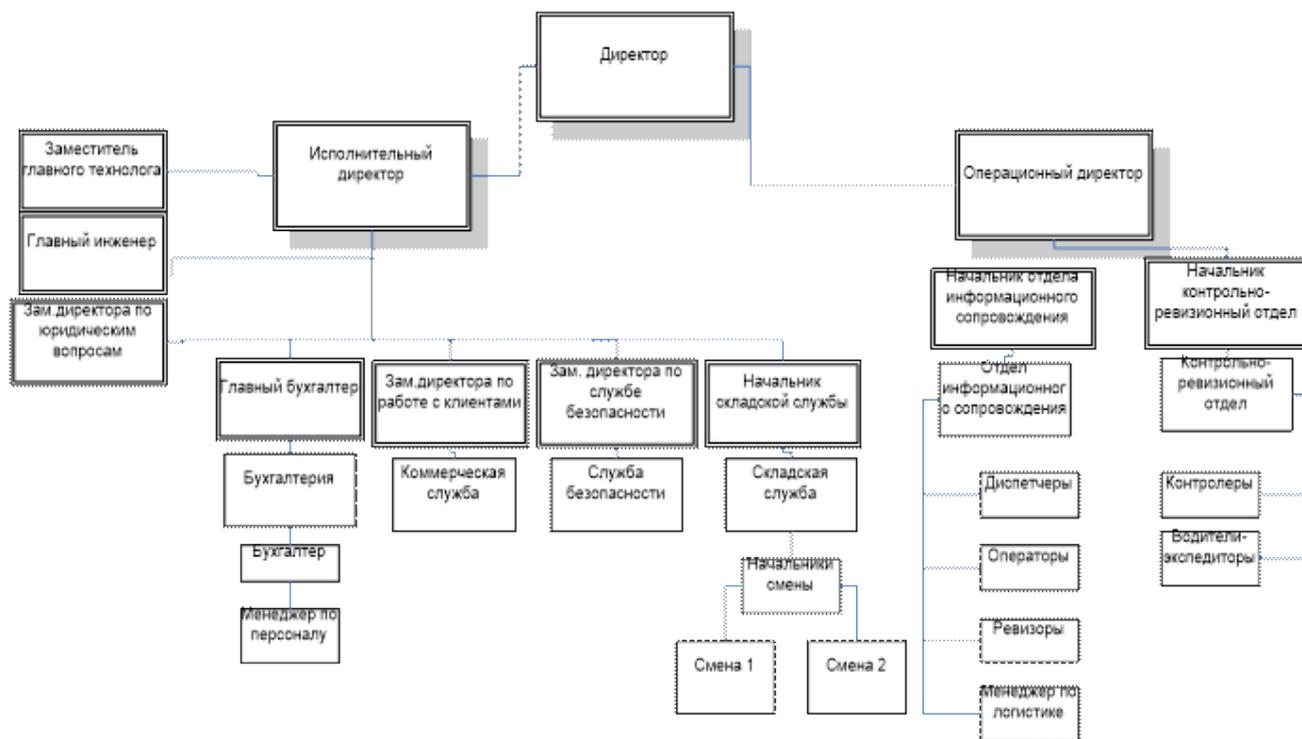


Рис.1. Организационная структура ООО «РеалГрупп»

Анализируя данную структуру можно выделить следующие достоинства и недостатки:

Достоинства линейно - штабной структуры:

1. Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. Некоторая разгрузка высших руководителей;
3. Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

1. Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. Тенденции к чрезмерной централизации управления;
3. Аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Таким образом, линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным

Исходя из текущей организационной структуры, можно сделать вывод о том, что необходимо перераспределение функций между отделом ИС (информационного сопровождения) и контрольно-ревизионным отделом. Так, например, ревизионная группа должна быть в подчинении у контрольно-ревизионного отдела, но в данный момент это невозможно из-за недостаточной подготовленности руководителя данного подразделения к выполнению обязанностей по проведению инвентаризации и прочих работ, входящих в обязанности ревизоров.

### 3. Структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций

К основным средствам предприятия ООО «РеалГрупп» относятся: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, приборы и устройства, вычислительная техника, инструменты и т.п. В состав основных средств включаются также капитальные вложения на коренное улучшение земель, капитальные вложения в арендованные объекты основных средств, земельные участки и объекты природопользования.

Срок полезного использования определяется организацией самостоятельно при принятии объекта основных средств к учёту. Обычно сроком полезного использования является период, в течение которого предполагается получить доход от эксплуатации конкретного объекта. Срок полезного использования по каждому объекту определяется исходя из:

1. Ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с планируемой мощностью или производительностью
2. Предполагаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации, системы проведения ремонтов и прочих условий
3. Нормативно-правовых и других ограничений на использование этого объекта.

В организациях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой они группируются по следующим признакам: по отраслевой принадлежности, назначению, видам и выполняемым функциям, использованию, характеру участия в производственном процессе, в зависимости от имеющихся прав на объекты.

Бухгалтерский учёт основных средств обеспечивает выполнение следующих задач:

1. Формирование фактических затрат, связанных с принятием активов в качестве основных средств к бухгалтерскому учёту;
2. Правильное оформление и своевременное отражение операций по движению (приобретение, внутреннее перемещение, выбытие) объектов;
3. Контроль за сохранностью объектов, принятых к учёту;
4. Выбор оптимального способа начисления амортизационных отчислений;
5. Полное исчисление затрат, связанных с поддержанием объектов в рабочем состоянии;
6. Достоверное определение финансовых результатов от выбытия (продажи) объектов;
7. Получение информации об основных средствах, необходимой для раскрытия в бухгалтерской отчётности.

Результаты проведённой переоценки объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учёте обособленно. Они не включаются в отчётность предыдущего года, а используются при формировании остаточной стоимости объектов на начало текущего года.

Вырезка отчёта о составе и структуре основных средств за 2019-2022 гг. ООО «РеалГрупп» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вырезка состава и структуры основных средств ООО «РеалГрупп».

Вид основных средств	2020	2021			2022		
		Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %	Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %
Здания и сооружения	62268	66852	-1434	57,68	65256	-1596	55,5
Сооружения передаточные устройства	2170	2100	-70	1,8	2650	+550	2,3
Машины и оборудования	31384	38272	+6888	33,02	42361	+4089	36,1
Транспортные средства	6498	6582	+54	5,68	5421	-1161	4,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	735	747	+12	0,64	721	-26	0,6
Другие виды	452	355	-97	0,31	93	-262	0,1
Земельные участки и объекты природопользования	1000	1000	0	0,87	1000	0	0,8
Итого:	110525	115908	+5353	100	117502	+1594	100

Тема №2: «Анализ экономической деятельности предприятия на примере –  
ООО «РеалГрупп»

1. Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «РеалГрупп» сокращенное фирменное наименование – ООО «РеалГрупп», создано в соответствии с Гражданским Кодексом от 30.11.1994 и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г и зарегистрировано 15.11.2000 года Администрацией Белгородской области. Место нахождения предприятия: Российская Федерация, 308010, Белгородская область, г. Белгород, Проспект Богдана Хмельницкого 166

Предметом деятельности Общества является осуществление предпринимательской деятельности. Согласно Уставу (приложение), основными видами деятельности Общества являются:

1. Закупка и реализация строительных материалов;
2. Доставка заказанных стройматериалов;

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Высшим органом управления Обществом является общее собрание участников. В ООО «РеалГрупп» решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично, и оформляется письменно. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет директор. Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, выдает доверенности на право представительства от имени Общества, издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Директор несет ответственность за состояние учета и отчетности, эффективное использование имущества и финансовых ресурсов Общества.

ООО «РеалГрупп» занимается реализацией следующих услуг:

1. Перевозка пассажиров по Российской Федерации и в зарубежные страны
2. Перевозка грузов по Российской Федерации и в зарубежные страны.

2. Экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру на примере ООО «РеалГрупп».

Понимание сущности организационного развития логистических структур позволяет менеджерам оценивать текущее организационное состояние предприятия в целом, формирует четкое понимание того; как должно структурироваться их предприятия. Наряду с этим, организационная структура службы логистики составляет одно из самых рутинных элементов логистического менеджмента любого предприятия. Прежде всего, это определяется тем, что эта структура в значительной степени касается не только интересов как персонала службы логистики, но и требований хранения устойчивости системы логистического менеджмента. И так интересов всего коллектива предприятия и его общей системы управления.

Исходным условием формирования структуры службы логистики на предприятии является убеждение его руководства в том, что сосредоточение всех логистических функций в одной организационной структуре хозяйствующего субъекта обеспечит эффективное управление бизнес-процессами, анализ затрат и убытков, а также принятия управленческих решений, направленных на минимизацию общих логистических затрат. При таких условиях менеджеры должны быть уверены в том, что интеграция логистических функций приведет к улучшению конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В противном случае вполне вероятно может возникнуть ситуация противодействия персонала разработке и внедрению логистически-ориентированной организационной структуры предприятия. Как правило, логистическую службу предприятия рассматривают с позиций формирования трехуровневой структуры.

Первый уровень: общее руководство. Основными функциями такого уровня являются:

1. Разработка логистической стратегии предприятия - долгосрочного плана развития службы логистики в соответствии с возможной диверсификации предприятия (процесса создания принципиально новых сфер и направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамично изменяющемся внешней среде),

2. Реализация политики и стратегии ведения производственно-хозяйственной деятельности предприятия на уровне логистических подсистем имеющимися средствами;

3. Координация всех логистических подсистем для достижения определенных целей логистического управления предприятием;

4. Устранения возможных несоответствий между различными компонентами как внутри подсистем, так и между ними;

5. Регулярное подведение итогов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и отчет перед руководством о деятельности отделов (групп) логистической службы.

Такой уровень логистического управления формируется из руководителей-менеджеров из направлений логистической деятельности: материально-техническое снабжение; складское и транспортное хозяйство; распределение материальных ресурсов по производственным подразделениям предприятия, сбытовая деятельность.

Кроме того, на этом уровне управления функционирует персонал, который обеспечивает логистическую деятельность предприятия: инженеры, контролеры и аналитики. В сфере их деятельности находится планирования

логистической деятельности, установление и нивелирования отклонений в логистической системе и в отдельных ее подсистемах, разработка направлений и решений по восстановлению планируемого логистического процесса, решения вопросов сервисного обеспечения продукции на этапах ее потребительского использования, окупаемости логистических затрат, проведение локальной и общей тактики поведения на рынке (по каждой из логистических подсистем), эффективная реализация общей стратегии предприятия.

Ответственность менеджера, который действует на таком уровне управления, заключается в управлении отдельными логистическими подсистемами в соответствии с установленными нормами расходов, прибыли и сервиса. В случае меж функциональных проблем (например, доставка сырья и материалов на предприятие и их внутренне производственное складирования), менеджеры, как правило, принимают совместные действия с целью установления причин их возникновения и поиска путей их решения.

Третий уровень: оперативное руководство. Это простые составляющие деятельности отдельных логистических подсистем. Сюда входят:

1. Управление операциями и процедурами движения ресурсов;
2. Работа с поставками продукции, по которым нарушается график ее движения;
3. Подготовка и предоставление на уровень программного управления информации о зафиксированных нарушениях деятельности в подсистемах;
  1. Проверка всей организации логистики на предприятии и при необходимости выполнения корректировки разработанных ранее планов по разным направлениям логистической деятельности;
  3. Оценка деятельности отдельных подсистем логистики и системы в целом;
  4. Координация тактической деятельности отделов / групп службы логистики по отношению к стратегическим целям предприятия;

5. Осуществление при необходимости определенных изменений в процедурах и операциях, выполняемых службой логистики;

6. Установлении норм расходов на выполняемые логистические процедуры и операции;

7. Разработка внутренних стандартов обслуживания потребителя.

Исходной информацией такого уровня управления являются:

1. Показатели деятельности предприятия в широком масштабе;

2. Общие проблемы логистических подсистем;

3. Внешние факторы, влияющие на логистическую систему в целом (прежде всего, рост или снижение конкуренции на рынке).

Такая информация используется для исследования, анализа, оценки деятельности службы логистики и принятия различного рода решений, касающихся корректировки действий в отдельных подсистемах и системы менеджмента в целом.

Второй уровень: программное управление. Включает в свой состав практически все функции подсистем логистики:

1. Получения и обработки заказов;

2. Организация закупок материально-технических ресурсов;

3. Организация транспортного хозяйства;

4. Организация складской и сбытовой деятельности;

5. Оперативное управление подсистемами в режиме времени и расходов, определенных управлением программного управления;

6. Отчет перед уровнем программного управления о результатах деятельности подсистем в соответствии с планируемыми временем и расходами.

В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влияние на доходы зависит от управления большим количеством ресурсов. Следует отметить, что на многих предприятиях логистика "растворяется" в других его функциональных подразделениях. При этом цели таких

подразделений не всегда совпадают с целями организации процесса управления товаропотоками.

Развитие организационной структуры службы логистики, как правило, воспринимается персоналом существующих на предприятии функциональных подразделений как средство высшего руководства увеличить свое влияние на их деятельность, перераспределения власти и средств.

В дальнейшем развитие организационной структуры службы логистики предусматривает ее функциональное агрегирования.

Стадия 1. Начало такой стадии определяется тем, что руководители предприятия убеждаются в перспективности формального объединения логистических функций, которые еще рассматриваются как вспомогательные или сопутствующие.

Наиболее типичным примером такого подхода является объединение двух или более логистических функций без существенных изменений в общей организационной структуре предприятия. Ответственность за логистическую деятельность распределена между работниками традиционных функциональных подразделений предприятия. На этой стадии организационные изменения касаются прежде всего интеграции функций в рамках сфер применения маркетинга и производства. Только в отдельных случаях может предусматриваться непосредственная ответственность за согласованность действий логистического характера между подразделениями, занимающимися материально-техническим обеспечением и хранением материальных ресурсов.

Такая фрагментарность логистических функций означает отсутствие координации и согласованности их выполнения, как в пределах предприятия, так и вне его. Поэтому типичным является дублирование действий планирования, управления и контроля выполнения процессов, в свою очередь приводит к непредсказуемым расходов и потерь. При этом информация, которая касается логистики предприятия, не всегда полной и

достоверной, а распределение обязанностей и ответственности персонала за выполнение логистических операций достаточно нечетким.

Стадия 2. Отмечается накоплением органами управления определенного опыта логистической деятельности и убежденности в выгодах от этого.

На предприятии формируются службы логистики как интегрированные организационные единицы, которые должны работать на общий результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для такой стадии характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы. Это сопровождается повышением ее статуса, полномочий и ответственности. Перевод системы логистического менеджмента на более высокий уровень увеличивает возможности его стратегического влияния на деятельность предприятия в целом - независимый статус службы логистики обеспечивает ее управляемость.

Следует отметить, что на такой стадии концепция интегрированной логистики реализуется еще не полностью, основные усилия высшего руководства предприятия сосредотачиваются либо на физическом распределении, или на управлении материальными ресурсами. Другим фактором, который препятствует более глубокие интеграции является несовершенство межфункциональных логистических информационных систем. Но при любых других условиях интегрированные службы логистики начинают существенно влиять на формирование и развитие общей стратегии предприятия.

Стадия 3. Характеризуется стремлением органов управления предприятия объединить все логистические функции и операции под единым руководством: группировка многих логистических функций как планово-координирующего, так и оперативного характера, в единый блок с общим руководством. Целью такого объединения является стратегическое управление всеми внутренними и внешними товаропотоками для максимизации прибыли предприятия.

Перехода предприятия к стадии 3 способствует активное развитие логистических информационных систем. Это усиливает возможности планирования и оперативного управления деятельностью службы логистики. Проведение полной интеграции функций и операций в рамках службы логистики определяется так:

1. Каждая функциональная сфера логистики (снабжение, поддержка производства и сбыт) структурируются как отдельный интегрированный бизнес-процесс. При таких условиях построение цепей подчинения, полномочий и ответственности за его исполнение позволяет объединить работу отдельных подразделений предприятия в единый бизнес-процесс.

2. Основные логистические функции и операции (упаковка, грузопереработка, складирования, управления запасами, транспортировка и экспедирование грузов и т.п.) распределены между операционными службами. их целевая ориентация обеспечивает механизм интеграции таких функций и операций. Деятельность каждого подразделения службы логистики структурируется как система перекрестной ответственности за прямую взаимосвязь между снабжением, производством и сбытом.

3. К планированию материальных ресурсов присоединяется весь потенциал управленческой информации по планированию и координации соответствующих логистических операций. Обработка заказов приводит в действие логистическую систему управления и генерирует необходимую для этого единую базу данных. Планирование, которое определяет общие потребности предприятия в ресурсах на соответствующий промежуток времени, базируется на прогнозировании спроса (по продуктам и рынкам), результатах обработки заказов, данных о состоянии производственных запасов и стратегии размещения и загруженности логистических мощностей.

Наряду с этим, на предприятиях промышленно развитых стран происходят процессы перехода вертикально построенной организационной структуры службы логистики в горизонтальной структуры.

Эффективность функционирования службы логистики предприятия базируется на соблюдении определенных условий, которые определяют успех логистической деятельности.

1. Точная формулировка функций каждого отдельного работника логистической службы - это перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и работниками службы логистики.

2. Наличие необходимой информации о количестве работников службы логистики, которые будут необходимы в ближайший и отдаленный время - это прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, имеющих в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения.

3. Информация о наборе знаний и навыков будущих работников службы логистики, а также информация об объемах ожидаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширению предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количества трудовых ресурсов и рынка рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят будут готовить необходимых специалистов.

4. Необходимость подбора будущего менеджера на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего работника: - речь идет о формальных и неформальных производственных связи, когда неформальный связь может привести к негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или предприятия в целом.

На предприятии возможна организация службы логистики по модульному принципу.

Первый вариант может быть использован на промышленных предприятиях с полным производственным циклом, со значительным номенклатурой материальных ресурсов, используемых в производственном процессе, и широкой номенклатурой выпускаемого товара. Второй вариант характерен для торгово посреднических организаций, которые имеют незначительную номенклатуру закупаемой с целью перепродажи, а также для предприятий бытового сервиса.

Другие варианты используются на предприятиях, исходя из направлений их производственно-хозяйственной деятельности, количества наименований потребляемых материальных ресурсов, количества наименований производимых базовых изделий. Такие варианты могут быть использованы в неполном, коротком и однозвенного производственно-логистической цепи предприятия.

### 3. Финансовое состояние предприятия ООО «РеалГрупп».

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т.е. средств предприятия и их источников. Основные задачи анализа финансового состояния — определение качества финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендации по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Эти задачи решаются на основе исследования динамики абсолютных и относительных финансовых показателей.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения анализа служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность:

- форма № 1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- форма № 3 «Отчет о движении капитала»;
- форма № 4 «Отчет о движении денежных средств»;
- форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»;

- данные бухгалтерского учета и необходимые аналитические расшифровки движения и остатков по синтетическим счетам.

Существуют три показателя достаточности источников формирования запасов: излишек (недостаток) собственных оборотных средств, излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, излишек (недостаток) общей величины источников формирования запасов

Для определения типа финансовой ситуации удобнее всего использовать таблицу. В табл.4-5 представлены показатели, характеризующие финансовую ситуацию за 2020-2021 гг.

Из результатов расчетов можно сделать следующий вывод: отрицательное значение имеют показатели обеспеченности запасов собственными и долгосрочными заемными источниками, следовательно – ООО «РеалГрупп» присваивается в 2019-2020 году 3 тип финансовой ситуации – неустойчивое финансовое состояние.

В начале 2019 года финансовое состояние на предприятии близко к критическому, так как все три показателя достаточности формирования источников запасов имеют отрицательное значение. Лишь в конце 2019 года появляется излишек общей величины средств для формирования запасов и затрат, что характерно для неустойчивого финансового состояния предприятия. Этот тип финансовой ситуации сохраняется и в 2019 году, но при этом недостаток формирования собственными и долгосрочными заемными источниками увеличивается, что характеризует неблагоприятное развитие предприятия.

Анализ динамики и структуры текущих активов предприятия дал неутешительные результаты: за последние два года структура текущих активов ни разу не достигала рационального норматива. Доминирующей частью текущих активов предприятия является дебиторская задолженность, величина запасов незначительно меняется на протяжении всего анализируемого периода, предприятие испытывает дефицит денежных

средств. В качестве рекомендаций для приведения элементов текущих активов к рациональному соотношению можно посоветовать следующее: активную работу с дебиторами предприятия, анализ сложившейся дебиторской задолженности, выявление в ее структуре безнадежной к взысканию.

Следующим этапом оценки текущих активов является определение их оборачиваемости и расчет суммы высвободившихся или дополнительно привлеченных оборотных средств в результате изменения оборачиваемости.

Что касается коэффициента оборачиваемости, то его величина за 2020 год увеличилась на 1,7 раза. Из этого можно сделать вывод о том, что величины выручки от реализации и ТА пришли в большее соответствие, чем в 2019 году.

Для оценки ликвидности баланса сначала группируют элементы актива баланса по степени ликвидности, а элементы пассива по степени срочности.

Элементы актива баланса делятся на четыре группы: наиболее ликвидные активы, быстрореализуемые активы, медленнореализуемые активы, труднореализуемые активы.

Обязательства по степени срочности делятся на следующие группы: наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы, постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если величина наиболее ликвидных активов больше величины наиболее срочных обязательств, быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, величина медленнореализуемых активов больше величины долгосрочных пассивов, постоянные пассивы предприятия больше труднореализуемых активов.

В 2022 году сложилась ситуация, выраженная следующими неравенствами:

На начало года	На конец года
$1A < 1П$	$1A < 1П$
$2A > 2П$	$2A < 2П$
$3A > 3П$	$3A > 3П$
$4A < 4П$	$4A > 4П$

Из систем этих неравенств можно сделать следующий вывод: предприятие можно характеризовать, как финансово неустойчивое на протяжении 2017-2018 гг. (неравенство  $4A < 4П$  соблюдалось только на конец 2017 года); перспективная ликвидность предприятия в норме (неравенство  $3A > 3П$  соблюдалось на протяжении всего периода). Ситуацию на предприятии нельзя назвать ликвидной из-за нехватки денежных средств и большой величины кредиторской задолженности (неравенство  $1A > 1П$  не соблюдалось на протяжении всего периода). Предприятие испытывает нехватку наиболее ликвидных активов на протяжении всех анализируемых лет.

На основе этих показателей можно рассчитать общий показатель ликвидности.

Значительное изменение общего показателя ликвидности произошло в 2019 году (с 0,514 до 0,708), но уже в 2020 году значение показателя вернулось практически на прежний уровень и стало равным 0,591. На протяжении всего анализируемого периода значение общего показателя ликвидности не соответствует нормативу.

Следующий этап анализа ликвидности баланса – это коэффициентный анализ. Рассчитываются 3 коэффициента, расчетная величина сравнивается с нормативом.

Для оценки платежеспособности предприятия используется три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы.

Платежеспособность предприятия с учетом предстоящих поступлений от дебиторов характеризует коэффициент уточненной (текущей) ликвидности. Он показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности.

Нормальное ограничение означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги. Классификации финансовых ситуации изложенной выше, соответственно, динамика значений именно коэффициента уточненной (текущей) ликвидности, наиболее точно отражающего текущую платежеспособность предприятия.

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

### Тема №3 «Применение современных информационных технологий в логистических процессах на примере ООО «РеалГрупп»

В качестве технической базы (технического обеспечения) рабочего места специалиста, обрабатывающего экономическую информацию вполне можно выбрать типовой компьютер, предлагаемый многими продавцами компьютерной техники, а неправильный выбор программного обеспечения может привести к большим потерям времени, денег и тяжелым психологическим последствиям. Достаточно лишь представить, как при отсутствии преемственности при переходе на новый программный продукт придется заново переучивать весь персонал, заново ввести базу данных, созданную и накопленную в течение нескольких лет и т.д.

Главным назначением АРМ, конечно, является решение задач профессиональной направленности (задач бухучета, анализа хозяйственной деятельности, планирования и прогнозирования и т.п.). Однако персональный компьютер непосредственно не может взаимодействовать с программами профессионального назначения, необходима операционная система, с помощью которой все остальные программы-приложения и будут работать. Компьютер и операционная система будут как бы являться вычислительной платформой, на которой базируются все прикладные программы.

Прикладное программное обеспечение (ППП - пакеты прикладных программ) можно разделить на две группы:

1. Базовое (общесистемное) программное обеспечение, которое практически не привязано (или слабо привязано) к решению конкретных узко профильных задач, к области узкой профессиональной деятельности пользователя, которые можно разделить, в свою очередь, на три крупных подгруппы:

1. Функциональные ППП;
2. Многофункциональные и интегрированные ППП;

3. Проблемно - ориентированные ППП общесистемного назначения.

2. Проблемно-ориентированные ППП профессионального назначения, которые можно разделить, в свою очередь, на две подгруппы:

1. Типовые ППП управления, учета и анализа (например, автоматизированная система бухучета «1С: Бухгалтерия», которая будет рассмотрена в отдельной главе); локальные (индивидуальные) ППП управления, учета и анализа.

2. Функциональные ППП.

ППП первоначально разрабатывались именно как прикладные программы для решения определенной группы задач - для реализации одной функции прикладного программного обеспечения: текстовые редакторы, табличные процессоры (электронные таблицы), графические редакторы, системы управления базами данных и т.п. Конечно, сейчас эти основные функции реализованы в многофункциональных пакетах и интегрированных пакетах типа Office, однако они стоят значительно дороже и требуют значительно больших ресурсов компьютера (хотя в полном комплекте, может быть, и не нужны), поэтому функциональные пакеты имеют очень широкое распространение. Очень часто эти программные продукты можно найти в свободном, общедоступном распространении (shareware) на сайте фирмы-разработчика, на BBS, на CD-ROM и т.д. Их можно бесплатно установить на свой компьютер и проверить в работе, оценить возможности, однако при коммерческом использовании необходимо зарегистрироваться у разработчика и заплатить ему некоторую сумму, чаще всего небольшую.

## Тема №4 «Проектирование логистической системы. Планирование в логистической системе на примере ООО «РеалГрупп»

### 1. Выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах на примере ООО «РеалГрупп».

Организационная структура логистики ООО «РеалГрупп» - это внутреннее устройство любой системы логистического менеджмента, то есть принцип организации элементов в логистическую систему предприятия, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Организационная структура логистики ООО «РеалГрупп» отражает форму (то есть построение), устройство субъекта логистического управления, способ его внутренней организации, связи элементов такого субъекта между собой (порядок расположения, подчиненности отдельных звеньев управленческого аппарата).

Задача организационной структуры управления заключается в формировании отношений между взаимосвязанными объектами и субъектами управления и ресурсами, которые обеспечивают эффективное достижение целей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование организационной структуры службы логистики является не только основой существования количественно определенной системы логистического управления, но и формой, в рамках которой происходят изменения, появляются предпосылки для перехода системы из одного состояния в другое.

При любых условиях организационная структура имеет достаточно гибко и легко приспосабливаться к особенностям логистической деятельности предприятия. Это определяет следующие основные требования к ней:

1. Структура организации должна отражать цели и планы логистики предприятия, поскольку они являются составляющими всей его производственно-хозяйственной деятельности;

2. Структура организации должна отражать внешнюю среду логистики предприятия;

3. Структура организации должна отражать определенный объем полномочий, которыми наделены лица, осуществляющие на предприятии логистическое управление товаропотоками;

4. При группировке видов логистической деятельности предприятия и распределения полномочий внутри организации необходимо учитывать человеческий фактор.

Эффективно выстроенная организационная структура логистики обеспечивает ей стабильность, устойчивость, благодаря чему такая система сохраняет свои свойства при изменении условий функционирования внешней среды.

Поэтому необходимо принимать во внимание:

1. Стремление к простоте формы и небольшого штата логистического управления (высший уровень структуры логистического управления должен быть немногочисленным, а сама структура - максимально простой и гибкой)

2. Соблюдение свободы и одновременно жесткости логистического управления (при условии сочетания централизации и децентрализации управления должна проявляться жесткость по выполнению наиболее значимых для предприятия дел, и предоставляется свобода действий функциональных подразделений по всему остальному)

3. Смещение акцентов с функций на бизнес-процессы (сосредоточение внимания органов управления не в исполнении отдельных логистических функций, а на решении вопроса наиболее эффективного управления процессом выполнения заказов потребителя в целом - функциональные подразделения предприятия составляют единый процесс).

Понимание сущности и роли организационных структур хозяйствующих субъектов в прошлом и в настоящее время, выделение их сильных и слабых сторон позволяет логистическому менеджменту выбрать наиболее оптимальную структуру, которая в наиболее полной мере удовлетворит предприятие в будущем. В современных условиях развития рыночных отношений происходят "управленческие эксперименты" руководства предприятий, по которым проходят постоянные перестройки организационных логистических структур и преобразования логистических бизнес-процессов на оперативном / операционном уровне; модифицируются иерархические организационные структуры с целью их приспособления к динамично меняющейся внешней среде. Внимание руководства предприятий начинает сосредотачиваться на технологиях замены вертикальных бюрократических структур на горизонтальные структуры, ориентированные на управление ключевыми процессами. Эффективность формирования организационной структуры логистики предприятия обеспечивается повышением производительности труда, рационального использования основных фондов, сокращения потерь предметов труда, выполнения определенных объемов работ с минимальными затратами.

Современный менеджмент определяет существование таких базовых принципов управления: индивидуальный, функциональный и процессный.

Индивидуальный принцип управления определяет работу, выполняемую отдельным человеком.

Функциональный принцип управления отражает работу подразделения и предприятия в целом по вертикали взаимодействия руководителей, подразделений и служащих.

Функциональные структуры логистического менеджмента определяются следующими особенностями:

1. Формирование групп помощников ("экспертов") руководителя, задача которых состоит в распределении между работниками выполнения работ;

2. Формирование групп помощников "экспертов", которые не отвечают за общую эффективность функционирования предприятия (бизнес-системы), выполняя только те обязанности, которые поручают "эксперты";

3. Отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями предприятия;

4. Большой поток процедур организационно-управленческого характера, в значительной степени затрудняет выполнение логистических процессов;

5. Привлечение в сферу логистического управления товаропотоками большого количества работников, которые влияют на конечный результат логистических процессов;

6. Сосредоточение логистических функций и ответственности на высшем руководстве, неопределенность такой ответственности на более низких уровнях.

Сущность построения функциональной структуры логистики предприятия заключается в контроле выполнения работниками службы логистики низшего уровня указаний работников высшего уровня управления. Норма управляемости; то есть научно обоснованная контролируемая количество подчиненных составляет от трех до пяти человек. В значительной степени эффективность работы такой группы определяется прежде всего профессионализмом их руководителя, поскольку он распределяет сферы деятельности между подчиненными.

Процессный принцип управления фактически составляет последовательный ряд поставщиков и потребителей. При этом требования к каждой последующей работы или операции обуславливают требования к предыдущей работы или операции. Результаты деятельности службы логистики по сути является межфункциональной, зависят от требований к составляющим взаимообусловленного такой деятельностью бизнес-процесса.

Таким образом, требования к каждому единичному интегрированного логистического бизнес-процесса, который входит в общий интегральный

горизонтальный бизнес процесс предприятия, должен определяться требованиями к конечному результату деятельности логистической службы.

Это достигается путем рациональной организации труда - приведение трудовой деятельности персонала службы логистики в соответствующую систему, которая может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру.

Наиболее важным условием достижения успеха в логистической деятельности предприятия является отработка принципов организации. На основании обобщения известных теоретических разработок в этой сфере выделим следующие основные принципы формирования организационной структуры логистики предприятия.

1. Разделение труда. Этот принцип предусматривает, что работа работника или группы работников должна быть законченной фазе рабочего процесса - необходимый конечный результат такой работы. Такое распределение имеет как положительные преимущества, так и отрицательные последствия.

2. Делегирование полномочий. Это наделение правами и обязанностями определенного работника в сфере компетенции соответствующего руководителя. Эффективность делегирования полномочий зависит от следующих факторов:

1) Фиксированная ответственность - при делегировании полномочий ответственность с руководителя не снимается;

2) Возможность общего контроля - способности руководителя и его подчиненных; тип работы; территориальное размещения предприятия, мотивация работников;

3) Соответствие прав и обязанностей - объем делегированных полномочий должен соответствовать объему делегированных обязанностей;

4) Передача ответственности по иерархии - делегирование полномочий, по возможности, на самый низкий иерархический уровень (принцип абсолютного преимущества)

5) Отчетность отклонений - результат мониторинга должен быть немедленно доведен до сведения руководителя.

3. Диапазон контроля. Это норма контроля или управляемости руководства (количество непосредственно подчиненных одному руководителю работников). К факторам определения оптимального количества подчиненных с позиций диапазона контроля относятся:

1. Уровень компетентности руководителя и его подчиненного
2. Пределы выполнения руководителем работ, не подпадающих под его непосредственные обязанности;
3. Интенсивность взаимодействия между отдельными подчиненными;
4. Сходство и различия в деятельности подчиненных;
5. Широта новой проблематики в конкретном подразделении;
6. Распространенность стандартизированных процедур;
7. Степень физических различий в деятельности.

4. Влияние технологии. Исходит из того, что технология, используемая на предприятии, достаточно тесно связана с его идеальной организационной структурой. Поскольку с точки зрения требований решения проблем более сложная технология требует более четкой выразительности организационной структуры - обеспечение тщательной разработки и четко выполнения плана, обеспечение соответствия кадровой и материальной составляющей целей, ресурсов и потребностей предприятия.

5. Факторы среды. Для большинства предприятий динамично меняющаяся и жестко конкурентную среду, где они функционируют, требует гибкой приспособленности его структуры к новым и слабо контролируемым ситуациям. Изменения, происходящие во внешней среде, приводят не только к использованию различных структур, но и к коренному изменению структуры в пределах одной и той же организации.

6. Размер предприятия. Влияет на выбор структуры организации. Чем больше по размеру предприятие (в том числе и по количеству работников), тем в большей степени проявляется тенденция выбора бюрократической структуры. Возникает невозможность создания некоторой формальной структуры с разделением на отдельные единицы, которые создают возможность координации управления.

7. Подбор кадров. Такой принцип базируется на том, что каждое рабочее место должно быть обеспечено работником, который заинтересован в работе и обладает необходимой квалификацией. Наем каждого нового работника должна усиливать позиции предприятия на рынке.

8. Обязанности работников. Они заключаются в выполнении работниками, которые зачислены на работу, определенным порядком своих служебных обязанностей под руководством непосредственного руководителя.

9. Полномочия руководителя. Они подразделяются на два вида: формальные обязанности (передаются от руководителя к подчиненному - цепь командования) и неформальные полномочия (заслуженный авторитет).

10. Компетентность и дисциплина. Этот принцип представляет собой комплекс взаимосвязанных знаний, умений, навыков и правил поведения работников всех уровней управления предприятием при соблюдении соответствующей служебной дисциплины (определение обязанностей, регламентируются должностными инструкциями).

11. Нормы и нормативы. Они включают:

1) Нормы затрат живого труда (совокупность норм, нормативов и расчетных показателей использования оборудования);

2) Нормы и нормативы движения производства (совокупность норм и нормативов, характеризующих состояние производственного процесса);

3) Нормы и нормативы затрат предметов труда (совокупность норм расхода материальных ресурсов).

12. Диспетчеризация работ. Она заключается в такой организации, по которой возможно проявление инициативы работников. Она, вероятно, не должна оставаться без внимания руководства и соответствующим образом поощряться.

13. Вознаграждение работников. Заключается в оценке рабочего места работника, на основании которой определяется заработная плата. При этом может быть использован ряд методик оценки рабочего места:

1) Ранжирование (каждое рабочее место отдельного подразделения предприятия анализируется в соответствии со сложностью выполняемой работы и уровнем ответственности, а затем рабочие места упорядочиваются по уменьшающимся значениям рангов в зависимости от важности для предприятия);

2) Градация (ранжирование осуществляется не в рамках одного подразделения предприятия, а по всем его службам - выполняется сопоставление должностей по рангам значимости и сравнение соответствующих рабочих мест);

3) Сопоставления факторов (количественный метод оценки рабочего места по таким факторам - степень ответственности, напряжение умственного труда, квалификация, условия труда, напряжение физического труда)

4) Система баллов (устанавливается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимально возможный балл, при этом к факторам относят личные качества, профессиональные навыки, уровень ответственности, условия труда).

Организационная структура службы логистики предприятия и его подразделений зависит от целого ряда факторов, к которым относятся:

1. Направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2. Размеры и мощность предприятия (производственная и общая площадь, объем парка станков и т.п.);

3. Количество наименований, типов, марок, сортов тех размеров материальных ресурсов, используемых на предприятии;

4. Структура материально-технических ресурсов, потребляемых предприятием, по направлениям производственно-хозяйственной деятельности;

5. Количество поставщиков материально-технических ресурсов и их территориальное размещение;

6. Назначения и количество складов на предприятии, предназначены для хранения материально-технических ресурсов;

7. Наличие в собственности предприятия магистральных и внутрипроизводственных транспортных средств, их количество по видам и типам;

8. Количество потребителей промежуточной и конечной готовой продукции, изготавливаемой предприятием.

Важной задачей при организации службы логистики является ее внутренняя рациональная структура, которая должна основываться по определенным принципам.

1. Принцип "по функциям". Предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной логистической подсистеме без его распределения между работниками. Такой принцип используется, как правило, на предприятиях, оперирующих ограниченной номенклатурой необходимых в производстве материальных ресурсов, а следовательно, незначительной номенклатурой производимой продукции. Функциональный принцип внутренней организации службы логистики имеет определенные ограничения в его практическом использовании - существует некий "порог" расширения количества работников такой службы (в первую очередь в отделе снабжения и на складе сырья и материалов). В случае увеличения объемов реализации конечной готовой продукции на предприятии необходимо перестройка его производственно-сбытовой деятельности.

2. Принцип "по территории". Определяет потребность в распределении рынка реализации конечной готовой продукции и сервиса (например, по регионам страны). За каждым таким территориальным образованием осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами / группами службы логистики. Как правило, такой принцип характерен для предприятия, которое имеет главную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все отнесены к логистике работы. Примером использования такого принципа является процесс закупки сырья и материалов. На предприятии формируются несколько групп, которые отвечают за взаимоотношения с поставщиками, находящимися в разных регионах страны, ближнего и дальнего зарубежья. Это, в свою очередь, вызывает рост функциональных обязанностей соответствующих работников: таможенные операции, внутренняя и внешняя документация, специфика транспортировки и складирования сырья и материалов. Поэтому в разных регионах может существовать похожа сырье или материалы, такой принцип требует четкой координации работы структур службы логистики предприятия. Аналогичная ситуация может возникать в производственной и сбытовой деятельности предприятия, где по изготовлению конечной готовой продукции и ее реализации возникают вопросы согласования требований других регионов страны и других стран по ее функционально-потребительских характеристик и условий доставки и использования.

3. Принцип "по продукту". Используется в отделах закупок и продаж на предприятиях (склады материальных ресурсов и готовой продукции), где потребляется значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. В таком случае предусматривается создание в отделах службы логистики специальных групп / секторов, которые занимаются определенной, четко ограниченной номенклатурой или ассортиментом, группой конкретных продуктов. Так, в отделе закупок могут быть сформированы структуры (сектора) по группам материальных ресурсов. В свою очередь в каждом секторе формируются подструктуры, которые тоже

организованы по продуктовым принципу и занимаются закупкой конкретных видов сырья и материалов.

4. Принцип "за поставщиком". Используется на предприятиях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В таком случае в отделе закупок отдельный менеджер занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, поступающих на предприятия.

5. Принцип "за потребителем". Используется на предприятиях, имеющих длительные производственно-хозяйственные отношения с отдельными покупателями или конечными потребителями, которые покупают определенный ассортимент конечной готовой продукции в значительных объемах (или уникальную продукцию по специальному заказу). В таком случае в отделе продаж отдельный менеджер (группа менеджеров) занимается только данным покупателем или конечным потребителем и соответствующей номенклатуре производимой продукции предприятием.

6. Комбинированный принцип. Где определенное сочетание приведенных выше организационных принципов. Как правило, такое сочетание характерно для отделов закупок и продаж. Возможен вариант, когда основным принципом организации отдела продаж есть продуктовый принцип, на складе готовой продукции вводится должность менеджера, который отвечает за комплектование заказов для отдельного стратегически значимого заказчика.

В организационном структурировании службы логистики выделяют две основные, на первый взгляд альтернативные, тенденции. Первая заключается в том, что органы управления предприятия сосредотачивают свое внимание на интеграцию логистических функций в рамках своей существующей общей структуры. Вторая тенденция ориентирует предприятие на большую дифференциацию, что приводит к созданию сети

филиалов с определенными полномочиями логистического обслуживания, или же к формированию и развитию кооперации.

Очевидно, что единых практических подходов к формированию организационной структуры службилогистики на пидприємствах не существует. Поэтому вищомукеривництву необходимо определить и роль логистики в своей производственно-хозяйственной деятельности; рассмотреть возможные альтернативы организации и управления такой службы.

## 2. Анализ системы логистического планирования в организации

Для большей части компаний в неотъемлемые задачи реализации корпоративной стратегии входит необходимость спроектировать и сформировать логистическую систему, так как она выполняет ряд основных функций:

1. Производство;
2. Складирование и временное содержание произведенного товара;
3. Формирование готовой продукции к отгрузке и транспортировке;
4. Непосредственно сам процесс транспортировки товаров.

А так же процесс моделирования логистических систем включает задачи:

1. Определение потребности складов готовой продукции;
2. Приёма и обработки заявок;
3. Обслуживание клиентов;
4. Хранение произведенного товара;
5. Внутрипроизводственное управление запасами.

Для обеспечения внутрихозяйственных потребностей проектирование логистических систем позволит:

1. Управлять закупкой и доставкой материалов;
2. Управлять внутрипроизводственными запасами;

3. Контролировать движение сырья и материалов внутри цикла производства;

При планировании логистических систем крайне важными являются факторы:

1. Размещение и состав элементов.

Структура логистической системы напрямую зависит от потребности в денежных, товарно-материальных ценностях, трудовых ресурсах обеспечивающих её эффективное функционирование.

При планировании логистической системы необходимо учитывать расположение поставщиков сырьевых ресурсов относительно размещения потребляющих эти ресурсы элементов системы, с целью снижения транспортных издержек.

2. Расположение и число распределительных центров.

Организация может пользоваться как собственными складами и пунктами перевалки, так и использовать арендованные склады, распределительные центры или грузовые терминалы. Аналогично можно использовать подсортировочные склады расположенные вблизи потребляющего звена.

3. Проектирование эффективной системы взаимодействия элементов системы с использованием транспорта.

При формировании логистической системы моделируются различные варианты каналов транспортировки. При выборе определенного варианта решения необходимо обратить внимание на то, какой вид транспорта будет использоваться, какие будут маршруты и скорость доставки, величина затрат, ритмичность, возможность организации погрузок и разгрузок.

4. Информационное обеспечение

Обеспечение скорости и эффективности при коммуникации в процессе функционирования является важным фактором, определяющим её конкурентные способности. Структура информационных компонентов логистической системы имеет зависимость от поставленных перед ней

целями и задачами, внутренней структуры элементов, а так же внешней среды.

Одним значительным качеством логистической системы является динамичность. Им присуща изменчивость, возможность адаптации и реструктуризация.

Самыми популярными методами, используемыми при моделировании логистической системы, являются два типа: аналитический и имитационный.

Метод аналитического моделирования происходит в три основных стадии:

1. Определение основных принципов функционирования логистической системы в виде математических уравнений;
2. Решение сформированных уравнений;
3. Определение адекватности, или соотнесение полученных результатов с реальным положением вещей.

Преимущество данного метода заключается в возможности применения полученной модели неограниченное количество раз, а недостаток в крупном объеме и сложности математических расчетов.

Имитационный метод позволяет гораздо проще произвести исследование. Это моделирование происходит в две основные стадии:

1. Формирование опытной модели логистической системы;
2. Проведение серии опытов над полученной моделью.

Преимущество этого метода моделирования заключается в простоте реализации, а недостатки в высоком уровне издержек.

Моделирование логистических систем даёт возможность определить набор хозяйственных связей меж её элементами, так же присутствует возможность проектирования как макрологистических, так и микрологистических систем.

Для того чтобы планирование логистических систем приводило к максимально эффективным результатам, существуют различные принципы процесса проектирования.

Системный подход. Главный смысл принципа заключается во внимании к абсолютно всем элементам логистической системы, как взаимосвязанных составляющих целостного организма. Все части системы взаимодействуют между собой в процессе жизнедеятельности для выполнения главных задач с максимальной эффективностью.

Учёт всех издержек. При планировании логистической системы и вычислении эффективности её работоспособности важно обращать внимание на абсолютно все существующие издержки, такие как управление материальными, финансовыми, информационными и сервисными потоками. Минимизация издержек связанных с логистикой - ключевой параметр эффективной деятельности системы.

Глобальной оптимизации. Цель каждого элемента системы должны быть согласована с целями остальных элементов системы для достижения максимальной продуктивности работы системы.

Максимум автоматизации процессов. Разработка и внедрение автоматизированного оборудования и обеспечения позволит достичь максимальной эффективности в управлении всей системой. Применяются различные системы планирования ресурсов, управления заказами, базами и т.д.

Способность к адаптации. Логистическая система обязана оперативно реагировать на изменения окружающей бизнес-среды.

Особой эффективностью обладает именно системный подход к проектированию логистической системы, отобразим на рисунке номер 5 основные этапы его применения.



Рисунок 1 - Процесс применения системного подхода при планировании логистических систем

Начальным этапом в планировании системы является определение цели исследования с учетом технических и экономических требований, которые могут быть предъявлены к ней пользователями, такими как:

1. Бизнес-формирования;
2. Индивидуальные потребители;
3. Государственные структуры;
4. Банковские и прочие финансовые организации;
5. Логистические посредники.

Требования предъявляемы к системе со стороны пользователей зависят от характеристик рынка, его экономических, социальных, географических, транспортных, политических и прочих параметров.

Весьма полезным свойством результата системного анализа является то, что использование полученных результатов можно применять не единожды. Так как логистическая система изменчива, динамична, то результаты проделанной работы возможно корректировать для перенесения на уже измененную логистическую модель, с целью совершенствования её параметров, а так же более эффективного управления.

## Тема №5 «Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы на примере ООО «РеалГрупп»

### 1. Документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции на примере ООО «РеалГрупп»

Документальное оформление заказа.

Использование большинством фирм в условиях рыночной экономики сложившихся ранее документов во многих случаях не удовлетворяет современным требованиям.

Относительно ведения документации по закупкам руководителям соответствующих отделов целесообразно разработать стандартные бланки.

В них рекомендуется:

1. Обозначить его, в целях выделения бланка заказа среди других документов словом «заказ» или «заказ на поставку»;

2. Присвоить документу порядковый номер. Он применяется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, счет-фактура и т. п.).

Наличие порядкового номера поможет быстрому поиску нужного документа;

3. Указать название и адрес компании. Эти сведения служат информацией поставщику, с кем ему предстоит иметь деловые отношения, куда поставлять товар и отсылать счет;

4. В бланке заказа должно быть указано должностное лицо, желательно, чтобы им являлся человек, стоящий у истока заказа. Это поможет поставщику при необходимости решить возникшие у него проблемы с конкретным человеком.

Ему же он может адресовать интересующие его вопросы, связанные с заказом;

5. Указывается дата, наименование и адрес поставщика.

6. Поставить сроки и указать количество поставляемых товаров;

7. Описать товар. В заказе на поставку должны быть четко определены необходимые товары со ссылками на предложение о закупках и заявкой на спецификацию;

8. Если адрес поставки не тождественен основному адресу предприятия, названного в бланке заказа, необходимо его указать;

9. Цена на товар должна быть проставлена в бланке заказа во избежание конфликта при расплате за поставленные товары;

10. Нужно предоставить свои банковские реквизиты, чтобы не возникали различные финансовые недоразумения.

Для правильного оформления операций поставок необходимо тщательно работать с документами, их отражающими.

Копия заказа направляется в подразделения потребителя для проверки на соответствие уведомлениям о поставке поступившего товара.

При проверке используется описание товара.

Уведомление об отгрузке направляется поставщиком после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывают номер заказа и время поставки.

Когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы, оформляется документ поставщика. В нем указывается:

1. Адрес отправителя и его название, описание продукции, количество мест, вес продукции, специфика транспортировки, название поставщика. Для информирования подразделений-потребителей о факте доставки товара, для контроля бухгалтерией соответствия уведомления об отгрузке товара подтверждением получения поставки являются копии заказа и счета;

2. Номер сопроводительного письма, дата поставки, способ транспортировки, отправитель – все это в книге регистрации товаров вместе с их кратким описанием. Некоторые предприятия не используют приведенные виды уведомления, предпочитая хранить нужные сведения непосредственно в компьютере, но при недобросовестности поставщика лучше иметь письменные документы;

3. Не будет лишним в некотором документе описывать брак и другие недостатки предоставленного товара для принятия нужных мер отделом закупки.

Документальное оформление приемки продукции.

Для оформления поступившего товара применяются унифицированные формы первичных документов (формы с N Торг-1 по N Торг-14), утвержденные постановлением Госкомстата России от 25.12.98 N 132 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций".

Приемка товаров осуществляется материально-ответственным лицом на основании товаросопроводительных документов поставщика, предусмотренных условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов (товарной накладной, товарно-транспортной накладной (ТТН), железнодорожной накладной, счетом или счетом-фактурой). Если товар доставляется, например, автомобильным транспортом непосредственно на склад покупателя, то материально-ответственное лицо, осуществляющее приемку товара, ставит свою подпись на товаросопроводительных документах и заверяет ее печатью своей организации.

Порядок приемки товаров и ее документальное оформление зависят от:

- места приемки;
- характера приемки (по количеству, качеству, комплектности);
- от наличия или отсутствия сопроводительных документов поставщика и соответствия их договору купли-продажи.

Место приемки товара Приемка товаров может производиться:

- на складе поставщика при вывозе товаров покупателем;
- на складе покупателя при доставке товаров поставщиком;
- в месте вскрытия опломбированных или в месте разгрузки неопломбированных транспортных средств и контейнеров или на складе транспортного предприятия при доставке и выдаче товара предприятием железнодорожного, водного, воздушного, автомобильного транспорта.

При отгрузке со склада поставщика основным товаросопроводительным документом является товарная накладная по форме N ТОРГ-12, которая используется для оформления продажи товаров сторонней организации.

Товарная накладная N ТОРГ-12 отличается от товарно-транспортной накладной тем, что в ней отсутствует транспортный раздел. Товарная накладная, изображенная на с. 51, может быть как приходным документом покупателя, так и расходным документом поставщика. В товарной накладной указываются номер и дата оформления, наименование поставщика и покупателя, наименование и краткое описание товара, его количество (единицы измерения), цена и общие суммы отпущенных товаров с учетом и без НДС. Товарная накладная подписывается материально-ответственными лицами, сдавшими и принявшими товар, и заверяется печатью организации поставщика и в отдельных случаях печатью покупателя.

Товарная накладная N ТОРГ-12 при получении товара на складе поставщика обычно составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр остается у организации-поставщика и является основанием для списания товаров. Второй экземпляр передается организации-покупателю и является основанием для оприходования товара. Вообще говоря, количество оформляемых экземпляров накладной может быть и больше. Это зависит от условий получения товара покупателем, вида организации поставщика, места передачи товара, особенностей документооборота и т.д.

Если товары получает материально-ответственное лицо покупателя на складе поставщика, то оно должно предъявить поставщику доверенность по форме N М-2 (М-2А), которая необходима для подтверждения полномочий материально-ответственного лица на получение товара. Форма доверенности установлена Постановлением Госкомстата России от 30.10.97 N 71а "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов,

материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве".

Доверенности на получение товара выдаются только сотрудникам данной организаций. Выдача доверенностей лицам, не работающим в данной организации, не разрешается. Доверенность подписывается руководителем и главным бухгалтером организации или лицами, ими на то уполномоченными, и на ней ставится печать организации. Если товар получает представитель организации-покупателя по доверенности (с печатью), то печать организации-покупателя на товарной накладной не ставится.

В случае несоответствия фактического наличия товаров количеству, указанному в товарной накладной или отклонения по качеству, установленному в договоре, либо по данным, указанным в сопроводительных документах, должны составляться соответствующие акты, о которых речь пойдет ниже, а в сопроводительном документе следует сделать отметку об актировании. Характер приемки товаров Теперь рассмотрим, как характер приемки влияет на ее документальное оформление.

Если по условиям договора необходима приемка товаров по количеству, качеству, массе и комплектности, то оформляется Акт о приемке товаров по форме N ТОРГ-1 или Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2. Форма N ТОРГ-1 используется в том случае, если нет расхождений между документами поставщика и фактическими данными приемной комиссии. Приемка товара производится по фактическому наличию. При обнаружении отклонений по количеству, качеству, массе покупатель обязан приостановить приемку, обеспечить сохранность товара, принять меры по предотвращению его смешения с другим однородным товаром и вызвать представителя поставщика (грузоотправителя) для составления двустороннего акта. Поставщик может не высылать своего представителя и разрешить приемку товара без него.

Если по каким-то уважительным причинам работа по приемке прерывалась, причины, условия хранения и перерывы фиксируются в акте. Акт по форме N ТОРГ-1 составляется отдельно по каждому поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу. Один экземпляр этого документа остается у покупателя, а другой передается поставщику. Заполнение первой и последней страниц акта N ТОРГ-1 не вызывает затруднений.

На 1-й странице акта записываются реквизиты поставщика, изготовителя и получателя товара, номер и дата акта, место приемки, реквизиты договора и другие сведения. Особое внимание следует обратить на строку "Способ доставки", где указывается вид транспортного средства, доставившего товар (в вагоне, составе, автофургоне, рефрижераторе, на судне и т.д.). На 2-й и 3-й страницах акта N ТОРГ-1 при заполнении строки "Сертификат" обязательно указываются его номер, наименование органа регистрации, выдавшего этот документ, и срок его действия. Для примера на с. 52 приведен фрагмент 2-й и 3-й страниц заполненного акта N ТОРГ-1. Если реальное состояние поставленного товара соответствует документам поставщика, то в полях "Состояние товара, тары и упаковки в момент осмотра", "Способ определения недостающего товара", "Заключение о причинах и месте образования недостачи товара", "Отклонение (+, -)" можно сделать прочерк. На последней странице акта N ТОРГ-1 члены комиссии подтверждают правильность сведений, указанных на предыдущих страницах, и пишут свое заключение о приемке товара. Если представитель поставщика участвует в приемке, то он расписывается в получении акта. Здесь же подписывается главный бухгалтер грузополучателя. На 4-й странице также выделено место для записи решения руководителя по поводу приемки товара.

Заведующий складом расписывается на этой же странице в получении товара и тары на ответственное хранение, а руководитель утверждает документ. Акты должны храниться в течение пяти лет. Для оформления

приемки товаров, имеющих количественные и качественные расхождения по сравнению с данными сопроводительных документов поставщика, дополнительно применяются Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2 и аналогичный Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке импортных товаров по форме N ТОРГ-3. Акты по формам N ТОРГ-2 и N ТОРГ-3 составляются в соответствии с фактическим наличием товаров и в сравнении с данными, содержащимися в транспортных, сопроводительных или расчетных документах, а при приемке их по качеству и комплектности - в соответствии с требованиями к качеству товаров, предусмотренными в договоре или контракте. Эти акты являются основанием для предъявления претензии поставщику и составляются аналогично акту по форме N ТОРГ-1.

Однако товары, по которым не установлены расхождения по количеству и по качеству, в этих актах не перечисляются, о чем делается отметка в конце акта следующего содержания: "По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет". Количество экземпляров составляемых актов и комплектность документов обосновываются реальной ситуацией. Обычно акт по форме N ТОРГ-2 на отечественные товары составляется в четырех экземплярах, а акт по форме N ТОРГ-3 на импортные товары - в пяти экземплярах.

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от российского поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара по договору с иностранным поставщиком, то акт составляется в присутствии материально-ответственного лица покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта в его отсутствии) и представителей других незаинтересованных организаций. Акт по форме N ТОРГ-3 составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара,

поступившую по одному транспортному документу. При приемке любых товаров акты о приемке с приложением документов (накладные и т.д.) передаются в бухгалтерию под расписку и при расхождениях с товаросопроводительными документами используются для направления претензионного письма поставщику или транспортной организации, доставившей груз.

Неотфактурованные поставки. На практике нередко встречаются случаи, когда товар поступает в организацию без товаросопроводительных документов поставщика или они частично отсутствуют. Это называется неотфактурованной поставкой. Несмотря на отсутствие товаросопроводительных документов, товар все равно должен быть оценен и оприходован. В случае неотфактурованной партии товаров для оформления приемки и оприходования фактически полученных товаров используется Акт о приемке товара, поступившего без счета поставщика, по форме N ТОРГ-4. Неотфактурованные поставки могут, например, возникать, когда в сопроводительных документах, которые получатель товара принимает от транспортной организации, указаны только номенклатура товаров и их количество, а цен нет. Транспортная организация обычно отвечает только за сохранность и доставку товаров по номенклатуре и количеству, а цена для нее не имеет существенного значения. При оприходовании такого товара у бухгалтера появляется необходимость оценить его (определить цену каждого наименования). Если товар еще не оплачен, то в момент получения неотфактурованной поставки покупателю известна только цена, указанная в договоре или в приложении к нему. Эту цену называют учетной или плановой.

Именно по этой учетной цене товары принимаются к бухгалтерскому учету с последующим уточнением фактической себестоимости (п. 26 Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01, утвержденного Приказом Минфина России от 09.06.01 N 44н). После оприходования товара поставщику обычно сообщают о

полученной поставке и прилагают акт о приемке. Акт по форме N ТОРГ-4 можно применять для оформления любого поступления в организацию по фактическому наличию.

Он составляется, по крайней мере, в двух экземплярах членами комиссии при участии материально-ответственного лица. Один экземпляр передается в бухгалтерию, другой - остается у материально-ответственного лица.

## 2. Документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта

При выполнении перевозок на каждом АТС должны быть документы, которые относятся к документам строгой отчетности (имеют серию и учетный номер). В общем случае к таким документам относятся:

1. Путевой лист;
2. Товарно-транспортная накладная (ТТН) при перевозке грузов товарного характера (имеющих стоимость).

Путевой лист является основным первичным документом, определяющим показатели для учета работы ТС и водителя, и для расчетов за перевозки. Приказом Минтранса России от 18 сентября 2008 г. № 152 утверждены обязательные реквизиты и порядок их заполнения. При выполнении перевозок используются путевые листы следующих форм, утвержденных Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78:

1. Форма 3 — при перевозках легковыми автомобилями. Работа автомобиля фиксируется на обратной стороне путевого листа, и каждая поездка заверяется лицом, использующим автомобиль;

2. Форма 4-с (сдельная) — при грузовых перевозках на условиях сдельной оплаты, предусматривает подробное задание водителю по маршруту движения и числу ездов. На обратной стороне путевого листа

фиксируется время выполнения ездки, продолжительность простоев и номера ТТН, на основании которых перевозился груз;

3. Форма 4-п (повременная) — при грузовых перевозках на условиях повременной оплаты, предусматривает указание заказчика перевозок (заказчиков) и времени прибытия и убытия от заказчика. Номера ТТН, по которым перевозился груз, записывают на обратной стороне. Путевой лист имеет отрывной талон, который должен быть заполнен заказчиком и заверен его печатью. После обработки в АТП этот талон возвращается заказчику вместе со счетом на перевозки; - форма 4-л — при перевозках пассажиров легковыми таксомоторами. В путевом листе предусмотрены отметки о простоях и выполнении заказных перевозок;

4. Форма 6 — при городских и пригородных автобусных перевозках. В путевом листе отмечают рейсы и регулярность их выполнения;

5. Форма 6-спец — при заказных автобусных перевозках. Путевой лист имеет отрывной талон заказчика;

6. Форма 7 — при междугородних автобусных перевозках.

На путевых листах в левом верхнем углу проставляется штамп или печать организации — владельца ПС. Заполнение путевого листа производится перед выездом АТС на линию, на линии и после возвращения в АТП. Перед выездом на линию заполняются сведения о водителе, сопровождающих лицах и АТС, времени начала и окончания работы, заказчике перевозок, планируемом пробеге АТС и движении горючего. Если выполняемые перевозки подлежат лицензированию, в путевом листе должны указываться номер и серия лицензии. Указанная в путевом листе дата выдачи должна соответствовать дате регистрации выданного путевого листа в журнале. В нижней части путевого листа должны быть поставлены подписи:

1. Диспетчера, подтверждающая правильность заполнения путевого листа и наличия у водителя водительского удостоверения; механика об исправности ПС;

2. Медицинского работника о возможности допуска водителя к управлению АТС;

3. Водителя о принятии АТС в технически исправном состоянии и получении задания на работу.

Данные в путевой лист заносятся должностными лицами АТП (диспетчером, техником по топливно-смазочным материалам и др.). Участие водителя в подготовке путевого листа не допускается. На линии в путевой лист заносятся сведения о работе ПС, результаты проверки контролирующими лицами. Ответственное лицо заказчика расписывается и ставит печать, подтверждая правильность заполнения данных о выполненной работе. После сдачи водителем путевого листа при возвращении в АТП диспетчер или другое уполномоченное на это лицо заполняют данные о фактически выполненной работе водителем и АТС, движении горючего. Водитель своей подписью удостоверяет сдачу ПС механику в технически исправном состоянии или в состоянии с определенными неисправностями и число сданных, вместе с путевым листом, ТТН. Механик своей подписью подтверждает эти сведения. Диспетчер своей подписью подтверждает число сданных водителем ТТН и правильность заполнения данных после сдачи путевого листа водителем. Ответственность за правильное заполнение путевого листа несут руководители АТО и лица, ответственные за эксплуатацию ПС и участвующие в заполнении документов. Путевые листы хранятся в АТП вместе с ТТН, что облегчает их совместную проверку. Для контроля движения путевых листов, выданных водителю, и сдачи путевых листов после их первичной обработки в бухгалтерию ведется специальный журнал, форма которого утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78. Приказом Минтранса России от 30.06.2000 № 68 введены формы путевой документации и журнала учета путевых листов для индивидуальных предпринимателей, учитывающие особенности ведения ими хозяйственной деятельности. Если предприниматель использует наемный труд, водитель должен иметь при себе трудовой договор (контракт). Путевой

лист должен оформляться лично предпринимателем или специально назначенным лицом.

При выполнении перевозок товарных грузов совместно с путевым листом используется ТТН.

Товарно-транспортная накладная представляется перевозчику грузоотправителем и является основным документом для списания груза грузоотправителем и оприходования его грузополучателем. Грузоотправитель оформляет отдельную ТТН для каждого грузополучателя и каждой ездки АТС с обязательным заполнением всех реквизитов не менее чем в четырех экземплярах (первый остается у грузоотправителя, второй сдается грузополучателю, третий и четвертый поступают в АТП). После проведения расчетов по выполненным перевозкам третий экземпляр возвращается грузоотправителю вместе со счетом за перевозку.

Используют ТТН формы 1-т — «Товарно-транспортная накладная». Товарно-транспортная накладная состоит из двух разделов: товарного и транспортного. В заголовочной части ТТН указывают дату ее выписки, наименование заказчика, который оплачивает перевозку, наименование АТО, марку и государственные номера ПС, данные водителя, номер путевого листа.

Товарный раздел ТТН заполняется грузоотправителем и содержит сведения о грузе и лице, отпускающем груз. Вместо указания подробных сведений о перевозимом грузе могут указываться номера товарных накладных, содержащих все предусмотренные ТТН реквизиты и прилагаемых к ТТН.

В транспортном разделе ТТН приводятся сведения о погрузочно-разгрузочных операциях и показатели работы ПС. При получении груза водитель получает три экземпляра ТТН, заверенные подписями и печатями грузоотправителя и подписью водителя. При сдаче груза материально-ответственное лицо грузополучателя ставит в ТТН свою подпись и печать. В случае несоответствия доставленных товаров по качеству или количеству

должен составляться акт, который является юридическим документом для предъявления претензий поставщику. Сведения о составленном акте (номер, дата и краткая причина составления акта) записываются в соответствующей графе ТТН. В случае перегрузки груза в пути следования на другой ПС сведения об организации, водителе и АТС зачеркиваются с сохранением читабельности прежних данных и записываются новые данные. Исправления заверяются подписью работника, руководящего перегрузкой, и о факте передачи составляется акт с выполнением соответствующей отметки в ТТН. По грузам нетоварного характера, объем перевозок которых учитывается, ТТН выписывается в трех экземплярах (первый и второй для АТП, третий для грузоотправителя). Первый экземпляр АТП прилагается к счету за перевозку. В зависимости от вида перевозимых грузов к ТТН могут прилагаться другие товаросопроводительные документы.

### 3. Оформление складской документации

Организация складского учета на предприятии направлена на достижение конкретных целей. Это обеспечение сохранности материальных ценностей и формирование достоверной и полной информации о наличии и передвижении материальных активов.

Вот что относится к складским документам:

1. Накладные;
2. Ведомости;
3. Акты;
4. Описи;
5. Журналы;
6. Другие документы, которые помогают вести учет материалов на всех этапах движения и позволяют проконтролировать перемещение активов на складах с момента их поступления до фактического выбытия, использования или списания.

Один из самых распространенных бланков — накладная ТОРГ-12.

Как организовать учет:

Шаг 1. Организовать склад. Это особенно важно, если в учреждении большое количество товарно-материальных ценностей для их учета и хранения.

Шаг 2. Назначить ответственного работника или даже несколько лиц, уполномоченных на ведение складского дела.

Шаг 3. Утвердить перечень складских документов, которые будут использоваться в компании. НКО и представители бизнеса вправе разработать собственные бланки и формуляры. Все шаблоны следует закрепить в учетной политике. Бюджетникам следует руководствоваться положениями Приказа Минфина № 52н.

Документооборот на складе

Представим складской документооборот для чайников в виде таблицы с пояснениями к каждому формуляру. Все унифицированные формы можно скачать для работы. Бланки применять не обязательно, организация вправе разработать собственные шаблоны. Вот список основных складских документов:

Этап учета ТМЦ на складах	Образцы складских документов	Рекомендации по заполнению
Поступление	ТОРГ-12	Заполняются при покупке материальных ценностей у поставщика. Представляют собой товарные накладные, в которых детализирована информация о поступающих ТМЦ.  Так как документы поступают от внешних источников, заполнением бланков занимается поставщик (продавец,
	М-15	

		передающая сторона).
	М-4	Приходный ордер заполняется ответственным лицом по ведению складского учета. Допускается отказаться от заполнения М-4, заменив формуляр специальным штампом. Штамп о получении проставляется на накладных. В структуре штампа должны быть предусмотрены все обязательные реквизиты М-4.
	ТОРГ-2	Это акт о наличии расхождений. Его требуется составить, если фактический объем, характеристики или качество поставки отличается от заявленных позиций в накладной.
	Товарный чек или накладная	Используется при закупке ТМЦ через подотчетных лиц. С 01.07.2019 изменились правила ведения подотчета. Теперь принять материалы только по накладной или товарному чеку нельзя. Обязательно требуется фискальный чек.
	Справки, акты, ведомости и иные бланки Образец складской	Используются при иных способах поступления ТМЦ. Например, при безвозмездной передаче придется подготовить

	справки	<p>акт о приемке-передаче. Либо использовать иной документ, предусмотренный в учетной политике.</p> <p>Например, складская справка об остатках в произвольной форме потребуется при сверке остатков с бухгалтерией.</p>
Фактический учет	<p>Партионная карта МХ-10</p>	<p>Используется при условии, что организация осуществляет партионный способ учета ТМЦ. То есть каждая партия товара хранится отдельно. На каждую поставку заводится партионная карта.</p> <p>Партия — это однородные товары, ценности, материалы, которые поступили в учреждение по одному первичному документу.</p> <p>Бланк партионной карты разрабатывается фирмой самостоятельно.</p>
	<p>Карточка учета материалов М-17</p>	<p>Этот метод учета называется сортовым. Карточка заводится на каждую учетную единицу ТМЦ. Учет в таком случае ведется по видам материалов, сортам, наименованиям. Причем вне зависимости от даты и объема</p>

		поставки.
Внутреннее перемещение	М-11	Требование-накладная оформляется при необходимости передать ТМЦ от одного материально-ответственного лица другому. Например, при передаче материалов между складами или структурными подразделениями учреждения. М-11 заполняет ответственный работник отправляющей стороны. Составляется 2 экземпляра. Первый хранится по месту выбытия актива, второй — по месту учета при поступлении.
Инвентаризация	Приказ о проведении инвентаризации (ИНВ-22)	Локальный распорядительный акт — основание для проведения контрольных мероприятий. В приказе следует обозначить: цель инвентаризации; причину проведения; подконтрольные объекты; сроки проведения; членов и председателя комиссии.  С готовым приказом должны быть ознакомлены все заинтересованные лица.
	Инвентаризационная опись	Это фактическое наличие активов и ТМЦ на складе предприятия.

	(ИНВ-3)	<p>То есть уполномоченная комиссия фиксирует данные в опись в соответствии с фактическими показателями и объемами ТМЦ.</p> <p>Инвентаризация может проводиться только в присутствии материально ответственных лиц (Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49).</p>
	Сличительная ведомость (ИНВ-19)	<p>Одна из обозначенных ведомостей заполняется при наличии расхождений фактических и учетных данных. Если бухгалтерский учет, складской учет не совпали, то расхождение фиксируется в документе.</p> <p>Какой именно документ будет использоваться в работе, закрепите в учетной политике.</p>
	Ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией (ИНВ-26)	
Хранение	МХ-1	<p>При получении материалов на хранение ответственное лицо заполняет акт приема-передачи ТМЦ по форме МХ-1. В нем фиксируется информация об активах, передаваемых на ответственное хранение на склад.</p>
	МХ-2	<p>По истечению срока хранения</p>

		либо по требованию передавшей стороны МОЛ возвращает товары. Оформляется акт о возврате ТМЦ в форме МХ-2.
Выбытие	Лимитно-заборная карта (М-8)	Используется при списании материалов в производство либо для передачи активов на сторону. Заводится только на одну номенклатуру и на один отчетный месяц. По истечению отчетного периода передается в бухгалтерию.
	Накладная об отпуске материалов на сторону (М-15)	Заполняется при отпуске товаров или материалов на сторону. Используется редко, в большинстве случаев применяется форма М-15.
	Требование-накладная (М-11)	Оформляется разово. То есть один отпуск ТМЦ — один документ. Подготовьте сразу два экземпляра для каждой стороны.
	Товарная накладная (ТОРГ-12)	Используется при реализации товарных ценностей. Если отгрузка товаров покупателям производится через транспортные компании, то следует оформить и товарно-транспортную накладную.

Тема №6: «Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения на примере ООО «РеалГрупп»

1. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров на примере ООО «РеалГрупп»

Выбор источника поступления товаров осуществляется коммерческим предприятием с учетом объема продажи товаров. Это требует глубокого понимания влияния различных факторов на формирование товарных запасов, поступление и реализацию товаров. Главным из них является соотношение между спросом и предложением товаров. В условиях, когда спрос населения превышает предложение товаров, резко ускоряется их оборачиваемость, товарооборот осуществляется с меньшими товарными запасами. По мере увеличения предложения товаров, насыщения рынка, наблюдается некоторое замедление скорости обращения товаров. Изучение спроса населения – одно из условий, способствующих нормализации товарных запасов.

Анализ поступления товаров проводят по торговому предприятию в целом, по отдельным товарным группам и товарам, источникам поступления, поставщикам, а также в разрезе торговых предприятий - получателей товаров. При этом используют как стоимостные, так и натуральные показатели. Применение натуральных показателей и данных о средних розничных ценах на товары позволяет с большей глубиной проанализировать выполнение плана поступления по ассортименту и качеству, определить влияние ценового фактора на стоимость поступивших товаров. Оценка выполнения плана и динамики поступления товаров должна проводиться не только за год и по кварталам, но и нарастающим итогом с начала каждого квартала и года.

Проводя анализ источников поступления товаров, на предприятии четко устанавливается информация, от каких поставщиков, и в каком объеме

закупались товары в отчетном и прошлых годах, какие имеются возможности расширения их закупки в будущем и другая информация.

Для анализа и оценки поступления товаров в стоимостном и натуральном выражении составляют специальные аналитические таблицы, по данным которых можно глубоко изучить товароснабжение. Используя данные о поступлении отдельных товаров и товарных групп в стоимостном и натуральном выражении, можно рассчитать средние розничные цены на товары и измерить влияние ценового фактора на размер товарных ресурсов. Средние цены определяют делением розничной стоимости поступивших товаров на их количество. Далее отклонение от плана или в динамике по средней розничной цене товара (товарной группы) умножают на фактическое количество поступившего товара за отчетный период и в результате определяют влияние ценового фактора на розничную стоимость поступившего товара.

Результаты такого анализа покажут, сможет ли предприятие значительно расширить закупки товаров непосредственно у определенных производителей, а также дополнительно их закупить для реализации в розничную сеть (поскольку запасы предприятия реализуются быстрыми темпами). Или же на предприятии по некоторым товарным группам темпы роста поступления товаров опережают темпы увеличения их реализации, что приводит к росту товарных запасов и затовариванию.

Завершается анализ обобщением выявленных резервов роста товарных ресурсов, особенно прогнозных, разработкой рекомендаций по совершенствованию товароснабжения, дополнительному вовлечению в товарооборот товарных ресурсов и повышению эффективности их использования в будущем.

## 2. Выбор критериев поиска поставщика

Поставщики товаров - деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

Выбор поставщиков - задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а, в конечном счете, рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Действующие фирмы, имеющие хозяйственные связи, испытывают иные трудности. Если такие фирмы успешно сотрудничают с поставщиком, то целесообразно сохранить эти связи, подкорректировав их в соответствии с новыми требованиями. Менять поставщика - процедура болезненная с непредсказуемыми последствиями. Если все же связи нарушаются или поставщик оказывается несостоятельным, то следует обратиться к выбору нового поставщика. Однако этот шаг должен быть тщательно взвешенным. К новому поставщику следует сразу предъявлять повышенные требования. Считается, что лишиться поставщика легко, труднее найти нового.

Грамотному руководителю просто необходимо производить выбор поставщиков для осуществления своей коммерческой деятельности. Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Выбор поставщика товара на предприятии ООО «РеалГрупп» осуществляется отделом закупок под руководством и контролем директора предприятия по следующим критериям:

1. Надежность снабжения (поставщика) - (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией,

финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.);

2. Качество поставляемой продукции (относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.);

3. Приемлемая цена (в цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.);

4. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

6. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

7. Организация управления качеством продукции у поставщика;

8. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

9. Репутация и роль в своей отрасли;

10. Имидж;

11. Качество обслуживания (оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.);

12. Оформление товара (упаковка);

13. Наличие резервных мощностей у источника поставки и другие.

После выбора поставщиков, подходящих для предприятия по всем составляющим, отдел закупок заключает договора с данными поставщиками, развивает дальнейшие отношения и хозяйственные связи, формирует ассортимент товаров, управляет доставкой товаров, а также проводит с ними постоянную работу, направленную на совершенствование ассортимента выпускаемых товаров и повышение их качества.

Предприятием должен быть организован четкий учет выполнения договоров на поставку товаров с точки зрения полноты их выполнения, как по объему, так и по срокам. Причем соблюдение сроков поставки товаров и равномерность поставки имеют весьма важное значение для коммерческого предприятия, поскольку это обеспечивает бесперебойную продажу товаров и не требует дополнительных товарных затрат в виде страховых запасов.

### 3. Выбор способа транспортировки и вида транспорта

Одной из задач логистики в области транспортировки является выбор вида транспорта. Решение данной задачи осуществляется с учетом ряда факторов объективного и субъективного характера, к которым можно отнести:

1. Экономические факторы — прежде всего, это уровень затрат на транспортировку, время доставки и сохранность перевозимых товаров;
2. Естественно-географические условия, обеспечивающие возможность осуществления какого-либо вида сообщения с учетом местоположения поставщиков и потребителей;
3. Характер предъявляемых к транспортировке товаров и выполняемых услуг;
4. Универсальность или специализация транспортных средств, используемых для доставки товаров;
5. Уровень развития экономических взаимоотношений партнеров, участвующих в формировании цепи поставок;
6. Правовой режимом международной и национальной торговли и деятельности транспортных компаний разных видов транспорта;
7. Степень воздействия на окружающую среду, экологическую безопасность;
8. Исторические условия и традиции развития сообщений и др.

В каждом конкретном случае выбора вида транспорта перечисленные выше факторы подвергаются логическому анализу, по результатам которого и делается выбор.

Общая характеристика основных преимуществ и недостатков разных видов транспорта представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ видов транспорта

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Морской	Низкие издержки на доставку. Высокая производительность транспортных средств (за счет большой грузоподъемности). Непрерывность работы (24 ч в сутки). Незначительная зависимость от погодных условий. Мобильность в зависимости от спроса. Неограниченная пропускная способность морских путей. Возможность перевозки любых грузов	Относительно низкая скорость. Сравнительно небольшая частота движения (перевозки только большого количества груза и только сразу). Необходимость тщательной упаковки груза. Жесткая привязка к объектам портовой инфраструктуры и зависимость от режима работы портов. Сложность работы в северных районах
Речной (внутренний водный)	Высокая провозная способность речных путей сообщения. Низкие издержки. Возможность перевозить значительные объемы и массы грузов. Возможность перевозок в районах, где нет других средств сообщения	Сезонность работы на большинстве рек мира. Несовпадение естественного расположения речных путей с направлением грузопотоков. Необходимость строительства гидротехнических сооружений. Неоднородность судоходных условий на разных реках и на отдельных участках одних и тех же рек. Низкая скорость доставки
Железнодорожный	Относительно быстрая	Зависимость от

	<p>доставка.. Независимость от климатических условий. Большая грузоподъемность. Сравнительно низкие тарифы. Способность перевозить широкую номенклатуру грузов</p>	<p>направления железнодорожного пути. Необходимость перевалки грузов. Переформирование составов в пути. Необходимость прочной упаковки. Возможность хищения перевозимых товаров</p>
Автомобильный	<p>Высокая маневренность. Возможность адаптировать провозные возможности в зависимости от величины спроса. Возможность организации срочной и регулярной доставки. Организация доставки от двери до двери, точно вовремя. Сохранность грузов. Экономичность при перевозках на небольшие расстояния</p>	<p>Зависимость от дорожной сети. Небольшая грузоподъемность транспортных средств. Высокие тарифы. Ограничения в использовании на большие расстояния</p>
Воздушный	<p>Высокая скорость доставки. Доставка по сокращенным (спрямленным) расстояниям. Высокая сохранность груза. Незначительная упаковка. Высокий уровень сервиса. Возможность сократить страховые запасы (из-за малого времени перевозки)</p>	<p>Самые высокие тарифы. Зависимость от погодных условий. Жесткие ограничения по размеру и весу. Зависимость от наземных служб. Удаленность аэропортов от места потребления</p>
Трубопроводный	<p>Независимость от погодных условий. Непрерывность подачи транспортируемого груза. Низкие издержки. Высокий уровень автоматизации</p>	<p>Односторонняя транспортировка. Ограничение по объему груза. Узкая специализация по транспортируемому грузу. Высокая стоимость сооружений</p>

Анализ преимуществ и недостатков видов транспорта позволяет выделить основные критерии, характеризующие любой вид транспортных сообщений. Критерии выбора и лингвистическая оценка видов транспорта

приведены в табл. 2. На основании их характеристик- может быть определен выбор вида транспорта в конкретных условиях.

Таблица 2. Оценка видов транспорта по критериям выбора

Критерий выбора	Вид транспорта					
	железнодорожный	морской	речной	автомобильный	трубопроводный	воздушный
Затраты на доставку	Средние	Самые низкие	Низкие	Высокие	Низкие	Самые высокие
Скорость	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Низкая	Самая высокая
Надежность доставки	Средняя	Низкая	Низкая	Хорошая	Высокая	Низкая
Виды товаров	Все виды	Все виды	Все виды	Дорогие, с быстрой доставкой	Жидкие, сжиженные	Дорогостоящие, скоропортящиеся
Номенклатура товаров	Большая	Самая большая	Низкая	Средняя	Самая малая	Малая
Количество обслуживаемых рынков	Большое	Ограниченное	Ограниченное	Самое большое	Самое малое	Выше среднего

На практике при выборе вида транспорта, в частности, во внешнеторговой деятельности учитывается, что:

1. Морской и железнодорожный виды транспорта являются самыми универсальными, поскольку обеспечивают возможность перевозки широкой номенклатуры товаров;

2. При межконтинентальных сообщениях наилучшим образом подходят морской и воздушный транспорт, а при внутриконтинентальных и региональных — все виды транспорта;

3. При срочных доставках, требующих высокой скорости, наиболее эффективен воздушный и в определенных случаях автомобильный транспорт.

#### 4. Построение каналов распределения и выбор способа товародвижения

Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

Товародвижение - потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% объема продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Цели товародвижения.

Эти цели устанавливаются на основе компромисса между требованием минимума издержек и созданием системы, обеспечивающей максимальный сервис для клиентов.

Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов, что способствует росту издержек распределения. Предприятие должно найти соответствующий компромисс и сформулировать цели, которыми можно руководствоваться при планировании.

Надо решать следующие основные вопросы:

1) как следует работать с заказчиками, обрабатывать заказы;

- 2) где хранить, складировать товарно-материальные запасы;
- 3) какой должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов;
- 4) каким образом следует отгружать и транспортировать товары?

1.Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ - отгрузка - оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. Все это занимает от нескольких секунд до нескольких минут.

2.Складирование. Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример - сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение продолжительного времени. Транзитные склады получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами.

3. Поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддерживать большой запас может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов.

4. Транспортировка. От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию.

Железнодорожный транспорт - самый крупный грузоперевозчик в стране. Железные дороги - наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок повагонных партий грузов (каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции) на дальние расстояния. Возможна эффективная перевозка отдельных видов других товаров.

Стоимость перевозки по воде громоздких не скоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. Но водный транспорт самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погодных условий.

Автомобильный транспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок, позволяет использовать различные варианты маршрута и графика движения. Грузовики в состоянии перевозить "товары от двери до двери", избавляя от необходимости лишних перевозок.

Трубопроводный транспорт - средство транспортировки газа, нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится

дешевле, чем по железной дороге, но несколько дороже, чем по воде. Это, наряду с воздушным, наиболее современный вид транспорта.

Воздушный транспорт приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок наиболее высокие, транспортировка по воздуху предпочтительна в тех случаях, когда основное значение имеет скорость или расстояния очень велики. Часто использование авиационного транспорта позволяет снизить уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

5.Выбор вида транспорта. Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов. Так, если отправитель заинтересован в срочной перевозке, то он останавливает выбор на воздушном или автомобильном транспорте. Если его цель - минимальные издержки, то делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. Контейнеризация - это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. С течением времени издержки разных видов транспорта меняются, и необходимо пересматривать схемы транспортировки.

6.Структура управления товародвижением фирмы. Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Предприятия учреждают в своей структуре функциональные подразделения по товародвижению, а также постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на регулярных заседаниях разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом.

Таким образом, система распределения товаров и услуг представляет собой внешний ключевой ресурс, обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее не так просто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними факторами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал. Она составляет значительную часть всей принятой в компании политики, фундаментом построения всех долгосрочных отношений.

Большинство предприятий предлагают свои товары через посредников.

Канал распределения - совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю

Функции посредников. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам. Он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно.

Многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли - и российским угольным шахтам, и американским автомобильным компаниям. «Дженерал моторс», например, продает свои автомобили через армию в 20 тыс. дилеров. Даже этой крупнейшей в мире корпорации очень трудно выкупить все дилерские предприятия. Фирмы считают непрофессиональным и невыгодным открывать повсюду магазины для своих товаров.

Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности предлагают производителю большие возможности сбыта, чем он может добиться самостоятельно. Один из основных источников экономии при использовании посредников - увеличение числа контактов с потребителями. Например, чтобы трех производителей непосредственно связать с тремя потребителями, необходимо установить девять отдельных контактов. Но если три производителя действуют через одного полномочного

посредника - дистрибьютора, требуется установить только шесть контактов  
Посредники повышают операционную эффективность рынка.

Функции канала распределения. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Его задача - обеспечить перемещение и изменение в праве собственности на товары и услуги, а также сгладить неравномерность их потоков. Участники канала распределения выполняют следующие функции:

1. организуют товародвижение - транспортировку и складирование товара,
2. стимулируют сбыт, распространяя заманчивые сведения о товаре;
3. налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями,
4. дорабатывают, сортируют, монтируют и упаковывают товар;
5. ведут переговоры, согласовывают цены и другие условия продажи;
6. финансируют функционирование канала,
7. принимают на себя риск ответственности за функционирование канала, собирают информацию для планирования сбыта.

Все эти функции поглощают дефицитные ресурсы, однако они должны быть выполнены. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а значит, цены должны быть выше. При передаче некоторых функций посредникам издержки и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, - это, по сути, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал должен быть перестроен.

Число уровней канала. Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара

и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала принято обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней

Канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Известно три основных способа прямой продажи - торговля через принадлежащие производителю магазины, посылочная торговля и торговля вразнос

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках это обычно розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения - агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможность контролировать его, но стабильнее ритм работы производителя.

Каналы в сфере услуг. Концепция каналов подразумевает распределение не только физических товаров. Производители услуг и идей должны обеспечить доступность своих предложений для целевого рынка. Они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья». Чтобы охватить разобщенную аудиторию, следует рационально размещать свои представительства.

Больницы должны быть расположены таким образом, чтобы все жители района имели возможность получить полное медицинское обслуживание. Школы необходимо строить рядом с местами проживания детей, иначе детей необходимо привозить в школу. Пожарные команды должны быть рассредоточены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. Избирательные участки следует располагать в таких местах, чтобы до них можно было добраться и проголосовать без лишних затрат времени, сил и средств. В городах нужно не только открывать парикмахерские, но и должным образом размещать их.

Каналами распределения широко пользуются в процессе маркетинга образовательных услуг. Раньше преподаватели могли обучать в аудиториях и с помощью книг. Затем добавились радио, аудиозаписи. Теперь стали доступны телевидение, видеозаписи, компьютеры и компьютерные сети. Политические деятели тоже должны изыскивать рентабельные каналы распространения своих обращений среди избирателей - средства массовой информации, митинги, беседы за чашкой кофе в обеденный перерыв и странички в Интернете.

Для каналов распространения характерно продвижение товара вперед. Но важны и каналы «обратного хода». Проблемой экологии стала рециркуляция твердых отходов. Она возникла при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону, при организации закупок мусора по каналу «обратного хода». Существующие ныне каналы «обратного хода» примитивны, а связанные с этим занятием финансовые стимулы недостаточны.

## 5. Выбор логистических посредников в распределении

При выборе оптовых посреднических предприятий промышленные фирмы принимают во внимание следующие основные соображения:

- уверенность поставщика в заинтересованности посредников установить с ним взаимоотношения по сбыту товаров;
- хорошее знание оптовиком товара поставщика;
- достаточная степень надежности положения того или иного оптового предприятия в определенной отрасли промышленности;
- наличие у посредника складских емкостей и его готовность хранить у себя запасы-продукции поставщика;
- прочность финансового положения посредника и обоснованность проводимой им политики цен и др.

#### Типы посредников

Классификацию посредников проводят по двум основным признакам: от чьего имени работает посредник и за чей счет посредник ведет свои операции. Рассмотрим основные типы посредников (табл.).

Таблица Типы посредников в каналах распределения

Тип посредника	Признак классификации
Дилер	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

Дилеры – это оптовые (реже розничные) посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. В логистической цепи дилеры занимают положение, наиболее близкое к конечным потребителям.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретается право продажи продукции. Дистрибьютор может

действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами.

Комиссионеры – это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (комитент) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. При этом риск случайной порчи и гибели продукции лежит на комитенте. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара. Он отвечает за утрату или повреждение продукции по его вине. Вознаграждение комиссионеру выплачивается обычно в виде процентов от суммы проведенной операции или как разница между ценой, назначенной комитентом, и ценой реализации.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого, основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. За свои услуги агенты получают вознаграждение как по тарифам, так и по договоренности с принципалом. Наиболее распространенный вид агентского вознаграждения – процент от суммы заключенной сделки.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы,

комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию. Их доходы могут формироваться как определенный процент от стоимости проданных товаров или как фиксированное вознаграждение за каждую проданную единицу товара.

## Тема №7: «Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве на примере ООО «РеалГрупп»

### 1. Планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы ООО «РеалГрупп». В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под реализованной продукцией понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

1. Выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;
2. Выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку двальческого сырья);
3. Выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;
4. Выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчикам на месте), выполненные работы и

услуги, принятые заказчиком, независимо оттого, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k)$$

где OP – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.; ОП – планируемый объем производства продукции, тыс.руб.; Z<sub>н</sub> и Z<sub>к</sub> – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k) + (O_n - O_k)$$

где O<sub>н</sub> и O<sub>к</sub> – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются

календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

1. Своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
2. Рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
3. Сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
4. Оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
5. Повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов потребителей, заключенных договоров-контрактов и имеющихся предварительных соглашений, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки

поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации продукции на соответствующих рынках. В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются на зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20% общего объема продажи товаров.

## 2. Планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве на примере ООО «РеалГрупп»

Организация материальных потоков и управление ими на предприятии неразрывно связаны между собой и образуют систему. Так, перемещение материалов в процессе выполнения полученных заказов невозможно без управления, которое осуществляется путем распределения материальных ресурсов, планирования хозяйственных связей и т.п., и вместе с тем требует определенной организации: обеспечения ритмичного выполнения поставок, выбора оптимальной системы транспортировки материалов и др. В процессе организации достигается объединение элементарных потоков и создаются условия для эффективного функционирования производственной логистической системы. Управление материальными потоками обеспечивает постоянный контроль за ходом выполнения производственных заказов и оказывает необходимое воздействие на логистическую систему с тем, чтобы удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед предприятием целей.

Отдельные стадии процесса преобразования материальных потоков (хранение, обработка, транспортировка) осуществляются на предприятии в пространственно обособленных подразделениях, каждое из которых выполняет определенные функции.

Состав функциональных подразделений (служб, цехов) предприятия, участвующих в формировании и преобразовании материальных потоков, их взаимное расположение на территории и формы взаимосвязей по выполнению производственных заказов называют пространственной структурой логистической системы.

Структура внутрипроизводственной логистической системы определяется рядом факторов, в числе которых можно выделить следующие:

Диверсификация производства – непосредственно влияет на состав и специализацию производственных подразделений, количество складов, ассортимент запасов, степень разнообразия связей с поставщиками и их число.

Объем выпуска продукции – определяет размеры запасов и отдельных производств, их количество, а также мощность грузопотоков. Чем больше объем выпуска продукции, тем крупнее производственные подразделения, отчетливее их специализация, больше объем прибывающих на предприятие и отправляемых с него грузов. Увеличение объема выпускаемой продукции приводит к увеличению среднесуточного расхода материала и обуславливает необходимость создания больших запасов.

Метод организации перемещения грузов – влияет на размеры транспортных подразделений, состав участников выполнения работ, число звеньев в передвижении продукции и количество промежуточных складов. Так, переход к транзитной схеме организации грузопотоков приводит к уменьшению числа звеньев в передвижении и сокращению объема работ по переработке грузов.

Методы организации производства – влияют на количество и объем внутренних перевозок, размеры незавершенного производства.

Тип системы управления запасами – влияет на их величину в производстве: чем больше интервал времени между поставками и объем заказа, тем выше уровень производственных запасов.

Пространственная структура логистической системы предопределяет порядок (последовательность) выполнения операций по преобразованию материальных потоков во времени. Возникающие при этом временные связи характеризуют отрезки времени, в которые протекают отдельные стадии процесса выполнения заказа или фиксируются его промежуточные результаты – события.

Для характеристики временного аспекта организации материальных потоков используются следующие понятия: цикл выполнения заказа; структура цикла выполнения заказа; длительность цикла заказа.

Цикл выполнения заказа – это комплекс определенным образом организованных во времени элементарных потоков, возникающих при выполнении логистических операций в процессе продвижения заказа с момента его получения до исполнения.

Момент получения заказа характеризует временную точку поступления запроса на изготовление продукции определенного вида и назначения. Момент выполнения заказа означает поступление продукции в торговую сеть – для товаров личного потребления или на склад предприятия заказчика – для изделий производственного назначения.

Структура цикла выполнения заказа включает шесть этапов:

1. Получение заказа;
2. Техническая подготовка (планируется только один раз при получении нового заказа);
3. Поставка материалов;
4. Подготовка к запуску;
5. Собственно производство (от запуска укомплектованного заказа до момента завершения всех работ в производстве);
6. Поставка заказа.

Тема №8 «Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально- технического снабжения на производстве»

1. Участие в разработке технического и технологического обеспечения материально - технического снабжения на примере ООО «РеалГрупп»

Организация МТО – это организация системы обеспечения производственного предприятия материально-техническими ресурсами.

Каждая организационная структура МТО промышленного предприятия имеет в составе инфраструктуру снабжения и организационную структуру управления МТО.

Инфраструктура МТО включает подразделения складского, транспортного и заготовительного хозяйства. На отдельных предприятиях могут быть также подразделения по переработке отходов производства и тарного хозяйства.

Складское хозяйство – это основное структурное подразделение службы МТО предприятия. его собственная организационная структура устанавливается в зависимости от производственной структуры самого предприятия. поэтому состав складского хозяйства может быть представлен сетью общезаводских складов или складами отдельных производств, сетью цеховых складов и складских участков на крупных специализированных участках.

По выполняемым функциям склады на промышленных предприятиях могут быть материальными, производственными, сбытовыми и прочими специализированными складами.

Склад - здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки и хранения различных материальных ценностей, подготовки их к производственному потреблению или бесперебойному отпуску потребителю. Необходимость в складах вытекает из факта существования запасов сырья, материалов и готовой продукции; запасы необходимы из-за колебаний

циклов производства, транспортировки и потребления продукции. На складах выполняются внутрискладские транспортные, погрузочные, разгрузочные, сортировочные, комплектовочные и промежуточные перегрузочные операции, а также некоторые технологические операции.

Склады классифицируются:

1. По характеру (назначению) деятельности: материальные (снабженческие); внутрипроизводственные (межцеховые и внутрицеховые); сбытовые (склады готовой продукции);

2. По виду и характеру хранимых материалов: универсальные; специализированные (например, холодильные камеры);

3. По типу конструкции: закрытые; полузакрытые; открытые; специальные (например, бункерные сооружения, резервуары).

4. По месту расположения и масштабу действия: центральные; участковые; прицеховые.

5. По степени огнестойкости: негорючие; трудногорючие; горючие.

Основные функции складов:

1. Временное размещение и хранение материальных запасов;

2. Преобразование материальных потоков;

3. Обеспечение сервиса в системе обслуживания.

Для выполнения технологических функций по предварительной обработке материалов, заготовке и подготовке продукции к производственному потреблению на промышленных предприятиях создается заготовительное хозяйство, которое входит в организационную структуру службы МТО предприятия.

Существует три формы организации управления МТО:

1. Централизованная – сосредоточение функций в пределах единой службы МТО, которая обусловлена территориальной целостностью предприятия, производственным единством предприятия и относительно узкой номенклатурой потребляемых материалов;

2. Децентрализованная – рассредоточение функций, что обусловлено территориальной разобщенностью предприятия, производственной самостоятельностью подразделений и относительно широкой номенклатурой материалов;

3. Смешанная система объединяет две вышеприведенных.

На промышленных предприятиях существуют различные схемы организационного построения службы МТО. Систематизация этих структур позволяет выделить наиболее типичные:

1. Функциональная – предусматривает систематизацию отдельных подразделений на выполнение конкретных функций;

2. По товарному принципу предусматривает специализацию отдельных подразделений службы МТО на выполнение всего комплекса работ по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов;

3. Комбинированная предусматривает определенные подразделения предприятия, в которых весь спектр функций осуществляют закрепленные за ними группы специалистов по материальным ресурсам, а также осуществляются все функции внешнего ресурсообеспечения.

Планирование материально-технического обеспечения

Планирование МТО предприятия является основанием для принятия решения о закупке материальных ресурсов. При организации закупки материальных ресурсов на предприятиях необходимо определять потребность в материальных ресурсах по специализированной номенклатуре в плановый период.

Процесс планирования предусматривает следующие этапы:

1) исследование рынка сырья и материалов – предполагает систематический сбор, обработку, анализ и оценку информации и предположении конкретных видов материалов, ассортименте и ценах на сырье, материалы, топливо и полуфабрикаты;

2) определение потребности предприятия по всей номенклатуре потребляемых ресурсов. Потребность в материальных ресурсах складывается

из потребности в ресурсах на основное производство, на создание и поддержание переходящих запасов на конец планового периода и потребности на другие виды хозяйственной деятельности, включая и непроизводственную. Определение потребности может осуществляться тремя методами:

а) детерминированным – на основе планов производства и нормативов расхода;

б) стохастическим – на основе вероятностного прогноза с учетом потребностей за прошлые периоды;

в) оценочным – на основе опытно-статистической оценки.

Норма запаса – это расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства и реализации продукции. При определении норм запасов используют эвристические, технико-экономические расчеты и экономико-математические методы. В эвристических методах используется опыт специалистов, принимающих решения о величине запасов, основанные на субъективном понимании тенденций развития спроса. В роли специалиста может выступать работник предприятия, постоянно решающий задачу нормирования запасов. Используемый в этом случае метод (из группы эвристических) называется опытно-статистическим. Если поставленная задача достаточно сложна, может использоваться опыт нескольких специалистов. После анализа их субъективных оценок можно получить достаточно хорошее решение (метод экспертных оценок). Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы (например, номенклатурные позиции). Для выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонный запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на некоторые элементы (например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков поставки материалов от поставщиков).

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности производства в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется произведением среднесуточного расхода на интервал поставки:

$$ТЗ = РСУТ \times И,$$

где ТЗ – текущий запас;

РСУТ – среднесуточный расход материалов;

И – интервал поставок, дни.

В свою очередь среднесуточный расход находится делением общей потребности в материале (ПГ, ПКВ, ПМ – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

$$РСУТ = ПГ (ПКВ, ПМ) : 360 (90, 30).$$

В зависимости от конкретных условий производства, обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

Если поставки зависят от минимальной нормы отпуска данного материала В (транзитной или заказной), их величина находится делением нормы на среднесуточный расход:

$$И = В : РСУТ.$$

Если партия поставки определяется грузоподъемностью транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, интервал поставки находится делением грузоподъемности Г на среднесуточный расход:

$$И = Г : РСУТ.$$

Интервал поставки зависит от периодичности выписки данного материала поставщиком. В таких случаях он будет равен продолжительности перерыва в производстве данного материала у поставщика.

Если невозможно определить интервал поставки рассмотренными методами, то он устанавливается на основе анализа данных о фактических интервалах поставки в прошлые периоды. При этом из фактических данных

необходимо исключить нехарактерные поставки материальных ресурсов, то есть значительно отличающиеся от других или по величине поставляемых материальных ресурсов, или по длительности интервала поставки. После этого рассчитывается средневзвешенный интервал поставки в прошлом периоде ( $t_{взв}$ ) по формуле:

$$t_{взв} = (St\phi B):SB$$

где  $t\phi$  - фактические интервалы поставки;

$B$  - размеры поступающих партий, соответствующие интервалам поставки  $t\phi$

Если поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство должны пройти соответствующую обработку, создается технологический (подготовительный) запас.

Технологический (подготовительный) запас рассчитывается в соответствии с нормативами времени для осуществления подготовительных операций или по статистическим данным (наблюдениям) за фактическими затратами времени на подготовку материалов к производственному потреблению в прошлом периоде (хронометраж).

Страховой запас определяется по формуле

$$CЗ = PCУТ (ИФ - ИПЛ) / 2$$

где  $CЗ$  – страховой запас;

$ИФ$ ,  $ИПЛ$  – соответственно фактический и плановый интервалы поставок.

При укрупненной оценке страховой запас принимают в размере 50% текущего запаса. Если предприятие удалено от транспортных путей, либо используются нестандартные (уникальные) материалы, норма страхового запаса может быть увеличена до 100%.

Возникновение страхового запаса обусловлено нарушением поставок материала со стороны поставщика. При частых нарушениях поставок транспортной организацией создается транспортный запас. Он включает те

оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета поставщика и до прибытия груза на склад. Транспортный запас (ТРЗ) рассчитывается аналогично страховому

$$\text{ТРЗ} = \text{РСУТ (ИФ – ИПЛ)} / 2.$$

Величина сезонных запасов устанавливается по данным о фактических условиях поступления и потребности материалов.

Итак, совокупная норма запаса конкретного материала определяется по формуле

$$H = \text{ТЗ} + \text{СЗ} + \text{ПЗ},$$

где H - совокупная норма запаса материала;

ПЗ - норма подготовительного запаса.

Метод технико-экономических расчетов позволяет достаточно точно определять необходимый размер запасов, но расчеты при этом трудоемки.

Сущность экономико-математических методов нормирования запасов в следующем.

Спрос на товары или продукцию чаще всего представляет собой случайный процесс, который может быть описан методами математической статистики. Наиболее простым методом определения запаса является экстраполяция (сглаживание), когда темпы изменения запасов в прошлом переносятся в будущее. Например, имея информацию о размере запасов за прошедшие четыре периода, методом экстраполяции определяют размер запасов на предстоящий период по формуле

$$Y_5 = 0,5(2Y_4 + Y_3 - Y_1),$$

где  $Y_1$ ,  $Y_3$ ,  $Y_4$  - уровни запаса (в сумме, днях или процентах к обороту), соответственно, за первый, третий и четвертый периоды;

$Y_5$  - нормативный уровень запаса на предстоящий (пятый) период.

Прогноз уровня запасов для шестого периода ( $Y_6$ ) можно сделать, используя формулу:

$$Y_6 = 0,5(2Y_5 + Y_4 - Y_2).$$

Международная практика управления запасами свидетельствует, что темп роста запасов должен несколько отставать от темпа роста спроса. Математически это формулируют следующим образом:

где  $TЗ$  - темп роста товарных запасов;  $T0$  - темп роста спроса.

Такое соотношение между запасами и спросом обеспечивает ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Баланс МТО предприятия включает:

- производство продукции (ПП);
- внедрение новой техники (ВНТ);
- ремонтно-эксплуатационные нужды (РЭН);
- образование задела незавершенного производства (Знзп);
- образование переходящих запасов (Зпер).

Источниками покрытия этой потребности могут быть:

- ожидаемые остатки на начало планового периода (Он.п.);
- материалы в незавершенном производстве на начало планового периода (Мн.п.);
- мобилизация внутренних ресурсов (Мвн);
- приобретение и завоз материалов со стороны (Зм).

Таким образом, материальный баланс можно представить в следующем виде:

$$ПП+ВНТ+РЭН+ Знзп+Зпер = Он.п.+Мн.п.+Мвн+Зм.$$

## 2. Ознакомление со структурой службы материально- технического снабжения ООО «РеалГрупп»

Многие компании считают, что она сводится к нескольким простым и понятным рецептам сокращения текущих расходов. Отчасти это соответствует действительности, однако, существует мнение в котором отмечается, чтобы добиться долгосрочного успеха, необходимо подходить к проблеме гораздо шире и более основательно изменить как процессы, так и

организацию снабжения. Например, при создании на предприятии отдела логистики в него передаются все функции по доставке, складированию и управлению запасами материальных ресурсов на предприятии.

На практике основными типами организационных структур службы снабжения являются: функциональная, товарная, рыночная, матричная.

Функциональная структура включает:

1. Отдел закупок;
2. Транспортный отдел;
3. Складское хозяйство;
4. Планово-диспетчерский отдел;
5. Группа таможенного оформления грузов.

Такая структура характерна для средних предприятий, где нет отдела логистики. Планово-диспетчерский отдел планирует закупки, регулирует, контролирует и анализирует выполнение плана снабжения. Функциональная структура является базовой, и ее подразделения присутствуют в других типах организационных структур службы снабжения. На малых предприятиях служба МТС обычно включает отдел закупок, транспортный отдел и склад.

Товарная. Если на предприятии используется широкий ассортимент материальных ресурсов с большими объемами закупок, то в службе снабжения могут создаваться товарные подразделения (группы), специализирующиеся на работе с определенными видами материальных ресурсов. Такая структура характерна для крупных производственных и оптовых торговых фирм.

Товарные группы выполняют оперативные функции по закупке и снабжению предприятия конкретными материальными ресурсами. Планово-диспетчерская группа планирует, регулирует и контролирует выполнение плана снабжения. Группа таможенного оформления обеспечивает оформление таможенных документов и прохождение закупаемых за рубежом материалов через таможенную границу.

3. Рыночная. Если предприятие закупает ресурсы на разных крупных рынках или в разных странах, то в службе снабжения создаются региональные подразделения, которые работают с поставщиками из этих стран (рынков). Это позволяет учитывать специфику и законодательство этих рынков.

4. Матричная. Матричная структура службы снабжения формируется при реализации на предприятии нескольких проектов или выпуске разных видов продукции. В этом случае для каждого проекта или продукта формируется свое подразделение закупок.

При создании на предприятии службы логистики в нее передаются отделы диспетчерский, транспортный, таможенного оформления и склады. На крупных предприятиях цехи имеют свои подразделения снабжения, которые осуществляют планирование и оперативное регулирование снабжения цехов и участков материальными ресурсами. Эти подразделения имеют свои склады и получают материальные ресурсы со складов отдела снабжения (ОМТС) предприятия.

На крупных машиностроительных предприятиях служба (отдел) снабжения может включать отдел внешней кооперации, обеспечивающий предприятие полуфабрикатами и комплектующими, поступающими от поставщиков. Эти отделы также могут строиться по функциональному или товарному признаку.

Основными факторами, которые определяют структуру отдела закупок, являются:

- 1) отраслевая принадлежность предприятия;
- 2) размеры предприятия;
- 3) тип производства;
- 4) ассортимент и объемы выпускаемой продукции;
- 5) ассортимент и объемы потребляемых материальных ресурсов;
- 6) количество поставщиков и их географическое положение.

Эти факторы определяют, какие подразделения входят в состав службы закупок, их функции и численность персонала. При организации службы закупок исходят из опыта работы аналогичных предприятий и из требований эффективного выполнения всех функций снабжения.

### 3. Участие в договорной работе с поставщиками и посредниками

В соответствии с ГК РФ договором является соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Основные цели заключения договора состоят в том, что он обеспечивает:

- юридическое закрепление отношений между сторонами сделки, придание им характера обязательств, выполнение которых защищено законом;
- организационную основу отношений между сторонами посредством определения порядка выполнения сторонами принятых обязательств;
- определение последствий невыполнения сторонами принятых обязательств.

Все договоры классифицируют следующим образом.

#### 1. По распределению прав к обязанностей договаривающихся сторон:

- односторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми одна сторона имеет только права, а другая — только обязанности;
- двухсторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми каждая из сторон имеет по отношению к другой права и обязанности;
- многосторонние договоры — договоры, в которых участвует три и более сторон.

#### 2. По наличию встречного исполнения:

- возмездные договоры - договоры, по которым сторона должна получить плату за исполнение своих обязанностей;

- безвозмездные договоры — договоры, по которым сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы.

### 3. По форме совершения:

- устные договоры — договоры, которые не фиксируются в письменном виде; возможны, если соглашением сторон или законом не установлена обязательная письменная форма;

- договоры в простой письменной форме — договоры юридических лиц между собой и с гражданами, не требующие нотариального заверения;

- нотариально удостоверенные договоры — договоры, подлежащие нотариальному заверению в соответствии с законом или по соглашению сторон.

Особым видом договора является публичный договор. Публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится. Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, предусмотренных законом. Отказ организации от публичного договора при наличии возможности предоставить потребителю соответствующие товары или услуги не допускается. Такой порядок действует, например, в розничной торговле.

В коммерческой деятельности наиболее распространенными являются следующие виды договоров;

- договор купли-продажи — одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный

срок или сроки, производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

- договор розничной купли-продажи — продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

- договор контрактации — производитель сельскохозяйственной продукции обязуется передать произведенную им сельскохозяйственную продукцию заготовителю — лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи;

- договор комиссии - одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента;

- агентский договор — одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические или иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала;

- договор складского хранения — товарный склад обязуется за вознаграждение хранить товары, переданные ему товаровладельцем, и возвратить эти товары в сохранности

- договор перевозки — перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение лицу, а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату;

- договор транспортной экспедиции — одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента — грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать

выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза;

- договор оказания услуг (применяется в отношении консультационных, юридических, маркетинговых и других услуг) — исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги, а заказчик обязуется оплатить эти услуги;

- договор аренды - арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество за плату во временное владение или пользование.

Отношения субъектов коммерческой деятельности базируются на хозяйственных договорах. Основными видами договоров, используемых и коммерческой деятельности, являются договоры купли-продажи и поставки:

- договор купли-продажи — договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — договор, в соответствии с которым поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Эти договоры обычно включают:

- реквизиты договора;
- преамбулу (или вступительную часть);
- предмет договора;
- права и обязанности сторон;
- дополнительные условия договора;
- юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон.

В реквизиты договора входят:

- название договора (договор купли-продажи или поставки). Название указывает на сущность договора и определяет, о каких правоотношениях идет речь;

- дата подписания договора. Она определяет момент его заключения, начало течения сроков по договору и часто позволяет определить момент истечения срока действия, а стало быть, и тех юридических последствий, которые с этим связаны. Если стороны подписывают договор в разное время, то он считается заключенным с момента его подписания последней стороной;

- место заключения договора — указывается город или населенный пункт. Место подписания договора, как и дата заключения, указывается в начале договора, сразу после заголовка;

- номер договора. Номер не является обязательным реквизитом, но обычно договорам присваивается определенный номер, поскольку это удобно для контроля исполнения договора и осуществления расчетов.

Преамбула (вступительная часть) договора должна содержать следующие основные положения:

- полные фирменные наименования сторон, под которыми они зарегистрированы в реестре государственной регистрации;

- названия сторон по договору (например, поставщик, продавец, покупатель и т. и.). Это необходимо для того, чтобы в тексте договора каждый раз не повторять полностью фирменные наименования контрагентов;

- точное название должностей и ФИО лиц, подписывающих договор, а также название документа, свидетельствующего о наличии у них полномочий на подписание договора. На основании Устава может подписывать договор только руководитель предприятия, другие должностные лица могут заключать договор только при наличии доверенности;

- указание на то, что стороны заключили данный договор.

Предмет договора. Определяет сущность обязательств по договору. В договорах купли-продажи или поставки в этом разделе обычно указывается,

что продавец или поставщик обязуется передать товар, а покупатель принять и оплатить его.

Условия договора конкретизируются в разделе Права и обязанности сторон или, что часто встречается в договорной практике, отдельные условия, касающиеся ассортимента, доставки, цены товара и т. д., оформляются в виде самостоятельных разделов договора. При изложении основных условий договора необходимо обращать внимание на следующие моменты.

1. Наименование и ассортимент товаров. Определяя предмет сделки, необходимо указать его точное наименование. Ассортимент указывается в тексте договора, если насчитывает небольшое количество видов или разновидностей. В случае поставки или купли-продажи товара со сложными характеристиками или большого ассортимента составляются Приложения к договору в форме спецификаций. В спецификации указываются наименование, марка, соответствующие стандарты (ГОСТ, ТУ). При этом в договоре должно быть оговорено, что соответствующие Приложения являются неотъемлемой частью договора. В договоре также может быть условие о том, что ассортимент товаров определяется по заявке покупателя с учетом ассортимента, имеющегося у поставщика (продавца) на момент отгрузки, или что ассортимент товаров дополнительно согласовывается сторонами.

2. Количество товара. В договоре должно быть определено количество передаваемого товара. Обычно количество указывается в натуральном выражении стандартными единицами (т, кг, м и т. д.). Если оно устанавливается в нестандартных единицах, необходимо указывать вес или объем мешка, пачки, бутылки и т. д. (брутто или нетто). Часто количество товара приводится в спецификации, особенно при закупке ассортимента товаров, о чем делается соответствующая ссылка в договоре. Иногда оговаривается, что количество определяется по заявке покупателя на момент отгрузки.

3. Качество и комплектность товара. В отношении простых товаров в договорах обычно указывается, что качество должно соответствовать требованиям соответствующего стандарта. Для технически сложных товаров условия" качества могут быть определены Приложением к договору. В договоре могут быть предусмотрены гарантии качества товара и указан гарантийный срок. Особо может оговариваться порядок проверки качества. В случае поставки товаров в комплектном виде в договоре определяются соответствующие обязательства продавца или поставщика.

4. Сроки исполнения договора (сроки выполнения обязательств по договору). В договоре могут устанавливаться фиксированные даты поставки или период, в течение которого должна быть произведена поставка. Могут быть также установлены частные сроки (периоды) поставки товаров, если поставка осуществляется партиями. Иногда составляется календарный график поставок, который становится Приложением к договору. Применяется и такой порядок, когда в договоре указывается общий срок его действия, а завоз товара осуществляется в соответствии с заявкой МИ заказом покупателя.

5. Порядок поставки или передачи товара. В договоре должен быть определен момент, когда товар считается поставленным (передача товаров покупателю в месте нахождения продавца, доставка покупателю или указанному им лицу, передача товаров перевозчику и т. п.). В случае если предусматривается доставка товаров, оговариваются вид транспорта, обязанности сторон по погрузке и разгрузке товара, порядок возмещения транспортных расходов и т. д.

6. Тара и упаковка. В договоре может быть отдельно указано, в какой таре товар должен быть поставлен, а также вид упаковки внутри тары. Если стандартом предусмотрен вид тары или упаковки, делается ссылка на данный стандарт. Особо оговаривается вопрос о расходах на тару и упаковку (какая из сторон несет соответствующие расходы). Обычно тара многократного

использования подлежит возврату поставщику, порядок возврата целесообразно предусмотреть в договоре.

7. Цена товара, В договорах купли-продажи и поставки должны устанавливаться цены товаров и порядок их изменения. Цены на товары могут быть указаны в тексте договора. При этом оговаривается, включается ли в цену НДС. Часто цены устанавливаются в спецификации, дополнительном соглашении к договору или протоколе согласования цен, которые становятся неотъемлемой частью договора. При этом цены могут отдельно устанавливаться на каждую партию товара. В договоре также может быть предусмотрено, что покупатель оплачивает товар по цене, указанной в товаросопроводительных документах, которые оформляются на каждую поставку отгружаемого по заявкам покупателя товара.

8. Порядок расчетов. В этом разделе определяется, осуществляется ли оплата товара авансом или после отгрузки, в какие сроки, как производится оплата в случае поставки товара несколькими партиями. Оговаривается вопрос о предоставлении рассрочки.

В разделе Дополнительные условия договора обычно отражаются положения о сроке его действия, ответственности сторон, досрочном расторжении договора и порядке внесения к нему изменений, порядке решения споров между сторонами и другие условия. Иногда эти условия выделяются в самостоятельные разделы.

1. Срок действия договора. В этом разделе указывается общий срок действия договора. Кроме того, может рассматриваться возможность и порядок пролонгации договора, т.е. его продления по истечении срока действия договора.

2. Ответственность сторон. Данное условие обеспечивает выполнение сторонами принятых на себя обязательств. Обычно в данном пункте содержится описание санкций за нарушение контрагентами условий договора в виде выплаты неустойки (штрафов или пеней).

3. Изменение или досрочное расторжение договора. В этом пункте могут оговариваться основания и порядок досрочного расторжения договора.

4. Порядок разрешения споров. В этом пункте определяется порядок урегулирования споров и разногласий. Обычно в договоре указывается, что все разногласия по договору разрешаются путем переговоров (иногда оговаривается срок рассмотрения претензий) и, в случае если сторонам не удастся достигнуть соглашения, эти разногласия подлежат рассмотрению в арбитражном суде.

5. Форс-мажор. Обычно в договорах предусматривается, что стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств, если оно явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы (наводнение, пожар, военные действия и т. д.).

В разделе Юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон для каждой стороны указываются:

- юридический адрес;
- банковские реквизиты (ИНН, номер расчетного счета в банке, БИК и корреспондентский счет);
- другая необходимая информация (почтовый адрес, электронный адрес, контактный телефон).

Договор подписывается представителями сторон и удостоверяется печатями, при этом указываются должности лиц, подписавших договор, и приводится расшифровка подписей.

Тема №9 «Управление заказами, запасами, транспортировкой,  
складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом на примере ООО  
«РеалГрупп»

1. Ознакомление с существующей технологией управления логистическими  
процессами в организации и технологией автоматической идентификации  
штриховых кодов

В сфере обращения широкое применение получил штриховой код EAN-13, который представляет собой графическое изображение уникального международного номера товара в виде, пригодном для автоматического считывания. Значение номера EAN-13 дублируется арабскими цифрами в нижней части штрихового кода (13 знаков).

Товары массового потребления чаще всего несут на себе именно этот код. В настоящее время в мире более 1 млн компаний кодируют свою продукцию штриховыми кодами EAN-13. На рис. 1 представлен внешний вид и структура кода EAN-13.



Рис. 1. Код EAN-13. Внешний вид и структура.

В основном применяется для кодирования товаров народного потребления

На этапе запуска товара в производство ему присваивается тринадцатизначный цифровой номер. С помощью алфавита кода EAN-13, в котором каждой цифре соответствует определенный набор штрихов и

пробелов, формируют штриховой код товара. Штриховой код различными способами наносится на готовое изделие.

Как уже отмечалось, база данных о товаре формируется на предприятии-изготовителе в период запуска изделия в производство и присвоения ему номера EAN-13. Информация об уникальных номерах товаров, составляющих партию, о количестве товаров в партии, а также база данных о самих товарах должна передаваться от поставщика к получателю по каналам электронной связи.

На складе получателя во время приемки товаров производится сканирование штрихового кода при помощи специального устройства. Это может быть портативный лазерный сканер или стационарное сканирующее устройство. Номера принятых товаров и их количества запоминаются переносным устройством сбора данных. Затем эта информация перегружается в складской компьютер, где сверяется с данными о партии, поступившими по сети электронной связи.

При продаже товара в магазине кассир считывает штриховой код с выбранного покупателем изделия. После этого кассовый компьютер, отыскав в памяти цену и другие необходимые реквизиты изделия, выдает их на экран и печатает чек.

В момент выдачи чека кассовым компьютером главный компьютер секции принимает в свою память информацию о том, что данный товар продан. Получение товаров со склада и их реализацию этот компьютер сопровождает арифметической увязкой массивов в картотеке наличия. Таким образом, система непрерывно обеспечивает не только суммовой, но и количественный учет товаров, что невозможно организовать без автоматической идентификации товаров с помощью штриховых кодов.

Количественный учет реализации товара используется для своевременного пополнения торгового ассортимента. Составленный и переданный по сети электронной связи заказ на завоз товаров в магазин или

подачу их в торговый зал учитывает складывающийся спрос по каждой товарной позиции.

## 2. Выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)

Основные логистические проблемы ООО «РеалГрупп» легко выявить при использовании расчётно-оценочных показателей. Из множества таких показателей можно выделить ключевых показателей эффективности (KPI), которые соответствуют стратегии компании, а так же отображают степень эффективности основных логистических процессов в компании. Использование данных показателей даст ЗАО «Концерн «Струйные технологии» возможность:

- оценить степень достижения цели в компании путём сравнения фактических показателей с плановыми;
- сравнить результаты работы отделов, различных участков бизнес-процессов за определённый промежуток времени;
- проанализировать влияние введенных изменений на эффективность деятельности компании в целом;
- выявить основные проблемы, существующие в логистической деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности логистических процессов ЗАО «Концерн «Струйные технологии» можно условно разделить на следующие группы:

- уровень качества логистического сервиса;
- общие логистические издержки;
- логистическая производительность компании;
- управление логистическими активами компании.

Из проанализированной ранее логистической деятельности компании, видно, что основные проблемы компании связаны с высокими

логистическими издержками и низким качеством логистического сервиса, поэтому далее мы остановим своё внимание на основных показателях компании по данным двум критериям и их динамику с 2012 по 2014 года.

1. Логистические издержки;
2. Уровень качества логистического сервиса.

Ряд показателей, по которым можно более детально охарактеризовать логистическую эффективность ООО «РеалГрупп» такие как: коэффициент удовлетворённости клиентов, точность выполнения параметров заказа, средний уровень запасов, время цикла оборота денежных средств, производительность транспортных средств и другие, не рассчитываются, так как для этого нет специальных людей, все сотрудники вовлечённые в процесс снабжения параллельно выполняют множество других функций. Именно поэтому многие показатели, которые могли бы более детально охарактеризовать логистическую деятельность компании и существующие в ней проблемы, не представлены. Но из рассчитанных выше показателей видно, что:

а) Логистические издержки компании на административные расходы, складские, транспортировку, а так затраты связанные с логистическими рисками высоки. Так как в компании качественно не ведётся процесс учёта логистических издержек, данные показатели в таблице имеют примерное значение, основываясь на полученных в компании данных. Отсутствие точных данных об этих показателях осложняют деятельность компании, усложняя для компании возможность проследить динамику данных издержек и выявить проблемы компании.

Как видно из рассчитанных показателей, логистические издержки компании зависят от количества выполненных в данный год заказов. Удельные логистические издержки остаются на достаточно постоянном, высоком уровне последние три года, из чего можно судить, что и все остальные затраты, такие как затраты на транспортировку, складирование, администрирование на единицу продукцию так же достаточно постоянны.

На основе рассчитанных данных, можно сделать вывод, что слишком высоки затраты на логистическую деятельность, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с логистическими рисками, это вызвано постоянными задержками на большинстве этапов логистического цикла, особенно на этапе поставок сырья и материалов. Задержки на этапах логистического цикла приводят к не выполнению заказов в срок, как следствие опозданию в поставках, что заставляет компанию нести большие потери.

б) В компании достаточно низкий уровень качества логистического сервиса. В ООО «РеалГрупп» очень высоки показатели поставок не выполненных в срок, так как в силу своей загруженности, начальники отделов компании, занимающиеся заказом товаров не тратят время поиск новых поставщиков, а так же работу, направленную на улучшение связей с имеющимися. Так же как мы видим, что за прошедшие три года данные показатели стабильны и не снижаются.

Основываясь на выбранных показателях эффективности, были разработаны, с помощью метода экспертных оценок, целевые значения для каждого показателя, так как показатели эффективности деятельности компании важны не сами по себе, а только как инструмент для принятия решений в логистической деятельности компании. В качестве целевых значений были использованы данные прошлых периодов для некоторых показателей и данные внутрифирменных исследований для других. Так как в компании планируются использовать некоторые методы улучшения логистических показателей, многие плановые показатели значительно отличаются от текущих, но так как изменения в компании это долгий процесс данные показатели так же сильно отличаются от идеальных. Ниже приведен список рассчитанных показателей компании за 2020 год, а так же их плановые показатели на 2021 год:

- Логистические издержки;

Плановые показатели логистических издержек ниже чем текущие, так как на данный момент в компании логистические функции распределены между разными отделами и не структурированы, при правильной организации логистической деятельности, созданию логистического отдела в компании, данные показатели должны снизиться. Так же снижение уровня задержек на этапах логистического цикла, должно снизить затраты, связанные с логистическими рисками.

- Уровень качества логистического сервиса;

Среднее время логистического цикла варьируется от года к году, поэтому плановый показатель будет чуть ниже показателя за 2020 год, чтобы снизить риск опозданий и не выполненных заказов в срок.

В 2020 году показатель возврата покупателями товаров ненадлежащего качества составил 3%, но так как компания поставила всего 14 заказов, возвращена была всего одна деталь от заказа. Это достаточно низкий показатель, поэтому плановый показатель будет соответствовать 2020 году.

Среднее количество заказов составило в 2020 году 480 единиц. Как уже было описано ранее, многие одинаковые товары заказываются у разных поставщиков или в под разные заказы отдельно, что увеличивает время, которое персонал тратит на формирование заказов. В 2021 годы мы планируем сократить данный показатель на 20%, тем самым снизив затраты компании.

Такие показатели, как доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, а так же доля неправильных поставок по качеству товаров в 2020 году составила 1%. Это очень хорошие показатели для компании, поэтому на 2021 год плановый показатель будет соответствовать результатам 2020 года.

Показатель доли невыполненных в срок поставок в компании очень высоки. За счёт усиленной работы с поставщиками, на 2015 год планом будет являться сокращение данного показателя на 40%.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, мы пришли к выводу, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время иммитационную модель «точно в срок».

Тема №10: «Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «РеалГрупп»

1. Определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса на примере ООО «РеалГрупп»

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен — главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются:

- обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства;
- производительность труда;
- фондоотдача;

- материалоемкость;
- скорость обращения товаров и оборотных средств;
- рентабельность.

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам. Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются:

- степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения;
- оборачиваемость запасов средств производства;
- эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу.

На рис. 1 представлена общая схема оценки эффективности закупочной деятельности на ООО «РеалГрупп».

Специалисты, анализирующие эффективность закупочной логистики за рубежом, установили, что благодаря применению аналогичной схемы производительность труда работников фирм, занятых, в частности, на транспортировке грузов, увеличилась в целом на 10 %.

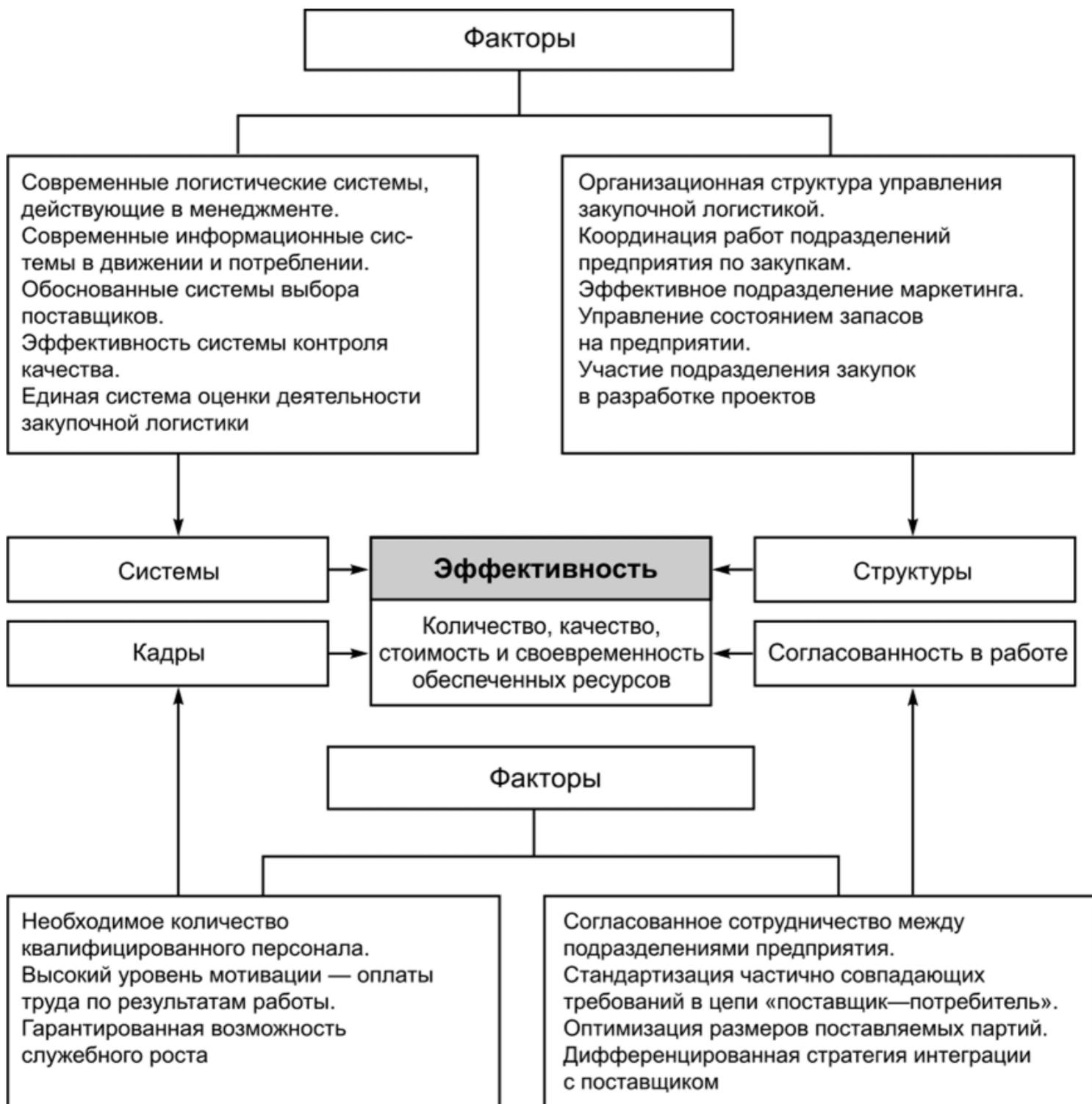


Рис. 1. Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

## 2. Ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов

Использование в логистике технологии автоматической идентификации штриховых кодов позволяет существенно улучшить

управление материальными потоками на всех этапах логистического процесса. Отметим ее основные преимущества.

На производстве:

- создание единой системы учета и контроля движения изделий и комплектующих его частей на каждом участке, а также за состоянием логистического процесса на предприятии в целом;
- сокращение численности вспомогательного персонала и отчетной документации, исключение ошибок.

В складском хозяйстве:

- автоматизация учета и контроля материального потока;
- автоматизация процесса инвентаризации материальных запасов;
- сокращение времени на логистические операции с материальным и информационным потоком.

В розничной торговле:

- создание единой системы учета материального потока;
- автоматизация заказа и инвентаризации товаров;
- сокращение времени обслуживания покупателей.

## Тема №11: «Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы на примере ООО «РеалГрупп»»

### 1. Сопоставление функций различных подразделений

Попытка анализа структуры управления (структуры функций, прав, ответственности, взаимоотношений, в том числе отношений подчинения) становится излишне трудоемкой, если не утопической.

Для эффективного функционирования системы управления ООО «РеалГрупп» необходимо однозначное описание, наличие которого позволяет:

- определить границы полномочий и ответственности;
- провести реструктуризацию, в том числе вывести непрофильные функции в аутсорсинг;
- сформировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления.

Для решения данных задач нужен инструмент, который бы обеспечил:

- описание системы управления с необходимой степенью детализации;
- выявление возможного дублирования функций или разрывов в их выполнении;
- сохранение естественного языка описания функций, не критичного к уровню квалификации исполнителя в области организационного развития.

Описанный принцип построения функциональной структуры направлен на повышение технологичности управления организационными изменениями. Он позволяет эксплицировать функциональную структуру из действующей организационной структуры, проводить ее анализ и проектировать на его основе необходимые организационные изменения.

В основу методики положен нормативный подход, т.е. функция считается выполняемой, если она отражена в нормативных документах. Актуальность нормативных документов не оценивается, и по умолчанию предполагается, что документы актуальны. Материалом для анализа служит положение о подразделении, т.е. функции, закрепленные за подразделением существующими нормативными документами.

Несмотря на то что исследование "реально исполняемой" деятельности подразделений является более точным, в крупной компании неизбежно возникающий бюрократический механизм управления приводит к тому, что отсутствие регламента на какое-либо выполняемое действие означает отсутствие корректного функционального бюджета и, как следствие, прекращение выполнения деятельности либо фактическое управление работой экономической службы, сформировавшей данный бюджет.

В большинстве работ, посвященных процессному подходу к управлению, он изображается как некая "панацея" для решения всех организационных проблем и противопоставляется функциональному как более прогрессивный и эффективный.

Однако, по нашему мнению, для анализа процессов, протекающих в рамках одной организационной единицы, функциональный подход сохраняет свою актуальность, поскольку процесс, не выходящий за пределы подразделения, можно рассматривать как функцию данного подразделения.

При разработке методики мы эмпирически пришли к методу структурирования при описании функции, который в литературе описан как функционально-структурный подход (ФСП) и является методической основой экспликации и анализа функциональной структуры компании. Его основные положения заключаются в следующем:

- компания должна быть ориентирована в первую очередь на решение задач с учетом существующих процессов и закономерностей их развития;

-в своей деятельности ей следует опираться на представления о нормативном характере функций компании (ее подсистем и элементов) и "сквозном" функциональном подходе к их анализу и синтезу;

-функциональное назначение организационной единицы первично, структура вторична. Структура компании определяется совокупностью реализуемых функций, а также условиями ее существования и функционирования;

-любая функция подчинена цели существования и функционирования компании;

-взаимодействие функции и структуры компании в процессе развития характеризуется противоречивым единством. Согласованность и соответствие их друг другу являются временными, преходящими и имеют циклический характер. На каждом цикле развития первопричиной изменений могут выступать как функции компании, так и ее структура. Удачная структура может стимулировать новые потребности и соответственно "вызвать к жизни" новые функции.

Правила структурирования положения о подразделении

Чтобы понимать деятельность, осуществляемую в структурных подразделениях, необходимо обеспечить формализацию и учет выполняемых функций, которые невозможно организовать без их структурированного описания.

Для структурированного описания функции предлагается следующая форма:

$F = (D, G, H)$ , где  $F$  - функция;

$D$  - указание действия, производимого рассматриваемой организационной единицей и приводящего к желаемому результату;

$G$  - указание объекта (объектов), на который направлено действие;

$H$  - указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

На основании данной формы были сформулированы правила описания функций естественным языком, которые закреплены в стандарте компании, регламентирующем процесс формирования положения о подразделении:

-для отражения качественной стороны функции используется конструкция "глагол + существительное";

-действие при описании функции может обозначаться глаголом несовершенного или совершенного вида и отглагольным существительным, например: "организовывать...", "организовать...", "организация...";

-под объектом в описании функции понимается все то, о чем можно спросить "что это?", "кто это?";

-описание условий и ограничений служит для повышения полноты, точности и детальности описания функции;

-функция более высокого уровня имеет такое описание, в котором действие и объект имеют наиболее общее выражение, а компонент "условия и ограничения" отсутствует.

В разработанной нами методике описание функций, выполняемых подразделением, предполагает три уровня описания, отраженных в трех разделах положения о подразделении: "Цель подразделения", "Задачи подразделения", "Функции подразделения". Каждый раздел соответствует одному из уровней описания.

Мы сознательно отказались от описания раздела "Цель подразделения" в терминах S.M.A.R.T. В этом разделе описывается целевая функция подразделения (функция верхнего уровня, задающая контекст), для осуществления которой оно создавалось или создается.

В разделе "Задачи подразделения" объект функции подразделения декомпозируется на более частные объекты, при этом создается иерархия объектов компании.

В разделе "Функции подразделения" действие, описанное в целевой функции, декомпозируется на его составляющие элементы, таким образом порождается иерархия действий. Действующими в компании правилами

допускается иерархическое описание этого раздела, имеющего на каждом уровне иерархии не более шести действий, причем принцип, положенный в основу декомпозиции, на каждом уровне должен сохраняться.

В регламентных документах в настоящее время разрешены два принципа декомпозиции действий - по фазам цикла управления (планирование, организация, контроль и т.д.) и по последовательным фазам процесса (например, конструировать, обеспечивать, изготавливать, отгружать, обслуживать).

Таким образом, система функций компании может быть описана как совокупность трех классификаторов: действий, объектов, условий и ограничений, ключевыми из которых являются классификаторы действий и объектов.

Функциональная структура может быть представлена как совокупность элементарных функций, каждая из которых однозначно описывается двумя классификаторами: классификатором действий и иерархическим классификатором объектов. Верхним уровнем классификатора объектов является перечень основных продуктов, процессов и ресурсов компании.

В случае если описание функций выполнено в соответствии с принципами функционально-структурного подхода, структура функций может быть выделена из существующей организационной структуры. В этом случае иерархия объектов извлекается из целей подразделения, а действия - из раздела "Функции".

Данная методика позволяет представить положения о подразделениях в виде матриц (таблиц), у которых нет недостатков естественного языка описания (неоднозначность, вариативность и т.д.). На их основе можно построить структуру функций на уровне компании.

Структура функций может быть представлена в виде двумерной матрицы (таблицы) либо системы матриц (для каждого уровня иерархии). Поле матрицы представляет собой элементарную функцию.

В случае если наименования объектов различных организационных структур и действия полностью совпадают, это позволяет сделать вывод о дублировании функций. Если по отношению к объекту отсутствует часть фаз деятельности, то имеется разрыв выполнения функции. Выявленное дублирование и разрывы в выполнении функций служат основанием для организационных изменений.

На основе матрицы может быть построен классификатор функций, предназначенный для использования в ERP-системах и контроля за закреплением функций.

Для формирования и ведения классификаторов, установления связей между действиями и объектами, проектирования функций подразделения следует использовать программные продукты класса OrgWare, а еще лучше BPM, например "Инталев: Навигатор", в котором достаточно удобно устанавливать связи между классификаторами объектов и действий, формировать отчеты и проводить анализ дублирования функций и функциональных разрывов.

Данный подход также облегчает проектирование организационной структуры компании: формулируется целевая функция подразделения, а затем на основе существующих классификаторов или путем декомпозиции по описанным выше правилам создаются объекты и элементы цикла деятельности. Их комбинация дает целевые функции для внутривнутриструктурных подразделений, причем при выделении организационных единиц приоритет отдается выделению по объекту.

Развитие менеджмента как прикладной научной дисциплины требует формирования единых правил и языка для описания системы управления. Сегодня наличие подобных правил и языка для описания технических и технологических систем воспринимается всеми как естественное явление. При проектировании любой технической системы существует набор стандартов - ЕСКД (единая система конструкторской документации) и ЕСТД

(единая система технологической документации), которые позволяют ее однозначно описывать.

Однако назрела необходимость создать подобный стандарт и для проектирования управленческих систем. Существующие сейчас стандарты серии ИСО и другие стандарты в области управления, внедряемые предприятиями на территории России, носят, скорее, рамочный концептуальный характер. Описанную в данной статье методику можно рассматривать как один из элементов будущей единой системы управленческой документации (ЕСУД).

## 2. Знакомство с показателями качества логистического обслуживания

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{m}{M} \cdot 100\%$$

где  $\eta$  – уровень логистического обслуживания;  $m$  – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  $M$  – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами. В то же время отсутствие услуг ведет к существенным потерям на рынке.

Практически уровень обслуживания  $\eta$  можно рассчитать как индекс, т.е. отношение фактического числа товаров, имеющих в процессе, к числу максимально возможного количества товаров, предъявляемых потребителю в условиях поставки и обеспеченных надлежащим сервисным сопровождением.

Уровень обслуживания можно оценивать также по временному критерию. Сопоставляя суммарное время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с суммарным временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки, можно оценить уровень услуг. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} 100,$$

где  $N$  – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $n$  – фактическое количество оказываемых услуг;  $t_i$  – время на выполнение  $i$ -й услуги;  $\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, затрачиваемое на оказание фактических услуг;  $\sum_{i=1}^N t_i$  – суммарное время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Практика показала, что зависимость расходов на сервис от величины уровня обслуживания изменяется экспоненциально по соотношению

$$Z_{\text{обсл}} = e^{\eta},$$

где  $Z_{\text{обсл}}$  – затраты на сервисное обслуживание;  $e$  – основание натуральных логарифмов, оно равно 2,7;  $\eta$  – уровень обслуживания (рис. 1).

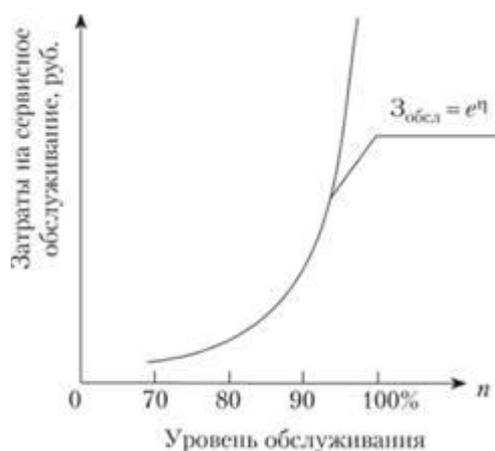


Рис. 1. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Таким образом, начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графиком зависимости потерь при снижении качества обслуживания от уровня обслуживания  $\eta$ .

Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, а с другой – снижением потерь на рынке. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания  $\eta$ .

Оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую  $F_3$ , отражающую поведение затрат, на обслуживание (функция  $F_1$ ) и потерь  $F_2$  от снижения качества обслуживания в зависимости от изменения уровня обслуживания (рис. 2).

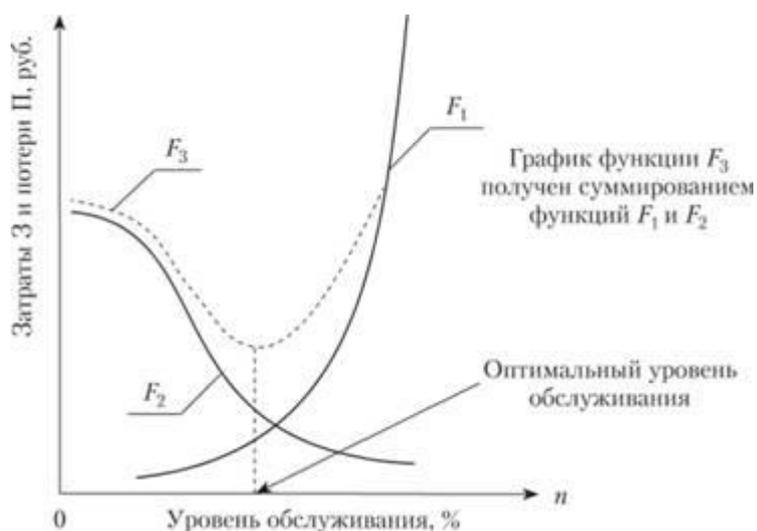


Рис. 2. Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая  $F_3$ )  $F_1$  и  $F_2$  снижения качества обслуживания от уровня обслуживания

Большое значение в современном логистическом сервисе имеет качество обслуживания. Это понятие распространяется на все виды сервиса и носит универсальный характер.

Так, для оценки качества логистического обслуживания поставок применяют следующие критерии:

- надежность поставки;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- наличие запасов на складе поставщика;
- возможность предоставления кредитов, а также ряд других критериев.

Охарактеризуем первые из трех названных критериев.

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах. Надежность поставки как критерий качества сервиса – это способность поставщика без срывов и отказов соблюдать обусловленные договором сроки и объемы поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки. Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков и объемов поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров представляет жизненный цикл поставки и включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);

- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки;
- время сдачи потребителю.

Соблюдение указанного в договоре срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются перечисленные выше составляющие этого срока. Например, может случиться, что полученный заказ будет лежать без движения. Могут не соблюдаться запланированные сроки изготовления товара или заявленные экспедитором сроки транспортировки.

Гибкость поставки как критерий качества сервиса означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках и др.

Соотношение значимостей отдельных критериев может меняться в зависимости от факторов. Поэтому выбор критериев качества обслуживания требует современных подходов к их оценке. Один из них – это проведение имитационного моделирования при выборе критериев. Например, в условиях дефицита платежных средств в Российской Федерации большое значение имеет предоставление кредитов. В то же время в странах с развитой рыночной экономикой наиболее значимым показателем качества обслуживания является надежность поставки. Но надо учитывать затраты и потери от снижения качества обслуживания.

Тема №12: «Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя на примере ООО «РеалГрупп»

1. Ознакомление с особенностями учета логистических издержек на примере ООО «РеалГрупп»

Базовая концепция общих издержек проста и дополняет понятие логистики как интегрированной системы. Главная проблема, возникающая при использовании общих издержек, заключается в том, что традиционная бухгалтерская практика классификации и учета основных видов издержек, как правило, не обеспечивает возможности идентификации всей цепочки затрат, связанных с тем или иным процессом продвижения МП от источника к потребителю. Основная причина заключается в том, что калькуляция расходов осуществляется по отдельным функциональным областям, тогда как материальные потоки проходят "сквозь" организацию, взаимодействуя со множеством подразделений.

Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на корпоративную прибыль. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других, смежных с ней.

Традиционные методы учета направлены на определение затрат по функциональным областям (по вертикали), не позволяют выделять затраты, возникающие в ходе осуществления сквозного процесса продвижения материального потока (бизнес-процесса). Известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции.

Учет издержек по бизнес-процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента (приоритетная задача логистики), какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя

все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом. Таким образом, оказываются детерминированными как показатели сквозного материального потока, так и отдельные специфические издержки, возникающие в разных подразделениях.

Практическое применение концепции учета издержек по бизнес-процессам предполагает, во-первых, выявление всех вовлеченных в бизнес-процесс подразделений; во-вторых, определение изменения затрат, вызванного отказом от данного бизнес-процесса.

Другими словами, должны быть определены расходы, которые могут быть предотвращены, если данный товар не будет изготовлен или доведен до клиента.

Например, для выполнения заказа клиента необходимо осуществить следующие операции: прием заказа, обработка заказа, проверка кредита, оформление документов, комплектация заказа, отгрузка, доставка, выставление счета. Т.е. расходы, связанные с процессом выполнения заказа, складываются из множества издержек, возникающих в разных сферах, и интегрировать их в единую статью расходов в рамках функционального учета сложно. Кроме того, традиционно издержки объединяются в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть в деталях все последствия принятых управленческих решений. В результате решения, принятые в одной функциональной области, могут привести к непредвиденным результатам в других смежных с ней областях.

Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%).

Еще одной особенностью логистических издержек является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы (ЛС).

При повышении качества работы ЛС до определенного уровня логистические издержки растут линейно, а затем экспоненциально. Например, если мы хотим повысить готовность сбытовой системы к поставкам с 78 до 79%, издержки на содержание страхового запаса придется увеличить примерно на 5%. Если же мы решим увеличить готовность к поставкам с 98 до 99% (также на 1%, но в области высокого качества работы), то это потребует увеличения издержек на 13%

Таким образом, специфика учета издержек в логистике заключается: во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат); во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Требования к системе учета логистических издержек.

1. Необходимо выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции.

2. Необходимо вести учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях.

3. Необходимо формировать информацию о наиболее значимых затратах.

4. Необходимо формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.

5. Необходимо определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.

6. В соответствии с принципом тотальных затрат недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного

предприятия, необходимо выявлять затраты всех участников ЛЦ и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

Правила анализа логистических затрат:

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.

3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.

2. Участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков  
на складах

Доход предприятия оптовой торговли зависит от торговой надбавки и рассчитывается по формуле (для одного вида товара):

$$Д = Т * R * N / 100,$$

где Д - доход, у.е./год;

Т - входной (выходной) материальный поток, т/год;

Н - торговая надбавка, %;

Р - цена закупки, у.е./т.

Прибыль склада составит:

$$П = Д - \text{Собщ (у.е./год)},$$

где Собщ - общие издержки, у.е./год.

$$\text{Собщ} = \text{Сперс} + \text{Спост}$$

где Сперс , Спост - соответственно переменные и постоянные издержки, у.е./год.

Постоянные издержки не зависят от грузооборота склада и включают в себя расходы на аренду складского помещения, амортизацию, оплату электроэнергии и тепла, заработную плату управленческого персонала и специалистов и др. Переменные издержки зависят от грузооборота и складываются из процентов за кредит (Скр) и стоимости грузопереработки (Сгр). Размер процентов за кредит определяется по формуле:

$$\text{Скр} = k * T * R$$

где k - коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и

банковского процента.

Подставляя в формулу выражения для определения дохода и общих издержек, получим:

$$П = Т * R * N / 100 - k * T * R - \text{Сгр} - \text{Спост}$$

В точке безубыточности

$$\text{Сгр} = \text{Сгр.уо.} * T_{бу}$$

где Сгр.уо - удельная стоимость грузопереработки, приходящаяся на 1 т грузооборота склада, рассчитываемая по формуле:

$$C_{гр,уо.} = C_{гр}/T$$

Подставив в формулу и приравняв правую часть к нулю, получим формулу для расчета точки безубыточности:

$$T_{бу} * R * N / 100 - k * T_{бу} * R - C_{гр} / T * T_{бу} - C_{пост} = 0$$

Отсюда:

$$T_{бу} = (100 * C_{пост}) / (R * N - 100 * k * R - 100 * C_{гр} / T) \quad (21)$$

### 3. Проведение анализа калькуляции на примере ООО «РеалГрупп»

Калькуляция — это определение расчетным способом затрат в стоимостной (денежной) форме, приходящихся на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств. Калькуляция необходима для определения плановой или фактической себестоимости объекта или изделия.

Методы калькуляции — это методы расчёта производственных издержек, себестоимости готовой продукции, величины объёма незавершённого производства на основании калькуляции затрат. Составить калькуляцию на изделие можно несколькими способами, которые предполагают расчет издержек производства, себестоимости выпускаемого товара и объёма незавершенного производства.

На практике различают следующие методы калькуляции:

1. Нормативный;
2. Позаказный;
3. Попередельный;
4. Попроцессный.

Нормативный метод калькуляции — это метод исчисления себестоимости, применяемый на предприятиях с массовым, серийным и мелкосерийным характером производства и в других производствах. Использование нормативного метода калькуляции должно сопровождаться

обязательным составлением нормативной калькуляции по нормам, которые действительны на начало календарного месяца.

Также важно отслеживать все отклонения от принятых норм в начальной стадии возникновения таких отклонений.

Кроме этого необходимо вести учет любых колебаний действующих норм, а также своевременно отражать эти изменения в нормативных калькуляциях.

Позаказный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, на которых расходы на производство учитываются по отдельным заказам на изготовление изделия или выполнение работы или оказание услуги.

Позаказный метод калькуляции, как правило, применяется на предприятиях с мелкосерийным и индивидуальным видами производства. Объектом учёта и калькулирования выступает заказ, которому присваивается уникальный номер – код заказа. Для учёта затрат по каждому заказу заводится отдельный аналитический счёт с указанием кода заказа, проставляемым во всех документально оформленных первичных документах. Расходы на производство собираются в аналитическом учёте в строгом соответствии с открытыми заказами. Таким образом, позаказный метод дает возможность четко рассчитать производственные расходы в разрезе каждого калькулируемого объекта. Применение данного метода уместно в случае, когда необходимо точно знать индивидуальную себестоимость выпущенной продукции.

Попередельный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, где первоначальное сырье в процессе осуществления производства проходит ряд переделов или где из одних видов исходного сырья в одном технологическом процессе получают другие виды готовой продукции.

Калькуляция себестоимости готовой продукции попередельным методом может осуществляться в двух вариантах:

1. Полуфабрикатный способ
2. Бесполуфабрикатный способ.

При полуфабрикатном варианте рассчитывается себестоимость продукции по каждому переделу. При этом себестоимость продукции складывается из себестоимости предыдущего передела и расходов по данному переделу. Таким образом, себестоимость продукции последнего передела равна себестоимости готовой продукции.

При бесполуфабрикатном варианте производственные затраты учитывают отдельно по каждому переделу и не учитывается себестоимость продукции предыдущих переделов. Таким образом, себестоимость готовой продукции состоит из всех производственных затрат по всем переделам.

То есть при применении полуфабрикатного метода себестоимость каждого передела включает в себя себестоимость предыдущего, а при использовании бесполуфабрикатного метода рассчитывается стоимость каждого передела отдельно.

Отметим, что при попередельном методе калькуляции так же как и при других методах калькуляции, сначала рассчитывают себестоимость всей продукции, а затем определяют себестоимость каждой единицы продукции.

Попроцессный метод — это метод калькулирования себестоимости готовой продукции, при котором производственные затраты учитывают в целом по каждому процессу производства или отдельным стадиям производственного процесса. Этот метод калькуляции используется в производствах, где готовая продукция получается в результате последовательной переработки первоначального сырья в одном или нескольких технологических циклах. При этом результат переработки сырья, который появляется на промежуточных стадиях производственного процесса, не может точно и определенно рассматриваться ни как готовая продукция, ни как полуфабрикат.

Например, попроцессный метод применяется в добывающей и текстильной промышленности, при производстве цемента, лакокрасочных изделий, пластмасс и т. д.)

На практике используется следующий перечень статей калькуляции:

1. Исходное сырье и материалы;
2. Топливо и энергия для технологических целей;
3. Начисленная заработная плата производственным рабочим;
4. Страховые взносы с заработной платы производственных рабочих;
5. Общепроизводственные расходы;
6. Общехозяйственные расходы;
7. Прочие производственные расходы;
8. Коммерческие расходы.

Статьи калькуляции с пункта 1 по пункт 7 являются расходами на производство, так как эти затраты прямо связаны с осуществлением производственных процессов. Сумма всех расходов на производство равна производственной себестоимости готовой продукции.

Статья «Коммерческие расходы» из пункта 8 перечня статьей калькуляции – это понесенные расходы, которые связаны с отпуском (реализацией) готовой продукции. К таким коммерческим расходам относятся затраты на хранение, на рекламу, на упаковку, транспортные расходы и прочие расходы.

Сумма производственных и коммерческих расходов в итоге составляет полную себестоимость созданной продукции.

На практике также различают прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы включаются непосредственно в себестоимость конкретного изделия продукции. Согласно выше приведенному перечню прямые расходы указаны в пунктах 1-3 перечня статей калькуляции.

Косвенные расходы, как правило, сопряжены с созданием всей продукции или нескольких видов продукции и относятся на себестоимость

конкретных изделий продукции косвенным способом при помощи рассчитываемых процентов или коэффициентов.

Условно-постоянные и условно-переменные расходы

На практике также выделяют условно-постоянные и условно-переменные расходы.

Условно-постоянными называются расходы, которые с изменением объема выпуска продукции слабо меняются или не меняются вообще. Условно-постоянными расходами можно считать общепроизводственные расходы и общехозяйственные затраты.

Тема № 13 «Современные технологии управления персоналом в логистических системах на примере ООО «РеалГрупп»

1. Проведение анализа функционирования службы логистики на ООО «РеалГрупп»

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

На ООО «РеалГрупп», имеющем службу логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединяются в мощный централизованно управляемый механизм, позволяющий решать задачи практически любой степени сложности ответственно, сложно и профессионально. При этом служба логистики не подменяет собой соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ней, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Перед специалистами службы логистики не ставится задача устранения сбоев и разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, их функция - анализ и координация выполнения укрупненных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода - согласовать потребности в операциях на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве

случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации. Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

Известно, что компаниям, осуществляющим поиск зарубежных партнеров или инвесторов и при этом обладающих развитыми логистическими службами, отдается предпочтение.

Служба логистики играет роль одного из основных подразделений, без которого реализуемые товары были бы лишены одного из главных потребительских свойств - быть доступными потребителю.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей.

Важной задачей при организации службы логистики на предприятии является рациональная организация отделов и групп внутри службы логистики, которая основана на ряде принципов.

Принципы организации в звеньях микрологистической цепи (в структурных подразделениях службы логистики) представляют собой следующее: функциональный принцип; географический принцип;

продуктовый принцип; принцип «по поставщику»; принцип «по потребителю» и комбинированный.

Функциональный принцип предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной подсистеме логистики без его разделения между сотрудниками. Этот принцип применяется, как правило, на предприятиях и в организациях, оперирующих ограниченной номенклатурой потребляемых материальных ресурсов, и, соответственно, незначительной номенклатурой реализуемой продукции. При увеличении номенклатуры потребляемых материальных ресурсов возникают проблемы, связанные с расширением штата сотрудников в отделе закупки и на складе. Функциональная структура имеет определенный «порог» количественного состава материальных ресурсов и готовой продукции, превышение которого приводит к необходимости перестройки организационной структуры.

Географический принцип представляет собой разделение рынка, например, по регионам, по каждому из которых осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами или группами службы логистики. Как правило, такой принцип организации характерен для предприятия, имеющего головную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все работы, связанные с логистическими функциями. Географический принцип используется при организации процесса закупок и сбытовой деятельности. Процесс закупок при использовании данного принципа усложняется тем, что одноименный продукт (конкретное наименование, типоразмер) может приобретаться одновременно в разных регионах (странах) различными секторами отдела закупок. Следовательно, необходима четкая координация структур внутри отдела закупок по распределению объемов одноименной продукции между ними.

Продуктовый принцип используется на предприятиях в отделах закупок и продаж, а также на складах (материальных ресурсов и готовой продукции), на которых потребляется значительная номенклатура

материально-технических ресурсов и реализуется также значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. Данный принцип предусматривает создание в отделах отдельных групп (секторов), занимающихся определенной, ограниченной номенклатурой или ассортиментной группой конкретных продуктов.

Принцип «по поставщику» используется на предприятиях и в организациях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В этом случае в отделе закупок службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, которую он поставляет предприятию.

Принцип «по потребителю» применяется на предприятиях и в организациях, которые имеют длительные производственно-хозяйственные связи, например, с производственным дистрибьютором, который приобретает определенный ассортимент продукции предприятия в значительных объемах. В этом случае в отделе продаж службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным потребителем и соответствующей номенклатурой реализуемой продукции.

Комбинированный принцип представляет собой сочетание приведенных выше организационных принципов, используемых в отделах службы логистики предприятия или организации. В основном это сочетание присуще отделам закупок и продаж. Возможен также вариант, при котором на складе готовой продукции комплектованием заказов и формированием транспортных партий продукции для одного конкретного потребителя занимается определенный сотрудник, но при этом склад организован по продуктовому принципу.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Понимание выгод эффективного взаимодействия функциональных подразделений и службы логистики, наличие эффективной системы коммуникации между подразделениями, поддержка руководства компании способны внести значительный вклад в реализацию стратегической цели компании.

Наиболее сложной является структура движения информационных потоков, в центре которой находится служба логистики.

Важно правильно и рационально организовать внутренние информационные потоки в компании путем разработки, внедрения и использования информационных систем для управления материальными и финансовыми потоками. Такие системы позволяют специалистам службы логистики принимать правильные управленческие решения при выполнении разнообразных логистических операций.

Необходимо разработать единую систему автоматизации информационных потоков взамен изолированной информационной системы каждого подразделения компании.

При осуществлении транспортно-складских операций перед специалистами службы логистики стоит задача как можно большей минимизации запасов продукции, хранящейся на складе. Главным принципом системы складского контроля компании должен являться принцип Just in time. Вся продукция должна заказываться строго под конкретного потребителя, и после подтверждения факта оплаты. Служба логистики должна организовать работу таким образом, чтобы продукция доставлялась с таможенного склада или от поставщика непосредственно на

склад получателя. Тем самым, достигается сокращение затрат на погрузо-разгрузочные операции, складирование, хранение, транспортировку и устранение опасности появления неликвидов.

Определенная часть предприятий и организаций, предпринимающих попытки организовать службу логистики, сталкиваются с рядом внутрифирменных проблем, которые негативно сказываются не только на организационной структуре создаваемой службы и эффективности выполняемых логистических функций, но и на производственно-хозяйственной деятельности в целом. Некоторые проблемы в организации службы логистики на предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Проблемы в организации службы логистики на предприятии

Проблемы организации службы логистики	Мотивации сотрудников подразделений предприятия
Негативное отношение к службе логистики со стороны подразделений предприятия	Переход к логистике традиционных функций, выполняемых другими структурными подразделениями предприятия
Отсутствие рациональной организационной структуры службы логистики предприятия	Спорный характер функций различных направлений производственно - хозяйственной деятельности предприятия
Недостаточная функциональная и организационная гибкость службы логистики предприятия	Использование подразделениями предприятия просчетов и ошибок, допускаемых службой логистики
Отсутствие общей оптимальной организационной структуры предприятия и его подразделений	Неуверенность сотрудников подразделений предприятия в своем положении, особенно в ближайшей перспективе

Проблемы, возникающие при организации службы логистики на предприятиях и в организациях, естественно, имеют свои объективные причины, прежде всего, следует отметить, что логистика является относительно новым направлением экономической деятельности в целом, и в частности, на предприятиях и в организациях. При этом установление функций логистики осуществляется, как правило, за счет реформирования целого ряда традиционных функций, которые сложились исторически, регламентированы определенными положениями и выполняются определенными структурными подразделениями предприятия, для которых служба логистики выступает в качестве конкурента. Между некоторыми подразделениями предприятия и службой логистики возникают

противоречия по поводу осуществления той или иной функции или права принятия решения по определенным задачам.

Следующей проблемой в организации службы логистики на предприятии и в решении вопроса о передаче ей некоторых функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой другими подразделениями предприятия, является оптимальность и рациональность организационной структуры данной службы. Четкая организация, классически разработанная оптимальная структура службы логистики, рационализация функций, процедур и операций, закрепленных за службой логистики на предприятии, регламентация взаимодействия звеньев микрологистической цепи входят в определенное противоречие с функционированием остальных подразделений предприятия и с их организационными структурами.

Другая проблема в организации службы логистики, возникающая на предприятиях состоит в отсутствии в настоящее время единого оптимального варианта организационной структуры по группам предприятий и организаций (и тем более по каждому отдельному конкретному субъекту хозяйствования) и каждого структурного подразделения, входящего в их состав. Существующее многообразие организационных форм и структур, имея в каждом отдельном случае определенные преимущества, порождает и ряд серьезных недостатков, оказывающих влияние (в том числе негативное) не только на организационный процесс формирования логистической деятельности, но и на экономическую и производственно-хозяйственную деятельность предприятия или организации в целом.

Еще одна проблема в организации службы логистики на предприятии заключается в отсутствии в ряде случаев ее организационной и функциональной гибкости. В условиях постоянно изменяющейся экономической обстановки, усиливающейся конкуренции на рынке, изменений конъюнктуры самого рынка организационная структура службы логистики на предприятии или в организации должна быть предельно гибкой

и способной в короткое время реагировать на изменения внешней среды в отличие от традиционно сложившихся и установившихся тенденций в структурах функциональных подразделений предприятий или организаций.

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходим ряд условий, обеспечивающих предпосылки успеха логистического направления деятельности практически любого предприятия, которые складываются из следующих составляющих:

- точная формулировка функций каждого отдельного сотрудника службы логистики - перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и сотрудниками службы логистики;

- наличие необходимой информации о количестве сотрудников службы логистики, которые потребуются в ближайшее или отдаленное будущее, - прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, которые носят в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения;

- информация о наборе знаний и навыков будущих сотрудников службы логистики, а также информация об объемах предполагаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширении предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количестве трудовых ресурсов и рынке рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят или будут готовить требуемых специалистов;

- необходимость подбора будущего логиста на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего сотрудника - речь в данном случае идет о формальных и неформальных производственных связях, когда неформальная связь может привести к

негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или даже предприятия в целом.

## 2. Ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики ООО «РеалГрупп»

Специалистов по логистике ООО «РеалГрупп» можно подразделить на две категории работников: на тактиков, хорошо владеющих необходимыми навыками работы (знание компьютеров, информационных систем, складского оборудования, транспортных средств); на стратегов, обладающих высокими аналитическими способностями и хорошими способностями к коммуникации, владеющими навыками планирования, организации и управления.

Одной из основных задач, решаемых специалистами по логистике, является достижение гармоничных и продуктивных деловых отношений с сотрудниками других функциональных подразделений организации в рамках деятельности по обслуживанию потребителей. Для эффективного решения задач в области обслуживания потребителей специалисты по логистике должны иметь непосредственный доступ ко всем видам и уровням информации.

Специалист по логистике должен располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления организацией. Такие полномочия дают ему право принимать решения, в том числе кадровые (прием на работу и увольнение работников). Специалист по логистике должен располагать также и полномочиями личности, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к налаживанию межличностных отношений между сотрудниками функциональных подразделений организации. Такие полномочия выражаются в степени влияния специалиста по логистике на решение вопросов, находящихся за пределами формальных отношений.

Каждый работник в иерархии управления должен иметь как руководителя, так и подчиненных (принцип единоначалия). Работник должен подчиняться только одному руководителю и получать приказы только от него. Каждый сотрудник должен четко знать свое место в организационной иерархии управления организацией.

Интересы организации должны иметь приоритет перед интересами отдельной личности, представляющей отдельное функциональное подразделение компании. Решения должны приниматься только с точки зрения достижения глобальных целей организации, а не отдельной личности.

Рассмотрим основные принципы управления логистическим персоналом на ООО «РеалГрупп».

1. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Следует поощрять творческий подход и оправданную степень риска в процессе выполнения должностных обязанностей специалистами по логистике. Энтузиасты нововведений, «удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

2. Связь с жизнью, ценностное руководство. Успешно действующая организация имеет прочные традиции. Эти ценности должны поддерживаться при личном участии высших руководителей организации. Необходимо стремиться быть ближе к процессу обслуживания потребителей.

3. Верность своему делу. Работникам следует держаться ближе к тому делу, которое они изучили. Пусть это станет их решающей силой.

Перемены в сторону улучшения происходят в том случае, когда работники организации признали их необходимость, сами принимали решения в пользу перемен и выбирали их направления.

Производительность труда персонала службы логистики определяется отношением объема полученного дохода к среднесписочному количеству логистического персонала, занятому в организации.

Как известно, люди являются одним из наиболее важных ресурсов организации. Отношение к труду каждого работника организации оказывает

непосредственное влияние на уровень обслуживания потребителей. Руководство организации должно использовать все методы и способы, воздействующие на стимулирование персонала, профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, а именно осуществлять подбор работников в соответствии с их способностями и возможностями удовлетворять требованиям, предъявляемым для данного вида работ по логистическому обслуживанию потребителей; обеспечивать условия работы, способствующие эффективным деловым отношениям; реализовывать знания, навыки и умения каждого работника путем созидательных методов работы и более широкого вовлечения в процесс логистического обслуживания потребителей; обеспечивать понимание работниками целей, которые надо достичь, с учетом степени их влияния на уровень качества обслуживания потребителей; достигать осознания всеми работниками организации причастности и влияния на достижение требуемого уровня обслуживания; поощрять усилия, направленные на обеспечение требуемого потребителями уровня обслуживания; периодически осуществлять оценку факторов внешней среды, влияющих на уровень обслуживания потребителей; осуществлять плановое карьерное продвижение работников организации; разрабатывать плановые мероприятия по повышению уровня квалификации работников в соответствии с предъявляемыми профессиональными требованиями.

При организации логистического обслуживания потребителей должны быть учтены аспекты, связанные с человеческим фактором, посредством рассмотрения взаимодействия сотрудников функциональных подразделений организации как одного из важных элементов системы обслуживания; понимания важности образа, формирующегося у потребителя о системе обслуживания и культуре выполнения заказов; развития знаний, навыков и умений сотрудников соответствующих подразделений организации; стимулирования заинтересованности сотрудников функциональных

подразделений организации в постоянном повышении уровня обслуживания и всемерном удовлетворении потребностей потребителей.

Так как исходным элементом организационной системы является человек, а множество людей объединяются в структурные блоки системы, то имеет место значительный вес субъективизма в ее функционировании. Интеллект, темперамент, привязанности, симпатии и антипатии отдельной личности влияют на исполнение ею своих функций, а это влечет за собой низкий уровень прогнозируемости функционирования отдельных структурных единиц, а значит, и системы в целом. Психоэмоциональные свойства личности особенно существенно сказываются в том случае, когда она занимает место на вершине иерархической лестницы, и ослабляются по мере перемещения вниз по структуре организации. В нижних слоях эти свойства усредняются, интегрируются в силу большого числа действующих лиц и их слабого влияния на принятие ответственных решений, являющегося прерогативой руководителей верхнего уровня управления.

В организации должны быть четко определены ответственность, полномочия и взаимодействие специалистов службы логистики, руководящих и контролирующей деятельность работников организации в области обслуживания потребителей. Это, в первую очередь, касается тех специалистов службы логистики, которым необходимы полномочия для реализации мероприятий, направленных на предупреждение появления сбоев и других недостатков обслуживания потребителей; выявления и регистрации любых сбоев и недостатков логистического обслуживания потребителей; инициирования выработки рекомендаций или принятия решений по улучшению системы обслуживания.

Менеджер сопротивляется изменениям, которые лишают его чувства безопасности, когда он не уверен в оказываемом воздействии и направленности изменений; вынужден принимать на себя риск; опасается, что в результате происходящих изменений окажется ненужным; считает, что

не справится с новыми обязанностями; чувствует, что теряет «лицо»; не способен и (или) не желает обучаться новым навыкам и новому поведению.

Менеджер будет оказывать сопротивление, когда под угрозу ставятся его позиции и власть, которыми он обладает. Это происходит когда менеджеры ожидают, что их доля в доходах предприятия уменьшится; ощущают, что их влияние на принятие решений в организации уменьшится; когда изменение ведет к сокращению контроля менеджеров над ресурсами организации, подрывает его репутацию.

По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

### 3. Проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике на примере ООО «РеалГрупп»

Логистика считается крупным видом бизнеса, 100-процентно охватывая интернет-ресурсы любого рода, где задействованы разнопрофильные компании, осуществляющие закупки, распределение, сбыт, мониторинг, перевозку, запас и решение таможенных вопросов экспорта/импорта продукции.

Логистика подразумевает два сегмента: складская (спектр бизнес-процессов, задействованных в хранении продукции на складских терминалах) и транспортная (все операции, которые касаются товародвижения) сферы деятельности.

Следует отметить, что логист - это специалист, чья компетенция охватывает решение вопросов, связанных с оптимизацией процессов

снабжения, грузоперевозками, складированием и расчетами минимизации финансовых вложений. Во время ведения бизнеса в интернет-среде логист занимается управлением товарооборота, организацией эффективного продвижения товаров, услуг от производителя, поставщика или дистрибьютора к посреднику или потенциальному потребителю. Кроме того, логист может осуществлять привлечение новых клиентов для создания инфраструктуры движения продукции.

Функционал профессионала логистической сферы деятельности подразумевает следующее:

1. Мониторинг и анализ издержек;
2. Координация работы транспортного персонала;
3. Контроль автотранспорта, находящегося в собственности предприятия, учреждения;
4. Координирование грузоперевозок, запасов;
5. Составление маршрута виртуального и реального передвижения товаров;
6. Использование бухгалтерской программы 1С для ведения документооборота;
7. Формирование отчетов, дебиторской, кредиторской задолженностей;
8. Ранжирование продукции на складских терминалах;
9. Прогноз и перспектива оптимальной покупки/реализации товаров;
10. Участие во внешнеэкономической деятельности предприятия.

Что же касается профессиональных навыков и знаний, то логист должен уметь: вести переговоры, заключать договоры, контролировать процесс товародвижения различными способами перевозок (виртуальным, наземным, воздушным, водным методами), взаимодействовать с производителями/поставщиками/дистрибьюторами/покупателями.

Логист должен знать: актуальные технологии, программное обеспечение (1С, SAP, Ахарта, Skype, MS Office - Word, Excel, Power Point, Access, Outlook и прочее), несколько иностранных языков.

Безусловно, логист должен иметь высшее образование, касающееся внешнеэкономической деятельности, бухгалтерии, менеджмента, технической специализации предприятия.

Если вести речь о личных качествах специалиста по логистическим операциям, то в здесь нужно отметить, что логист-профессионал должен обладать такими личными качествами, как целеустремленность, активность, настойчивость, трудолюбие, коммуникабельность, способность к получению/модернизации знаний и опыта, вовлеченность в дело.

Безусловно, существуют различные подходы к освещению вопроса о профессиональных компетенциях специалиста для деятельности логиста. Один из таких подходов предполагает следующее распределение компетенций логиста по различным направлениям. Итак, виды профессиональной деятельности и профессиональные компетенции:

1. Планирование и организация логистического процесса в организациях (в подразделениях) различных сфер деятельности:

1. Участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Организация работы элементов логистической системы;

3. Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы;

4. Принятие, сортировка и самостоятельное составление требуемой документации;

5. Осуществление выбора поставщиков, перевозчиков, определение типов посредников и каналов распределения;

6. Овладение методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов;

7. Владение основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.

2. Управление логистическими процессами в закупках, производстве и распределении:

1. Участие в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Применение методологии проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач;

3. Использование различных моделей и методов управления запасами;

4. Осуществление управления заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.

3. Оптимизация ресурсов организации (подразделений), связанных с управлением материальными и нематериальными потоками:

1. Владение методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы;

2. Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения);

3. Расчет и анализ логистических издержек;

4. Применение современных логистических концепций и принципов сокращения логистических расходов.

4. Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций:

1. Проведение контроля выполнения и экспедирования заказов;

2. Организация приёма и проверки товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья);

3. Контроль оплаты поставок;

4. Подбор и анализ основных критериев оценки рентабельности систем складирования, транспортировки;

5. Определение критериев оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.

Можно выделить следующие типовые требования к индивидуальным особенностям специалиста по логистическим операциям:

1. Ответственность;
2. Целеустремленность;
3. Коммуникабельность;
4. Стрессоустойчивость;
5. Организаторские и аналитические способности;
6. Умение общаться, настойчивость, хорошая память.

Следует также отметить, что специалист по логистической отрасли - это человек, нацеленный на результат, готовый к активным действиям, осуществляющий все нюансы учета и товародвижения, как внутригосударственного значения, так и на международном уровне.

Поскольку логистика представляет собой науку, деятельность которой направлена на организацию совместной деятельности менеджеров различных подразделений предприятия, то, соответственно, - логистом является специалист, в чью компетенцию входит решение вопросов оптимизации процессов снабжения, транспортировки продукции, складирования, а также перспектива потратить минимум затрат.

Логист координирует и в процессе доставки выбирает лучший вариант; занимается хранением и отгрузкой товара; контролирует технологический процесс; подготавливает первичную документацию, систематизирует её и формирует реестры. Логист также формирует и размещает готовый заказ, занимается составлением и подачей документов в разрешительные органы, контролирует и координирует работу склада, а также транспортную службу.

Вместе с отделом продаж логист прогнозирует оптимальные закупки и выполняет маршрутизацию грузов.

Профессия логиста - это профессия преимущественно умственного труда, которая в большей степени связана с приемом и переработкой информации. В работе логиста важны результаты его интеллектуальных размышлений. Но, при этом, физический труд не исключается.

Согласно Европейским стандартам сертификации специалистов по логистическим операциям, к примеру, - к логисту операционной степени (ElogSO) предъявляются следующие стандарты компетенций: операционная степень включает в себя один обязательный модуль - "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", а также три модуля, которые можно выбрать из восьми утвержденных. Система тестирования на этом уровне строится, как правило, на базе закрытых тестов.

Что же касается старшей степени - ElogSE, то на этом уровне кандидат сдает шесть экзаменов: три обязательных - по модулям "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", "Управление потоками в цепях поставок", "Управление сетевой структурой цепей поставок" - и три экзамена по выбору из восьми утвержденных модулей, в соответствии с его профессиональными интересами ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. (2004). - Brussels: European Certification Body for Logistics. - 15 p. .

К логисту старшего уровня предъявляются уже более серьезные требования. Во-первых, он должен обязательно подтвердить свои знания на операционном уровне - либо документально, либо пройдя тестирование. Кроме того, старший логист должен обладать знаниями и навыками в управлении потоками в цепях поставок и в управлении сетевой структурой цепей поставок. Причем проверка кандидата на должность логиста более высокого уровня проводится уже более жестко, чем при проверке логиста операционного уровня.

Логист стратегического уровня (ElogST), как и логист старшего уровня, обязан подтвердить знания в операционной и старшей области логистического менеджмента, а также пройти тестирование по новым модулям "колеса": бизнес-стратегии; стратегии логистики; управление изменениями и знаниями. Обязательными требованиями к кандидату на уровень ElogST, предъявляемыми НСКЛ России Национальный сертификационный комитет по логистике России, являются:

1. Наличие высшего экономического, инженерно-экономического или технического образования;

2. Опыт работы не менее 5-ти лет в области логистики;

3. Знание разговорного английского языка и логистической терминологии на английском языке;

4. Наличие документально подтвержденных зарубежных тренингов или стажировок по логистике;

5. Наличие выполненного логистического проекта (на русском и английском языках) в виде выпускной квалификационной работы (дипломного проекта) по профессиональной деятельности кандидата Дыбская В.В. России нужны квалифицированные логисты.

## Тема №14 «Планирование логистических бизнес-процессов на примере ООО «РеалГрупп»

### 1. Ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций

Предположим, предприниматель или руководитель компании намерен подготовить бизнес-план самостоятельно, не привлекая консультантов. Даже если в штате компании имеются экономисты, пилотную разработку лучше выполнять под патронажем лица, принимающего решения. Это значительно повышает общее качество работы и в дальнейшем серьезно помогает ставить бизнес-планирование (БПЛ) на поток. Кроме того, если деловой человек сам участвует в планировании, исследованиях и анализе хотя бы в курирующем аспекте, облегчается процесс переговоров с потенциальными инвесторами. Аргументация в устах компетентного лидера усиливается, а обоснование становится весомее.

Целевая направленность бизнес-плана состоит в том, чтобы убедить основные заинтересованные стороны в компетенции разработчика, достоверности заложенных в бизнес-план данных, грамотности расчетов и эффективности участия в проекте. Поэтому разработка бизнес-плана инвестиционного проекта опирается на силу его идеи, реалистичность рыночных прогнозов, состоятельность финансовых планов и точность экономических расчетов. Под бизнес-планом мы будем понимать документ, в котором логически последовательно представлено комплексное обоснование успеха инвестиционного проекта.

В плане применяются инструменты инвестиционного маркетинга, планирования, оценки финансовой эффективности и имитационного моделирования. Он работает как развернутый обеспечивающий фактор процесса убеждения инвестора, кредитора, ЛПР со стороны заказчика. Основные принципы БПЛ изложены в материале, посвященном месту бизнес-планирования в деловой активности. Приступая к разработке бизнес-

плана, помимо принципов важно еще учитывать требования, которые предъявляются к бизнес-плану как презентационному документу (схема, представленная выше). Рассмотрим некоторые из указанных требований.

Структурированность и компактность документа. В деловом обороте существуют десятилетиями выработанные унифицированные требования к форме, составу и последовательности основных разделов плана. Этот документ не должен быть избыточно большим, его максимальный объем составляет не более 50-70 страниц.

Реалистичность и достоверность сведений. Информация, которая принимается к расчетам, должна быть подтверждена реальной статистикой и данными сравнительных исследований (бенчмаркинга). Информация по внешней инвестиционной среде, по продажам и внутренним ресурсным расходам должна быть адекватна, достоверна и проверяема. Получение некоторых достоверных данных весьма трудоемко. Важно не допускать авантюрного попустительства в указании цифр, что при проверке их может дискредитировать весь бизнес-план.

Релевантность сведений, используемых в расчетах. Недопустимы неконкретные, излишне обобщенные заключения, прогнозы для планировочных действий. Малоконкретные и несущественные факты также не должны приниматься к применению.

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта в обычной деятельности не является чем-то жестко формализованным. Она зависит от сферы деятельности, масштабов проекта и типа участников, на которых ориентирован данный документ. Например, некоторые банки предлагают заемщикам принятые для рассмотрения на кредитных комитетах формы. Такую же практику имеют региональные бизнес-инкубаторы и республиканские, областные министерства экономического развития для целей принятия решений по выделению грантов.

В статье, посвященной значению структуры бизнес-плана, проведен сравнительный анализ состава разделов бизнес-плана по основным

международным методикам, применяемым в России (ЮНИДО, ЕБРР, КРМГ, BFM Group). Наибольшее распространение получила реализация методики ЮНИДО и соответствующей ей структуры БПЛ. Ниже вашему вниманию представляются типовые разделы документа, включаемые в самый развернутый вариант бизнес-плана.

1. Титульный лист;
2. Меморандум о конфиденциальности;
3. Резюме;
4. Введение;
5. Описание отрасли, компании и ее текущей деятельности;
6. Описание проекта и его продукта (иногда включается в план маркетинга);
7. План маркетинга.
8. План производства и сбыта.
9. Инвестиционный план.
10. Организационный план.
11. Финансовый план.
12. Организационно-правовые аспекты.
13. Финансово-экономический анализ и оценка эффективности проекта.
14. Гарантии и риски.
15. Приложения.
16. Структура бизнес-плана
17. Структура бизнес-плана проекта

Представленные разделы в полном составе оформляются для средних и крупных проектов, реализация которых осуществляется с привлечением значительных финансовых средств из внешних источников. В таких случаях требуется стандартизированное полноценное обоснование того, что доходность и эффективность проекта позволят не только сгенерировать достаточную прибыль, но и своевременно погасить кредит. Основные пункты, тщательно анализируемые банковскими экспертами, касаются

маркетинга, финансовых планов, устойчивости, эффективности, анализа безубыточности и оценки рисков.

Если проект не требует привлечения значительных инвестиций или существенных заимствований, БПЛ может выполняться для внутренних целей, тогда в ряде разделов необходимость отпадает. Так, например, не нужны меморандум о конфиденциальности, часть введения, описание отрасли и компании, организационно-правовые аспекты. Инвестиционный план может быть объединен с финансовым планом, другие основные разделы остаются неизменными или несколько сокращаются под запросы руководства. Разработка и оформление плана бизнеса должно соответствовать принципу экономической целесообразности. В некоторых случаях документ «ужимается» до размеров бизнес-кейса в небольшом файле формата Excel.

Резюме, меморандум конфиденциальности и титульный лист документа оформляются в последнюю очередь. Самым сложным здесь является подготовка резюме, которое формируется как рекламный проспект проекта как некий «бизнес-план в миниатюре». Принято им заниматься после того, как основные разделы уже заполнены, и это вполне обоснованно. Связано это с тем, что важной составляющей обзорного раздела являются выводы по экономическим результатам и эффективности проекта, возникающим в конце расчетов.

Первым разделом является Введение, объемом не более полстраницы. В нем кратко раскрывается основная сущность презентуемого инвестиционного проекта. Читатель раздела должен понять, откуда возник основной замысел проектной задачи. В состав введения обычно включается:

1. Основные предпосылки проекта;
2. Идеи и цели проекта;
3. Инициаторы;
4. Регламентирующие документы – основания для планирования.

Во втором разделе вводно-описательной части документа представляются характеристики отрасли, читатель знакомится с текущей деятельностью предприятия. В описании отрасли дается аналитический обзор состояния и проблематики отрасли, в которой действует компания. Среди ключевых аспектов описания отражаются:

1. Продукты экономики отрасли;
2. Структура производства и мощностей;
3. Динамика развития сырьевой базы отрасли;
4. Уровень износа и обновления ОПФ;
5. Состояние материально-технической базы отрасли;
6. Описание инвестиционного климата;
7. Реализация программ развития отрасли;
8. Структура сегмента рынка, в котором действует компания;
9. Объем рынка отрасли и его перспективы;
10. Потребительская структура отрасли.

Описывая компанию и ее текущую деятельность, нужно помнить, что инвестиционный проект задумывается как задача развития предприятия – потребителя проектного продукта, часто являющегося инициатором инвестиций в свой основной капитал. Информационный материал, цифровые данные этой части раздела должны быть максимально актуальными. В состав подраздела описания предприятия включаются следующие пункты.

1. Историческая справка.
2. Правовой статус и среда деятельности компании (реквизиты, лицензии, сертификаты и т.п.).
3. Руководство компании.
4. Структура персонала и организации.
5. Направления деятельности.
6. Положение на рынке и основные клиенты.
7. Производственный комплекс.
8. Анализ производственно-экономической деятельности.

## 9. Анализ финансового положения.

В настоящей статье мы рассмотрели начальные моменты работы по бизнес-планированию новой деятельности: целого бизнеса, стратегической единицы бизнеса или внедрения нового продукта. Бизнес-план инвестиционного проекта должен вдохновлять на участие в его реализации не только инвесторов, кредитных экспертов-экономистов, но и непосредственных разработчиков и исполнителей. Поэтому особое значение имеет, как бизнес-план будет структурирован и подан читателю, как будет выглядеть его вводно-описательная часть. Именно она и резюме создают первое впечатление, чувство профессионального подхода и компетентности.

## 2. Проработка порядка оформления проектной документации

Главным документом, регламентирующим взаимоотношения заказчика со строительной организацией (далее - подрядчик), является контракт (договор строительного подряда), определяющий объем работ и условия их выполнения.

В контракте (или в приложениях к нему), как правило, имеются ссылки на перечень проектной документации, в соответствии с которым должны выполняться работы, а также может быть определена ответственность за выполнение работ с отклонениями от проекта.

Даже если в контракте нет отдельных ссылок на проектную документацию, подрядчик должен помнить, что обязанность соблюдения проектных решений в ходе строительства определена законодательно:

«1. Подрядчик обязан осуществлять строительство и связанные с ним работы в соответствии с технической документацией, определяющей объем, содержание работ и другие предъявляемые к ним требования, и со сметой, определяющей цену работ. При отсутствии иных указаний в договоре строительного подряда предполагается, что подрядчик обязан выполнить все работы, указанные в технической документации и в смете.

2. Договором строительного подряда должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию.» (Гражданский кодекс ст.743)

«При осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объекта капитального строительства лицом, осуществляющим строительство .... застройщик или технический заказчик должен .... передать лицу, осуществляющему строительство, материалы инженерных изысканий, проектную документацию, разрешение на строительство.... (Градостроительный кодекс ст.52 п.4)»

«Лицо, осуществляющее строительство, обязано осуществлять строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объекта капитального строительства в соответствии с заданием застройщика или технического заказчика (в случае осуществления строительства, реконструкции, капитального ремонта на основании договора), проектной документацией, .....»(Градостроительный кодекс ст.52 п.6)»

Кроме того, законодательно определена ответственность сторон за несоблюдение проектных решений:

«Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за допущенные отступления от требований, предусмотренных в технической документации и в обязательных для сторон строительных нормах и правилах, а также за недостижение указанных в технической документации показателей объекта строительства, в том числе таких, как производственная мощность предприятия.

При реконструкции (обновлении, перестройке, реставрации и т.п.) здания или сооружения на подрядчика возлагается ответственность за снижение или потерю прочности, устойчивости, надежности здания, сооружения или его части.) (Гражданский кодекс ст.743 п.1)

3. Подрядчик, обнаруживший в ходе строительства не учтенные в технической документации работы и в связи с этим необходимость

проведения дополнительных работ и увеличения сметной стоимости строительства, обязан сообщить об этом заказчику.

При неполучении от заказчика ответа на свое сообщение в течение десяти дней, если законом или договором строительного подряда не предусмотрен для этого иной срок, подрядчик обязан приостановить соответствующие работы с отнесением убытков, вызванных простоем, на счет заказчика. Заказчик освобождается от возмещения этих убытков, если докажет отсутствие необходимости в проведении дополнительных работ.

4. Подрядчик, не выполнивший обязанности, установленной пунктом 3 настоящей статьи, лишается права требовать от заказчика оплаты выполненных им дополнительных работ и возмещения вызванных этим убытков, если не докажет необходимость немедленных действий в интересах заказчика, в частности в связи с тем, что приостановление работ могло привести к гибели или повреждению объекта строительства.» (Гражданский кодекс ст.743)

«Отклонение параметров объекта капитального строительства от проектной документации, необходимость которого выявилась в процессе строительства, реконструкции, капитального ремонта такого объекта, допускается только на основании вновь утвержденной застройщиком или техническим заказчиком проектной документации после внесения в нее соответствующих изменений в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти» (Градостроительный кодекс ст.52 п.7)»

## Тема № 15 «Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией на примере ООО «РеалГрупп»

### 1. Проведение анализа видов информационных потоков в логистике на ООО «РеалГрупп»

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, (информация (экономическая) — совокупность функционирующих в экономических объектах различных сведений (об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг), которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для осуществления таких функций управления, как планирование, учет, экономический анализ, регулирование и др.) циркулирующей в логистических системах. В связи с этим одним из ключевых понятий логистики является понятие информационного потока.

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

В логистике ООО «РеалГрупп» выделяют следующие виды информационных потоков :

- в зависимости от вида связываемых потоком систем: горизонтальный и вертикальный;
- в зависимости от места прохождения: внешний и внутренний;
- в зависимости от направления по отношению к логистической системе: входной и выходной.

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом информационный поток

может быть направлен как в одну сторону с материальным, так и в противоположную:

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

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

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

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

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

Информационный поток характеризуется следующими показателями:

- источник возникновения;
- направление движения потока;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность потока и др.

Формирование информационных систем, невозможно без исследования потоков в разрезе определенных показателей. Например, решить задачу оснащения определенного рабочего места вычислительной техникой невозможно без знания объемов информации, проходящей через это рабочее место, а также без определения необходимой скорости ее обработки.

Управлять информационным потоком можно следующим образом:

- изменяя направление потока;
- ограничивая скорость передачи до соответствующей скорости приема;
- ограничивая объем потока до величины пропускной способности отдельного узла или участка пути.

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

Способы измерения количества информации, содержащейся в каком-либо сообщении, изучаются в разделе кибернетики, который называется теорией информации. Согласно этой теории за единицу количества информации принята так называемая двоичная единица – бит. При использовании электронно-вычислительной техники информация измеряется байтами. Байт - это часть машинного слова, состоящая обычно из 8 бит и используемая как одно целое при обработке информации в ЭВМ.

Применяются также производные единицы количества информации: килобайт и мегабайт.

В практике хозяйственной деятельности информация может измеряться также:

- количеством обрабатываемых или передаваемых документов;
- суммарным количеством документострок в обрабатываемых или передаваемых документах.

Следует иметь в виду, что помимо логистических операций в экономических системах осуществляются и иные операции, так же сопровождающиеся возникновением и передачей потоков информации. Однако логистические информационные потоки составляют наиболее значимую часть совокупного потока информации.

Рассмотрим в качестве примера структуру совокупного информационного потока в крупном магазине продовольственных товаров. Основную часть общего объема обращающейся здесь информации (более 50%), составляет информация, поступающая в магазин от поставщиков. Это, как правило, документы, сопровождающие поступающий в магазин товар, так называемые товарно-сопроводительные документы, которые в соответствии с вышеприведенными определениями образуют входящий информационный поток.

Логистические операции в магазине не ограничиваются получением товаров от поставщиков. Внутримагазинный торгово-технологический процесс также включает в себя многочисленные логистические операции, которые сопровождаются возникновением и передачей информации, используемой внутри магазина. При этом доля образованной информации, используемой внутри магазина, составляет приблизительно 20%.

В целом примерно 2/3 общего объема обрабатываемой в магазине информации может составлять информация, необходимая для управления и контроля логистических операций. На производственных предприятиях или предприятиях оптовой торговли доля логистических информационных потоков еще значительнее.

В дальнейшем вместо термина «логистический информационный поток» мы будем пользоваться термином «информационный поток», не забывая при этом о его логистическом содержании.

## 2. Ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем на примере ООО «РеалГрупп»

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории регионов, стран и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем, применяемых в логистике

На уровне отдельного предприятия информационные системы, в свою очередь, подразделяют на три группы:

- о плановые;
- о диспозитивные (или диспетчерские);
- о исполнительные (или оперативные).

Логистические информационные системы, входящие в разные группы, отличаются как своими функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Функциональные подсистемы отличаются составом решаемых задач. Обеспечивающие подсистемы могут отличаться всеми своими элементами, т.е. техническим, информационным и математическим обеспечением. Остановимся подробнее на специфике отдельных информационных систем.

Плановые информационные системы. Эти системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Среди решаемых задач могут быть следующие:

- о создание и оптимизация звеньев логистической цепи;

- о управление условно-постоянными, т.е. мало изменяющимися, данными;
- о планирование производства;
- о общее управление запасами;
- о управление резервами и другие задачи.

Диспозитивные информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Здесь могут решаться следующие задачи:

- о детальное управление запасами (местами складирования);
- о распоряжение внутрискладским (или внутризаводским) транспортом;
- о отбор грузов по заказам и их комплектование, учет отправляемых грузов и другие задачи.

Исполнительные информационные системы создаются на уровне административного или оперативного управления. Обработка информации в этих системах производится в темпе, определяемом скоростью ее поступления в вычислительную технику. Это так называемый режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Этими системами могут решаться разнообразные задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением перемещениями и т.п.

Выше рассмотрены особенности информационных систем различных видов в разрезе их функциональных подсистем. Но, как уже отмечалось, различия имеются и в обеспечивающих подсистемах. Остановимся

подробнее на характерных особенностях программного обеспечения плановых, диспозитивных и исполнительных информационных систем.

Создание многоуровневых автоматизированных систем управления материальными потоками связано со значительными затратами, в основном в области разработки программного обеспечения, которое, с одной стороны, должно обеспечить многофункциональность системы, а с другой - высокую степень ее интеграции. В связи с этим при создании автоматизированных систем управления в сфере логистики должна исследоваться возможность использования сравнительно недорогого стандартного программного обеспечения, с его адаптацией к местным условиям.

В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. Это зависит от уровня стандартизации решаемых при управлении материальными потоками задач.

Наиболее высок уровень стандартизации при решении задач в плановых информационных системах, что позволяет с наименьшими трудностями адаптировать здесь стандартное программное обеспечение. В диспозитивных информационных системах возможность приспособить стандартный пакет программ ниже. Это вызвано рядом причин, например:

- о производственный процесс на предприятиях складывается исторически и трудно поддается существенным изменениям во имя стандартизации;
- о структура обрабатываемых данных существенно различается у разных пользователей.

В исполнительных информационных системах на оперативном уровне управления индивидуальное программное обеспечение применяют наиболее часто.

## Список использованной литературы

1. В., Е. Kitayevich Cargo Work / Морские грузовые операции. Пособие по английскому языку / В. Е. Kitayevich, А. I. Krolenko, М. Ya. Kalinovskaya. - М.: Высшая школа, 2019 - 160 с.
2. Амиров, Магомед Единая транспортная система / Магомед Амиров. - М.: КноРус медиа, 2020. - 671 с.
3. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
4. Бабурин, В. А. Управление грузовыми перевозками на водном транспорте / В.А. Бабурин, Н.В. Бабурин. - М.: Мирь, 2017. - 304 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Academia, 2016. - 336 с.
6. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2018. - 192 с.
7. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2017. - 440 с.
8. Горев, А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia, 2019. - 304 с.
9. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2020. - 288 с.
10. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2017. - 318 с.
11. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 384 с.
12. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2019. - 192 с.
13. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В. Садченко. - М.: Дело и сервис, 2017. - 272 с.

14. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 592 с.
15. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М.: Юрайт, 2018. - 360 с.
16. Неруш, Ю. М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2019. - 560 с.
17. Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2015. - 422 с.
18. Организация перевозок грузов. - М.: Academia, 2017. - 304 с.
19. Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. - М.: Питер, 2020. - 432 с.
20. Плужников, К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж (+ CD-ROM) / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - Москва: Огни, 2017. - 576 с.
21. Просветов, Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.
22. Семенов, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2018. - 544 с.
23. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.
24. Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2020. - 240 с.
25. Тяпухин, А. П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2017. - 576 с.

**ПОРТФОЛИО**  
результатов учебной деятельности при изучении  
профессионального модуля ПМ. 04

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль  
логистических операций**

в рамках основной профессиональной образовательной программы  
по специальности СПО

**38.02.03 Операционная деятельность в логистике**

Студента группы 32 ОДЛ Каськова Елизавета Алексеевна  
(Ф.И.О.)

Преподаватель: Ищенко О.И.

МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности  
функционирования логистических систем и операций

УП 04 Учебная практика Макареко О.С.  
Савченко В.А.  
Францева Е.В.

ПП 04 Руководитель производственной практики Макаренко О.С.  
Францева Е.В.

### Сведения о курсовой работе

1. ФИО студента Каськова Елизавета Алексеевна

2. Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

№ п/п	Индекс МДК	Тема курсовой работы	Оценка	Ф.И.О. руководителя курсового проекта	Подпись руководителя курсовой работы
1.	МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Меры снижения уровня логистических затрат.	5	Ищенко О.И.	

## Ведомость выполнения практических работ

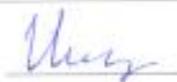
### по профессиональному модулю

1. ФИО студента Каськова Елизавета Алексеевна
2. Группа 32 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

№ п/п	Тема работы	Оценка
<b>МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций</b>		
1	Составление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологические, микрологические системы	5 (отм)
2	Расчет прибыли и рентабельности.	5 (отм)
3	Диагностика и расчет рентабельности предприятия.	5 (отм)
4	Рентабельность продаж	5 (отм)
5	Эффективность производства: понятие, показатели оценки	5 (отм)
6	Эффективность инвестиций	5 (отм)
7	Расчет оценки эффективности закупок	5 (отм)
8	Расчеты оценки эффективности производства	4 (хорош)
9	Расчет и анализ использования оборотных средств	4 (хорош)
10	Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	4 (хорош)
11	Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	4 (хорош)
12	Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	4 (хорош)
13	Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	4 (хорош)
14	Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	4 (хорош)
15	Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	4 (хорош)
16	Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	4 (хорош)
17	Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	5 (отм)
18	Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	5 (отм)
19	Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	4 (хорош)
20	Задачи на планирование численности работников предприятия	5 (отм)
21	Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	4 (хорош)
22	Учет и контроль ТМЦ	3 (удов)
23	Аудит материальных ценностей	5 (отм)
24	Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	4 (хорош)
25	Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности	4 (хорош)

продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	
--	--

Преподаватель



(подпись)

Ищенко О.И.

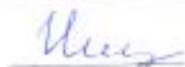
(Ф.И.О.)

« 18 » апреля 2022 г.

Бланк анализа портфолио

№ п/п	Элемент портфолио	Наличие (да/нет)	Соответствие требованиям к оформлению портфолио (соответствует полностью/частично, не соответствует)
1.	Титульный лист	да	соответствует полностью
2.	Индивидуальные показатели успеваемости	да	соответствует полностью
3.	Сведения о курсовом проектировании	да	соответствует полностью
4.	Ведомость выполнения практических работ	да	соответствует полностью
5.	Аттестационный лист по учебной практике	да	соответствует полностью
6.	Дневник учебной практики	да	соответствует полностью
7.	Характеристика с производства	да	соответствует полностью
8.	Аттестационный лист по учебной практике	да	соответствует полностью
9.	Дневник учебной практики	да	соответствует полностью
10.	Характеристика с производства	да	соответствует полностью
	<b>Дополнительные материалы</b>		
11.	Результаты самостоятельной работы студента		
12.	Сведения об участии студента в олимпиадах и конкурсах профессионального мастерства, конференциях по профилю специальности		
13.	Сведения об участии студента в профориентационной работе		
14.	Документы о поощрении за участие в мероприятиях различного уровня		
15.	Другое		

Преподаватель



(подпись)

Ищенко О.И.

(Ф.И.О.)

« 18 » апреля 2022 г.

**Оценочная ведомость по профессиональному модулю**

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

*код и наименование профессионального модуля*

ФИО

Каськова

Елизавета

Алексеевна

обучающийся на 3 курсе по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

*код и наименование*

освоил(а) программу профессионального модуля

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

*наименование профессионального модуля*

Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля ПМ.04  
Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций

Элемент модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Комплексный экзамен	5 (отл)
УП. 04 Учебная практика	Дифференцированный зачет	5 (отл)
ПП. 04 Производственная практика	Дифференцированный зачет	5 (отл)
ПМ. 04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций	Экзамен (квалификационный)	5 (отл)
Коды проверяемых компетенций		Оценка
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.		5 (отл)
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров, гарантировать оплату поставок.		5 (отл)
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки		5 (отл)
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения логистической системы с учётом целей и задач организации в целом.		5 (отл)
ОК 1. Планировать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.		4 (хорош)
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество		5 (отл)
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.		5 (отл)
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		4 (хорош)

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	5/отм)
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	5/отм)
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	5/отм)
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	4/хорошо
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	5/отм)
<b>Вид профессиональной деятельности</b>	

Дата «18» апреля 2022 г.

**Подписи членов экзаменационной комиссии:**

ОГАПОУ «БИК» зам. директора по УР  Выручаева Н.В.  
 (место работы) (должность) подпись  
 (Ф.И.О.)

ОГАПОУ «БИК» преподаватель  Ищенко О.И.  
 (место работы) (должность) подпись  
 (Ф.И.О.)

**Эксперты от работодателя:**

ООО «Региональная служба доставки – Белгород» директор  Стеценко Г.Н.  
 (место работы) (занимаемая должность) подпись  
 (Ф.И.О.)

**ПАКЕТ ЭКЗАМЕНАТОРА.**

ФИО студента Каськова Елизавета Алексеевна Группа 32 ОДЛ

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Тип задания – защита портфолио.

В результате аттестации по профессиональному модулю осуществляется комплексная оценка следующих профессиональных и общих компетенций:

Результаты освоения (объекты оценки)	Критерии оценки результата	Отметка о выполнен ии (да/нет)
Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	Оценивать эффективности, координации и контроля логистических операций, процессов, систем.	Да
Организовывать прием и проверку товаров, гарантировать оплату поставок.	Выявлять уязвимые мест и ликвидации отклонений от плановых показателей в работе логистических системы и её отдельных элементов.	Да
Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	Анализировать показатели работы логистической системы и участвовать в разработке по повышению её эффективности.	Да
Определять критерии оптимальности функционирования подразделения логистической системы с учётом целей и задач организации в целом.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы и её отдельных элементов.	Да

Итоговая оценка 5 (отлично)

Председатель квалификационной комиссии [подпись] /Стеценко Г.Н./

Члены комиссии: [подпись] /Ищенико О.И./

[подпись] /Выручаева Н.В./

Результаты (освоенные общие компетенции)	Основные показатели оценки результата	Отметка о выполнении (да/нет)
ОК 1. Планировать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	Демонстрация интереса к будущей профессии.	Да
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	Выбор и применение методов и способов решения профессиональных задач в области организации торгово-сбытовой деятельности, Оценка эффективности и качества выполнения.	Да
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Решение стандартных и нестандартных профессиональных задач в области организации торгово-сбытовой деятельности.	Да
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	Эффективный поиск необходимой информации; Использование различных источников, включая электронные.	Да
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	Использование компьютерной техники при работе со страховой информацией	Да
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	Взаимодействие с обучающимися преподавателями в ходе обучения	Да
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	Самоанализ и коррекция результатов собственной работы	Да
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	самоанализ и коррекция результатов собственной работы	Да
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	использование компьютерной техники при работе со страховой информацией	Да

Итоговая оценка 5 (отлично)

Председатель квалификационной комиссии Стеценко Г.Н. /Стеценко Г.Н./

Члены комиссии: Иценко О.И. /Иценко О.И./  
Выручаева Н.В. /Выручаева Н.В./

Фамилия, имя, отчество обучающегося

Каськова Елизавета Алексеевна

Код и наименование осваиваемой профессии / специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Курс обучения 3, группа 32 ОДЛ

Полное наименование профессиональной образовательной организации Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Белгородский индустриальный колледж»

Подпись обучающегося 

# ДНЕВНИК ДУАЛЬНОГО ОБУ- ЧЕНИЯ

за 3 курс 2021/2022 учебного

года

Родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося:

Фамилия, имя, отчество

Мать: Каськова Ирина Викторовна

Контактные данные:

+79507150610

Отец: Каськов Алексей Николаевич

Контактные данные:

+79524271113

## Сведения об участниках дуального обучения

Реализация программы по \_\_\_\_\_

МДК 04.01 «Основы контроля и оценка эффективности

функционирования логистических систем и операций»

(наименование дисциплины, МДК)

Место проведения  
дуального обучения ООО «Крафт Кофе»

Адрес Белгородская область г. Белгород пр-т Славы, 150

Отрасль \_\_\_\_\_

Период дуального обучения:

с «22» сентября 2022 года по «9» марта 2022г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

Шейко Ирина Витальевна  
Фамилия, имя, отчество

Логист

Должность

ООО «Крафт Кофе»  
место работы

+79056730631

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

Ищенко Ольга Ивановна  
Фамилия, имя, отчество

Преподаватель специальных дисциплин

Должность

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»  
место работы

Контактные данные

Реализация программы по \_\_\_\_\_

Место проведения  
дуального обучения ООО «Крафт Кофе»

Адрес Белгородская область г. Белгород пр-т Славы, 150

Отрасль \_\_\_\_\_

Период дуального обучения:

с «21» сентября 2022 года по «9» марта 2022 г

СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ	СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ
<u>Шейко Ирина Витальевна</u> Фамилия, имя, отчество	Фамилия, имя, отчество
<u>Логист</u>	Должность
<u>ООО «Крафт Кофе»</u> место работы	место работы
<u>+79056730631</u>	Контактные данные
Контактные данные	

**Программа дистанционного обучения по МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Дата	Наименование разделов/тем по видам работ	Кол-во часов	Осваиваемые компетенции		Оценка
			знать	уметь	
22.08.	Практическое занятие № 4. Рентабельность продаж	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
22.08.	Практическое занятие № 5. Эффективность производства: понятие, показатели оценки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
22.08.	Практическое занятие № 6. Эффективность инвестиций	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
24.08.	Практическое занятие № 7. Расчет оценки эффективности закупок	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отлично)
24.08.	Практическое занятие № 8. Расчеты оценки эффективности производства	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хорошо)
25.08.	Практическое занятие № 9. Расчет и анализ использования оборотных средств	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хорошо)

			вания логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
25.02.	Практическое занятие № 10. Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
26.02.	Практическое занятие № 11. Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
26.02.	Практическое занятие № 12. Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
26.02. 28.02.	Практическое занятие № 13. Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
28.02.	Практическое занятие № 14. Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
01.03.	Практическое занятие № 15. Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)
01.03.	Практическое занятие № 16. Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.		Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (2эф)

02.03.			Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов	склой системы	
02.03.	Практическое занятие № 17. Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (5/11)
02.03.	Практическое занятие № 18. Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах.	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (5/11)
04.03.	Практическое занятие № 19. Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (4/11)
04.03.	Практическое занятие № 20. Задачи на планирование численности работников предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (5/11)
04.03.	Практическое занятие № 21. Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (4/11)
05.03	Практическое занятие № 22. Учет и контроль ТМЦ	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	3 (3/11)
	Практическое занятие № 23	2	Методика анализа выполнения	Проводить расчёты основных	

09.03	Аудит материальных ценностей		стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	показателей эффективности функционирования логистической системы	4/курс
09.03	Практическое задание № 24. Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/курс
09.03	Практическое задание № 25. Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4/курс
Всего часов:		58			

Наставник \_\_\_\_\_  
(подпись)

Куратор \_\_\_\_\_  
(подпись)



**Результат освоения компетенций МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Наименование компетенций (ОК,ПК)	Степень освоения (освоил / не освоил)
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов	освоил
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок	освоил
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки	освоил
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом	освоил
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	освоил
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	освоил
ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	освоил
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	освоил
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	освоил
ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	освоил
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	освоил
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	освоил
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	освоил



*[Handwritten signature]*  
(подпись)

*А.В. Усачев*

*[Handwritten signature]*  
(подпись)

*Усачев Д.И.*

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

**ОТЧЕТ**  
**по учебной практике УП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и  
контроль логистических операций»**

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

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

И.В. Шейко  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

  
(подпись)

Макаренко О.С.  
(Ф.И.О.)

Дата защиты

29.03.2022 оценка 4 (хорошо)

Белгород, 2022 г.

**Аттестационный лист по учебной практике УП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций»**

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 23.03.2022 – 29.03.2022
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	Контроль логистических процессов и операций на предприятии.	6	4(хор)
2	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6	4(хор)
3	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6	4(хор)
4	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6	4(хор)
5	Анализ рентабельности логистических систем.	6	5(отл)
6	Расчет основных показателей эффективности функционирования логистических систем.	6	4(хор)
<b>Итого часов</b>		<b>36</b>	

**Итоговая оценка** 4(хор)

Руководитель практики от предприятия (организации)



[Signature]  
(подпись)

И.В. Шейнов  
(Ф.И.О.)

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

## Дневник учебной практики УП.04

по профессиональному модулю  
ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении

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)

И.В. Шайко  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

  
(подпись)

Макаренко О.С.  
(Ф.И.О.)

Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
23.03.22	Контроль логистических процессов и операций на предприятии.	6
24.03.22	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6
25.03.22	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6
26.03.22	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6
	Анализ рентабельности логистических систем.	2
28.03.22	Анализ рентабельности логистических систем.	4
	Расчет основных показателей эффективности функционирования логистических систем.	2
29.03.22	Расчет основных показателей эффективности функционирования логистических систем.	4
	Всего	<b>36</b>

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

Логист  
должность

*Александр*  
(подпись)

И.В. Улейко  
(Ф.И.О.)



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практикантку Каськова Елизавета Алексеевна  
фамилия, имя, отчество  
проходившего учебную практику УП.04 по профессиональному модулю  
**ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении**

в организации ООО «Крафт кофе»

в период с 23.03.22 по 29.03.22

В ходе практики студентка Белгородского индустриального колледжа специальности «Операционная деятельность в логистике» **Каськова Елизавета Алексеевна** показала себя с положительной стороны (и т.д.). Ознакомилась с процессом изучила особенности продвижения провела анализ и анализ стратегического планирования в организации, разработала и предложила мероприятия по продвижению товаров компании на региональном рынке. Оформила соответствующие документы.

Практикантка **Каськова Елизавета Алексеевна** 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 « 5 »  
(отлично)

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

Ложко

должность

« 29 » 03 2022 г.



Александр  
(подпись)

И.В. Шейко  
(Ф.И.О.)

**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)**

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Крафт кофе»

Предприятие начало свою работу с 2015 года.

Место нахождения предприятия: Российская Федерация, Белгородская область, город. Белгород, пр-т Славы, д. 150.

Предприятие занимается продажей кофе, чая, какао и пряностей.

График работы: с 09:00 до 19:00

В перечень ассортимента входит:

- Чай
- Кофе
- Какао
- Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий

Предметом деятельности предприятия является розничная торговля.

Во главе предприятия директор; ему подчиняется бухгалтер, продавец-кассир.

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

Совершенствование профессиональной подготовки специалистов и обеспечение их большей готовности к деятельности логиста является важнейшей задачей учебного заведения, выполнение которой должно быть основано на постоянном и системном сочетании теоретического обучения и практической подготовки, на неразрывной связи процесса обучения и отработки практических навыков с учетом современных требований предприятий. Методическое руководство практикой осуществляют преподаватели специальности «Операционная деятельность в логистике»

Цели практики по профилю специальности:

- закрепить и углубить знания, полученные в процессе теоретического обучения;
- приобрести необходимые умения, навыки и опыт практической работы по изучаемой специальности;
- освоить методы и способы сбора информации, ее обработки, анализа и интерпретации;
- изучить особенности и проблемы логистической деятельности конкретной организации;
- сбор материала для последующего написания отчета

Задачи учебной практики по профилю специальности:

- закрепить и систематизировать полученные теоретические знания по специальным дисциплинам;
- изучить учредительные документы предприятия
- изучить службу логистики на предприятии
- ознакомиться с календарным планом работ предприятия
- проанализировать процессы продаж и сбыта
- классифицировать затраты на производство
- проанализировать структуру расходов и затрат предприятия
- научиться систематизировать и анализировать материалы, собранные в процессе прохождения практики;

- ознакомиться с существующей системой управления и основными показателями, характеризующими финансово-хозяйственную деятельность объекта исследования.

Содержание отчета по практике должно полностью соответствовать программам профессиональных модулей и методическим рекомендациям, быть кратким, но полным; отражать умения студента, полученные на производстве и на учебных занятиях в колледже. Описание проделанной работы должно дополняться заполненными соответствующими документами.

Отчет составляется в период прохождения практики, его предварительно оценивает руководитель практики от предприятия и дает оценку работы практиканта в аттестационном листе по производственной практике. Обязательными элементами отчета являются: титульный лист; аттестационный лист по учебной практике; дневник; производственная характеристика; материалы по разделам практики.

#### Оформление приема на работу

Приём на работу производится по письменному заявлению лица, поступающего на работу.

При приёме на работу, поступающий обязан предоставить следующие документы:

1. Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность (свидетельство о рождении, паспорт своей страны и разрешение на пребывание в России для выходцев из других государств и т. п.).
2. Трудовую книжку (если это первое трудоустройство, заводится данной организацией).
3. Страховое свидетельство пенсионного страхования.
4. Документы воинского учёта (для военнообязанных или призывников).
5. Диплом об образовании (если работа требует специальной подготовки и знаний).
6. Медицинскую справку (в случае принятия на работу несовершеннолетних или если это работа в сфере общепита).
7. Свидетельство о присвоении ИНН.

При приёме на работу стороны достигают соглашения по всем существенным условиям труда, которые оговариваются в трудовом договоре, контракте, где работник обязуется выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением

внутреннему трудовому распорядку. А Управляющая компания (Дирекция) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные договором и настоящим Положением. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме и оформляется в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

Приём на работу закрепляется оформлением работодателем приказа (распоряжения) о приёме на работу, которое, которое объявляется работнику под расписку.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в 3-дневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором. Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если в течение недели работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин, трудовой договор аннулируется.

Запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами

#### Вводный инструктаж по технике безопасности.

Вводный инструктаж по технике безопасности – это предусмотренная действующим законодательством процедура, которая проводится как со всеми принимаемыми на работу лицами вне зависимости от уровня образования и стажа, прибывшими на предприятие командированными работниками, так и с учащимися, направленными на обучение или производственную практику.

Работодатель обязан реализовать на предприятии вводный инструктаж по охране труда. Обеспечение безопасной работы для всех сотрудников должно быть одной из основных целей любой организации. Ситуация, при которой нанесен вред здоровью работника, влечет за собой большое количество сложностей в виде проверок и штрафов. Именно поэтому проведение инструктажа по охране профессиональной деятельности — не просто формальность, а необходимость, установленная действующим законодательством.

Инструкция вводного инструктажа по охране труда включает цель проведения, состоящую в необходимости ознакомить работников с рядом установленных в учреждении правил и норм, включающих:

- организационную структуру;
- распорядок работы;
- применяемое оборудование и технологии;
- особенности организации работы складов, территорий, транспортной логистики;
- обеспечение противопожарных мер;
- положение по охране труда.

Каждое учреждение имеет свою специфику, соответственно, правила и нормы деятельности отличаются у каждого конкретного работодателя. Именно в этом состоит причина, почему нужно обязательно ознакомить всех новых работников с правилами охраны труда на предприятии, и процедура носит наименование «вводной».

**Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников.**

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации.

Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к

увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Штатная численность организации – это количество работников, которое необходимо, чтобы выполнить производственные планы компании. Этот показатель отражен в штатном расписании, которое сформировано с опорой на этот показатель. Также, исходя, из штатной численности планируют фонд оплаты труда. Численность штата и структура компании прописывается в уставных документах. Это особенно важно, когда организация развивается динамично. В штатном расписании отражается не только то, сколько человек трудится в компании, но и их должностные оклады. Утверждается штатное расписание приказом по организации.

Численность штата сотрудников на предприятии ООО «Крафт кофе» 4 человека: директор, бухгалтер, кассир, логист.

Контроллинг – сущность, цели, инструменты. Этапы осуществления контроллинга логистической системы.

Для разработки путей совершенствования логистических систем на предприятии ИП Кравченко «Домовой» осуществляется постоянный контроль над деятельностью всех функциональных подразделений.

Контроллинг – это комплекс действий, направленных на сопровождение всех процессов необходимым информационно-аналитическим обеспечением для принятия правильных управленческих решений. Чаще всего они нацелены на увеличение прибыли в организации.

Логистический контроллинг – это упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки данных о логистической системе для выявления отклонений или расхождений между плановыми и фактическими значениями показателей материального потока, а также анализ этих отклонений для выявления причин расхождений.

Он объединяет планирование, учет, анализ и контроль движения материальных потоков в единую систему и нацелен на устранение узких мест в функционировании логистической системы предприятия, на достижение положительных результатов в рамках логистической стратегии.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием (достижение определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности).

Задачи контроллинга:

- планирование – определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей предприятия в планы;
- управленческий учет – отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Он ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового;
- организация потоков информации внутри предприятия;
- мониторинг процессов, проходящих на предприятии, в необходимом временном режиме;
- контроль – оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

## Виды контроллинга

- Стратегический (охват отношений с внешним окружением)
- Оперативный (внутренние дела, краткосрочные задачи)

Семь принципов формирования системы контроллинга:

### 1. Принцип обратной связи:

– работник постоянно должен получать реакцию на свои действия (всегда иметь информацию для принятия решения) и постоянно должен информировать о своих решениях и действиях.

### 2. Принцип позитивности:

– работник зачастую ассоциирует контроль с обязательным наказанием и настолько боится сделать ошибку, что старается выполнять только минимум, не проявляя творчества (креатива) и инициативы. Поэтому контроллинг должен давать право на ошибку (определённую, расчётную) и формировать лояльное отношение к контролю (желание контроля), как реальной помощи в деятельности работника.

### 3. Принцип технологичности:

– максимизация своевременности, доступности, автоматизации (компьютеризации) методик, процессов сбора, хранения, передачи и анализа информационных (контроллинговых) данных;

### 4. Принцип повсеместности:

– контроллинг постоянно, в любое время, охватывает все уровни управления, все бизнес направления, все виды управленческой деятельности

### 5. Принцип соответствия целям:

– контроллинговые процессы направлены на формирование обочин пути ведущих к стратегической цели предприятия, где даже само планирование рассматривается как объект исследования, а не как функция контроллинга;

### 6. Принцип релевантности:

– контроллинговая информация должна быть значимой, полезной, понятной и своевременной, в целях принятия осознанных и ответственных управленческих решений;

### 7. Принцип презентативности:

– контроллинговая информация должна быть достоверной, непротиворечивой, полной (объёмность), в целях принятия правильных, для достижения целей и качественных управленческих решений;

Инструменты контроллинга – это некоторый набор действий, который позволяет выполнять определенные функции и задачи. Данный инструментарий можно классифицировать по таким критериям:

- период действия (стратегический или оперативный);
- область применения (зависит от поставленных задач).

Область применения	Инструментарий	Период действия
Учет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты о хозяйственной деятельности</li> <li>• Учетные формы</li> <li>• Показатели учета</li> <li>• Методы анализа отчетности</li> </ul>	Оперативный
Организация потоков информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система документооборота</li> </ul>	Стратегический
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с объемами заказов</li> <li>• Анализ точки безубыточности</li> <li>• ABC-анализ</li> <li>• Анализ слабых мест фирмы</li> <li>• Анализ инвестиционных проектов</li> <li>• Анализ скидок</li> <li>• Анализ сбыта и структуры потребления</li> <li>• Оценка кривой обучаемости</li> <li>• Методы логистики</li> <li>• Бенчмаркинг</li> <li>• Оценка потенциала фирмы SWOT-анализ</li> <li>• Оценка качества обслуживания График Ганта</li> <li>• Расчет уровня запасов</li> <li>• Планирование работы мощностей</li> <li>• Ценообразование</li> <li>• Анализ барьеров входа</li> <li>• Сетевое планирование и др.</li> </ul>	Стратегический
Мониторинг и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система своевременного предупреждения</li> <li>• Анализ издержек</li> <li>• Анализ соответствия показателей (плановых и фактических)</li> </ul>	Стратегический

Этапы (ступени) контроллинга:

1. определение критериев (стандарты, показатели выполнения работ),

- Построение системы информационных отчётных показателей за каждым объектом мониторинга
- Определение предвиденных стандартов в системе показателей
- Оперативное отслеживание текущих результатов

2. процесс сравнения достигнутых результатов и установленных стандартов,

- установления масштаба отклонения
- Сравнение текущих (реальных, фактических) результатов со стандартными (плановыми, прогнозными) показателями, т.е. ретроспективный, текущий и перспективный анализ
- определение точки отклонения
- Выявление основных причин отклонений (положительных или отрицательных) результатов (показателей) и лиц ответственных за данное отклонение
- Определение сильных и слабых сторон объекта мониторинга, его возможностей (прогнозирование) и ограничения в соответствующий промежуток времени
- Формирование отчёта по результатам сравнения и предоставление информации (полнота, достоверность, своевременность, обратная связь)

3. принятие решения (выбор действий со стороны руководителя: или а) невмешательство, или б) устранение, или в) изменение стандартов).

Формы и методы контроля. Организация контроля логистических процессов и операций.

На ИП Кравченко «Домовой» выделяют следующие формы контроллинга:

- Аудит,
- Мониторинг,
- Экспертиза.

Аудит – форма финансового контроля, обеспечивающая комплексную целевую оценку результатов деятельности подконтрольного субъекта, подразумевающая формирование общего мнения и ответственность контролера (аудитора) и публичность результатов.

Мониторинг – это форма контроля (надзора), заключающаяся в наблюдении, анализе, оценке, установлении причинно-следственных связей.

Экспертиза – это целенаправленное исследование кого-либо объекта, подводимое экспертом на основе объективных фактов с целью получения мотивированного заключения по тем или иным аспектам исследуемого объекта экспертизы.

#### Методы контроля

Службы контроллинга в процессе выполнения своих функций используют большое количество методов. Наряду с отдельными общеметодологическими и общеэкономическими методами используются специфические.

К первым относятся такие методы, как наблюдение, сравнение, группирование, анализ, трендовый анализ, синтез, систематизация, прогнозирование.

К основным специфическим методам контроллинга относятся:

1. анализ точки безубыточности;
2. бенчмаркинг;
3. стоимостный анализ;
4. портфельный анализ;
5. SWOT- анализ (анализ сильных и слабых сторон);
6. ABC-анализ;
7. методы финансового прогнозирования (экспертные, экстраполяции и т.п.).

## 1. Анализ точки безубыточности

Этот метод контроллинга сводится к определению минимального объема реализации продукции (при стабильных условно постоянных затратах), при котором предприятие может, с одной стороны, обеспечить безубыточную операционную деятельность в плановом периоде, с другой - создать условия для самофинансирования предприятия.

Анализ безубыточности может проводиться как с помощью соответствующих математических расчетов, так и путем построения графиков.

## 2. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг – это перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и других параметров исследуемого предприятия (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделов.

С помощью этого инструмента контроллинга можно определить целевые параметры деятельности предприятия, которых следует соблюдать, чтобы обеспечить его стабильную конкурентоспособность.

## 3. Стоимостный анализ

Стоимостный анализ - это метод контроллинга, заключающийся в исследовании функциональных характеристик продукции, которая вырабатывается, на предмет эквивалентности их стоимости и полезности. В ходе анализа осуществляется классификация функций продукта в разрезе функциональных классов: главные, дополнительные и ненужные.

## 4. Портфельный анализ

В ходе анализа отдельные продуктовые группы выделяются в соответствующие стратегические "бизнесы-единицы", каждая из которых оценивается с точки зрения прибыльности и рисковости производства.

## 5. ABC-анализ

ABC-анализ состоит в выявлении и оценке незначительного числа количественных величин, которые являются ценнейшими и имеют наибольший удельный вес в общей совокупности стоимостных показателей. Согласно этому методу исследуемая совокупность, делится на три части:

- группа А - запасы, которые являются ценнейшими с точки зрения их стоимости, однако могут использоваться предприятием в незначительном количестве в натуральном выражении;
- группа В - средние по величине запасы как в количественном, так и в денежном выражении;
- группа С - запасы с наибольшей долей в натуральном выражении, однако незначительные с точки зрения их стоимости.

Основное внимание в процессе управления товарно-материальными запасами отводится запасам, отнесенным к группе А, в меньшей мере – к группе В и С

#### 6. Анализ сильных и слабых мест на предприятии

СОФТ-анализ представляет собой выявление и анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также имеющихся шансов и рисков. Данный вид анализа может осуществляться относительно всего предприятия, его структурных подразделов, а также в разрезе отдельных видов продукции.

Поскольку сильные и слабые места, как правило, являются относительными величинами, в процессе анализа их следует сравнивать с аналогиями на предприятиях-конкурентах. Во время анализа сильных и слабых мест определяются критические сферы, которые под действием специфических внешних и конкурентных факторов влияют на экономические результаты предприятия. Потом определяются ключевые параметры факторов, которые влияют на эффективность хозяйственной деятельности.

#### Контроль логистических процессов и операций

Логистическая операция – это самостоятельная часть логистического процесса, выполняемая на одном рабочем месте и (или) с помощью одного технического устройства; обособленная совокупность действий, направленная на преобразование материального и (или) информационного потока.

Контроль логистических операций – процесс, обеспечивающий обнаружение и разрешение проблемных ситуаций.

### Принципы контроля логистических операций:

1. Централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);
2. Адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);
3. Объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий независимого учётчика в отношении кого-либо; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым на объекте);
4. Гибкость (приспособление к происходящим изменениям);
5. Контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, для своевременного их решения);
6. Нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);
7. Регулярность (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность контроля и тем более действенные меры можно принять);
8. Своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры).

### Пути повышения эффективности контроля логистических операций:

1. Использование независимых контролёров/учётчиков
2. Разработка документации учёта и контроля на каждую контролируемую логистическую операцию.
3. Видеоконтроль или фотофиксация выявленных нарушений (адаптация к имеющейся на объекте системе видеонаблюдения).

### Перечень документации службы учёта и контроля:

1. Функциональные обязанности
2. Должностные инструкции на каждую контролируемую операцию
3. Алгоритм действий при выявлении нарушений, нестандартных/кризисных ситуациях
4. Выписки из внутренних процедур, инструкций по логистическим операциям
5. Выписка из внутреннего распорядка на объекте
6. Образцы сопроводительных документов.

## Учет и мониторинг исполнения логистических процессов и операций.

Для оценки эффективности функционирования ЛС и деятельности персонала 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.

Процесс мониторинга результатов логистического менеджмента зависит от целей управления, набора логистических функций/операций, времени контроля и мониторинга в ЛС. 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.

В основе мониторинга лежит схема, согласно которой отслеживаются показатели-индикаторы финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Схема содержит последовательность обращения к фактическим показателям и указывает действия, которые следует предпринять в том или ином случае. Для этого задействуются визуальные средства (графики, диаграммы) и специальные программные средства, позволяющие установить причины возникновения той или иной негативной ситуации.

Как правило, мониторинг выполняется в два этапа: на первом - сравниваются плановые и фактические показатели (так называемый план-факт-анализ), что позволяет выявить те из них, у которых согласно инструкции отклонения существенны, на втором выполняется экспресс-диагностика финансового состояния.

Если в результате план-фактного анализа выявлена ситуация, которая с точки зрения менеджера является угрожающей, то осуществляется оперативная экспресс-диагностика. Задача финансового диагностирования решается в шесть этапов.

1. Определение аналитических направлений диагностирования финансового состояния предприятия, которыми могут быть ликвидность, рентабельность, финансовая устойчивость и деловая активность.
2. Выбор финансовых коэффициентов, детализирующих финансовое состояние по каждому из аналитических направлений.
3. Определение для каждого из выбранных коэффициентов рекомендуемого (нормативного) значения.
4. Определение весомости (значимости) отдельных коэффициентов для каждого из выбранных аналитических направлений и самих аналитических направлений.
5. Расчет обобщающих показателей для каждого из выбранных аналитических направлений и комплексного показателя финансовой стабильности. Рассчитать их можно с помощью статистического пакета "Статистика".
6. Формирование комплексного показателя, состоящего из совокупности полученных на предыдущем этапе обобщающих показателей.

## Процессы координации и контроля логистических операций, процессов и систем

Логистическая координация – это согласование деятельности звеньев логистической системы, участвующих в продвижении материального, информационного и финансового потоков.

Логистическая координация невозможна без единой информационной системы всего предприятия, являющейся основой управления логистическим процессом, а также связывающей его с внешними участниками логистической системы.

Координация логистической службы со службой продажи и маркетинга на ИП Кравченко «Домовой» позволяет согласованно решать следующие задачи:

- совместная подготовка политики обслуживания клиентов; разработка стандарта услуг, обеспечивающего гибкую дифференцированную систему обслуживания потребителей;
- диверсификация товаров и услуг;
- анализ потребителей с целью определения приоритета при их обслуживании;
- анализ конкурентов на данном рынке сбыта и т.д.

Координация со службой закупки обеспечивает эффективное решение таких задач, как:

- рациональный выбор поставщиков;
- оптимальный выбор транспортных средств и маршрутов доставки товаров конкретным потребителям;
- разработка политики управления закупками и размещения заказов;
- выбор систем управления запасами;
- анализ и выбор соответствующей тары и товароносителя при поставках товара и т.д.

Логистическая координация предполагает также совместную согласованную деятельность и со службой закупки. Согласованность действий определяется взаимным объемом оперативной и стратегической информации в зависимости от уровня принимаемых решений. На оперативном уровне координация взаимодействия этих служб позволяет осуществить планомерную поставку товаров на склад и тем самым обеспечить регулирование интенсивности входящих потоков. С этой целью

склад, ориентируясь на разработанный в соответствии с заявками график поставки клиентам, может определить потребность в объемах и сроках необходимого поступления товара, участвуя тем самым в управлении запасами и закупкой.

Последовательность логистической координации складской деятельности со службой закупок состоит в том, что:

- на основе альтернативного выбора определяется поставщик, доставка от которого обеспечит минимум совокупных издержек при прочих равных условиях (качество товара, величина партии и т.д.);
- с учетом потребностей клиентов и возможностей склада оценивается оптимальная величина партии и сроки поставки;
- определяется ассортиментный перечень грузовой единицы;
- на основе технического оснащения погрузочно-разгрузочного фронта определяются требования к транспортным средствам и внешнему товароносителю и т.д.

Результатами логистической координации являются:

- механизация разгрузочных работ, которая обеспечит сокращение простоя транспортных средств под разгрузкой, а, следовательно, значительно сократит издержки обращения;
- решение проблемы формирования складской грузовой единицы за счет возможности использования внешнего товароносителя в качестве складской тары;
- сокращение времени на комплектацию заказа, благодаря "сквозной грузовой единице" с соответствующим ассортиментным перечнем;
- регулирование частоты и ритмичности поставками при управлении закупками;
- максимальное использование складских мощностей за счет рациональной системы управления запасами;
- обеспечение сокращения перевалок и количества технологических операций при работе со стандартными товароносителями и тарой и т.д.

## Оценка эффективности деятельности и контроль за организацией закупок

Организация закупочной деятельности и совершенствование розничной торговли неразрывно связана с организацией снабжения товарами предприятия ИП Кравченко «Домовой» то есть с организацией закупок.

Эффективность осуществленной закупки складывается из нескольких факторов, каждый из которых иллюстрирует степень достижения определенных целей закупки по отношению к объему затраченных заказчиком ресурсов. Ресурсами заказчика являются материальные средства, время и труд должностных лиц.

Основными критериями оценки эффективности закупки являются:

- эффективность планирования;
- конкурентность;
- экономичность;
- соблюдение законодательства;
- эффективность документооборота.

Качество поставляемых товаров, работ или услуг как фактор эффективности закупки является универсальным показателем, иллюстрирующим целесообразность сотрудничества с конкретным поставщиком и оправданность сокращения или увеличения объема средств, выделенных на проведение закупки.

### Эффективность планирования

Планирование оценивается по следующим показателям:

- правильность определения ассортимента и количества заказываемых товаров;
- степень прогнозируемости рисков;
- правильность оценки затрат до проведения торгов.

Умение прогнозировать потребности будущего периода в конкретном количестве товаров или услуг является ключевым показателем эффективности планирования. Чем ближе число заказанных товаров к числу использованных впоследствии, тем выше эффективность закупки, и, напротив, нехватка или переизбыток заказанной продукции для реализации функций госучреждения является показателем низкой эффективности планирования.

Степень прогнозируемости рисков определяется отношением числа предсказанных рисков к числу оправдавшихся предсказаний: чем меньше расхождение в этих числах, тем выше эффективность закупки.

Если поставщик определяется через аукцион на понижение, то показателем высокой эффективности планирования будет как можно более точное прогнозирование цены, на которой завершатся торги.

#### Конкурентность и экономичность

Конкурентность закупки определяется по следующим показателям:

- количество поданных заявок;
- количество торгов при проведении аукциона;
- количество несостоявшихся торгов.

Чем больше число корректных заявок, поданных на участие в конкурсе или аукционе, тем выше конкурентность закупки и вероятность заключения выгодного контракта. При этом важно учесть, что большое число понижений цены на один лот закупки может говорить не только о высокой конкуренции среди исполнителей, но и о возможно завышенной начальной (максимальной) цене лота.

Заявленная максимальная цена является показателем экономической эффективности закупки: чем больше отношение выделенных на закупку средств к максимальной цене аукциона, тем более продуманной является закупка, с точки зрения экономии средств.

К действиям, повышающим экономическую эффективность и конкурентность закупки, также относятся:

- укрепление постоянного взаимодействия с надежными поставщиками;
- проведение конкурентных переговоров при проведении закупок высокотехнологичных товаров, работ или услуг;
- формирование максимально понятных и однозначных критериев качества товаров, работ или услуг.

Конкурентные переговоры позволяют снизить цену закупки при тех же прочих условиях контракта, а корректно сформулированные условия закупки привлекут больше потенциальных исполнителей и повысят конкурентность закупки.

## Соблюдение законодательства

К показателям, иллюстрирующим высокую правовую эффективность проведения закупок, относятся:

- правильное определение степени надежности поставщика;
- соблюдение требований законодательства при проведении закупок;
- юридическое сопровождение контрактов.

К соблюдением требований закона относятся соблюдение регламента рассмотрения обеих частей заявок, составление корректного обоснования способа закупки, а также количества и ассортимента товаров, работ или услуг.

## Эффективность документооборота

Качество работы с закупочной документацией оценивается по следующим параметрам:

- сроки подготовки документов;
- сроки заключения контрактов с поставщиками;
- количество несостоявшихся торгов и незаключенных контрактов из-за технических ошибок делопроизводителей заказчика.

Высокую эффективность закупки показывают короткие сроки между озвучиванием цели закупки начальником учреждения и размещением извещения о ее проведении.

Быстрое составление контракта с выбранным поставщиком снижает риски его отказа от участия в закупке, а промедление может привести к невыполнению госучреждением своих функций из-за срыва сроков поставки нужных товаров или выполнения работ.

Организация учета и контроля за оптовыми закупками – важная часть коммерческой работы каждой организации и в частности предприятия ИП Кравченко «Домовой». Целью оперативного учета и контроля оптовых закупок является осуществление повседневного наблюдения за ходом выполнения поставщиками договоров поставки для обеспечения своевременного и бесперебойного поступления товаров в согласованном ассортименте, надлежащего качества и количества.

## Организация и контроль за качеством сырья, промежуточных результатов производства и готовой продукцией

Контроль качества – важная функция в управлении качеством на предприятии ИП Кравченко «Домовой».

Эта деятельность реализуется с целью подтверждения того, что выпускаемая готовая продукция соответствует или не соответствует требованиям, которые установлены в нормативной документации.

Контроль включает:

- входной контроль закупаемых ресурсов (сырья, упаковочных материалов);
- контроль качества в процессе производства;
- контроль качества готовой продукции.

Контролю качества подвергаются:

- закупаемые сырье, материалы и другие ресурсы;
- производимые полупродукты и готовая продукция;
- технологические процессы, оборудование, оснастка и т.д.

Операции контроля качества сопутствуют процессам производства, транспортировки, хранения и отгрузки продукции потребителям и представляют собой мероприятия по обеспечению стабильного уровня качества продукции, что позволяет отследить конкретные результаты деятельности на определенных этапах и оценить их соответствия установленным требованиям.

Для обеспечения эффективного функционирования процесса контроля качества на предприятии ИП Шабарова Римма Анатольевна организован отдел контроля качества (ОКК) и лаборатория, независимые от других производственных подразделений.

В состав ОКК, входят инженера по качеству и контролеры, осуществляющие контроль на производственных участках. В состав лабораторий входят специалисты, которые проводят непосредственно испытания образцов с использованием испытательного и измерительного оборудования.

ОКК играет особую роль в обеспечении предотвращения и профилактики брака и несет ответственность за достоверность результатов контроля, не допуская поставки брака потребителям. Но, тем не менее, надо

отметить, что ОКК не несет полную ответственность за качество продукции, эта функция лежит и на работниках производства. Поэтому в работу по контролю качеству вовлечен весь персонал. На рабочих местах непосредственно исполнители следят за работой оборудования, параметрами технологических процессов, контролировать соответствие продукции эталонным образцам на определенных этапах производства и отбраковывать несоответствующую продукцию.

Основная функция сотрудников, участвующих в процессе контроля качества, – это проведение испытаний и сравнение полученных результатов с заданными (установленными) требованиями с последующим определением их соответствия.

Основные требования к контролю качества:

- наличие компетентного (квалифицированного) персонала;
- наличие нормативных документов по проведению испытаний, включая отбор проб;
- наличие необходимых помещений, оборудования, расходных материалов.

Контроль качества основывается на ответственности каждого работника за производимые работы, что позволяет своевременно отслеживать качество выпускаемой продукции: своевременно приостанавливать выпуск брака, не передавая его на последующие стадии производства, своевременно проводить мероприятия по нормализации процесса выпуска продукции, удовлетворяющей установленным (заданным) требованиям. Но, тем не менее, приоритет необходимо отдавать предупреждению отклонений, а не выявлению и устранению брака.

По результатам контроля может быть принято одно из решений:

- признание продукции соответствующей установленным (заданным) требованиям;
- идентификация брака (несоответствующей продукции) и реализация действий по управлению такой продукцией;
- переработка продукции с последующим переконтролем;
- внесение изменений в процессы.

## Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.

На каждом предприятии устанавливается постоянный контроль за выполнением всех показателей плана производства продукции, работ и услуг. На предприятиях анализируются выполнение плана по объему производства, ассортименту, качеству и ритмичности.

Цель анализа выполнения плана производства и реализации продукции заключается в том, чтобы на основе изучения данных о выполнении заданий по объему реализации продукции и всей производственной программы установить причины отклонений от плановых и договорных заданий, выявить резервы и возможности увеличить объем реализации продукции.

Анализ выполнения плана производства базируется на использовании данных годового отчета предприятия, а также данных оперативной отчетности, материалов инвентаризации незавершенного производства и др.

Анализ начинают с анализа данных об общем объеме реализованной, валовой и товарной продукции. Плановые данные сопоставляют с фактическими данными базисного года, определяют темпы роста объема производства. При этом обращают внимание на то, чтобы реализованная, валовая и товарная продукция оценивалась в сопоставимых ценах.

### Виды отклонений:

- 1) абсолютное – разница одной величины и другой. Сложившееся положение вещей между планом и фактом.
- 2) относительное – отношение одной величины к другим, %. Чаще всего относительное отклонение исчисляется по отношению к более общему показателю/параметру.
- 3) селективное – сравнение контролируемых величин во временном разрезе. Сравнение величин за определенный период текущего года с тем же периодом предыдущего года может быть информативнее сравнения с предыдущим месяцем или периодом рассматриваемого планового периода.
- 4) отклонение во временном разрезе – сравнение фактически реализованных значений планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода.
- 5) кумулятивное – суммы, исчисленные нарастающим итогом (кумулятивные суммы) и их отклонения позволяют оценить степень достижения за

прошедшие периоды и возможную разницу к концу планового периода (обычно года).

Для определения отклонений необходимо использовать признак веса по определенным критериям.

Анализа выполнения плана, тыс. руб. ИП Кравченко «Домовой»

№	Показатели	По плану	По отчету	Отклонение от плана реализации	
				тыс. руб.	% к плану реализации
1	Остаток готовой продукции на начало года	230,0	230,5	—	—
2	Выпуск товарной продукции в ценах, принятых в плане	4950,0	5250,5	+300,5	+6,1
3	Остаток готовой продукции	220,5	250,5	-30,0	-0,6
4	Оприходованные излишки продукции (+)				
5	Списание недостачи и порчи продукции (-)		-50,0	-50,0	-1,0
6	Реализация товарной продукции	4960,0	5180,5	+ 220,5	+4,5

Из таблицы видно, что план реализации товарной продукции выполнен на 104,5%, реализовано сверх плана продукции на 220,5 тыс. руб.

Главной причиной перевыполнения плана является рост выпуска товарной продукции на 300,5 тыс. руб., что составляет 6,1% намеченного по плану объема реализации.

Однако возможный рост объема реализации не мог быть использован полностью, так как на конец года на 30 тыс. руб. увеличился в сравнении с планом остаток готовой продукции и на 50 тыс. руб. были списаны недостачи и порча продукции.

Поэтому в целом объем реализации превысил плановое задание лишь на 4,5%.

## Алгоритм эффективности хозяйственной деятельности звеньев интегрированной логистической системы

Логистическая интеграция – это согласование функций различных сфер логистики (снабжение, производство и сбыт) и/или объединение действий звеньев логистической цепи (поставщики, склады, оптовые, розничные, транспортные организации и др.) с целью координации движения материального и сопутствующих потоков и минимизации, общих логистических издержек в системе.

Суть логистической интеграции состоит в том, чтобы достижения в каждой отдельной функциональной области вносили максимальный вклад в общую «копилку» компетентности фирмы в логистике. Современная интегрированная логистика предполагает сквозное управление потоками ЛС, проходящими через все ее звенья.

Эффективность хозяйственной деятельности звеньев интегрированной логистической системы определяется по следующему алгоритму:

1) вычисляется доля затрат каждого звена ( $D_{ли}$ ) в затратах логистической системы. Обычно в качестве денежного выражения суммы затрат при проведении расчетов используется стоимость совокупных активов. Следовательно, сумма затрат каждого звена – это балансовая стоимость активов, находящихся в управлении этого звена.

$$D_{ли} = Z_{ли} / \Sigma Z_{ли}$$

где  $Z_{ли}$  – затраты  $i$ -го звена логистической системы;

$\Sigma Z_{ли}$  – затраты логистической системы в целом;

2) вычисляется доля каждого звена ( $D_{лип}$ ) в совокупной чистой прибыли логистической системы:

$$D_{лип} = \Pi_{ли} / \Sigma \Pi_{ли}$$

где  $\Pi_{ли}$  – чистая прибыль  $i$ -го звена логистической системы;

$\Sigma \Pi_{ли}$  – чистая прибыль логистической системы в целом;

3) рассчитывается коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ( $K_{ли}$ ) для каждого звена логистической системы по формуле (3):

$$K_{ли} = D_{лип} / D_{ли}$$

4) звенья логистической системы ранжируются по значению коэффициента эффективности хозяйственной деятельности.

Критерии и методы оценки рентабельности. Оценка рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.

Можно выделить следующие группы показателей рентабельности (прибыльности):

1. рентабельность инвестиций
2. рентабельность активов
3. рентабельность производства
4. рентабельность продаж

Основные критерии оценки рентабельности:

#### 1. Рентабельность инвестиций

Рентабельность инвестиций. Показывает размер прибыли на вложенный капитал и, в зависимости от поставленных инвесторами задач.

$$R_{и} = П/И$$

Может представлять различные показатели.

1. Прибыль на суммарный капитал (капиталоотдача). Определяет продуктивность всего капитала (всех ресурсов) предприятия, независимо от источников его происхождения.

$$R_{ск} = П/Вб \times 100\%$$

где: Вб – валюта баланса (среднее арифметическое значение на начало и конец анализируемого периода).

2. Прибыль на собственный капитал. Показывает рентабельность инвестиций, первоначально направленных и впоследствии реинвестированных в предприятие его собственниками. Другое название показателя – рентабельность чистых активов или рентабельность собственного капитала.

$$R_{ча} = П/Ск \times 100\%$$

где: Ск – собственный капитал (исчисленный как среднее арифметическое между сальдо на начало и на конец отчетного периода).

## 2. Рентабельность активов

Рентабельность активов. Отражает объем прибыли (доходов от реализации, выпуска продукции) на каждый рубль вложенных средств.

$$P_a = П/А$$

1. Рентабельность предприятия. Обобщающий показатель эффективности использования производственных фондов. Отражает объем выпуска продукции на 1 руб среднегодовой стоимости основных производственных фондов и оборотных активов, из которых эта продукция производится:

$$P_p = ВП/(ОПФ+О_n) \times 100\%$$

где:  $O_n$  – стоимость нормируемых оборотных активов (среднегодовая).

2. Рентабельность основных производственных фондов (фондоотдача). Отражает доходность использования основных средств, участвующих в производстве продукции:

$$F_o = ВП/ОПФ \times 100\%$$

## 3. Рентабельность производства

Рентабельность производства. Показывает размер прибыли на каждый вложенный в оборот рубль.

$$P_p = П/З_p \times 100\%$$

где:  $Z_p$  – затраты на производство.

Аналогичным образом определяется рентабельность производства реализованной продукции, если в расчет принимаются показатели прибыли от реализации и расходы, списанные в реализацию (на уменьшение дохода от реализации).

Показатель рентабельности производства, как и другие показатели рентабельности, может рассчитываться как от прибыли-брутто (до налогообложения), так и от прибыли-нетто (после вычета налогов). Можно рассчитать показатели рентабельности отдельных производств (по цехам, участкам или по видам выпускаемой продукции).

#### 4. Рентабельность продаж

Рентабельность продаж. Характеризует прибыльность предприятия, показывая уровень прибыли на каждый рубль объема продаж:

$$P_{п} = П/НД \times 100\%$$

где: НД – нетто-доходы от продаж (это выручка от реализации за вычетом косвенных налогов (НДС и акцизного сбора)).

Аналогичным образом определяется рентабельность продаж в разрезе видов операционной деятельности и даже в разрезе видов товарных групп.

С помощью этого показателя можно определить, насколько предприятие может себе позволить снижение цен, не рискуя понести убытки, а, возможно, и более того: увеличить прибыль, выиграв от увеличения объемов продаж за счет снижения цен.

Факторы повышения доходов и прибыли логистической системы.

Прибыль – положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг.

Факторы увеличения прибыли предприятия

Можно выделить следующие ключевые факторы, влияющие на *уровень расходов компании*:

1. Факторы - требования руководства организации.

- Выход на необходимый уровень производительности труда.
- Поддержание высокой оборачиваемости активов и пассивов компании.
- Сокращение переменных расходов.
- Сокращение постоянных расходов.
- Достижение оптимального соотношения собственного и заемного капитала организации.
- Автоматизация управленческого учета, оптимизация процессов бюджетирования.
- Сокращение расходов на логистику.
- Управление расходами и др. факторы.

2. Факторы, связанные с потенциальными резервами.

- Сокращение запасов.
- Снижение непредвиденных расходов.

Ключевые факторы, влияющие на *уровень доходов компании*:

1. Факторы - требования руководства организации.

- Возможность наращивать объем производства продукции и выпускать обновленную ассортиментную линейку.
- Соблюдение требований подписанных соглашений с контрагентами.
- Гибкая политика ценообразования.
- Повышение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.
- Эффективное управление кредитным портфелем и др. факторы.

## 2. Факторы, связанные с потенциальными резервами.

- Выход на новые рынки.
- Увеличение количества филиалов и представительств компании.
- Повышение эффективности продаж компании и др. факторы.

К традиционным рекомендациям по увеличению прибыли предприятия относят:

- увеличение объемов производства;
- повышение качества товаров, работ, услуг;
- управление основными средствами (продажа неиспользуемого оборудования или сдача в аренду);
- оптимизация расходов за счет повышения эффективности использования сырья и материалов, оборудования;
- более рациональное распределение рабочей силы и рабочего времени;
- расширение товарного ассортимента;
- освоение новых рынков сбыта;
- экономное использование финансовых средств;
- сокращение прямых затрат;
- рост производительности труда;
- сокращение затрат, не связанных с производством;
- рост технической оснащенности производства.

Несмотря на то, что прибыль - главная цель и ключевой финансовый показатель работы любой коммерческой организации, она не является критерием оценки эффективности деятельности предприятия. Прибыль – абсолютный показатель, рассчитываемый в денежных единицах измерения.

Два основных показателя рентабельности: рентабельность оборота,  
рентабельность имущества.

Рентабельность является, в отличие от прибыли, относительным показателем эффективности предприятия и показывает долю прибыли, приходящейся на единицу вложенных средств. Чем большую отдачу получает предприятие с каждого вложенного рубля, тем выше уровень рентабельности. Увеличение рентабельности означает повышение эффективности использования средств, вложенных в производство.

Рентабельность оборота – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

$$P_{об} = \frac{П_{рп}}{В_{рп}}$$

где  $П_{рп}$  – прибыль от реализации продукции;  
 $В_{рп}$  – выручка от реализации продукции.

При расчете рентабельности оборота существует также практика сравнения прибыли со стоимостью произведенной продукции за отчетный год по аналогии сравнения затрат со стоимостью произведенной продукции. Но поскольку потенциальная прибыль за продукцию, находящуюся на складе, не может быть правильно учтена, то этот показатель не имеет практической значимости.

Иногда прибыль от продаж соотносится с добавленной стоимостью (ДС) с целью определения доли прибыли в ней. В качестве относительной базы сравнения следует принимать не всю добавленную стоимость за отчетный год, а только ее реализованную часть. Взаимосвязь данного показателя с общей рентабельностью продаж выражается следующим образом:

$$P_{об} = \frac{П_{рп}}{В_{рп}} = \frac{П_{рп}}{ДС_{рп}} \times \frac{ДС_{рп}}{В_{рп}}$$

Рентабельность продаж можно определять отношением прибыли до вычета амортизации к сумме полученной выручки.

Ввиду того что существуют разные подходы к определению рентабельности продаж, все-таки для оценки прибыльности продаж лучше всего подходит общая рентабельность оборота, исчисленная на основании брутто-прибыли от реализации продукции до выплаты процентов и налогов. Чистая норма прибыльности является ошибочным показателем динамики прибыльности, поскольку отражает влияние финансовых затрат без учета сокращения чистых активов в результате задолженности.

Рентабельность активов (имущества) – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами. Данный показатель учитывает все активы организации, а не только собственные средства.

$$P_a = \frac{\Pi_q}{A}$$

В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации. Часто, чтобы получить более наглядное, процентное соотношение в формуле используют умножение на 100. В этом случае показатель также можно интерпретировать как «сколько копеек приносит каждый рубль, вложенный в активы организации».

Также рассчитывают 3 показателя рентабельности активов:

1. Рентабельность собственного капитала – отношение чистой прибыли (в годовом выражении) к средней величине собственного капитала.
2. Рентабельность инвестированного капитала – отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (в годовом выражении) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
3. Рентабельность производственных фондов – отношение прибыли от продаж (в годовом выражении) к средней стоимости основных средств и материально-производственных фондов.

Нужный уровень рентабельности достигается с помощью организационно-технических и экономических мероприятий. Повысить рентабельность – значит получить больший финансовый результат при меньших расходах.

## Расчет показателей логистической системы. Система ключевых показателей КРІ в логистике.

Ключевые или комплексные показателями эффективности логистической системы

- общие логистические издержки;
- качество логистического сервиса;
- продолжительность логистических циклов;
- производительность;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Общими логистическими издержками называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе.

В составе общих логистических издержек можно выделить следующие основные группы затрат:

- затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные логистические издержки);
- ущербы от логистических рисков;
- затраты на логистическое администрирование.

Анализ структуры логистических издержек показывает, что наибольшую долю в них занимают затраты на:

- управление запасами (20-40%);
- транспортные расходы (15-35%);
- расходы на административно-управленческие функции (9-14%).

Несмотря на важность логистического сервиса для реализации корпоративных стратегий, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки его качества.

Наиболее важные компоненты (параметры) измерения качества сервиса:

- осязаемость – физическая среда, в которой представлены сервис, удобства, оргтехника, оборудование, вид персонала и т.п.;
- надежность – исполнение «точно в срок», т.е., например, в физическом распределении доставка нужного товара в нужное время в необходимое место. Надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение;
- ответственность – желание помочь покупателю, гарантии выполнения сервиса;
- законченность – наличие требуемых навыков, компетентности, знаний;

- доступность – простота установления контактов с поставщиками сервиса, удобное для покупателя время оказания логистических услуг;
- безопасность – отсутствие опасности, риска, недоверия (например, сохранность груза при транспортировке);
- вежливость – поведение поставщика сервиса, корректность персонала;
- коммуникабельность – способность разговаривать на языке, понятном покупателю;
- взаимопонимание с покупателем – искренний интерес к покупателю, умение понять его нужды (требования).

Важнейшим комплексным показателем эффективности логистической системы является продолжительность полного логистического цикла – время исполнения заказа потребителя (покупателя). Использование этого показателя (или его отдельных составляющих) обусловлено требованиями корпоративной стратегии, если в качестве основного фактора повышения конкурентоспособности фирмы выбирается время.

Комплексный показатель – производительность (результативность) логистической системы – определяется объемами логистической работы (услуг), выполненными техническими средствами, технологическим оборудованием или персоналом, задействованными в логистической системе, в единицу времени, или удельными расходами ресурсов в логистической системе.

Если производительность измеряется объемом работы персонала или техники в единицу времени (или на удельные параметры технологического оборудования, транспортных средств, или на единицу площади, объема и т.п.), то результативность характеризуется в основном удельными расходами финансовых ресурсов в логистической системе.

Комплексный показатель – возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру – характеризует эффективность капиталовложений в подразделения инфраструктуры логистической системы, к которым в настоящее время относят:

Возврат на инвестиции в объекты логистической инфраструктуры определяется в соответствии с действующими нормативно-методическими документами оценки эффективности капиталовложений.

## Анализ структуры логистических издержек.

Логистические издержки – затраты на выполнение логистических операций; включают в себя издержки обращения и часть издержек производства. Логистические издержки представляют собой затраты трудовых, материальных, финансовых и информационных ресурсов, обусловленные выполнением предприятиями своих функций по выполнению заказов потребителей.

Определение и изучение структуры логистических издержек на предприятии ИП Кравченко «Домовой» имеет определяющую роль, прежде всего, для:

- 1) определение резервов их оптимизации при выполнении логистических активностей;
- 2) планирование мероприятий по обновлению технико технологической базы логистических систем с целью повышения эффективности выполнения логистических активностей;
- 3) разработки действенной системы регистрации, учета и контроля логистических затрат на предприятии;
- 4) формирование эффективной системы управления логистическими затратами на предприятии;
- 5) постановки эффективного логистического менеджмента предприятия, фирмы или компании;
- 6) повышение конкурентоспособности и степени экономической безопасности субъектов хозяйствования;
- 7) корректировка существующей или формирования новой логистической стратегии организации;
- 8) корректировки стратегического набора организации в общем механизме стратегического управления.

Анализ структуры логистических издержек ИП Кравченко «Домовой» проводится в процентном отношении к стандартным, объемным или ресурсным показателям, например:

- логистические издержки в отношении объема продаж;
- отдельные составляющие логистических затрат в отношении общих издержек;
- логистические издержки фирмы в отношении стандартов или среднего уровня в данной отрасли;

- логистические издержки в отношении соответствующих статей бюджета предприятия;
- логистические ресурсы бюджета на текущий момент в отношении прогнозируемых затрат.

Анализ структуры логистических затрат показывает, что наибольшую долю в них занимают затраты на управление запасами, транспортные расходы, расходы на административно-управленческие функции.

Если принять для предприятия расходы на логистику за 100%, тогда удельный вес отдельных составляющих на предприятии ИП Кравченко «Домовой» распределится следующим образом:

- Расходы на перевозку грузов на магистральном транспорте: 28-40%;
- Расходы складирования, затраты на перегрузочные операции и хранение грузов 25-46%;
- Расходы на упаковку до 15-25%;
- Расходы на управление: 5-15%;
- Прочие расходы (включая обработку заказов): 5-17%.

Правильный учет и планирование издержек обращения способствует устранению бесхозяйственности и излишеств в расходовании средств. В настоящее время существуют весьма разнообразные подходы и методики структуризации, классификации и исчисления издержек логистической системы. Но при этом очевиден тот факт, что наибольшую долю в их составе занимают издержки, связанные с распределением и сбытом продукции. Оперативное внедрение мероприятий по их оптимизации позволит обеспечить эффективность функционирования логистической системы.

## Расчет показателей отдельных элементов логистической системы. Звено логистической системы. Логистическая сеть.

Эффективность логистической деятельности предприятия представляет собой системы показателей, которые характеризуют уровень и качество ее организации и функционирования при определенной уровне логистических затрат.

Основных логистические показатели предприятия ИП Кравченко «Домовой»:

1) подсистема поставок включает следующие показатели:

- период поставки представляет собой срок поставки продукции;
- страховой запас (разница между максимальным дневным объемом расхода запасов и объемом расходов запасов в день);
- время выполнения заказа;
- сумма транспортных расходов на одного поставщика (отношение общей суммы транспортных расходов к количеству поставщиков).

2) подсистема складирование:

- нормативный запас (сумма нормы текущего запаса, нормы страхового запаса, нормы транспортного запаса и нормы технологического запаса);
- грузооборот склада (отношение товарооборота за определенный период к средней стоимости 1 тонны груза);
- удельная нагрузка склада (отношение грузооборота склада к полезной площади склада).

3) транспортная подсистема включает:

- сумма транспортных расходов на одну поставку (отношение общей суммы транспортных расходов к количеству поставок);
- коэффициент транспортных затрат (отношение общей суммы транспортных расходов к количеству произведенной продукции).

Полученные показатели работы логистических подсистем сравниваются с нормативными, либо для предприятий узкой направленности или при отсутствии нормативных показателей с динамикой этих же показателей за прошлые периоды. В результате сравнения выявляются отклонения фактических показателей от нормативных или запланированных, на основе чего определяются направления совершенствования тех или иных подсистем логистической системы. Решение может приниматься отдельным

лицом, отвечающим за работу всего предприятия, либо ответственным по каждой подсистеме.

### Звено логистической системы. Логистическая сеть

Звеном логистической системы является некоторый экономически и (или) функционально-обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или синтеза логистической системы, выполняющей свою локальную целевую функцию, связанную с определенными логистическими операциями или функциями.

Звенья логистической системы могут быть трех основных типов:

1. генерирующие (т.е. накапливающие определенные экономические ресурсы, например складское хозяйство);
2. преобразующие (т.е. обеспечивающие пространственно-временное перемещение ресурсов);
3. поглощающие материальные и сопутствующие им потоки (т.е. использующие ресурсы для последующего потребления).

Логистическая сеть – это полное множество звеньев логистической системы, между которыми установлены взаимосвязи по основным и/или сопутствующим потокам в рамках администрируемой или проектируемой логистической системы.

Анализируя работу предприятия ИП Шабарова Римма Анатольевна можно сделать вывод, что для правильного расчета объемов закупок продукции необходимо учитывать основные материальные потоки логистической системы предприятия. Расчет потребности в материальных ресурсах в сфере закупочной логистики выявил необходимость планирования оптимального объема производства и материальных ресурсов.

Основными недостатками в производственной сфере предприятия являются:

- большие издержки хранения запасов;
- снижена оборачиваемость оборотных средств из-за большой доли запасов в структуре активов предприятия.

Эти проблемы в настоящее время мешают работе предприятия.

ООО "Проксимавест", именуемое в дальнейшем "Поставщик" в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №0011 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе», именуемое в дальнейшем "Покупатель", в лице Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, далее именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Поставщик продаёт, а Покупатель покупает на условиях настоящего Договора *кофе и/или* ингредиентов для приготовления горячих напитков (в дальнейшем – «товар») отдельными партиями не реже 1 (одного) раза в месяц в количестве не менее 20 килограмм и по ценам согласно протоколам согласования цен.

1.2. Поставщик обязуется передать Покупателю в безвозмездное пользование оборудование для приготовления кофейных напитков (далее – Оборудование) согласно товарным/товарно-транспортным накладным (далее ТН/ТТН) и актам приема-передачи, а Покупатель обязуется вернуть указанное Оборудование по истечении срока, определенного настоящим договором.

1.3. Покупатель обязуется использовать Оборудование согласно п. 1.2, исключительно для приготовления напитков на основе Товара, приобретаемого по настоящему договору.

1.4. Стоимость Оборудования определяется согласно актам приема-передачи и/или ТН/ТТН.

1.5. Оборудование должно быть передано Покупателю в течение 3 (трех) рабочих дней с момента вступления в силу настоящего договора.

1.6. Поставщик имеет право контролировать соблюдение целевого использования Оборудования, указанного в п. 1.2, настоящего договора одним из следующих образом:

1.6.1. В случае, если Оборудование оборудовано счетчиком приготовленных порций, контроль осуществляется Поставщиком путем сопоставления количества поставленного Покупателю согласно накладным товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций. В целях контроля соответствия количества поставленного Покупателю товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций составляется акт снятия текущих показаний счетчика, подписываемый сторонами. Стороны устанавливают, что составленный Поставщиком акт снятия текущих показаний счетчика должен быть подписан Покупателем в течение 24-х часов с момента его вручения Получателю. Акт снятия текущих показаний считается принятым Покупателем по истечении 24-х часов независимо от того, подписал ли его Покупатель, если в указанный срок Покупатель не представил Поставщику обоснованных и документально подтвержденных возражений против данного акта.

1.6.2. В случае, если Оборудование оборудовано системой блокировки кофемашинны, Поставщик осуществляет программирование Оборудования на приготовление количества горячих напитков в пределах, соответствующих количеству приобретённого по договору поставки кофе.

### 2. ЦЕНА ТОВАРА И ОБЩАЯ СУММА ДОГОВОРА.

2.1. Цена товара – договорная, согласно протоколам согласования цен.

2.2. Общая сумма Договора равна совокупной стоимости всех поставок товара по настоящему Договору согласно накладным.

### 3. УСЛОВИЯ И СРОКИ ПЛАТЕЖА.

3.1. Покупатель оплачивает товар в безналичной форме платёжным поручением на основании выставленного Поставщиком счёта-фактуры на условиях 100% предоплаты.

3.2. Предоплата должна быть осуществлена Покупателем в течение 3 (трех) банковских дней с момента получения счёта-фактуры.

3.3. Датой оплаты товара является дата поступления денежных средств на счёт Поставщика.

3.4. В случае добросовестного исполнения покупателем п. 1.3, и 3.1. в течение 3 и более месяцев с момента подписания настоящего договора Поставщик оставляет за собой право предоставления Покупателю отсрочки платежа сроком на 5 (пять) календарных дней с даты поставки.

### 4. ПОРЯДОК, УСЛОВИЯ И СРОКИ ПОСТАВКИ.

4.1. Ассортимент и количество каждой партии товара предварительно согласовываются сторонами письменно или устно.

4.2. Поставка товара осуществляется за счёт Поставщика в течение 3 (трех) рабочих дней с момента согласования заявки, к месту нахождения Покупателя.

4.3. Датой поставки товара считается дата выполнения Покупателем отметки о получении товара в накладных.

4.4. Право собственности на поставленный по настоящему Договору товар, а также все риски случайного повреждения, утраты или гибели товара переходят к Покупателю в момент его фактической передачи по соответствующей накладной.

## **5. КАЧЕСТВО, МАРКИРОВКА И УПАКОВКА.**

5.1. Качество поставляемого Товара должно соответствовать требованиям технических регламентов, принятых для данного вида Товара. Поставщик гарантирует качество своего товара в течение срока годности, указанного на упаковке товара.

5.2. Товар, поставляемый по настоящему договору, должен отгружаться в упаковке, соответствующей характеру поставляемого товара и обеспечивающей сохранность товара при транспортировке. Данная упаковка не возвращается Поставщику и не оплачивается Покупателем.

5.3. Приемка поставляемого товара по количеству и качеству осуществляется Покупателем в соответствии с «Положением о приемке товаров по количеству и качеству», утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 03.09.2008 № 1290.

## **6. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН**

### **6.1. Поставщик обязуется:**

6.1.1. В установленные настоящим договором сроки передать Ссудополучателю Оборудование в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующим требованиям по его эксплуатации.

6.1.2. Производить за свой счет первичную настройку, текущий и капитальный ремонт Оборудования.

6.1.3. По требованию Покупателя предоставить отчет о настройке Оборудования с указанием норм расхода ингредиентов на каждый из напитков.

6.1.4. Передать Покупателю товары в количестве, ассортименте, по цене, качеству и в сроки определенные настоящим договором

### **6.2. Покупатель обязуется:**

6.2.1. Использовать Оборудование в соответствии с п. 1.3. настоящего договора, его назначением, установленными техническими правилами, правилами санитарной и противопожарной безопасности и условиями настоящего договора.

6.2.2. Нести за свой счет все расходы по содержанию Оборудования.

6.2.3. Поддерживать Оборудование в исправном состоянии, регулярно проводить мероприятия, связанные с очисткой Оборудования от загрязнений, образованных в процессе эксплуатации, а именно:

а) освобождение и очистка контейнера для сбора отходов – при включении сигнала (либо при заполнении)

б) основательная чистка капучинатора (при наличии) со специализированным средством – 1 раз в неделю, но не реже, чем каждые 300 подач капучино

в) очистка бака воды (при наличии) – 1 раз в неделю

г) очистка блока приготовления кофе - 1 раз в неделю.

6.2.4. Обеспечить Поставщику свободный доступ в место нахождения Оборудования в целях проверки его состояния, снятия показаний счетчиков, программирования и т.д.

6.2.5. В случае необходимости изменения местонахождения Оборудования уведомить Поставщика в срок не позднее чем за 10 (десять) календарных дней до планируемой даты изменения местонахождения Оборудования.

6.2.6. Возвратить Оборудование по акту приема-передачи в течение 3 (трех) рабочих дней с момента прекращения действия настоящего договора в надлежащем и исправном состоянии, с учетом нормального износа. В случае некомплектности, внешних видимых повреждений или неисправности Оборудования осуществляется соответствующая отметка в акте приема-передачи, которая является основанием для предъявления претензий.

6.2.7. Использовать исключительно водопроводную либо фильтрованную воду.

6.2.8. Нести риск гибели или повреждения Оборудования, если Оборудование погибло или было испорчено в связи со следующими причинами:

- использованием не по назначению (согласно руководству пользователя),
- передачей Оборудования в пользование третьим лицам,
- пожаром, затоплением, перепадами напряжения электросети, попаданием насекомых или домашних животных во внутреннее пространство Оборудования, несоблюдением условий хранения или транспортировки Оборудования;
- использованием неоригинальных аксессуаров и/или расходных материалов, предусмотренных инструкцией по эксплуатации (если их использование привело к нарушению работоспособности изделия);
- отсутствием или ненадлежащим обслуживанием изделия согласно рекомендаций инструкции по эксплуатации (например, нерегулярная очистка от накипи, промывка частей изделия и т.п.);
- наличием накипи в результате нарушения п. 6.2.7. и/или попаданием посторонних жидкостей или предметов во внутреннее пространство и детали оборудования;

- действиями третьих лиц.

6.2.9. Принять поставленные товары и произвести оплату в соответствии с условиями настоящего договора.

6.2.10. Известить поставщика о нарушении условий настоящего договора о количестве, ассортименте, качестве, комплектности товара в течение 3 (трех) рабочих дней с момента поставки.

## **7. ПРАВА СТОРОН**

### **7.1. Поставщик вправе:**

7.1.1. Проверять порядок, режим, другие условия эксплуатации Оборудования, его местонахождение, и требовать для этого от Покупателя предоставления необходимой информации, знакомиться с первичными учетными документами, имеющими непосредственное отношение к исполнению настоящего договора.

7.1.2. Требовать своевременной оплаты товара.

### **7.2. Покупатель вправе:**

7.2.1. Пользоваться Оборудованием в соответствии с условиями настоящего договора.

## **8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.**

8.1. При неисполнении Покупателем п.1.1. настоящего Договора, а именно частоты и объема приобретения партий товара, а также п.п. 6.2.1.-6.2.5. Поставщик вправе потребовать за каждый календарный месяц неисполнения обязательств уплаты Покупателем неустойки в размере 10% (десять процентов) от стоимости Оборудования, определенной в п. 1.4. В случае, если подписанный экземпляр соглашения о неустойке или мотивированные возражения Покупателя не поступили в адрес Поставщика в течение 30 (тридцати) календарных дней, то соглашение считается подписанным Покупателем без возражений, а размер неустойки считается признанным Покупателем в полном объеме.

8.2. При нарушении сроков поставки товара, Поставщик уплачивает по требованию Покупателя пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

8.3. Уплата неустойки, согласно п. 8.1, не освобождает покупателя от исполнения обязательств по приобретенно кофе согласно п. 1.1. на срок действия договора.

8.4. При нарушении сроков оплаты товара, Покупатель уплачивает по требованию Поставщика пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

8.5. В случае неисполнения либо ненадлежащего исполнения Покупателем условий п.п. 1.1, 6.2.1.-6.2.5., Поставщик имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего договора, направив письменное уведомление об этом Покупателю. Настоящий договор считается расторгнутым с момента получения такого письменного уведомления Покупателем.

8.6. В случае нарушения Покупателем сроков возврата Оборудования согласно п. 6.2.6. Покупатель уплачивает Ссудодателю штраф в размере 1% от стоимости Имущества, согласно п.1.4. настоящего договора за каждый день просрочки.

8.7. В случае гибели (либо повреждения) всего или частей Оборудования по причинам, указанным в п. 6.2.8., Покупатель обязуется возместить стоимость Оборудования (либо поврежденных частей) Поставщику.

8.8. При возврате неисправного, поврежденного и/или некомплектного имущества Покупатель возмещает Поставщику расходы по ремонту Оборудования и/или затраты на приобретение недостающих частей Оборудования.

## **9. Обстоятельства непреодолимой силы.**

9.1. Ни одна из сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение своих обязательств, если неисполнение является следствием обстоятельств непреодолимой силы: наводнения, пожара, землетрясения или иных стихийных бедствий, или военных действий, а также решения Правительства, мешающих нормальному исполнению условий настоящего Договора.

9.2. В таких случаях срок выполнения сторонами своих обязательств продлевается на время действия обстоятельств непреодолимой силы.

9.3. Сторона, для которой выполнение обязательств по настоящему Договору стало невозможным в результате указанных обстоятельств, обязана немедленно уведомить другую сторону о наличии и прекращении таких обстоятельств. Достаточным подтверждением существования таких обстоятельств и их продолжительности является свидетельство, выданное Торгово-промышленной палатой Республики Беларусь.

## **10. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ.**

10.1. Все споры, вытекающие из настоящего Договора, разрешаются сторонами путем переговоров.

10.2. Если стороны в результате переговоров не придут к соглашению, спор подлежит рассмотрению в Экономическом суде по месту нахождения ответчика в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

## 11. ДРУГИЕ УСЛОВИЯ.

11.1. Ни одна из сторон не имеет права передачи своих прав и обязательств по Договору третьему лицу без письменного на это согласия другой стороны.

11.2. Все изменения и дополнения к настоящему Договору имеют силу только в письменной форме, подписанные и заверенные печатями сторон.

11.3. Договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует в течение 3 (трех) календарных месяцев.

11.4. Если ни одна из сторон за 15 дней до окончания срока действия договора не известит другую сторону в письменной форме о своем намерении расторгнуть настоящий договор, срок его действия будет автоматически продлеваться на каждый последующий календарный месяц.

11.5. Каждая из сторон вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего Договора до истечения срока его действия, известив об этом другую Сторону не позднее, чем за 10 (десять) календарных дней.

11.6. Изменение условий договора возможно только по обоюдному согласию сторон. В случае расторжения Договора по причине систематического неисполнения одной стороной обязательств по настоящему Договору, виновная в неисполнении обязательств сторона возмещает по требованию другой стороны все понесенные в результате неисполнения настоящего Договора убытки.

11.7. Стороны признают юридическую силу документов, переданных по средствам факсимильной связи, что не освобождает стороны от последующего предоставления друг другу оригиналов документов.

## 12. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

### Поставщик

ООО «Проксимавест»  
220033 г. Минск, ул. Тростенецкая, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с BY04MTBK30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТБКВУ22  
УНП 190530197

### Покупатель

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В.

Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продан М.Ф.

	Наименование товара	Ед. изм.	Цена /ед. с НДС, руб
			<b>BYN</b>
1	Bristot PREMIUM (40% а, 60% р)	1кг	40,20
2	Bristot SUBLIME (100% арабика)	1кг	60,00
3	Bristot ESPRESSO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
4	Bristot BUONGUSTO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
5	Bristot SPECIALE (67% а., 33% р)	1кг	52,00
6	Bristot TIZIANO (85% а, 15% р)	1кг	60,00
7	Bristot RAINFOREST (100% а)	1кг	58,00
8	Carraro Globo Elite (50%а,50%р)	1кг	36,00
9	Carraro GLOBO VERDE (50% а, 50% р)	1кг	36,00
10	Carraro PRIMA MATTINO (30% а, 70% р)	1кг	36,00
11	Carraro Globo ORO (70% а, 30% р)	1кг	36,80
12	Carraro SUPER BAR (60% а, 40% р)	1кг	41,00
13	Carraro CREMA ESPRESSO (80% а, 20% р)	1кг	45,00
14	Carraro GLOBO ARABICA (100% арабика)	1кг	37,80
15	Carraro TAZZA D'ORO (90% а, 10% р)	1кг	50,00
16	Carraro DOLCI ARABICA (100% а)	1кг	59,00
17	Garibaldi TOP BAR (100% ар.)	1 кг	40,20
18	Garibaldi GUSTO ORO (80% ар., 20% роб.)	1 кг	36,00
19	Garibaldi GUSTO DOLCE (60% ар., 40% роб.)	1 кг	36,00
20	Ecaffè Prezioso (100% арабика)	1кг	37,00
21	Ecaffè Intenso (70% ар., 30% роб.)	1кг	36,00
22	Ecaffè Delizioso (100% арабика)	1кг	38,00
23	Carraro Caffè Arena (90% а, 10% р)	1 кг	40,00
24	Special Coffee ARABICA D'OR Santos (90 ар. 10 роб.)	1кг	53,00
25	Special Coffee ESPRESSO CIAO (80% ар. 20% роб.)	1кг	53,00
26	Special Coffee VERDADERO RAINFOREST (80% ар. 20% роб.)	1кг	48,00
27	Special Coffee MORNING (70% ар. 30% роб.)	1кг	43,00
28	Special Coffee GRAN CREMA (40% ар. 60% роб.)	1кг	38,00
29	Special Coffee IL TUO ESPRESSO (20% ар. 80% роб.)	1кг	36,00
30	CORCOVADO ESPRESSO (30%а,70%р)	1кг	36,00
31	CORCOVADO CREMOSO (50%а,50%р)	1кг	36,00
32	CORCOVADO ARABICA (100%а)	1кг	36,00
33	Nero Nobile Classico (50%а,50%р)	1кг	36,00
34	Nero Nobile Intenso (70%а,30%р)	1кг	36,00
35	Nero Nobile Arabica (100%а)	1кг	39,00

**Поставщик**

ООО «Проксимвест»  
220033 г. Минск, ул. Тростенечная, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с BY04MTBK30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТБКВУ22  
УНП 190530197

**Покупатель**

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В.

Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продан М.Ф.

**АКТ № 1**  
**ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ**

г. Минск

« \_\_\_\_ » сентября 2021 г.

ООО «Проксимавест», в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №00110 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе» в лице генерального директора Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, составили настоящий акт о нижеследующем.

на основании п. 1.2. договора поставки №375-п ООО «Проксимавест» размещает по адресу: г. Белгород, пр-т Славы 150 кофемашину **Кофемашина Philips EP2035 Series 2200** в количестве 1 (одной) штуки, серийный номер 1525487895 инв. \_\_\_\_\_ стоимостью ( \_\_\_\_ белорусских рублей 00 копеек) в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующий требованиям по его эксплуатации.  
Данный Акт не является документом на право собственности и (или) приватизации вышеперечисленного имущества.

Передал: ООО «Проксимавест»

Принял:

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

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

**ОТЧЕТ**  
**по производственной практике ПП.04**  
**по профессиональному модулю**  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

Ф.И.О. обучающегося 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)

У.В. Шейко  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

О.С. Макаренко  
(И.О.Ф.)

Дата защиты 05.04.2022 5 (пять) оценка \_\_\_\_\_

г. Белгород, 2022 г.

**Аттестационный лист по производственной практике ПП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

1. Ф.И.О. обучающегося 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 с 30.03.22 по 05.04.22
6. Виды и объем работ, выполненные во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.), «2» (неудовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12	5 (отл.)
2	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках.	12	5 (отл.)
3	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12	4 (хор.)
4	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12	5 (отл.)
5	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12	5 (отл.)
6	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12	5 (отл.)
<b>Итого часов</b>		<b>72</b>	

**Итоговая оценка** 5 (отлично)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Александр  
(должность)

«05» апреля 2022 г.

(подпись)



С.В. Шейко  
(Ф.И.О.)

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

**Дневник**  
**производственной практики ПП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

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)

И.В. Шейко  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

О.С. Макаренко  
(И.О.Ф.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
30.03.22 31.03.22	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12ч.
31.03.22 01.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках	12ч.
01.04.22 02.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12ч.
02.04.22 03.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12ч.
03.04.22 04.04.22	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12ч.
04.04.22 05.04.22	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12ч.
	<b>Всего</b>	<b>72</b>

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Ложко  
(должность)

«05» апреля 2022 г.

И.В. Шаповал  
(подпись) И.В. Шаповал  
(Ф.И.О.)



## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

На практикантку Каськова Елизавета Алексеевна,  
проходившую производственную практику по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

в организации ООО «Крафт кофе» \_\_\_\_\_

в период с 10.03 2022 по 05.04 2022.

В ходе практики обучающаяся (обучающийся) Белгородского  
индустриального колледжа специальности 38.02.03 «Операционная  
деятельность в логистике» Каськова Елизавета Алексеевна ознакомилась с  
Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на  
рабочем месте. Контролем и оценкой эффективности логистического  
процесса в закупках. Контролем и оценкой эффективности логистического  
процесса в производстве. Контролем и оценкой эффективности  
логистического процесса в распределении продукции. Контролем и оценкой  
эффективности логистического процесса складирования. Контролем и оценка  
эффективности транспортной логистики.

Оформила соответствующие документы.

Практикантка Каськова Елизавета Алексеевна 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)

Ложко  
(должность)

«05» апреля 2022 г.



И.В. Шейко  
(Ф.И.О.)

**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)**

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Крафт кофе»

Предприятие начало свою работу с 2015 года.

Место нахождения предприятия: Российская Федерация, Белгородская область, город. Белгород, пр-т Славы, д. 150.

Предприятие занимается продажей кофе, чая, какао и пряностей.

График работы: с 09:00 до 19:00

В перечень ассортимента входит:

- Чай
- Кофе
- Какао
- Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий

Предметом деятельности предприятия является розничная торговля.

Во главе предприятия директор, ему подчиняется бухгалтер, продавец-кассир.

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

Совершенствование профессиональной подготовки специалистов и обеспечение их большей готовности к деятельности логиста является важнейшей задачей учебного заведения, выполнение которой должно быть основано на постоянном и системном сочетании теоретического обучения и практической подготовки, на неразрывной связи процесса обучения и отработки практических навыков с учетом современных требований предприятий. Методическое руководство практикой осуществляют преподаватели специальности «Операционная деятельность в логистике»

Цели практики по профилю специальности:

- закрепить и углубить знания, полученные в процессе теоретического обучения;
- приобрести необходимые умения, навыки и опыт практической работы по изучаемой специальности;
- освоить методы и способы сбора информации, ее обработки, анализа и интерпретации;
- изучить особенности и проблемы логистической деятельности конкретной организации;
- сбор материала для последующего написания отчета

Задачи учебной практики по профилю специальности:

- закрепить и систематизировать полученные теоретические знания по специальным дисциплинам;
- изучить учредительные документы предприятия
- изучить службу логистики на предприятии
- ознакомиться с календарным планом работ предприятия
- проанализировать процессы продаж и сбыта
- классифицировать затраты на производство
- проанализировать структуру расходов и затрат предприятия
- научиться систематизировать и анализировать материалы, собранные в процессе прохождения практики;

- ознакомиться с существующей системой управления и основными показателями, характеризующими финансово-хозяйственную деятельность объекта исследования.

Содержание отчета по практике должно полностью соответствовать программам профессиональных модулей и методическим рекомендациям, быть кратким, но полным; отражать умения студента, полученные на производстве и на учебных занятиях в колледже. Описание проделанной работы должно дополняться заполненными соответствующими документами.

Отчет составляется в период прохождения практики, его предварительно оценивает руководитель практики от предприятия и дает оценку работы практиканта в аттестационном листе по производственной практике. Обязательными элементами отчета являются: титульный лист; аттестационный лист по учебной практике; дневник; производственная характеристика; материалы по разделам практики.

#### Оформление приема на работу

Приём на работу производится по письменному заявлению лица, поступающего на работу.

При приёме на работу, поступающий обязан предоставить следующие документы:

1. Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность (свидетельство о рождении, паспорт своей страны и разрешение на пребывание в России для выходцев из других государств и т. п.).
2. Трудовую книжку (если это первое трудоустройство, заводится данной организацией).
3. Страховое свидетельство пенсионного страхования.
4. Документы воинского учёта (для военнообязанных или призывников).
5. Диплом об образовании (если работа требует специальной подготовки и знаний).
6. Медицинскую справку (в случае принятия на работу несовершеннолетних или если это работа в сфере общепита).
7. Свидетельство о присвоении ИНН.

При приёме на работу стороны достигают соглашения по всем существенным условиям труда, которые оговариваются в трудовом, договоре, контракте, где работник обязуется выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением

внутреннему трудовому распорядку. А Управляющая компания (Дирекция) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные договором и настоящим Положением. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме и оформляется в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

Приём на работу закрепляется оформлением работодателем приказа (распоряжения) о приёме на работу, которое, которое объявляется работнику под расписку.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в 3-дневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором. Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если в течение недели работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин, трудовой договор аннулируется.

Запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами

#### Вводный инструктаж по технике безопасности.

Вводный инструктаж по технике безопасности – это предусмотренная действующим законодательством процедура, которая проводится как со всеми принимаемыми на работу лицами вне зависимости от уровня образования и стажа, прибывшими на предприятие командированными работниками, так и с учащимися, направленными на обучение или производственную практику.

Работодатель обязан реализовать на предприятии вводный инструктаж по охране труда. Обеспечение безопасной работы для всех сотрудников должно быть одной из основных целей любой организации. Ситуация, при которой нанесен вред здоровью работника, влечет за собой большое количество сложностей в виде проверок и штрафов. Именно поэтому проведение инструктажа по охране профессиональной деятельности — не просто формальность, а необходимость, установленная действующим законодательством.

Инструкция вводного инструктажа по охране труда включает цель проведения, состоящую в необходимости ознакомить работников с рядом установленных в учреждении правил и норм, включающих:

- организационную структуру;
- распорядок работы;
- применяемое оборудование и технологии;
- особенности организации работы складов, территорий, транспортной логистики;
- обеспечение противопожарных мер;
- положение по охране труда.

Каждое учреждение имеет свою специфику, соответственно, правила и нормы деятельности отличаются у каждого конкретного работодателя. Именно в этом состоит причина, почему нужно обязательно ознакомить всех новых работников с правилами охраны труда на предприятии, и процедура носит наименование «вводной».

**Знакомство со службой логистики на предприятии: - структура службы логистики, ее основные задачи; - численность штата сотрудников.**

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации.

Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к

увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Штатная численность организации – это количество работников, которое необходимо, чтобы выполнить производственные планы компании. Этот показатель отражен в штатном расписании, которое сформировано с опорой на этот показатель. Также, исходя, из штатной численности планируют фонд оплаты труда. Численность штата и структура компании прописывается в уставных документах. Это особенно важно, когда организация развивается динамично. В штатном расписании отражается не только то, сколько человек трудится в компании, но и их должностные оклады. Утверждается штатное расписание приказом по организации.

Численность штата сотрудников на предприятии ООО «Крафт кофе» 4 человека: директор, бухгалтер, кассир, логист.

Тема: Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.

Основы и определения:

Техника безопасности на производственном предприятии, независимо от его профиля, представляет собой комплекс принятых относительно организации труда мер, обеспечивающих безопасность рабочего процесса в целом и каждого сотрудника отдельно.

Вышеназванный документ является законодательным актом, настоятельно рекомендованным к соблюдению.

Несоблюдение правил, перечисленных в Правилах техники безопасности предприятия, влечет за собой административное наказание в соответствии с тяжестью нарушений.

Разработка и утверждение данного документа производится, в первую очередь, с целью сокращения несчастных случаев во время производственного процесса.

Неукоснительное соблюдение правил техники безопасности рекомендуется не только с целью поддержания непрерывности производственного процесса, но и для того, чтобы обезопасить рабочих во время выполнения тех или иных работ.

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.

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.

Тема: Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках.

Как можно оценить эффективность закупочных операций?

При определении эффективности закупочных операций необходимо комплексно оценить работу службы закупок фирмы, приняв во внимание: выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств, дополнительные меры по контролю качества входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки и т.д.

Исходя из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций — например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости МР в объеме продаж ГП. Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки в целом. Проследив, таким образом, деятельность отдела закупок, можно судить об эффективности его функционирования, а также определить имеющиеся проблемные моменты.

Существуют три основных показателя, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков. Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий.

При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как

- доля задержанных заказов;

- доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие МР/ГП на складе;

- Фактор «цена» подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок.

Всестороннему анализу должны подвергаться:

- цены, уплаченные поставщикам за МР/ГП;
- форвардная закупочная деятельность в сравнении с соответствующим прогнозом для выявления его эффективности, а также сравнение цен, уплаченных при таких закупках, с теми, которые могли быть уплачены в случае закупок не форвардным, а обычным путем;

Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах.

Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца:

- доля просроченных доставок и отказов поставки;
- доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы часто оценивается следующими показателями:

- сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- доля закупок, совершенных вовремя;

В чем состоит контроль и анализ процесса закупок?

Контроль и анализ логистической функции (процесса) закупок компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей ЛС фирмы.

Традиционно такой анализ включает:

- анализ условий закупок и рынка поставщиков;

- контроль бюджета закупок;
- анализ финансовой деятельности;
- контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- контроль и анализ процедур доставки МР и ГП;
- анализ системы прогнозирования потребности и т.д.

За состоянием рынка поставщиков большинства основных видов МР регулярно наблюдают, что обеспечивает фирму — потенциального покупателя информацией о возможностях закупки необходимых товаров и дает возможность принимать оптимальные решения в зависимости от колебаний рыночных цен. Вероятный дефицит основных видов МР может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли. Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках МР позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить отклонений от графика производства. Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки.

Анализ динамики связанных в закупленных товарах оборотных средств помогает выявить тенденцию, определяющую политику фирмы в отношении их пополнения, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок. Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению логистической концепции/стратегии ЛТ и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы.

Тема: Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.

Основные логистические показатели и методические основы анализа их отклонений.

### 1.1. Оценка эффективности логистической цепи:

Логистическая цепь – это линейно упорядоченная цепочка совокупности физических и/или юридических лиц, которые производят логистические операции по товародвижению, главной целью которых является доведение материальных и сопутствующих ему потоков от одной логистической системы к другой или до конечного потребителя. Простые логистические цепи, как, например, логистическая система с прямой связью, могут состоять только из поставщика и потребителя, тогда как более сложные могут иметь древоподобную структуру. В логистической цепи можно выделить подобные главные звенья: поставка материалов, полуфабрикатов и сырья; производство товаров; хранение материалов и сырья; распределение, включая отправку готовой продукции со склада; использование готовой продукции.

Что бы оценить эффективность логистической цепочки необходимо рассмотреть основные критерии эффективности, применимые к логистической цепи. Но при этом необходимо учитывать то, что при формировании логистической цепи в роли звеньев выступает не отдельное предприятие, а те, кто принимают непосредственное участие в логистическом процессе, осуществляя определенную функцию. Поэтому, при выполнении предприятием нескольких функций оценке подлежит каждая из них.

Основным показателем эффективности является критерий технологической ценности, который характеризует ежедневную

эффективность процесса производства ресурсов, использующихся в логистической цепи:

где, – итог производства продукции, полученный в качестве выручки от реализации, руб.;

$Z$  – затраты на производство продукции, руб.;

– длительность технологического цикла производства продукции, используемой в рамках логистической цепи, дн.

Эффективность работы каждого конкретного звена высчитывается по следующему алгоритму:

Рассчитывается доля затрат каждого звена в затратах логистической цепи.

В качестве денежного выражения суммы затрат при производстве расчетов используется стоимость совокупности активов. Следовательно, сумма затрат каждого звена логистической цепи – общая сумма активов логистической цепи:

где – доля затрат звена логистической цепи в общих затратах логистической цепи; – затраты  $i$ -го звена;  $Z$  – общие затраты логистической цепи.

Так же вычисляется доля каждого звена логистической цепи в общей чистой прибыли логистической цепи:

где – доля прибыли звена логистической цепи в общих затратах логистической цепи; – прибыль  $i$ -го звена;  $\Pi$  – прибыль логистической цепи в целом.

Рассчитывается коэффициент общелогистической эффективности для каждого звена логистической цепи:

Предприятия, которые входят в логистическую цепь, подбираются на

основе значения коэффициента общелогистической эффективности. Динамику общелогистического взаимодействия можно изучать, используя следующую модель:

Важное значение для эффективности логистической цепи имеет показатель взаимодействия, показывающий соотношение эффективности всей логистической цепи и среднюю эффективность её звеньев:

где ПВ – показатель взаимодействия; - интегральная эффективность логистической цепи, показывающая отношение общей чистой прибыли, получаемой всеми звеньями цепи, к общим валовым активам данных звеньев; - среднее экономическое значение показателей эффективности отдельных предприятий-звеньев в логистической цепи. В качестве показателя эффективности так же выступает рентабельность активов. Если величина этого показателя больше единицы, то функционирование звеньев в качестве единой логистической цепи более эффективно, нежели самостоятельное функционирование в роли предприятий. Если меньше единицы, то при объединении предприятий в единую логистическую цепь эффективность их функционирования снижается, т.е. объединение с финансовой точки зрения – нерационально.

Так же можно оценить эффективность логистической системы в целом. Поскольку элементы логистической системы должны работать как единое целое, и к ним необходимо применить метод интегрированного подхода, можно сформулировать следующую формулу для оценки эффективности функционирования логистической системы:

где – Использование складских помещений, – Полезная площадь склада, - Общая площадь.

Эффективность логистической цепи в соответствии по этому методу может быть определена по формуле:

где - эффективность логистической цепи, – временной период, который увеличивает ценность, – временная длина логистической цепи.

Использование данных коэффициентов позволяет в полной мере оценить эффективность функционирования логистической цепи, выявить функции и участников, которые отрицательно влияют на ее эффективность, и сформировать логистическую цепь, которая бы способствовала достижению общей цели логистической цепи - высококачественного конечного продукта.

Тема: Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.

Показатели эффективности распределительной логистики:

Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке поставщик -- потребитель, начиная от момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес занимают задачи управления материальными потоками, решаемые в процессе продвижения уже готовой продукции к потребителю.

Эффективная распределительная логистика строится на следующих логистических принципах:

- координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;
- интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем;
- адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и, в первую очередь, к запросам покупателей;

- подчинение процесса управления материальными и информационными потоками целям и задачам маркетинга;
- системная взаимосвязь процесса распределения с процессами производства и закупок (в плане управления материальными потоками);
- системная взаимосвязь всех функций внутри самого распределения.

К задачам распределительно логистики можно отнести:

- выбор каналов товародвижения и схем распределения материального потока;
- построение сети складских объектов, размещение распределительных центров на логистическом полигоне;
- изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;
- формирование портфеля заказов потребителей;
- получение и обработка заказов;
- упаковка, комплектация, выполнение других операций, непосредственно предшествующих отгрузке готовой продукции;
- отгрузка, доставка, контроль транспортировки;
- послепродажное обслуживание.

Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке "поставщик - потребитель", начиная от момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. Её целью является обеспечение конкурентоспособности уровня обслуживания покупателей.

Говоря об определении мест территориального размещения пунктов продаж товара, следует отметить важность маркетинговых решений. Их необходимо соотносить с возможностями распределительной логистики в выполнении заказов на поставку товаров при приемлемых логистических затратах. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в следующем параграфе.

В распределительной логистике существует риск возникновения ситуации, когда один участник канала считает, что поведение другого участника или участников противоречит или препятствует достижению им своих собственных целей - логистического конфликта в канале распределения.

Различают вертикальный и горизонтальный логистические конфликты. Сторонами первого из них являются посредники, взаимодействующие в рамках цепи поставок. Сторонами второго - участники разных каналов распределения (цепей поставок в рамках одного канала распределения) одного и того же товара.

Таким образом, логистика распределения играет важную роль в рационализации каналов сбыта, однако конфликты, в проектируемых каналах сбыта, все равно возникают. Они обусловлены конъюнктурообразующими факторами, которые по-разному влияют на субъектов рынка и на отрасль.

Тема: Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.

Эффективность складирования:

Различные склады характеризуются своими структурными и конструктивными особенностями, что проявляется в специфических значениях параметров в целом, так же, как и параметров отдельных единиц оборудования. Такие склады могут быть встроены в различные участки производственно-сбытовой системы. Нужно только, чтобы эта система при наличии складов функционировала экономически эффективнее, чем без них.

Эта общая проблема эффективности складского хозяйства распадается на несколько частных проблем. Успешное решение каждой из них оказывается шагом в направлении достижения эффективности складского хозяйства в целом. Такими частными задачами являются:

- решение о необходимости склада (или лучше пользоваться прямыми поставками);

- выбор между организацией собственного склада и использованием общего;
- определение общего числа складов;
- определение размера каждого склада и места его расположения;
- выбор схемы и организация процесса складирования.

Решения этих проблем до настоящего времени полностью не формализованы и не алгоритмизированы. Оценочные расчеты, выполняемые в связи с тем или иным вариантом выбора, носят дополнительный и проверочный характер. Проверочный, а не проектный характер этих расчетов вытекает из того, что они выполняются как бы постфактум. Сами проверяемые варианты в ходе этих расчетов не «генерируются». Эти варианты должны быть предложены лицом, принимающим решения.

Решение о том, нужен ли склад вообще или более выгодно осуществлять прямые поставки, принимается на основе просчета экономических последствий обоих вариантов и их сопоставления.

Сопоставив суммарную величину потенциальной экономии с затратами на строительство, приобретение или аренду склада, можно при прочих равных условиях прийти к выводу о целесообразности или нецелесообразности использования поставок с введением промежуточного складирования.

После принятия решения о целесообразности использования поставок через склад необходимо установить, кому он будет принадлежать. Возможно нахождение такого склада в собственности предприятия, или же предприятие будет пользоваться данным складом на условиях аренды.

Альтернативой этому является склад общего пользования, когда право собственности на данный склад сохраняется за его владельцем, а пользователь оплачивает оказываемые ему конкретные складские услуги. Возможно также сочетание собственного склада и склада общего пользования.

Существуют как факторы, действующие в пользу решения о создании или приобретении собственного склада, так и факторы, действующие в противоположном направлении.

В условиях стабильно высокого оборота на хорошо известном рынке с постоянным сбытом целесообразно иметь собственные склады как для сырья и других товаров, необходимых для производственного цикла, так и для готовой продукции и для организации ее последующего сбыта.

Наоборот, к услугам складов общего пользования лучше прибегать при низких уровнях оборота или сезонном характере запасов. Такими складами целесообразно пользоваться при освоении нового рынка, когда уровень и стабильность продаж и покупок заранее в полной мере неизвестны.

В некоторых случаях для проведения проверочных расчетов можно задаваться вполне определенными данными. К ним относятся, например, транспортные тарифы или стоимость единицы площади склада. Другие проверочные данные, например, средняя величина и частота заказов, также определяются экспертным путем или на основе волевого субъективного решения.

Выбор рациональной системы складирования осуществляется в результате выполнения следующей последовательности действий:

- 1) определение стратегической цели создания складской сети, которая зависит от функциональной деятельности склада в рамках логистической системы и устанавливает взаимосвязь склада с внешней средой, в том числе с транспортными средствами;
- 2) определение общей направленности технической оснащённости складской системы с учетом поставленной стратегической цели, а также конструктивных особенностей складских помещений;
- 3) определение элементов каждой подсистемы складирования с учетом технических, технологических и экономических ограничений, т. е. согласование технических возможностей помещения, предназначенного под

складирование, характеристик складского оборудования, технологии переработки грузов и финансовых возможностей фирмы;

4) разработка различных комбинаций элементов системы складирования с учетом их совместимости;

5) проведение технико-экономической оценки каждого конкурентоспособного варианта организации системы складирования на основе анализа показателей эффективности использования складских площадей и объемов и величины приведенных общих логистических издержек;

6) выбор рационального варианта системы складирования.

Оптимальным является вариант с максимальными значениями показателей эффективности использования складских площадей и объемов при минимальных общих логистических издержках.

Особого внимания заслуживает и рациональная разбивка складских площадей на рабочие (складские) зоны. Такая разбивка позволяет обеспечить оптимальный процесс переработки грузов на складе при максимальном использовании имеющихся складских мощностей.

Тема: Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.

Логистическая система формируется в соответствии с целями компании (фирмы), которая стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность. Понятие "эффективность" (efficiency) тесно связано с понятиями "экономичность" и "действенность" (effectiveness). Оба эти термина на русский язык обычно переводят как эффективность.

Вопросы, касающиеся действенности, - это какие виды продукции или услуг дают экстраординарные экономические результаты или способны их дать? Какие рынки или виды потребления способны дать экстраординарные результаты? На достижения каких результатов должны быть брошены ресурсы и усилия предприятия?

Действенность есть основа успеха. Поэтому первая забота логистического менеджера состоит в обеспечении действенности и

экономичности очень небольшого ядра из тех видов деятельности, которые этого заслуживают.

Логистика в промышленно развитых странах позволила выделить систему показателей оценки эффективности и результативности логистических систем. К таким показателям обычно относят:

- общие транспортно-логистические затраты;
- качество логистического сервиса;
- продолжительность логистических циклов;
- производительность;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Эти показатели обычно называются ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. С помощью их оценивается эффективность использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы. В итоге комплексно оценивается результативность логистического менеджмента, что является основой логистического планирования, учета и контроля.

Общими транспортно-логистическими затратами называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В этих издержках можно выделить элементы:

- затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные транспортно-логистические затраты);
- ущербы от логистических рисков;
- затраты на логистическое администрирование.

В составе общих логистических издержек следует учитывать также потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или низкого качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т. п.

Анализ логистических издержек западными компаниями обычно проводится в процентном отношении к стандартам, объемным или ресурсным показателям. В частности:

- логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым затратам;
- логистические издержки по отношению к объемам продаж;
- отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим логистическим издержкам;
- логистические издержки фирмы в отношении стандартов или среднего уровня в данной отрасли;
- логистические издержки в соответствующих статьях бюджета фирмы.

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя при формировании логистической стратегии в экономике Беларуси связано со следующими трудностями:

- невозможностью выделения многих составляющих логистических издержек из действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности;
- отсутствием методов расчета ущербов от логистических рисков.

В этих условиях большинство учетных и отчетных форм должны содержать показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики (издержки в материальном менеджменте, издержки на операции физического распределения и т. п.) и внутри этих областей по логистическим функциям. Обычно в странах Западной Европы выделяют и учитывают затраты на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и т. п.

Качество логистического сервиса базируется на стандартизированных терминах «услуга» и «сервис». Большинство логистических операций / функций являются услугами. Тогда логистический сервис - процесс

предоставления логистических услуг при выполнении соответствующих операций (функций) внутренним или внешним потребителем.

Основными предприятиями сервиса в логистических системах являются посредники, услуги которых связаны с распределяемыми и продаваемыми продуктами на различных звеньях логистической сети. Например, транспортные компании, экспедиторы, оптовые и розничные торговцы, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании и т. П.

Логистический сервис играет важнейшее значение в реализации корпоративных стратегий. Однако до настоящего времени отсутствуют эффективные способы оценки его качества. Это объясняется рядом особенностей характеристик сервиса в сравнении с характеристиками продуктов:

- неосвязаемость сервиса. Поэтому представителям сервиса сложно объяснить и дать отличительные характеристики видов сервиса, а его потребителям трудно их оценить;

- услуги потребляются в момент их осуществления, т. е. они не складываются и не транспортируются,

Поэтому он не может быть заранее оценивается до его покупки потребителем.

ООО "Проксимавест", именуемое в дальнейшем "Поставщик" в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №0011 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе», именуемое в дальнейшем "Покупатель", в лице Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, далее именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

#### **1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.**

1.1. Поставщик продаёт, а Покупатель покупает на условиях настоящего Договора *кофе и/или* ингредиентов для приготовления горячих напитков (в дальнейшем – «товар») отдельными партиями не реже 1 (одного) раза в месяц в количестве не менее 20 килограмм и по ценам согласно протоколам согласования цен.

1.2. Поставщик обязуется передать Покупателю в безвозмездное пользование оборудование для приготовления кофейных напитков (далее – Оборудование) согласно товарным/товарно-транспортным накладным (далее ТН/ТТН) и актам приема-передачи, а Покупатель обязуется вернуть указанное Оборудование по истечении срока, определенного настоящим договором.

1.3. Покупатель обязуется использовать Оборудование согласно п. 1.2. исключительно для приготовления напитков на основе Товара, приобретаемого по настоящему договору.

1.4. Стоимость Оборудования определяется согласно актам приема-передачи и/или ТТН/ТН.

1.5. Оборудование должно быть передано Покупателю в течение 3 (трех) рабочих дней с момента вступления в силу настоящего договора.

1.6. Поставщик имеет право контролировать соблюдение целевого использования Оборудования, указанного в п. 1.2. настоящего договора одним из следующих образом:

1.6.1. В случае, если Оборудование оборудовано счетчиком приготовленных порций, контроль осуществляется Поставщиком путем сопоставления количества поставленного Покупателю согласно накладным товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций. В целях контроля соответствия количества поставленного Покупателю товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций составляется акт снятия текущих показаний счетчика, подписываемый сторонами. Стороны устанавливают, что составленный Поставщиком акт снятия текущих показаний счетчика должен быть подписан Покупателем в течение 24-х часов с момента его вручения Получателю. Акт снятия текущих показаний считается принятым Покупателем по истечении 24-х часов независимо от того, подписал ли его Покупатель, если в указанный срок Покупатель не представил Поставщику обоснованных и документально подтвержденных возражений против данного акта.

1.6.2. В случае, если Оборудование оборудовано системой блокировки кофемашины, Поставщик осуществляет программирование Оборудования на приготовление количества горячих напитков в пределах, соответствующих количеству приобретенного по договору поставки кофе.

#### **2. ЦЕНА ТОВАРА И ОБЩАЯ СУММА ДОГОВОРА.**

2.1. Цена товара – договорная, согласно протоколам согласования цен.

2.2. Общая сумма Договора равна совокупной стоимости всех поставок товара по настоящему Договору согласно накладным.

#### **3. УСЛОВИЯ И СРОКИ ПЛАТЕЖА.**

3.1. Покупатель оплачивает товар в безналичной форме платёжным поручением на основании выставленного Поставщиком счёта-фактуры на условиях 100% предоплаты.

3.2. Предоплата должна быть осуществлена Покупателем в течение 3 (трех) банковских дней с момента получения счёта-фактуры.

3.3. Датой оплаты товара является дата поступления денежных средств на счёт Поставщика.

3.4. В случае добросовестного исполнения покупателем п. 1.3. и 3.1. в течение 3 и более месяцев с момента подписания настоящего договора Поставщик оставляет за собой право предоставления Покупателю отсрочки платежа сроком на 5 (пять) календарных дней с даты поставки.

#### **4. ПОРЯДОК, УСЛОВИЯ И СРОКИ ПОСТАВКИ.**

4.1. Ассортимент и количество каждой партии товара предварительно согласовываются сторонами письменно или устно.

4.2. Поставка товара осуществляется за счёт Поставщика в течение 3 (трех) рабочих дней с момента согласования заявки, к месту нахождения Покупателя.

4.3. Датой поставки товара считается дата выполнения Покупателем отметки о получении товара в накладных.

4.4. Право собственности на поставленный по настоящему Договору товар, а также все риски случайного повреждения, утраты или гибели товара переходят к Покупателю в момент его фактической передачи по соответствующей накладной.

## **5. КАЧЕСТВО, МАРКИРОВКА И УПАКОВКА.**

5.1. Качество поставляемого Товара должно соответствовать требованиям технических регламентов, принятых для данного вида Товара. Поставщик гарантирует качество своего товара в течение срока годности, указанного на упаковке товара.

5.2. Товар, поставляемый по настоящему договору, должен отгружаться в упаковке, соответствующей характеру поставляемого товара и обеспечивающей сохранность товара при транспортировке. Данная упаковка не возвращается Поставщику и не оплачивается Покупателем.

5.3. Приемка поставляемого товара по количеству и качеству осуществляется Покупателем в соответствии с «Положением о приемке товаров по количеству и качеству», утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 03.09.2008 № 1290.

## **6. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН**

### **6.1. Поставщик обязуется:**

6.1.1. В установленные настоящим договором сроки передать Ссудополучателю Оборудование в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующим требованиям по его эксплуатации.

6.1.2. Производить за свой счет первичную настройку, текущий и капитальный ремонт Оборудования.

6.1.3. По требованию Покупателя предоставить отчет о настройке Оборудования с указанием норм расхода ингредиентов на каждый из напитков.

6.1.4. Передать Покупателю товары в количестве, ассортименте, по цене, качеству и в сроки определенные настоящим договором

### **6.2. Покупатель обязуется:**

6.2.1. Использовать Оборудование в соответствии с п. 1.3. настоящего договора, его назначением, установленными техническими правилами, правилами санитарной и противопожарной безопасности и условиями настоящего договора.

6.2.2. Нести за свой счет все расходы по содержанию Оборудования.

6.2.3. Поддерживать Оборудование в исправном состоянии, регулярно проводить мероприятия, связанные с очисткой Оборудования от загрязнений, образованных в процессе эксплуатации, а именно:

- а) освобождение и очистка контейнера для сбора отходов – при включении сигнала (либо при заполнении)
- б) основательная чистка капучинатора (при наличии) со специализированным средством – 1 раз в неделю, но не реже, чем каждые 300 порций капучино
- в) очистка бака воды (при наличии) – 1 раз в неделю
- г) очистка блока приготовления кофе - 1 раз в неделю.

6.2.4. Обеспечить Поставщику свободный доступ в место нахождения Оборудования в целях проверки его состояния, снятия показаний счетчиков, программирования и т.д.

6.2.5. В случае необходимости изменения местонахождения Оборудования уведомить Поставщика в срок не позднее чем за 10 (десять) календарных дней до планируемой даты изменения местонахождения Оборудования.

6.2.6. Возвратить Оборудование по акту приема-передачи в течение 3 (трех) рабочих дней с момента прекращения действия настоящего договора в надлежащем и исправном состоянии, с учетом нормального износа. В случае некомплектности, внешних видимых повреждений или неисправности Оборудования осуществляется соответствующая отметка в акте приема-передачи, которая является основанием для предъявления претензий.

6.2.7. Использовать исключительно водопроводную либо фильтрованную воду.

6.2.8. Нести риск гибели или повреждения Оборудования, если Оборудование погибло или было испорчено в связи со следующими причинами:

- использованием не по назначению (согласно руководству пользователя),
- передачей Оборудования в пользование третьим лицам,
- пожаром, затоплением, перепадами напряжения электросети, попаданием насекомых или домашних животных во внутреннее пространство Оборудования, несоблюдением условий хранения или транспортировки Оборудования;
- использованием неоригинальных аксессуаров и/или расходных материалов, предусмотренных инструкцией по эксплуатации (если их использование привело к нарушению работоспособности изделия);
- отсутствием или ненадлежащим обслуживанием изделия согласно рекомендаций инструкции по эксплуатации (например, нерегулярная очистка от накипи, промывка частей изделия и т.п.);
- наличием накипи в результате нарушения п. 6.2.7. и/или попаданием посторонних жидкостей или предметов во внутреннее пространство и детали оборудования;

- действиями третьих лиц.

**6.2.9.** Принять поставленные товары и произвести оплату в соответствии с условиями настоящего договора.

**6.2.10.** Известить поставщика о нарушении условий настоящего договора о количестве, ассортименте, качестве, комплектности товара в течение 3 (трех) рабочих дней с момента поставки.

## **7. ПРАВА СТОРОН**

### **7.1. Поставщик вправе:**

**7.1.1.** Проверять порядок, режим, другие условия эксплуатации Оборудования, его местонахождение, и требовать для этого от Покупателя предоставления необходимой информации, знакомиться с первичными учетными документами, имеющими непосредственное отношение к исполнению настоящего договора.

**7.1.2.** Требовать своевременной оплаты товара.

### **7.2. Покупатель вправе:**

**7.2.1.** Пользоваться Оборудованием в соответствии с условиями настоящего договора.

## **8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.**

**8.1.** При неисполнении Покупателем п.1.1. настоящего Договора, а именно частоты и объема приобретения партий товара, а также п.п. 6.2.1.-6.2.5. Поставщик вправе потребовать за каждый календарный месяц неисполнения обязательств уплаты Покупателем неустойки в размере 10% (десять процентов) от стоимости Оборудования, определенной в п. 1.4. В случае, если подписанный экземпляр соглашения о неустойке или мотивированные возражения Покупателя не поступили в адрес Поставщика в течение 30 (тридцати) календарных дней, то соглашение считается подписанным Покупателем без возражений, а размер неустойки считается признанным Покупателем в полном объеме.

**8.2.** При нарушении сроков поставки товара, Поставщик уплачивает по требованию Покупателя пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

**8.3.** Уплата неустойки, согласно п. 8.1. не освобождает покупателя от исполнения обязательств по приобретению кофе согласно п. 1.1. на срок действия договора.

**8.4.** При нарушении сроков оплаты товара, Покупатель уплачивает по требованию Поставщика пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

**8.5.** В случае неисполнения либо ненадлежащего исполнения Покупателем условий п.п. 1.1, 6.2.1.-6.2.5., Поставщик имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего договора, направив письменное уведомление об этом Покупателю. Настоящий договор считается расторгнутым с момента получения такого письменного уведомления Покупателем.

**8.6.** В случае нарушения Покупателем сроков возврата Оборудования согласно п. 6.2.6. Покупатель уплачивает Ссудодателю штраф в размере 1% от стоимости Имущества, согласно п.1.4. настоящего договора за каждый день просрочки.

**8.7.** В случае гибели (либо повреждения) всего или частей Оборудования по причинам, указанным в п. 6.2.8., Покупатель обязуется возместить стоимость Оборудования (либо поврежденных частей) Поставщику.

**8.8.** При возврате неисправного, поврежденного и/или некомплектного имущества Покупатель возмещает Поставщику расходы по ремонту Оборудования и/или затраты на приобретение недостающих частей Оборудования

## **9. Обстоятельства непреодолимой силы.**

**9.1.** Ни одна из сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение своих обязательств, если неисполнение является следствием обстоятельств непреодолимой силы: наводнения, пожара, землетрясения или иных стихийных бедствий, или военных действий, а также решения Правительства, мешающих нормальному исполнению условий настоящего Договора.

**9.2.** В таких случаях срок выполнения сторонами своих обязательств продлевается на время действия обстоятельств непреодолимой силы.

**9.3.** Сторона, для которой выполнение обязательств по настоящему Договору стало невозможным в результате указанных обстоятельств, обязана немедленно уведомить другую сторону о наличии и прекращении таких обстоятельств. Достаточным подтверждением существования таких обстоятельств и их продолжительности является свидетельство, выданное Торгово-промышленной палатой Республики Беларусь.

## **10. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ.**

**10.1.** Все споры, вытекающие из настоящего Договора, разрешаются сторонами путем переговоров.

10.2. Если стороны в результате переговоров не придут к соглашению, спор подлежит рассмотрению в Экономическом суде по месту нахождения ответчика в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

#### 11. ДРУГИЕ УСЛОВИЯ.

11.1. Ни одна из сторон не имеет права передачи своих прав и обязательств по Договору третьему лицу без письменного на это согласия другой стороны.

11.2. Все изменения и дополнения к настоящему Договору имеют силу только в письменной форме, подписанные и заверенные печатями сторон.

11.3. Договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует в течение 3 (трех) календарных месяцев.

11.4. Если ни одна из сторон за 15 дней до окончания срока действия договора не известит другую сторону в письменной форме о своем намерении расторгнуть настоящий договор, срок его действия будет автоматически продлеваться на каждый последующий календарный месяц.

11.5. Каждая из сторон вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего Договора до истечения срока его действия, известив об этом другую Сторону не позднее, чем за 10 (десять) календарных дней.

11.6. Изменение условий договора возможно только по обоюдному согласию сторон. В случае расторжения Договора по причине систематического неисполнения одной стороной обязательств по настоящему Договору, виновная в неисполнении обязательств сторона возмещает по требованию другой стороны все понесенные в результате неисполнения настоящего Договора убытки.

11.7. Стороны признают юридическую силу документов, переданных по средствам факсимильной связи, что не освобождает стороны от последующего предоставления друг другу оригиналов документов.

#### 12. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

##### Поставщик

ООО «Проксимавест»  
220033 г. Минск, ул. Троецкая, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с BY04MTBK30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТБКВУ22  
УНП 190530197

##### Покупатель

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В.      Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продав М.Ф.

Протокол согласования цен  
к Договору поставки \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » сентября 2018г.

	Наименование товара	Ед. изм.	Цена /ед. с НДС, руб
			BYN
1	Bristot PREMIUM (40% а, 60% р)	1кг	40,20
2	Bristot SUBLIME (100% арабика)	1кг	60,00
3	Bristot ESPRESSO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
4	Bristot BUONGUSTO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
5	Bristot SPECIALE (67% а., 33% р)	1кг	52,00
6	Bristot TIZIANO (85% а, 15% р)	1кг	60,00
7	Bristot RAINFOREST (100% а)	1кг	58,00
8	Carraro Globo Elite (50%а,50%р)	1кг	36,00
9	Carraro GLOBO VERDE (50% а, 50% р)	1кг	36,00
10	Carraro PRIMA MATTINO (30% а, 70% р)	1кг	36,00
11	Carraro Globo ORO (70% а, 30% р)	1кг	36,80
12	Carraro SUPER BAR (60% а, 40% р)	1кг	41,00
13	Carraro CREMA ESPRESSO (80% а, 20% р)	1кг	45,00
14	Carraro GLOBO ARABICA (100% арабика)	1кг	37,80
15	Carraro TAZZA D'ORO (90% а, 10% р)	1кг	50,00
16	Carraro DOLCI ARABICA (100% а)	1кг	59,00
17	Garibaldi TOP BAR (100% ар.)	1 кг	40,20
18	Garibaldi GUSTO ORO (80% ар., 20% роб.)	1 кг	36,00
19	Garibaldi GUSTO DOLCE (60% ар., 40% роб.)	1 кг	36,00
20	Ecaffè Prezioso (100% арабика)	1кг	37,00
21	Ecaffè Intenso (70% ар., 30% роб.)	1кг	36,00
22	Ecaffè Delizioso (100% арабика)	1кг	38,00
23	Carraro Caffè Arena (90% а, 10% р)	1 кг	40,00
24	Special Coffee ARABICA D'OR Santos (90 ар. 10 роб.)	1кг	53,00
25	Special Coffee ESPRESSO CIAO (80% ар. 20% роб.)	1кг	53,00
26	Special Coffee VERDADERO RAINFOREST (80% ар. 20% роб.)	1кг	48,00
27	Special Coffee MORNING (70% ар. 30% роб.)	1кг	43,00
28	Special Coffee GRAN CREMA (40% ар. 60% роб.)	1кг	38,00
29	Special Coffee IL TUO ESPRESSO (20% ар. 80% роб.)	1кг	36,00
30	CORCOVADO ESPRESSO (30%а,70%р)	1кг	36,00
31	CORCOVADO CREMOSO (50%а,50%р)	1кг	36,00
32	CORCOVADO ARABICA (100%а)	1кг	36,00
33	Nero Nobile Classico (50%а,50%р)	1кг	36,00
34	Nero Nobile Intenso (70%а,30%р)	1кг	36,00
35	Nero Nobile Arabica (100%а)	1кг	39,00

**Поставщик**

ООО «Прокемвест»  
220033 г. Минск, ул. Тростеневская, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с BY04MTBK30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТБКВУ22  
УНП 190530197

**Покупатель**

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В.

Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продан М.Ф.

**АКТ № 1**  
**ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ**

г. Минск:

«\_\_\_» сентября 2021 г.

ООО «Проксимавест», в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №00110 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе» в лице генерального директора Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, составили настоящий акт о нижеследующем.

на основании п. 1.2. договора поставки №375-п ООО «Проксимавест» размещает по адресу: г. Белгород, пр-т Славы 150 кофемашину **Кофемашина Philips EP2035 Series 2200** в количестве 1 (одной) штуки, серийный номер 1525487895 инв. \_\_\_\_\_ стоимостью (\_\_\_\_\_ белорусских рублей 00 копеек) в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующий требованиям по его эксплуатации.  
Данный Акт не является документом на право собственности и (или) приватизации вышеперечисленного имущества.

Передал: ООО «Проксимавест»

Принял:

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

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

## ОТЧЕТ о прохождении производственной (преддипломной) практики

Группа 320ДЛ  
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике  
Место прохождения практики ООО «Крифт Карс»

Выполнил студент(ка)

Каськова Е.А.  
Ф.И.О.

Е.А. Каськова  
(подпись)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

[Подпись]  
(должность)

Савченко В.А. [Подпись]  
(Ф.И.О.) (подпись)

заочно  
(оценка)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Логист  
(должность)

И.В. Мейно [Подпись]  
(Ф.И.О.) (подпись)



Белгород, 2022 г.

## ДНЕВНИК производственной (преддипломной) практики

Студентки Каськовой Елизаветы Алексеевны

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Наименование базы практики ООО «Крафт кофе»

Период практики с 20.04.22. по 17.05.22.

Дата, часы	Краткое содержание выполненных работ по заданию	Оценка руководителя практики от предприятия (организации) о выполненной студентом-практикантом работе	Подпись руководителя от организации
20.04.22г 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 1 Изучение работы предприятия. Тема 1.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия. - описание предприятия (время основания, организационно-правовая форма); - организационная структура логистики на предприятии; - структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций.	задание	
21.04.22г 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 1 Изучение работы предприятия. Тема 1.2 Анализ экономической деятельности предприятия - экономическая характеристика предприятия; - экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру; - финансовое состояние предприятия.	задание	
22.04.22г 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 1.3 Применение современных информационных технологий в логистических процессах - программное обеспечение автоматизированной системы обработки информации на предприятии	задание	
23.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 2 Выполнение работ по специальности. Операционная деятельность в логистике Тема 2.1 Проектирование логистической системы Планирование в логистической системе - выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах; - анализ системы логистического планирования в	задание	

	организации		
25.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.2 Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы - документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции; - документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта; - оформление складской документации	загитово	
26.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.3 Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения - выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров; - выбор критериев поиска поставщика; - выбор способа транспортировки и вида транспорта; - построение каналов распределения и выбор способа товародвижения; - выбор логистических посредников в распределении.	загитово	
27.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.4 Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве - планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции; - планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве	загитово	
28.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.5 Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально-технического снабжения на производстве - участие в разработке технического и технологического обеспечения материально-технического снабжения; - ознакомление со структурой службы материально-технического снабжения предприятия; - участие в договорной работе с поставщиками и посредниками.	загитово	
29.04.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.6 Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом -	загитово	

	<p>ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов;</p> <p>- выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)</p>		
30.04.22 8 час.	<p>Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.</p> <p>Тема 2.7</p> <p>Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы - определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса</p> <p>- ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов.</p>	записано	
03.05.22 8 час.	<p>Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.</p> <p>Тема 2.8</p> <p>Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы - сопоставление функций различных подразделений;</p> <p>- знакомство с показателями качества логистического обслуживания</p>	записано	
04.05.22 6 час.	<p>Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.</p> <p>Тема 2.9</p> <p>Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя - ознакомление с особенностями учета логистических издержек;</p> <p>- участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков на складах;</p> <p>- проведение анализа калькуляции.</p>	записано	
05.05.22 6 час.	<p>Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.</p> <p>Тема 2.10</p> <p>Современные технологии управления персоналом в логистических системах - проведение анализа функционирования службы логистики на предприятии;</p> <p>- ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики предприятия;</p> <p>- проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике.</p>	записано	
06.05.22 8 час.	<p>Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.</p> <p>Тема 2.11</p> <p>Планирование логистических бизнес-процессов - ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций;</p> <p>- проработка порядка оформления проектной документации</p>	записано	

07.05.22 6 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Тема 2.12 Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией - проведение анализа видов информационных потоков в логистике; - ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем.	сдано	
11.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике - соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	сдано	
12.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике - соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	сдано	
13.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике - соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	сдано	
14.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы. Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике - соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	сдано	
16.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.		

17.05.22 8 час.	Задание: изучить, описать, собрать соответствующие документы.	рецензия	Шейко
--------------------	---	----------	-------

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

пошет  
должность

Шейко  
(подпись)

И.В. Шейко  
(Ф.И.О.)

« 17 » мая 2022г.



**Х А Р А К Т Е Р И С Т И К А**  
на обучающуюся Каськова Елизавета Алексеевна  
(ф.и.о.)  
проходившую преддипломную практику в ООО «Крафт Кофе»  
в период с 20.04.2022. г. по 17.05.2022.г.

Во время прохождения практики Каськова Елизавета Алексеевна основное внимание уделяла изучению вопросов программы. Прежде всего, она познакомилась с предприятием, особенностями его функционирования, экономическим состоянием и организационной структурой.

На своем рабочем месте обучающаяся выполнила детальный анализ закупочной, реализационной и других видов логистической работы нашего предприятия, что говорит о ее хорошей теоретической подготовке. Кроме того, ею были тщательно изучены вопросы логистической деятельности ООО «Крафт кофе». Все это позволило Каськовой Елизавете предложить достаточно реальные меры по совершенствованию логистической деятельности нашего предприятия.

Следует отметить также любознательность и трудолюбие практикантки.

В целом деятельность студентки Е.А. Каськовой во время прохождения практики можно оценить на «5».  
(отлично)

Руководитель  
предприятия (организации)

  
(подпись)

  
(Ф.И.О.)

«17» мая 2022 г.



1. Тематический план и содержание производственной (преддипломной) практики

Наименование разделов, тем	Содержание учебного материала, состав выполнения работ	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
<b>Раздел 1 Изучение работы предприятия</b>		<b>18</b>	
<b>Тема 1.1</b> Организационно-экономическая характеристика предприятия	- описание предприятия (время основания, организационно-правовая форма); - организационная структура логистики на предприятии; - структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций	6	3
<b>Тема 1.2</b> Анализ экономической деятельности предприятия	- экономическая характеристика предприятия; - экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру; - финансовое состояние предприятия	6	3
<b>Тема 1.3</b> Применение современных информационных технологий в логистических процессах	- программное обеспечение автоматизированной системы обработки информации на предприятии	6	3
<b>Раздел 2 Выполнение работ по специальности. Операционная деятельность в логистике</b>		<b>72</b>	
<b>Тема 2.1</b> Проектирование логистической системы Планирование в логистической системе	- выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах; - анализ системы логистического планирования в организации	6	3
<b>Тема 2.2</b> Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы	- документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции; - документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта; - оформление складской документации	6	3
<b>Тема 2.3</b> Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения	- выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров; - выбор критериев поиска поставщика; - выбор способа транспортировки и вида транспорта; - построение каналов распределения и выбор способа товародвижения; - выбор логистических посредников в распределении	6	3
<b>Тема 2.4</b>	- планирование оптимального	6	3

Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве	размера заказов потребителей готовой продукции; - планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве		
<b>Тема 2.5</b> Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально-технического снабжения на производстве	- участие в разработке технического и технологического обеспечения материально - технического снабжения; - ознакомление со структурой службы материально-технического снабжения предприятия; - участие в договорной работе с поставщиками и посредниками	6	3
<b>Тема 2.6</b> Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом	- ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов; - выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)	6	3
<b>Тема 2.7</b> Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы	- определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса - ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов	6	3
<b>Тема 2.8</b> Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы	- сопоставление функций различных подразделений; - знакомство с показателями качества логистического обслуживания	6	3
<b>Тема 2.9</b> Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя	- ознакомление с особенностями учета логистических издержек; - участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков на складах; - проведение анализа калькуляции	6	3
<b>Тема 2.10</b> Современные технологии управления персоналом в логистических системах	- проведение анализа функционирования службы логистики на предприятии; - ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики предприятия; - проведение анализа системы профессионального развития	6	3

	специалистов по логистике		
<b>Тема 2.11</b> Планирование логистических бизнес-процессов	- ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций; - проработка порядка оформления проектной документации	6	3
<b>Тема 2.12</b> Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией	- проведение анализа видов информационных потоков в логистике; - ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем	6	3
<b>Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы</b>		<b>24</b>	
<b>Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике</b>		<b>24</b>	
	- соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию	24	
<b>Раздел 3 Выполнение работ, связанных с выполнением практической части выпускной квалификационной работы</b> <b>Раздел 4 Требования к оформлению и оформление отчёта по практике</b> - соответствие отчета и документации теме; - проверка полноты сбора документов, правильности оформления отчета; - проверка соответствия отчета индивидуальному заданию		<b>6</b>	
	Сдача отчета в соответствии с содержанием тематического плана практики, индивидуального задания.	6	
<b>Всего</b>		<b>144</b>	

## 2. Условия реализации программы преддипломной практики

При прохождении преддипломной практики обучающимся необходимо собрать данные о деятельности предприятия в соответствии с предполагаемой темой выпускной квалификационной работы. Собираемые сведения условно можно разделить на две группы: сведения о деятельности предприятия на отраслевом рынке и сведения о логистической деятельности предприятия.

**К первой группе относятся:**

- 1) общая характеристика предприятия;
- 2) положение предприятия на отраслевом рынке, анализ конкурентной среды, динамика основных показателей, характеризующих положение на рынке;
- 3) исследование организационной структуры предприятия, системы управления предприятием в целом;
- 4) исследование логистических процессов предприятия;

5) иные данные общего характера, необходимые для написания выпускной квалификационной работы.

**Ко второй группе данных относятся:**

- 1) общая
- 2) анализ характеристика развития логистики и управления цепями поставок на предприятии;
- 3) формирование модели материальных, сервисных, информационных и финансовых потоков в логистической системе предприятия;
- 4) анализ существующих на предприятии логистических бизнес- процессов;
- 5) анализ эффективности функционирования персонала служб логистики и логистических инфраструктурных подразделений предприятия, оценка эффективности принимаемых логистических решений;
- 6) информационной поддержки логистики предприятий;
- 7) анализ эффективности логистической деятельности предприятия;
- 8) другие сведения о логистике предприятия, необходимые для написания выпускной квалификационной работы.

Собранные в ходе преддипломной практики данные обучающемуся необходимо статистически обработать, проанализировать, на основании полученной информации следует сделать выводы о развитии предприятия в целом и логистики предприятия в частности, об эффективности логистической деятельности, выявить и сформулировать основные проблемы в логистической деятельности предприятия, решению которых будет посвящена выпускная квалификационная работа.

В ходе прохождения преддипломной практики следует сформулировать идею проектной части выпускной квалификационной работы. Выбор данных, а также основные выводы, полученные в результате анализа данных, собранных в ходе преддипломной практики, студент производит в зависимости от предполагаемой темы выпускной квалификационной работы.

Тема выпускной квалификационной работы обсуждается с руководителем до начала преддипломной практики. По результатам преддипломной практики составляется отчет, структура которого определяется вышеназванными задачами и видами данных, рекомендуемых для сбора в ходе преддипломной практики.

В отчет включаются и результаты выполнения задания на практику, полученного от руководителя дипломного проекта с учетом предполагаемой темы.

Наряду с отчетом по преддипломной практике обучающийся предоставляет отзыв из организации, в которой он проходил практику.

### **3. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКИ**

Руководство и контроль за работой обучающихся на предприятии осуществляется администрацией предприятия и руководителем практики от образовательного учреждения. Образовательное учреждение контролирует реализацию программы и условия проведения практики организациями, в том числе требования охраны труда, безопасности жизнедеятельности и пожарной безопасности в соответствии с установленными правилами и нормами.

По окончании практики обучающийся предоставляет руководителю от предприятия дневник-отчет, на основании чего составляется подробный отзыв на практиканта. В отзыве отражается степень его теоретической и практической подготовленности, уровень приобретения практических знаний и навыков, его

## Организационно- экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Крафт КОФЕ".

Дата регистрации

16 ноября 2015 года

Вид деятельности

Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями

+ еще 24 вида деятельности

Юридический адрес

308000, Белгородская область, г. Белгород, пр-т Славы, д. 150

Организационно-правовая форма

Общества с ограниченной ответственностью

Уставный капитал

10 000 руб.

Финансовая отчетность за 2021 год

Выручка понизилась до 32,4 млн руб. -75%

Чистая прибыль понизилась до -21,7 млн руб.

ООО «Крафт кофе» создано в соответствии с ГК РФ и действующим законодательством в целях насыщения рынка товарами, а также получение прибыли.

Деятельность ООО «Крафт кофе» включает в себя работу с поставщиками и определение товарного ассортимента, работу с клиентами и продажу продукции, ведение учета финансовых средств организации.

## Применение современных информационных технологий в логистических процессах

В современной логистике использование информационных технологий является неотъемлемой частью. Сейчас трудно представить построение и организацию работы процесса доставки товаров без своевременного обмена информацией и без быстрого реагирования на потребности рынка. На сегодняшний день практически невозможно обеспечивать качество товаров и услуг, которые востребованы потребителем, не используя современные информационные системы и программные комплексы для планирования, анализа и поддержки принятия коммерческих решений в логистической системе. И как раз за счет развития информационных систем и технологий логистика стала преобладающей формой организации товародвижения на рынках с высокой конкуренцией в экономически развитых странах.

В современной логистике под информационными системами и информационными технологиями обычно подразумевается комплекс программно-технических средств и методов производства, обработки, передачи и потребления информации в системах обеспечивающих товародвижение. Главным направлением в развитии информационных технологий в логистике является интеграция информационных потоков и коммуникационное обеспечение перевозки товаров. Именно эти направления связаны с интеграционными процессами в экономике стран с высоким развитием и представляют новое научно практическое направление телематику. Данное направление ориентировано на активное применение информационных сетей и вычислительных систем. Но развитие данного направления в нашей стране связано с рядом проблем, которые выделены ниже:

- качество техники и ее техническое обслуживание;
- обучение и квалификация персонала;
- интегрирование информационных процессов;
- стоимость персональных компьютеров, средств коммуникации и периферийного оборудования;
- технологические изменения в процессах, которые связаны с обработкой и использованием информации на местах.

Актуальность внедрения и применения информационных технологий в логистике связана с непрерывным ростом объемом данных, которые подлежат обработке. Привычными, классическими способами уже, в должной мере, не получается из потока данных извлечь требуемую

информацию и это не позволяет её применять для управления компанией. Наиболее весомым фактором в управлении является скорость обработки данных и получение нужной информации. Оборот информации все серьезней влияет на эффективность управления компанией, и соответственно на ее экономические успехи. Помимо этого, все чаще информацию стали называть "стратегическим сырьем".

При поступлении необходимой информации и наличии современных технологии ее обработки в логистических системах, фирма сможет извлекать неплохую выгоду. Поэтому логистические подразделения, которые успешно функционируют, ставят компьютеризацию в приоритет и рассматривают ее как важный источник реализации потенциальных возможностей логистики в финансовых аспектах. Если будут использоваться сети электронного обмена данными с потенциальными потребителями, то предприятие существенно сможет повысить свою конкурентность и долю на рынке.

Внедрение средств информационных технологий в логистике ориентировано на то, чтобы обеспечить товародвижение и взаимодействие между подразделениями компании, а также между фирмами в процессе закупки и распределения товаров. И поэтому, исходя из этого, в качестве главного направления исследования следует принимать разделение логистических систем по фазам материального потока с характеристикой обеспечивающих функций логистики (транспортировка, запасы). Важно отметить, что сами по себе информационные технологии в практике организации товародвижения не обладают ценностью. То есть обычная покупка, и установка дорогого специализированного программного обеспечения не смогут привести к решению проблем компании в области логистики. А для того чтобы логистическая система управления давала положительный результат, требуется подробное описание всех физических процессов и только потом внедрение в существующую систему компьютерной программы или разработка эффективного программного обеспечения. Эффективным программное обеспечение становится только в тех случаях, когда при внедрении и эксплуатации программисты и консультанты собирают все отзывы и пожелания от пользователей, делают соответствующий анализ, выбирают подходящие решения и дописывают программу уже под конкретную компанию.

В логистике информационные технологии и автоматизация остаются ключевыми направлениями на современном этапе развития. Но, несмотря на это, логистические информационные системы разрабатываются на различных вычислительных платформах с использованием разных языков

программирования, которые часто несовместимы между собой, и создаются, не учитывая требований международных стандартов.

Логистическая система на производстве будет эффективна, только в том случае, когда создаются необходимые условия для ее интеграции в существующие производственные процессы. Эту проблему можно решить, если создать соответствующий информационный базис. Сюда входят актуальные обзоры фондов, то есть наличие фактических и планируемых заказов, содержание производственных основных и промежуточных складов и сроков поставки, обработки, ожидания и простоев и контроль над их соблюдением. Чтобы осуществлять сбор этих данных производственная система по всей компании располагает датчиками и измерительными инструментами, они помогают контролировать сроки текущих процессов, их объемы и передают эти сведения для последующей обработке.

Информационная логистическая система позволяет улучшить управление постоянно усложняющимся материально-техническим снабжением. Для малогабаритных и высокоорганизованных систем производства, например таких, как синхронное производство и поставки "Точно в срок", возможность качественного управления движением поступающих ресурсов становится все более важным. За счет деятельности информационной логистики при обмене снабженческими данными увеличивается эффективность управления запасами. Мгновенное получение информации о движении товаров добавляет уверенности в оперативности доставки товаров и дает возможность провести замену реальных запасов информационными потоками. Обмен снабженческими данными, который распространяется на сеть фирм — поставщиков и транспортных компаний, дает возможность изготовителю снизить затраты, связанные с обеспечением деятельности всей логистической цепи. Компания-изготовитель получает ощутимую выгоду, повысив ее эффективность. Данную экономию можно разделить в определенных пропорциях между тремя участниками процессов: поставщиком, производителем и транспортной компанией, при этом окупая затраты на создание и содержание современных информационных систем и создавая дополнительный доход от их применения. Результативный эффект, которые получается в результате действия информационной логистики, стимулирует всех людей, которые участвуют в логистическом процессе поддерживать достигнутый уровень данного процесса, а также вкладывать новые ресурсы для его дальнейшей оптимизации.

## Проектирование логистической системы. Планирование в логистической системе

Проектирование — это процесс создания проекта — прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта (состояния).

Практическое использование логистики в условиях рыночной экономики выступает как важнейший фактор развития предпринимательства.

Организация логистических систем на первых этапах на уровне макроэкономики совершалась самопроизвольно, методом проб и ошибок. Для облегчения этого процесса в дальнейшем на базе имеющегося опыта были разработаны методики формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах.

Путем разработки альтернативных вариантов моделей и сравнения между собой по их характеристикам происходил поиск наиболее эффективных логистических решений.

На основе соответствия максимально эффективному достижению логистических целей осуществляется выбор наилучшего варианта.

При проектировании и совершенствовании логистических систем нужно располагать достаточным объемом разносторонних данных, учет которых, как и ход сбора и обработки, в дальнейшем не должен прекращаться.

Основные сведения, учитываемые при проектировании логистических систем:

### 1. Информация о рынке:

- его состав, масштаб, статичность;
- число покупателей и их особенности;
- размещение заказчиков;
- гибкость спроса;
- состояние финансовой области;
- законодательство;
- политика государственного экономического регулирования и т. д.

### 2. Информация о производстве:

- необходимость материальных ресурсов, машин, оборудования и комплектующих изделий;
- вероятность поставок по кооперации;

- методика производства;
- оснащенность производства и степень загрузки мощностей;
- производственный темп;
- длительность и специфика производственного цикла.

### 3. Информация о материальных потоках:

- характеристика специфики и состояния материальных потоков;
- информация о передвижаемых грузах;
- способ работ и операций при передвижении;
- время транспортировок и общее время доставок.

### 4. Сведения об информационных потоках:

- характеристика специфики и состояния информационных потоков;
- сведения о системе информационного обеспечения;
- методика обработки и закрепления информации;
- способ получения и распространения информации;
- потенциал хранения и накопления информации и т. д.

Очень трудно, но возможно учесть все факторы, которые влияют на проектирование логистических систем.

Планирование - это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации разработанного и принятого к исполнению плана и его корректировки в соответствии с изменяющимися условиями. Кроме того, это процесс обработки информации, направленный на обоснование предстоящих действий, выявление наилучших способов достижения целей.

Функциями планирования являются научное обоснование целей развития, выбор наилучших способов достижения целей.

В логистике важно различать уровни планирования:

Стратегическое планирование - это особый вид плановой работы, заключающийся в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов). В ходе стратегического планирования разрабатывается политика.

Тактическое планирование - это планирование отдельных мероприятий, касающихся достижения стратегических целей и определения ресурсов для их реализации. На данном этапе происходит распределение ресурсов по отдельным направлениям логистики.

Операционное (оперативное) планирование представляет собой выбор средств решения задач, поставленных, заданных или установленных вышестоящим руководством. В рамках данного вида планирования происходит планирование каждого направления логистики в отдельности.

Принципы планирования (требования) представляют собой основные исходные положения, правила обоснования и организации разработки плановых документов. Они должны постоянно изменяться, совершенствоваться, наполняться новым содержанием по мере развития экономики. Различаются следующие принципы планирования:

- принцип необходимости планирования (повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида деятельности);
- принцип единства планов (разработка общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия);
- принцип непрерывности планирования (на каждом предприятии процессы планирования, организации и регулирования всей хозяйственной деятельности являются взаимосвязанными между собой);
- принцип гибкости планов (предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности);
- принцип участия (состоит в том, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого).

Соблюдение принципов планирования при составлении планов по логистической системе позволит существенно повысить ее эффективность.

## Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы

Документооборот - это движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, отправки или сдачи в дело.

Организация документооборота - это правила, в соответствии с которыми происходит движение документов в учреждении.

Документооборот является важным звеном делопроизводства, так как определяет не только инстанции движения документов, но и скорость этого движения.

На ООО «Крафт кофе» ведение правильного документооборота является одним из основных и успешных инструментов работы. Правильное движение документов важно для корректного ведения бухгалтерского и налогового учета.

В деятельности организации документооборот складывается из:

- Запрос согласования того или иного действия со стороны ИТ-специалиста выше стоящему руководству бизнеса;
- Распоряжение, приказ, служебная записка, дополнительное соглашение и др.;
- Первичная бухгалтерская документация;
- Транспортные накладные;
- Счет-фактуры от поставщиков;
- Бухгалтерская маркировка пришедшего груза.

Основными характеристиками документооборота являются маршрут движения, который включает все инстанции на пути движения документа от создания черновика (или от получения) до подшивки в дело, и время, затрачиваемое на прохождение документов по этому маршруту. Отсюда главное правило организации документооборота - оперативное прохождение документа по наиболее короткому и прямому маршруту с наименьшими затратами времени.

Какая бы технология обработки документов ни использовалась, организация документооборота должна основываться на определенных принципах, или правилах, обеспечивающих оперативное прохождение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени.

К таким принципам организации документооборота относятся следующие:

- централизация операций по приему, первичной обработке и отправке документов (это означает, что все документы, поступающие в организацию всеми способами доставки (по почте, факсу, электронной почте и др.) и отправляемые из организации, обрабатываются в службе документационного обеспечения управления);
- максимальное сокращение числа инстанций прохождения и исключение возвратных движений документа, не обусловленных деловой необходимостью (возвратным считается такое движение документа, при котором он поступает в ту инстанцию, в которой уже проходил обработку);
- маршрутизация отдельных видов документов (разработка схем прохождения документов);
- однократность регистрации документов (документы, поступающие в организацию и создаваемые в организации, регистрируются один раз: входящие - при поступлении, внутренние и исходящие - при создании; регистрация документов может осуществляться в службе документационного обеспечения управления учреждения или в структурном подразделении);
- организация предварительного рассмотрения документов (распределение документов, поступивших в организацию, на документы, направляемые на резолюцию руководителю, его заместителям и передаваемые на исполнение непосредственно в подразделения; предварительное рассмотрение проводит специалист службы ДОУ (секретарь-референт или помощник руководителя);
- вынесение конкретных резолюций, по возможности точно определяющих исполнителя, поручение, срок исполнения;
- исключение необоснованных согласований, организация параллельного согласования документов одновременно несколькими работниками (копирование проекта документа или передача его по электронной почте одновременно всем заинтересованным лицам);
- снижение уровня подписания документов;
- исключение или максимальное ограничение возвратных движений документов (при их обработке - регистрация и доставка, при их подготовке - визирование и согласование и т. д.);
- максимальное единообразие в порядке прохождения и процессах обработки основных категорий документов, исходя из того, что каждое перемещение документа должно быть оправданным.

Учет документооборота в компании осуществляется при помощи электронной системы 1С бухгалтерия. Программа обеспечивает строгий учет

документации, в которой отражаются все текущие изменения и недостатки по документам.

ООО "Проксимавест", именуемое в дальнейшем "Поставщик" в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №0011 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе», именуемое в дальнейшем "Покупатель", в лице Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, далее именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

- 1.1. Поставщик продаёт, а Покупатель покупает на условиях настоящего Договора *кофе и/или* ингредиентов для приготовления горячих напитков (в дальнейшем – «товар») отдельными партиями не реже 1 (одного) раза в месяц в количестве не менее 20 килограмм и по ценам согласно протоколам согласования цен.
- 1.2. Поставщик обязуется передать Покупателю в безвозмездное пользование оборудование для приготовления кофейных напитков (далее – Оборудование) согласно товарным/товарно-транспортным накладным (далее ТН/ТТН) и актам приема-передачи, а Покупатель обязуется вернуть указанное Оборудование по истечении срока, определенного настоящим договором.
- 1.3. Покупатель обязуется использовать Оборудование согласно п. 1.2. исключительно для приготовления напитков на основе Товара, приобретаемого по настоящему договору.
- 1.4. Стоимость Оборудования определяется согласно актам приема-передачи и/или ТТН/ТН.
- 1.5. Оборудование должно быть передано Покупателю в течение 3 (*трёх*) рабочих дней с момента вступления в силу настоящего договора.
- 1.6. Поставщик имеет право контролировать соблюдение целевого использования Оборудования, указанного в п. 1.2. настоящего договора одним из следующих образом:
  - 1.6.1. В случае, если Оборудование оборудовано счетчиком приготовленных порций, контроль осуществляется Поставщиком путем сопоставления количества поставленного Покупателю согласно накладным товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций. В целях контроля соответствия количества поставленного Покупателю товара и количества приготовленных напитков согласно данным счетчика приготовленных порций составляется акт снятия текущих показаний счетчика, подписываемый сторонами. Стороны устанавливают, что составленный Поставщиком акт снятия текущих показаний счетчика должен быть подписан Покупателем в течение 24-х часов с момента его вручения Получателю. Акт снятия текущих показаний считается принятым Покупателем по истечении 24-х часов независимо от того, подписал ли его Покупатель, если в указанный срок Покупатель не представил Поставщику обоснованных и документально подтвержденных возражений против данного акта.
  - 1.6.2. В случае, если Оборудование оборудовано системой блокировки кофемашины, Поставщик осуществляет программирование Оборудования на приготовление количества горячих напитков в пределах, соответствующих количеству приобретённого по договору поставки кофе.

### 2. ЦЕНА ТОВАРА И ОБЩАЯ СУММА ДОГОВОРА.

- 2.1. Цена товара – договорная, согласно протоколам согласования цен.
- 2.2. Общая сумма Договора равна совокупной стоимости всех поставок товара по настоящему Договору согласно накладным.

### 3. УСЛОВИЯ И СРОКИ ПЛАТЕЖА.

- 3.1. Покупатель оплачивает товар в безналичной форме платёжным поручением на основании выставленного Поставщиком счёта-фактуры на условиях 100% предоплаты.
- 3.2. Предоплата должна быть осуществлена Покупателем в течение 3 (*трёх*) банковских дней с момента получения счёта-фактуры.
- 3.3. Датой оплаты товара является дата поступления денежных средств на счёт Поставщика.
- 3.4. В случае добросовестного исполнения покупателем п. 1.3. и 3.1. в течение 3 и более месяцев с момента подписания настоящего договора Поставщик оставляет за собой право предоставления Покупателю отсрочки платежа сроком на 5 (пять) календарных дней с даты поставки.

### 4. ПОРЯДОК, УСЛОВИЯ И СРОКИ ПОСТАВКИ.

- 4.1. Ассортимент и количество каждой партии товара предварительно согласовываются сторонами письменно или устно.
- 4.2. Поставка товара осуществляется за счёт Поставщика в течение 3 (трех) рабочих дней с момента согласования заявки, к месту нахождения Покупателя.
- 4.3. Датой поставки товара считается дата выполнения Покупателем отметки о получении товара в накладных.

4.4. Право собственности на поставленный по настоящему Договору товар, а также все риски случайного повреждения, утраты или гибели товара переходят к Покупателю в момент его фактической передачи по соответствующей накладной.

## **5. КАЧЕСТВО, МАРКИРОВКА И УПАКОВКА.**

5.1. Качество поставляемого Товара должно соответствовать требованиям технических регламентов, принятых для данного вида Товара. Поставщик гарантирует качество своего товара в течение срока годности, указанного на упаковке товара.

5.2. Товар, поставляемый по настоящему договору, должен отгружаться в упаковке, соответствующей характеру поставляемого товара и обеспечивающей сохранность товара при транспортировке. Данная упаковка не возвращается Поставщику и не оплачивается Покупателем.

5.3. Приемка поставляемого товара по количеству и качеству осуществляется Покупателем в соответствии с «Положением о приемке товаров по количеству и качеству», утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 03.09.2008 № 1290.

## **6. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН**

### **6.1. Поставщик обязуется:**

6.1.1. В установленные настоящим договором сроки передать Ссудополучателю Оборудование в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующим требованиям по его эксплуатации.

6.1.2. Производить за свой счет первичную настройку, текущий и капитальный ремонт Оборудования.

6.1.3. По требованию Покупателя предоставить отчет о настройке Оборудования с указанием норм расхода ингредиентов на каждый из напитков.

6.1.4. Передать Покупателю товары в количестве, ассортименте, по цене, качеству и в сроки определенные настоящим договором

### **6.2. Покупатель обязуется:**

6.2.1. Использовать Оборудование в соответствии с п. 1.3. настоящего договора, его назначением, установленными техническими правилами, правилами санитарной и противопожарной безопасности и условиями настоящего договора.

6.2.2. Нести за свой счет все расходы по содержанию Оборудования.

6.2.3. Поддерживать Оборудование в исправном состоянии, регулярно проводить мероприятия, связанные с очисткой Оборудования от загрязнений, образованных в процессе эксплуатации, а именно:

- а) освобождение и очистка контейнера для сбора отходов – при включении сигнала (либо при заполнении)
- б) основательная чистка капучинатора (при наличии) со специализированным средством – 1 раз в неделю, но не реже, чем каждые 300 подач капучино
- в) очистка бака воды (при наличии) – 1 раз в неделю
- г) очистка блока приготовления кофе - 1 раз в неделю.

6.2.4. Обеспечить Поставщику свободный доступ в место нахождения Оборудования в целях проверки его состояния, снятия показаний счетчиков, программирования и т.д.

6.2.5. В случае необходимости изменения местонахождения Оборудования уведомить Поставщика в срок не позднее чем за 10 (десять) календарных дней до планируемой даты изменения местонахождения Оборудования.

6.2.6. Возвратить Оборудование по акту приема-передачи в течение 3 (трех) рабочих дней с момента прекращения действия настоящего договора в надлежащем и исправном состоянии, с учетом нормального износа. В случае некомплектности, внешних видимых повреждений или неисправности Оборудования осуществляется соответствующая отметка в акте приема-передачи, которая является основанием для предъявления претензий.

6.2.7. Использовать исключительно водопроводную либо фильтрованную воду.

6.2.8. Нести риск гибели или повреждения Оборудования, если Оборудование погибло или было испорчено в связи со следующими причинами:

- использованием не по назначению (согласно руководству пользователя),
- передачей Оборудования в пользование третьим лицам,
- пожаром, затоплением, перепадами напряжения электросети, попаданием насекомых или домашних животных во внутреннее пространство Оборудования, несоблюдением условий хранения или транспортировки Оборудования;
- использованием неоригинальных аксессуаров и/или расходных материалов, предусмотренных инструкцией по эксплуатации (если их использование привело к нарушению работоспособности изделия);
- отсутствием или ненадлежащим обслуживанием изделия согласно рекомендаций инструкции по эксплуатации (например, нерегулярная очистка от накипи, промывка частей изделия и т.п.);
- наличием накипи в результате нарушения п. 6.2.7. и/или попаданием посторонних жидкостей или предметов во внутреннее пространство и детали оборудования;

- действиями третьих лиц.

6.2.9. Принять поставленные товары и произвести оплату в соответствии с условиями настоящего договора.

6.2.10. Известить поставщика о нарушении условий настоящего договора о количестве, ассортименте, качестве, комплектности товара в течение 3 (трех) рабочих дней с момента поставки.

## **7. ПРАВА СТОРОН**

### **7.1. Поставщик вправе:**

7.1.1. Проверять порядок, режим, другие условия эксплуатации Оборудования, его местонахождение, и требовать для этого от Покупателя предоставления необходимой информации, знакомиться с первичными учетными документами, имеющими непосредственное отношение к исполнению настоящего договора.

7.1.2. Требовать своевременной оплаты товара.

### **7.2. Покупатель вправе:**

7.2.1. Пользоваться Оборудованием в соответствии с условиями настоящего договора.

## **8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.**

8.1. При неисполнении Покупателем п.1.1. настоящего Договора, а именно частоты и объема приобретения партий товара, а также п.п. 6.2.1.-6.2.5. Поставщик вправе потребовать за каждый календарный месяц неисполнения обязательств уплаты Покупателем неустойки в размере 10% (десять процентов) от стоимости Оборудования, определенной в п. 1.4. В случае, если подписанный экземпляр соглашения о неустойке или мотивированные возражения Покупателя не поступили в адрес Поставщика в течение 30 (тридцати) календарных дней, то соглашение считается подписанным Покупателем без возражений, а размер неустойки считается признанным Покупателем в полном объеме.

8.2. При нарушении сроков поставки товара, Поставщик уплачивает по требованию Покупателя пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

8.3. Уплата неустойки, согласно п. 8.1. не освобождает покупателя от исполнения обязательств по приобретению кофе согласно п. 1.1. на срок действия договора.

8.4. При нарушении сроков оплаты товара, Покупатель уплачивает по требованию Поставщика пеню в размере 0,1% (ноль целых одна десятая процента) от стоимости соответствующей партии товара за каждый день просрочки.

8.5. В случае неисполнения либо ненадлежащего исполнения Покупателем условий п.п. 1.1, 6.2.1.-6.2.5., Поставщик имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего договора, направив письменное уведомление об этом Покупателю. Настоящий договор считается расторгнутым с момента получения такого письменного уведомления Покупателем.

8.6. В случае нарушения Покупателем сроков возврата Оборудования согласно п. 6.2.6. Покупатель уплачивает Ссудодателю штраф в размере 1% от стоимости Имуущества, согласно п.1.4. настоящего договора за каждый день просрочки.

8.7. В случае гибели (либо повреждения) всего или частей Оборудования по причинам, указанным в п. 6.2.8., Покупатель обязуется возместить стоимость Оборудования (либо поврежденных частей) Поставщику.

8.8. При возврате неисправного, поврежденного и/или некомплектного имущества Покупатель возмещает Поставщику расходы по ремонту Оборудования и/или затраты на приобретение недостающих частей Оборудования

## **9. Обстоятельства непреодолимой силы.**

9.1. Ни одна из сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение своих обязательств, если неисполнение является следствием обстоятельств непреодолимой силы: наводнения, пожара, землетрясения или иных стихийных бедствий, или военных действий, а также решения Правительства, мешающих нормальному исполнению условий настоящего Договора.

9.2. В таких случаях срок выполнения сторонами своих обязательств продлевается на время действия обстоятельств непреодолимой силы.

9.3. Сторона, для которой выполнение обязательств по настоящему Договору стало невозможным в результате указанных обстоятельств, обязана немедленно уведомить другую сторону о наличии и прекращении таких обстоятельств. Достаточным подтверждением существования таких обстоятельств и их продолжительности является свидетельство, выданное Торгово-промышленной палатой Республики Беларусь.

## **10. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ.**

10.1. Все споры, вытекающие из настоящего Договора, разрешаются сторонами путем переговоров.

10.2. Если стороны в результате переговоров не придут к соглашению, спор подлежит рассмотрению в Экономическом суде по месту нахождения ответчика в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

#### 11. ДРУГИЕ УСЛОВИЯ.

11.1. Ни одна из сторон не имеет права передачи своих прав и обязательств по Договору третьему лицу без письменного на это согласия другой стороны.

11.2. Все изменения и дополнения к настоящему Договору имеют силу только в письменной форме, подписанные и заверенные печатями сторон.

11.3. Договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует в течение 3 (трех) календарных месяцев.

11.4. Если ни одна из сторон за 15 дней до окончания срока действия договора не известит другую сторону в письменной форме о своем намерении расторгнуть настоящий договор, срок его действия будет автоматически продлеваться на каждый последующий календарный месяц.

11.5. Каждая из сторон вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего Договора до истечения срока его действия, известив об этом другую Сторону не позднее, чем за 10 (десять) календарных дней.

11.6. Изменение условий договора возможно только по обоюдному согласию сторон. В случае расторжения Договора по причине систематического неисполнения одной стороной обязательств по настоящему Договору, виновная в неисполнении обязательств сторона возмещает по требованию другой стороны все понесенные в результате неисполнения настоящего Договора убытки.

11.7. Стороны признают юридическую силу документов, переданных по средствам факсимильной связи, что не освобождает стороны от последующего предоставления друг другу оригиналов документов.

#### 12. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

##### Поставщик

ООО «Проксимавест»  
220033 г. Минск, ул. Тростенецкая, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с ВУ04МТВК30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТВКВУ22  
УНП 190530197

##### Покупатель

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В.

Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продан М.Ф.

Протокол согласования цен  
к Договору поставки \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » сентября 2018г.

	Наименование товара	Ед. изм.	Цена /ед. с НДС, руб
			BYN
1	Bristot PREMIUM (40% а, 60% р)	1кг	40,20
2	Bristot SUBLIME (100% арабика)	1кг	60,00
3	Bristot ESPRESSO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
4	Bristot BUONGUSTO (50% а, 50% р)	1кг	52,00
5	Bristot SPECIALE (67% а., 33% р)	1кг	52,00
6	Bristot TIZIANO (85% а, 15% р)	1кг	60,00
7	Bristot RAINFOREST (100% а)	1кг	58,00
8	Carraro Globo Elite (50%а,50%р)	1кг	36,00
9	Carraro GLOBO VERDE (50% а, 50% р)	1кг	36,00
10	Carraro PRIMA MATTINO (30% а, 70% р)	1кг	36,00
11	Carraro Globo ORO (70% а, 30% р)	1кг	36,80
12	Carraro SUPER BAR (60% а, 40% р)	1кг	41,00
13	Carraro CREMA ESPRESSO (80% а, 20% р)	1кг	45,00
14	Carraro GLOBO ARABICA (100% арабика)	1кг	37,80
15	Carraro TAZZA D'ORO (90% а, 10% р)	1кг	50,00
16	Carraro DOLCI ARABICA (100% а)	1кг	59,00
17	Garibaldi TOP BAR (100% ар.)	1 кг	40,20
18	Garibaldi GUSTO ORO (80% ар., 20% роб.)	1 кг	36,00
19	Garibaldi GUSTO DOLCE (60% ар., 40% роб.)	1 кг	36,00
20	Ecaffè Prezioso (100% арабика)	1кг	37,00
21	Ecaffè Intenso (70% ар., 30% роб.)	1кг	36,00
22	Ecaffè Delizioso (100% арабика)	1кг	38,00
23	Carraro Caffè Arena (90% а, 10% р)	1 кг	40,00
24	Special Coffee ARABICA D'OR Santos (90 ар. 10 роб.)	1кг	53,00
25	Special Coffee ESPRESSO CIAO (80% ар. 20% роб.)	1кг	53,00
26	Special Coffee VERDADERO RAINFOREST (80% ар. 20% роб.)	1кг	48,00
27	Special Coffee MORNING (70% ар. 30% роб.)	1кг	43,00
28	Special Coffee GRAN CREMA (40% ар. 60% роб.)	1кг	38,00
29	Special Coffee IL TUO ESPRESSO (20% ар. 80% роб.)	1кг	36,00
30	CORCOVADO ESPRESSO (30%а,70%р)	1кг	36,00
31	CORCOVADO CREMOSO (50%а,50%р)	1кг	36,00
32	CORCOVADO ARABICA (100%а)	1кг	36,00
33	Nero Nobile Classico (50%а,50%р)	1кг	36,00
34	Nero Nobile Intenso (70%а,30%р)	1кг	36,00
35	Nero Nobile Arabica (100%а)	1кг	39,00

**Поставщик**

ООО «Проксимавест»  
220033 г. Минск, ул. Тростенешская, д.3, оф.2  
Телефон/факс: 2990080  
р/с BY04MTBK30120001093300065668  
в ЗАО "МТБАНК", г. Минск, ул. Толстого, 10  
код МТБКBY22  
УНП 190530197

**Покупатель**

ООО «Крафт Кофе»  
308000 г. Белгород, пр-т Славы 150  
Телефон/факс: +7(4722) 254525  
АО Тинькофф Банк  
БИК 04525974  
р/с 40702810210000089639  
ИНН 3123375781 КПП 312301001

И.о. директора \_\_\_\_\_ Козлина И.В..

Генеральный директор \_\_\_\_\_ Продан М.Ф.

АКТ № 1  
ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ

г. Минск

« \_\_\_\_ » сентября 2021 г.

ООО «Проксимавест», в лице и.о. директора Козлиной И.В., действующего на основании приказа №00110 от 19.09.2018, с одной стороны, и ООО «Крафт Кофе» в лице генерального директора Продан М.Ф., действующего на основании Устава, с другой стороны, составили настоящий акт о нижеследующем.

на основании п. 1.2. договора поставки №375-п ООО «Проксимавест» размещает по адресу: г. Белгород, пр-т Славы 150 кофемашину **Кофемашина** Philips EP2035 Series 2200 в количестве 1 (одной) штуки, серийный номер 1525487895 инв. \_\_\_\_\_ стоимостью ( \_\_\_\_\_ белорусских рублей 00 копеек) в исправном функциональном состоянии, полной комплектации, без внешних повреждений и соответствующий требованиям по его эксплуатации.

Данный Акт не является документом на право собственности и (или) приватизации вышеперечисленного имущества.

Передал: ООО «Проксимавест»

Принял:

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

МП \_\_\_\_\_  
(подпись)

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

## ПОРТФОЛИО

результатов учебной деятельности при изучении  
профессионального модуля

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций

в рамках основной профессиональной образовательной программы  
по специальности СПО

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Студента группы 31 ОДМ Семеховой Карине Дмитриевне  
ФИО

Преподаватели:

Мацкова Диана Александровна  
ФИО

ФИО

Руководитель учебной практики

Савченко Валентина Александровна  
ФИО

Руководитель производственной  
практики

Францева Екатерина Вячеславовна  
ФИО

Белгород 2022 г.

### Оценка портфолио

Коды проверяемых компетенций (ОК)	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	да .
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	да
ОК 3 Принимать решение в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Характеристика классного руководителя группы Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	да
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	да
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	да
ОК 6 Работать в коллективе, команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	да
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	да
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	да
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	да

## Оценочная ведомость по профессиональному модулю

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

*код и наименование профессионального модуля*

ФИО Глишкова Катерина Владимировна обучающийся на 3 курсе по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике освоил программу профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций:

Элемент модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	5 (отлично)
УП 04. Учебная практика	Диагностическая зачетная	5 (отлично)
ПП 04. Производственная практика (по профилю специальности)	Диагностическая зачетная	5 (отлично)
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационная экзамен	5 (отлично)
<b>Коды проверяемых компетенций</b>		<b>Оценка</b>
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.		Да
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.		Да
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.		Да
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		Да
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.		Да
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.		Да
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.		Да
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессиональ-		Да

ного и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Да
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	Да
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	Да
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	Да
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	Да
<b>Вид профессиональной деятельности</b>	

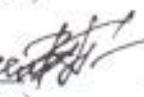
Дата « 16 » 04 2022 г.

**Подписи членов экзаменационной комиссии:**

ОГАПОУ «БИК»  
(место работы)

преподаватель  Мацкова Д.А.  
(занимаемая должность) (Ф.И.О.)

ОГАПОУ «БИК»  
(место работы)

зав. отделением  Томфисев В.У.  
(занимаемая должность) (Ф.И.О.)

**Эксперты от работодателя:**

ИП Ивакина А.В.  
(место работы)

ИП  
(занимаемая должность)

Ивакина А.В.  
(Ф.И.О.)

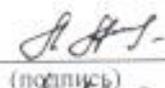
**Бланк  
анализа портфолио**

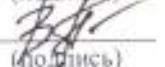
№ п/п	Элемент портфолио	Наличие (да/нет)	Соответствие требованиям к оформле- нию портфо- лио (соответ- ствует полно- стью/ частично, не соответству- ет)
1.	Титульный лист	Да	Соответствует полностью
2.	Аттестационный лист по производственной практике	Да	Соответствует полностью
3.	Дневник производственной практики	Да	Соответствует полностью
4.	Характеристика с производства	Да	Соответствует полностью
<b>Дополнительные материалы</b>			
5.	Результаты самостоятельной работы студента	Да	Соответствует полностью
6.	Сведения об участии студента в олимпиадах и конкурсах профессионального мастерства, кон- ференциях по профилю специальности	-	-
7.	Сведения об участии студента в профориента- ционной работе	-	-
8.	Документы о поощрении за участие в мероприя- тиях различного уровня	-	-
9.	Другое	-	-

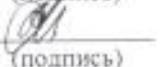
Председатель экспертной группы

Члены экспертной группы:

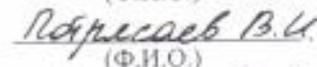
«16» 04 2022 г.

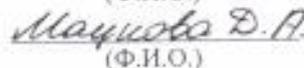
  
(подпись)

  
(подпись)

  
(подпись)

  
(Ф.И.О.)

  
(Ф.И.О.)

  
(Ф.И.О.)

**Ведомость выполнения практических работ по профессиональному модулю  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций**

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Самкова Карина Александровна

1. Группа 31 ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

№	Тема работы	Оценка
1	2	4
1	Оставление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологистические, микрологистические системы	5 (отн)
2	Расчет прибыли и рентабельности.	5 (отн)
3	Диагностика и расчет рентабельности предприятия.	5 (отн)
4	Рентабельность продаж.	5 (отн)
5	Эффективность производства: понятие, показатели оценки.	5 (отн)
6	Эффективность инвестиций	5 (отн)
7	Расчет оценки эффективности закупок	5 (отн)
8	Расчеты оценки эффективности производства	5 (отн)
9	Расчет и анализ использования оборотных средств	5 (отн)
10	Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	5 (отн)
11	Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	5 (отн)
12	Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	5 (отн)
13	Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	5 (отн)
14	Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	5 (отн)
15	Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	5 (отн)
16	Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	5 (отн)
17	Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	5 (отн)
18	Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	5 (отн)
19	Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	5 (отн)
20	Задачи на планирование численности работников предприятия	5 (отн)
21	Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	5 (отн)
22	Учет и контроль ТМЦ	5 (отн)
23	Аудит материальных ценностей	5 (отн)
24	Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	5 (отн)
25	Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	5 (отн)

Преподаватель

  
Подпись

Мачкова Д.А.  
ФИО

**Индивидуальные показатели успеваемости по профессиональному модулю  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций**

ФИО студента Селинкова Карина Дмитриевна

1. Группа И ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Элемент модуля	Результат промежуточной аттестации		
	Форма промежуточной аттестации	ФИО преподавателя	Подпись преподавателя
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	Мацкова Д.А.	
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационный экзамен	Мацкова Д.А.	
Учебная практика	Эксп. зачёт	Савченко В.А.	
Производственная практика	Эксп. зачёт	Францева Е.В.	

Заместитель директора  
по учебной работе

  
Подпись

Волыкина И.В.  
ФИО

Заведующий отделением

  
Подпись

Погребов В.И.  
ФИО

### Сведения о курсовой работе

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Селишова Карина Дмитриевна

1. Группа 31 ОДЛ

2. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Тема курсовой работы	Оценка
"Документация контроля логистических операций"	5 (отл)

Преподаватель



Подпись

Мачкова Д.А.

ФИО

Фамилия, имя, отчество обучающегося

Виноградова Карина Александровна

Код и наименование осваиваемой профессии / специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Курс обучения 3, группа 38.03.01

Полное наименование профессиональной образовательной организации Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Белгородский индустриальный колледж»

Подпись обучающегося

(подпись)

# ДНЕВНИК ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

за 3 курс 2021/2022 учебного

года

Родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося:

Фамилия, имя, отчество

Мать: Виноградова Наталья Александровна

Контактные данные:

8 904-096-66-24

Отец: —

Контактные данные:

## Сведения об участниках дуального обучения

Реализация программы по

МДК 04.01 «Основы контроля и оценка эффективности

функционирования логистических систем и операций»

(наименование дисциплины, МДК)

Место проведения

дуального обучения ИП Ивашкина А.В.

Адрес г. Белгород, пр. Луговая, 6а

Отрасль перерабатывающая промышленность

Период дуального обучения:

с «11» сентяб. 2022 года по «26» нояб. 2022г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

Ивашкина Андрей Вячеславович

Фамилия, имя, отчество

ИП

Должность

ИП Ивашкина А.В.

место работы

8-920-553-22 05

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

Макурова Диана Анис

Фамилия, имя, отчество

Преподаватель специальных дисциплин

Должность

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

место работы

Контактные данные

Реализация программы по МДК 04.01 Основы контроля и оценка эффектив-  
тивности функционирования ЛС и операций

Место проведения

дуального обучения ИП Ивашкина А.В.

Адрес г. Белгород, пр. Луговая, 6а

Отрасль перерабатывающая промышленность

Период дуального обучения:

с «02» сентяб. 20 22 года по «24» нояб. 20 22 г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

Ивашкина Андрей Вячеславович

Фамилия, имя, отчество

ИП

Должность

ИП Ивашкина А.В.

место работы

8-920-553-22 05

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

Фамилия, имя, отчество

Должность

место работы

Контактные данные

**Программа дуального обучения по МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Дата	Наименование разговора/тем по видам работ	Кол-во часов	Осваиваемые компетенции		Оценка
			Знать	Уметь	
18.01.22	Практическое занятие № 1. Составление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологистические, мезрологистические системы	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)
19.01.22	Практическое занятие № 2. Расчет прибыли и рентабельности	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)
20.01.22	Практическое занятие № 3. Диагностика и расчет рентабельности предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)
23.01.22	Практическое занятие № 4. Рентабельность продаж	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)
24.01.22	Практическое занятие № 5. Эффективность производства: понятие, показатели оценки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)
18.01.22	Практическое занятие № 6. Эффективность инвестиций	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отм)

				вания логистической системы и ее элементов.		
№1/22	Практическое занятие № 7. Расчет оценки эффективности закупки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)
№6/22	Практическое занятие № 8. Расчеты оценки эффективности производства	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)
№6/22	Практическое занятие № 9. Расчет и анализ использования оборотных средств	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)
№6/22	Практическое занятие № 10. Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)
№6/22	Практическое занятие № 12. Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и ее элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)
№6/22	Практическое занятие № 13. Расчет эффективности проективно-хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы		Стен)

			Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	
25.01.22	Практическое занятие № 14. Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (Курс)	
24.01.22	Практическое занятие № 15. Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (Курс)	
25.01.22	Практическое занятие № 16. Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (Курс)	
25.01.22	Практическое занятие № 17. Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (Курс)	
25.01.22	Практическое занятие № 18. Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (Курс)	
23.01.22	Практическое занятие № 19. Задачи на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (Курс)	
25.01.22	Практическое занятие № 20. Задачи на планирование	2	Методика анализа выполнения	Проводить расчеты основных	5 (Курс)		

	численности работников предприятия		стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	показатели эффективности функционирования логистической системы	
20/07/22	Практическое занятие № 21. Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	(100%)
05/02/22	Практическое занятие № 22. Учет и контроль ТМЦ	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	(100%)
12/07/22	Практическое занятие № 23. Аудит материальных ценностей	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчеты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	(100%)
Всего часов:		58			

Наставник

(подпись)

*Швакшик А.В.*

Куратор

(подпись)

*Майгурова Д.А.*

**Результат освоения компетенций МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Наименование компетенций (ОК,ПК)	Степень освоения (освоил / не освоил)
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов	освоил
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок	освоил
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки	освоил
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом	освоил
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	освоил
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	освоил
ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	освоил
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	освоил
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	освоил
ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	освоил
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	освоил
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	освоил
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	освоил

Наставник \_\_\_\_\_ *Иванова В.*  
(подпись)

Куратор \_\_\_\_\_ *Матвеева Д.А.*  
(подпись)

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

**ОТЧЕТ**  
**по учебной практике УП.04**  
**по профессиональному модулю**  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и**  
**контроль логистических операций»**

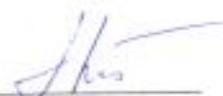
Ф.И.О. студента Селихова Карина Дмитриевна  
Группа 31 ОДЛ  
Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике  
Наименование предприятия ИП Ивашина А.В.

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

Ивашина А.В.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

  
(подпись)

Савченко В.А.  
(Ф.И.О.)

Дата защиты

15.02.22г

оценка

5/отлично

г. Белгород, 2022 г

**Аттестационный лист по учебной практике УП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций»**

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 ИП Ивашина А.В.
5. Время проведения практики 09.02.2022 – 15.02.2022
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	Контроль логистических процессов и операций.	6	5 (отлично)
2	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6	5 (отлично)
3	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6	5 (отлично)
4	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6	5 (отлично)
5	Анализ рентабельности систем.	6	5 (отлично)
6	Расчет основных показателей эффективности функционирования	6	5 (отлично)
<b>Итого часов</b>		<b>36</b>	

**Итоговая оценка** 5 «отлично»

Руководитель практики от предприятия (организации)

\_\_\_\_\_

должность

\_\_\_\_\_

(подпись)

Ивашина А.В.

(Ф.И.О.)

«15» февраля 2022 г.  
(М.П.)



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

## Дневник учебной практики УП.04

по профессиональному модулю  
ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении

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)

Ивашина А.В.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «БИК»

  
(подпись)

Савченко В.А.  
(Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
09.02.22	Контроль логистических процессов и операций.	6
10.02.22	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6
11.02.22	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6
12.02.22	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6
14.02.22	Анализ рентабельности систем.	6
15.02.22	Расчет основных показателей эффективности функционирования.	6
	Всего	<b>36</b>

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

\_\_\_\_\_

должность



« 15 » февраля 2022г.

(М.П.)

\_\_\_\_\_

(подпись)

*Урманов Р.В.*

(Ф.И.О.)

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практикантку, Селихову Карину Дмитриевну  
фамилия, имя, отчество

проходившую учебную практику УП.04 по профессиональному модулю  
ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении

в организации ИП Ивашина А.В.  
в период с 09.02.2022г. по 15.02.2022г.

В ходе практики студентка Белгородского индустриального колледжа специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике Селихова Карина Дмитриевна ознакомилась с учредительными документами предприятия (организации), познакомилась со службой логистики на предприятии, провела анализ стратегического планирования в организации, разработала и предложила мероприятия по продвижению товаров компании на региональном рынке. 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)



  
(Подпись)

Ивашина А.В.  
(Ф.И.О.)

Тема №1: «Контроль логистических процессов и операций на примере ИП Ивашина А.В.»

Контроль логистических операций – процесс, обеспечивающий обнаружение и разрешение проблемных ситуаций (недостачи, излишки, пересортица, брак, недовложения, перевложения, порча, уничтожение ТМЦ).

Принципы контроля логистических операций на ИП Ивашина А.В.:

1. Централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);

2. Адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);

3. Объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий независимого учётчика в отношении кого-либо; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым на объекте);

4. Гибкость (приспособление к происходящим изменениям);

5. Контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, для своевременного их решения);

6. Нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);

7. Регулярность (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность контроля и тем более действенные меры можно принять);

8. Своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры).

Пути повышения эффективности контроля логистических операций на ИП Ивашина А.В.:

1. Использование независимых контролёров/учётчиков (службы учёта и контроля на складах).

2. Разработка документации учёта и контроля на каждую контролируемую логистическую операцию.

3. Видеоконтроль или фотофиксация выявленных нарушений при поступлении ТМЦ на склад (адаптация к имеющейся на объекте системе видеонаблюдения).

4. Комплексность и охват контролем всех этапов движения ТМЦ на складах.

Решаемые задачи службы учёта и контроля:

1. Раннее выявление недостатков, повреждения товарных запасов при поступлении на склад:

— выявление случаев подделки сопроводительных документов (несоответствие записей, печатей, исправления, подтёрки и т.д.);

— выявление случаев попыток хищения товара из автотранспорта осуществляющего доставку (повреждения тентов кузова, пломбировочного троса, пломб и т.д.);

— предварительный приём товара (визуальный осмотр поступившего товара при вскрытии автотранспорта, осмотр целостности паллет, коробов, товара при его выгрузке из автотранспорта).

2. Соблюдение процедур и качество приёмки ТМЦ на склад:

— контролируемость и мониторинг операций приёмки

товарных запасов на склад (отбраковка товара, размещения в зоне приёма, взвешивание, коробочный пересчёт, поштучный пересчёт – выборочный, в поврежденных коробах/таре и т.д.).

3. Мониторинг наличия товарных запасов, находящихся на складском хранении:

— выборочная сверка (пересчёт) фактического наличия определённого (частые недостатки, топового, дорогостоящего, претензии на брак, и т.д.) товара находящегося на хранении.

4. Выявление несанкционированных отгрузок ТМЦ со склада:

— выявление случаев попытки вывоза ТМЦ: без сопроводительных документов, по поддельным документам, несоответствующим (по наименованиям и количеству) сопроводительным документам и т.д.

Перечень документации службы учёта и контроля:

1. Функциональные обязанности
2. Должностные инструкции на каждую контролируемую операцию
3. Алгоритм действий при выявлении нарушений, нестандартных/кризисных ситуациях
4. Выписки из внутренних процедур, инструкций по логистическим операциям
5. Выписка из внутреннего распорядка на объекте
6. Образцы сопроводительных документов
7. Образцы подписей материально ответственных лиц имеющих право санкционировать отгрузку, вывоз, вынос ТМЦ
8. Формализованные документы:  
— Ведомости контроля, поступающего/отгружаемого товара;

- Ведомости пересчёта ТМЦ;
- Акты по выявленным нарушениям, недостаткам, несанкционированным действиям;
- Отчёты по проделанной работе (ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежеквартальный, годовой).

Видеоконтроль и фотофиксация (комплексность в работе службы учёта и контроля):

- обеспечивает визуальный мониторинг производственных зон склада;
- является средством профилактики хищений и порчи товаров;
- осуществляет запись и хранение изображений, которые могут быть использованы при проведении расследований хищений, порчи и т.п.;
- возможность удалённого визуального контроля рабочего процесса;
- обеспечивает доказательную базу выявленным нарушениям в результате приёмки, отгрузки ТМЦ (фотофиксация претензий к автотранспорту, доставки; фотофиксация обнаруженных недостатков, пересортицы, брака, повреждений ТМЦ)

Достижимый результат службы учёта и контроля:

1. Снижения потерь в производственных и складских операциях.
2. Снижение количества претензий Компании со стороны контрагентов.
3. Повышение соответствия фактически отгруженного товара, товару указанному в сопроводительных документах.

Тема №2 «Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса на примере ИП Ивашина А.В.»

Контроль в логистической систем отвечает на вопросы, насколько эффективна логистическая система, обеспечивает, ли достижение конечной цели организации, стимулирует, ли работу, исполнителей.

Этапы осуществления контроллинга логистической системы на ИП Ивашина А.В.:

Самым сложным этапом контроллинга является выбор

«входа» в систему управления. При этом необходимо определить главную область деятельности, основную цель, которая будет достигаться работниками системы (повышение качества, снижение издержек, повышение прибыли, улучшение показателей эффективности и др.).

Трудность состоит в том, что трудно. Определить приоритетное направление приложения усилий. Возникают противоречивые движения; Получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате работы (важно правильно выбрать время и объем получения информации); Сравнение установленных параметров системы и норм с информацией о параметрах промежуточного результата (определение рассогласования между заданными параметрами и полученными); Определение направления, регулирующего воздействия и принятие мероприятий по улучшению параметров системы.

Контроль может производиться на разных этапах функционирования логистической системы на этапе осуществления закупок и выбора поставщика, на этапе хранения запасов, на этапе производственной обработки, на этапе складских и сборочных операций, на этапе реализации и транспортировки.

Контроль за состоянием запасов включает в себя изучение и регулирование уровня запасов продукции производственно-технического назначения, сырья, материалов, необходимых для производства, товаров народного назначения методами учета, инвентаризации с целью определения несоответствия норме запасов и принятия оперативных мер по ликвидации этих несоответствий.

Необходимость контроля обусловлена повышением издержек в случае возникновения несоответствий с процессом работы системы. Контролирование функционирования логистической системы необходимо, т.к. это способствует повышению качества работы системы и ее эффективности.

Распределительная логистика – это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока в процессе оптовой продажи товаров. Процесс розничной продажи в логистике, как правило, не рассматривается, поскольку эффективность этого процесса зависит от факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, умения оформить торговый зал и т.п. Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время.

Для достижения этой цели с минимальными затратами необходимо определиться с логистическим каналом (каналом распределения). Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителей. Задачи распределительной логистики. Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке «поставщик – потребитель», начиная с момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес составляют задачи управления материальными потоками, решаемые в процессе продвижения уже готовой продукции к потребителю.

Последний слайд презентации: Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса:

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь приходится на всех этапах: — распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров; — распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие; — распределяются материальные запасы между различными участками производства; — распределяются материальные потоки в процессе продажи и т. д. Для того чтобы очертить границы распределительной логистики, рассмотрим схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии:



Тема№ 3 «Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса на примере ИП Ивашина А.В.»

Контроль в логистической системе ИП Ивашина А.В. обеспечивает соответствие логистических показателей запланированным, что является условием достижения целей системы.

Процесс контроля состоит из установления нормативов и целей, измерения показателей логистической деятельности, сравнения показателей с целями или нормативами и обеспечение корректирующих действий.

Цели устанавливаются как результат планирования способов и методов заказа, транспортировки и хранения товаров. Нормативы могут определяться по отношению к конкурирующим фирмам, особенно для замещаемых товаров (продуктов и услуг). сравнение со стандартами конкурентов Бенчмаркинг – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности управления и производства, совершенствования бизнес-процессов. Метод основан на анализе конкретных результатов и их применении в собственной деятельности. Выделяют следующие виды бенчмаркинга: конкурентный – сравнение своей продукции, с аналогами прямых конкурентов; функциональный – сравнение эффективности

отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов; общий – анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях.

Так же, нормативы могут устанавливаться на основе показателей предыдущих периодов.

Измерение показателей логистической деятельности происходит на основе отчетов различных отделов о состоянии логистической деятельности, а так же разного рода проверок.

Отчеты создаются по состоянию запасов, использованию транспорта, стоимости транспортировки, расценкам поставщиков, использованию складов, обработке заказов, с целью выявить существующие тенденции. Инвентаризация запасов товаров проводится минимум ежегодно фирмами, держащими запасы материалов, товаров в процессе производства и конечных продуктов. Дополнительные ревизии могут проводиться с ограниченными целями, например, по уровню обслуживания потребителей, эффективности управления материалами, использованию транспорта, складских площадей, по показателям работы поставщиков. Такие нерегулярные проверки являются важным дополнением к регулярным отчетам, подготовленным для контроля логистических операций.

Одной из составляющих современного контроллинга является серьезная поддержка со стороны (корпоративной информационной системы). Информационные системы позволяют увеличить скорость передачи информации, быстро производить ее обработку-вычисление, выдавать информацию в наиболее приемлемом для пользователя виде (числовом, текстовом, графическом, в виде

диаграмм и т.д.), что позволяют руководителям и менеджерам оперативно принимать взвешенные решения.

Показатели логистической деятельности помогают менеджерам ИП Ивашина А.В.:

- Понять, насколько хорошо достигаются установленные цели;
- Сравнивать текущие показатели логистики с прошлыми;
- Сравнивать логистику в разных организациях;
- Сравнивать показатели работы различных частей ЛЦ;
- Принимать решения об инвестициях и предлагаемых изменениях;
- Измерять влияние изменений на цепь поставок;
- Выявлять участки, требующие усовершенствования.

Применение корректирующих действий зависит от степени выхода логистической деятельности за predetermined пределы. Даже при хорошем управлении, логистические показатели часто не соответствуют запланированным, всегда существуют их колебания вследствие постоянно изменяющихся внешних условий. На транспортные затраты, например, может влиять цена топлива, экономические условия и маршруты перевозок.

Измерение показателей работы логистической деятельности является необходимым компонентом управления.

Прямые. Мощность элементов логистической системы, производительность, вес доставленных грузов, скорость оборачиваемости запасов, расстояние перевозки груза, количество невыполненных заявок, количество нарушений условий поставки и т.п.

Прямые показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации в логистической системе или цепи и поиска управленческих решений.

Косвенные. Прибыль, рентабельность, период окупаемости, издержки, которые отражают деятельность предприятия в целом. С их помощью невозможно измерить влияние логистики на результат.

За время развития логистики в промышленно развитых странах сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность, к которым обычно относятся:

- Производительность /ресурсоотдача;
- Производительность оборудования: число рейсов фургона; вес груза, перевезенного грузоподъемником; расстояние, которое пролетел самолет;
- Производительность труда: число обработанных заказов в единицу времени, число доставок продукции на одного сотрудника; число перевезенных тонн за одну смену; число заказов, отгруженных за час работы;

Мощность ЛЦ показывает эффективность организации использования ресурсов. Помимо абсолютного значения мощности для анализа эффективности логистической деятельности используется коэффициент использования мощности КИМ, показывающий отношение фактической мощности к проектной.

К показателям ресурсоотдачи в денежном выражении относятся :

- Отношение операционных логистических издержек на единицу инвестированного капитала

- Отношение общих логистических издержек на единицу производимой продукции;
- Затраты в дистрибуции на единицу объема продаж и др.
- Продолжительность логистических циклов;

Время выполнения заказа. Продолжительность составляющих цикла заказа  
 Продолжительность обработки заказов потребителям  
 Время доставки заказа потребителю

Продолжительность подготовки и комплектации заказа:

- Общие и операционные 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.).
- Качество логистического сервиса;
- 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.

#### Методы анализа логистических затрат

1. Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

2. Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.

3. Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Пути снижения уровня логистических затрат. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в ЛЦ, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку. Компенсация роста затрат в одном звене ЛЦ за счет сокращения затрат в другом звене. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

Поиск более дешевых заменителей ресурсов. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников. Обновление наиболее затратных звеньев ЛЦ при осуществлении инвестиций в бизнес.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей

эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Управление по целям — метод управленческой деятельности, предусматривающий: предвидение возможных результатов деятельности, планирование путей их достижения.

Тема №4 «Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы на примере ИП Ивашина А.В.»

На ИП Ивашина А.В. устанавливается постоянный контроль за выполнением всех показателей плана производства продукции, работ и услуг. Основные показатели производственной программы - валовой выпуск, валовая продукция, товарная продукция, реализуемая продукция, чистая продукция. В ходе контроля все показатели плана подвергаются детальному анализу. Цель анализа — выявление отклонений фактических показателей от плановых и установление причин этих отклонений. На предприятиях анализируются выполнение плана по объёму производства, ассортименту, качеству и ритмичности.

Показатели себестоимости имеют существенное значение для управления производством. Контролируя себестоимость по установкам, цехам и видам продукции, добиваются совершенствования процесса производства. Снижение себестоимости продукции — основа для увеличения прибыли и повышения рентабельности работы предприятий. Для выявления резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции и причин отклонения фактической себестоимости от плановой

проводится анализ выполнения плана по себестоимости продукции.

Себестоимость продукции является важнейшим экономическим показателем работы предприятия, определяющим его финансовые результаты. Поэтому работники финансовых органов и учреждений Госбанка уделяют большое внимание всестороннему рассмотрению отклонений фактической себестоимости от плановой и устанавливают причины этих отклонений с целью выявления возможностей дальнейшего снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности предприятий. Сравнивается фактическая себестоимость продукции с себестоимостью по плану и за предыдущий период, а также с себестоимостью, достигнутой на передовых предприятиях той же отрасли. Изучение выявленных отклонений и их причин позволяет наметить пути удешевления производства продукции.

Основная цель анализа себестоимости продукции ИП Ивашина А.В.— определение степени выполнения плана себестоимости продукции по предприятию в целом, производству, цеху и по видам выпускаемой продукции с установлением основных причин, обусловивших отклонения фактических данных от плановых для выявления внутрипроизводственных резервов дальнейшего снижения затрат. На предприятиях со стабильным однородным ассортиментом (номенклатурой) выпускаемой продукции анализ себестоимости проводят по показателям выполнения плана по себестоимости всей товарной продукции, а также по отдельным видам продукции согласно калькуляции. На предприятиях, выпускающих широкий ассортимент продукции, когда затруднен учет затрат по номенклатуре, анализ себестоимости выполняют на основе анализа затрат на 1 руб. товарной продукции,

а также по себестоимости всей товарной продукции.

Выявление размера и причин отклонения фактических показателей производительности труда от плановых.

Анализ выполнения плана повышения экономической эффективности производства. Основные задачи анализа выполнения плана повышения экономической эффективности производства состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям эффективности, в выявлении отклонений фактического уровня показателей от планового уровня и установлении причин этих отклонений, в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных ресурсов производства, а также на объем выпуска продукции, чистой продукции и прибыли, в выявлении резервов дальнейшего повышения экономической эффективности производства и разработке мероприятий для приведения имеющихся резервов в действие.

Оперативное планирование неразрывно связано с систематическим контролем производственной и хозяйственной деятельности подразделений. Данные такого контроля способствуют улучшению качества планирования, их используют для оценки работы подразделений, учитывают при определении плановых заданий по соответствующим показателям на последующий период, а также для регулирования выполнения плана и перераспределения ресурсов. Особое значение имеет при этом выявление причин отклонений от плановых показателей и размеров их влияния на объем работ, себестоимость, производительность труда. Учет фактических затрат возлагается на бухгалтерию

строительного управления.

Основные задачи анализа выполнения плана повышения эффективности производства состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям повышения эффективности производства, в выявлении отклонений фактического уровня показателей от планового и установлении причин этих отклонений, в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности производства, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных.

Завершается процесс финансового планирования на фирме анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предпринимательской фирмы, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.

Контроль исполнения финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности организации, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, разработке мер по устранению негативных явлений.

Сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений. Контроль осуществляется не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного

решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, ненужная для корректировки деятельности организации, не учитывается. В то же время необходимо точно знать степень отклонения основных процессов от научно обоснованных стандартов, чтобы иметь возможность провести анализ причин и последствий и сформулировать соответствующие решения.

Анализ хозяйственности продукции — функция управления общественным производством, средство глубокого, детального изучения производственной, снабженческой, сбытовой, финансовой, научно-исследовательской работы первичных звеньев народного хозяйства (предприятий, объединений, КБ, НИИ, строек, совхозов, колхозов и т. д.) и хозяйственных комплексов (территориально-производственных комплексов, министерств и т. д.). Важнейшие задачи А. х. д.— оценка итогов выполнения планов и заказов, определение и измерение факторов, обусловивших отклонение от планов и нормативов, выявление резервов, подготовка информации, требующейся для разработки научно обоснованных планов. Самостоятельными направлениями А. х. д. являются изучение тенденций развития, сравнение деятельности предприятий и организаций одинакового профиля. Объем, содержание и периодичность аналитических работ не регламентируются. В процессе А. х. д. в первую очередь используются данные учета и официальная отчетность. Важнейший метод А. х. д.— сравнение. Фактические показатели анализируемого периода сравниваются с плановыми показателями, с показателями прошлых периодов, с показателями других предприятий, с принятыми социалистическими обязательствами, с установленными

нормативами. Выявляются причины, вызвавшие отклонения, устанавливается степень их влияния на анализ.

Важным экономическим показателем, по которому оцениваются конечные результаты коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций, является прибыль. Состояние расчетов внешнеэкономических организаций с государственным бюджетом по экспортным и импортным операциям — один из важных показателей, характеризующих финансовое положение организаций. Анализ коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций осуществляется путем сопоставления отчетных данных с плановыми заданиями и фактическими показателями прошлых отчетных периодов, выявления и изучения причин отклонений от плана. По результатам анализа разрабатываются конкретные предложения по устранению недостатков и отклонений, а также рекомендации по дальнейшему улучшению коммерческо-финансовой деятельности.

Любая оценка, претендующая на объективность, должна опираться не на субъективное представление о том, что хорошо и что плохо, а на строго фиксированный эталон. В зависимости от того, что принимается в качестве эталона, различают два метода сравнительный и сопоставительный. В первом случае в качестве эталона используются плановые показатели. Сравнение фактических и плановых показателей и позволяет определить величину плюсовых и минусовых отклонений. При этом в задачи анализа входят выявление причин минусовых отклонений и разработка мероприятий по ликвидации этих негативных явлений. Обоснованность плана не проверяется (он принят за эталон), хотя

наличие плюсовых отклонений свидетельствует о неучтенных в нем дополнительных возможностях. При планировании от достигнутого фактические показатели закладывались в плане следующего года с определенным приростом. Таким образом, сравнительный метод анализа не дает ответа на во п-рос, насколько полно использован трудовой потенциал коллектива.

Анализ себестоимости продукции—включает оценку выполнения плана по себестоимости, изучение причин изменения себестоимости и выявление резервов ее снижения. Анализ начинается с общей оценки выполнения плана по затратам на рубль товарной продукции в плановых оптовых ценах предприятия, а также по себестоимости важнейших изделий (см. Показатель затрат на 1 рубль товарной продукции). Для оценки выполнения плана фактические затраты на 1 руб. сопоставляются с пересчитанным на фактические. ассортимент плановым показателем затрат. При этом предварительно устраняется влияние изменения цен на сумму фактические. затрат и сумму фактически выпущенной продукции. Необходимость при оценке выполнения плана по себестоимости пересчета плановых затрат на рубль продукции применительно к фактически выпущенному ее ассортименту вызывается тем, что разные изделия имеют неодинаковый уровень затрат на 1 руб. оптовой цены (без налога с оборота). Как правило, изделия, вырабатываемые на предприятии в течение нескольких лет и относящиеся к сравнимой продукции, являются более рентабельными и имеют более низкий уровень затрат на рубль, чем изделия, производство которых осваивается 1-й год (т. е. входящие в состав несравнимой продукции). Поэтому при различной степени выполнения плана по выпуску отдельных видов изделий средний

уровень затрат на 1 руб. товарной продукции может отклониться от плана даже в том случае, когда нет отклонений от плановой себестоимости отдельных изделий. Влияние нарушения запланированной структуры товарной продукции выявляется путем сравнения утвержденных по плану затрат и пересчитанных плановых затрат.

Анализ, будучи функцией управления, состоит из выявления отклонений, причин и виновников и их влияния на выполнение планов. Задача анализа заключается в сравнении фактических учетных показателей с плановыми, выявлении расхождений и подготовке материала для принятия решения по устранению недостатков в работе. Завершающей стадией управления является контроль, цель которого — предупреждение отклонений от плана или выявление их и своевременное принятие мер по ликвидации допущенных отклонений.

Основное содержание (задачи) управленческого контроля 1. Сбор, обработка и анализ фактических результатов деятельности всех подразделений предприятия (корпорации), сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и причины этих отклонений. Управленческий контроль должен обеспечить фиксацию всех отклонений от намеченных планов (запланированных показателей работы) в любом из звеньев управления для принятия срочных решений, касающихся текущей деятельности конкретного подразделения.

Оперативное управление. Большое значение для управления финансами коммерческой организации имеет анализ исполнения финансовых планов и прогнозов. При этом не всегда обязательным условием является соответствие плановых финансовых показателей

фактическим. Наибольшее значение для эффективного управления имеет выявление причин отклонения от плановых показателей. Данные о фактическом исполнении финансовых планов анализируются не только специальными подразделениями организации, но и органами управления коммерческой организации.

Тема №5: «Анализ рентабельности систем на примере ИП Ивашина А.В.»

Эффективность хозяйственной деятельности ИП Ивашина А.В. и экономическая целесообразность его функционирования напрямую связаны с его рентабельностью, о которой можно судить по прибыльности или доходности капитала, ресурсов или продукции предпринимательской фирмы. Рентабельность — это относительный показатель уровня доходности предприятия, он характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.).

Рентабельность, в отличие от прибыли, полнее отражает окончательные результаты хозяйствования, так как показывает

соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Показатель абсолютной суммы прибыли при анализе результатов деятельности предприятия не может полностью охарактеризовать, хорошо или плохо оно работало, так как неизвестен выполненный объем работ. Только соотношение прибыли и объема выполненных работ, характеризующееся уровнем рентабельности, позволяет оценить производственно-хозяйственную деятельность предприятия в отчетном году, сравнить с результатами отчетных периодов, а также определить место анализируемого предприятия среди других предприятий отрасли. Показатели рентабельности используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Оценка рентабельности ИП Ивашина А.В. может производиться с помощью следующих показателей.

1. Рентабельность продукции ( $R_{пр}$ ) — исчисляется как отношение прибыли от продаж продукции к полной себестоимости этой продукции. Применение данного показателя наиболее рационально при внутрихозяйственных аналитических расчетах, контроле за прибыльностью (убыточностью) отдельных видов изделий, внедрении в производство новых видов продукции и снятии с производства неэффективных изделий.

Рентабельность продукции исчисляется по формуле

$$R_{пр} = (\Pi_{п}/C_{п}) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{п}$  — прибыль от продаж продукции, работ, услуг, руб.;  
 $C_{п}$  — полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Учитывая, что прибыль связана как с себестоимостью изделия, так и с ценой, по которой оно реализуется, рентабельность

продукции может быть исчислена как отношение прибыли к стоимости реализованной продукции по свободным или регулируемым ценам, т.е. к выручке от продаж. Поэтому следующий показатель рентабельности называется рентабельностью продаж.

## 2. Рентабельность продаж (оборота)

$$R_{п} = (\Pi_{п}/B) \cdot 100\%,$$

где B — выручка от продажи продукции, работ, услуг.

Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализуемой продукции. Рост показателя является свидетельством или роста цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или снижения затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию либо о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж взаимосвязаны и характеризуют изменение текущих затрат на производство и реализацию как всей продукции, так и отдельных ее видов. В связи с этим при планировании ассортимента производимой продукции учитывается, насколько рентабельность отдельных видов будет влиять на рентабельность всей продукции. Поэтому весьма важно сформировать структуру производимой продукции в зависимости от изменения удельных весов изделий с большей или меньшей рентабельностью, чтобы в целом повысить эффективность производства и получить дополнительные

возможности увеличения прибыли.

$$R_{ск} = (\Pi_{ч} / K_c) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{ч}$  — чистая прибыль;  $K_c$  — средняя величина собственного капитала.

Этот показатель характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает, сколько прибыли приходится на единицу собственного капитала ИП Ивашина А.В. Изменение значений коэффициента рентабельности собственного капитала может быть вызвано, например, ростом или падением котировок акций предприятия на бирже, однако следует иметь в виду, что учетная цена акций не всегда соответствует их рыночной цене. Поэтому высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала не обязательно указывает на высокую отдачу инвестируемого в предприятие капитала;

$$R_{и} = (\Pi_{ч} / K_{ик}) \cdot 100\%,$$

где  $K_{ик}$  — средняя величина инвестиционного капитала, которая равна сумме средней за период величине собственного капитала и средней за период величине долгосрочных кредитов и займов.

Показатель характеризует эффективность использования капитала, вложенного на длительный срок. Величину инвестиционного капитала определяют по данным бухгалтерского баланса как сумму собственных средств и долгосрочных пассивов;

$$R_{ок} = (\Pi_{п} / B_{ср}) \cdot 100\%,$$

где  $B_{ср}$  — средний за период итог баланса-нетто.

Данный коэффициент показывает эффективность

использования всего капитала предприятия, т.е. рост значения коэффициента свидетельствует об увеличении эффективности использования имущества предприятия и наоборот. Снижение значения рентабельности всего капитала предприятия может также свидетельствовать о падении спроса на продукцию предприятия или о перенакоплении активов.

4. Рентабельность оборотных активов ( $R_{об}$ ):

$$R_{об} = (\Pi_{п} / АО_{ср}) \cdot 100\%,$$

где  $АО_{ср}$  — средняя величина оборотных активов, руб.

Средняя величина капитала и активов определяется по данным бухгалтерского баланса как средняя арифметическая величина итогов на начало и конец периода.

5. Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов ( $R_{в}$ ):

$$R_{в} = \Pi_{п} / АВ_{ср},$$

где  $АВ_{ср}$  — средняя за период величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов отражает эффективность использования внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. Этот коэффициент взаимосвязан с коэффициентом рентабельности всего капитала предприятия. Так, при снижении коэффициента рентабельности всего капитала рост рентабельности основных средств и прочих внеоборотных активов свидетельствует об избыточном увеличении мобильных средств, что может быть следствием образования излишних запасов, затоваренности готовой продукцией на складах в связи с падением

спроса на нее, чрезмерного роста дебиторской задолженности или денежных средств.

Тема №6: «Расчет основных показателей эффективности функционирования на примере ИП Ивашина А.В.»

При любой форме хозяйствования предприятия играют важнейшую роль в экономике государства. С макроэкономических позиций предприятия являются основой для:

- Увеличения национального дохода, валового внутреннего продукта, валового национального продукта;
- Возможности существования всего государства и выполнения им своих функций. Это связано с тем, что значительная часть государственного бюджета формируется за счет налогов и сборов с предприятий;
- Обеспечения обороноспособности государства;
- Простого и расширенного воспроизводства;
- Развития национальной науки и ускорения научно-технического прогресса;
- Повышения материального благосостояния граждан страны;
- Развития медицины, образования и культуры;
- Решения проблемы занятости и многих других социальных

проблем.

Эту роль предприятия будут выполнять только в том случае, если они эффективно функционируют.

Эффективность деятельности ИП Ивашина А.В. находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности деятельности предприятия должна соответствовать следующим принципам:

- Обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- Определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- Обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- Стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов может быть определена следующая система показателей эффективности производства (см. табл. 1).

Таблица 1– Показатели эффективности производства

Показатель	Единица измерения	Формула
Общая рентабельность	%	чистая прибыль : активы x 100%
Расчетная рентабельность	%	прибыль от продаж : себестоимость x 100%
Рентабельность продаж	%	прибыль от продаж : выручка x 100 %
Фондоотдача	руб./руб.	выручка : основные фонды
Фондоемкость	руб./руб.	основные фонды : выручка
Рентабельность основных фондов	руб./руб.	чистая прибыль : основные фонды

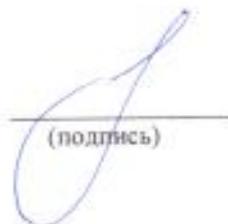
Фондоемкость единицы продукции	руб./ед.	основные фонды : объем производства продукции в единицах
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		выручка : оборотные средства
Продолжительность одного оборота оборотных средств		366 дней : коэффициент оборачиваемости
Рентабельность оборотных средств	руб./руб.	чистая прибыль : оборотные средства
Материалоемкость единицы продукции	руб./ед.	затраты сырья и материалов : объем производства продукции в единицах
Выработка	тыс.руб./чел.	выручка : среднесписочная численность персонала
Трудоемкость	чел.час./ед.	общий фонд рабочего времени : объем производства продукции в единицах
Зарплатоемкость продукции	Руб./ед.	совокупный фонд оплаты труда : объем производства продукции в единицах
Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции	рублей	затраты : выручка

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

**ОТЧЕТ**  
**по производственной практике ПП.04**  
**по профессиональному модулю**  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

Ф.И.О. обучающейся 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)

А.В. Ивашина  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

Е.В. Францева  
(И.О.Ф.)

Дата защиты

01.03.22

оценка

5 (отлично)

г. Белгород, 2022 г.

**Аттестационный лист по производственной практике ПП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

1. Ф.И.О. обучающегося Александровская Карина Дмитриевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес ООО «Ильинский АВ»
5. Время проведения практики 16.02.22 - 01.03.22
6. Виды и объем работ, выполненные во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.), «2» (неудовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12	5 (отлично)
2	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках.	12	3 (хорошо)
3	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12	3 (хорошо)
4	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12	3 (хорошо)
5	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12	3 (хорошо)
6	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12	3 (хорошо)
<b>Итого часов</b>		<b>72</b>	

Итоговая оценка 3 (хорошо)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

Ильинский АВ  
(должность)

Ильинский АВ  
(Ф.И.О.)



« 28 » февраля 2022 г.

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

**Дневник**  
**производственной практики ПП.04**  
по профессиональному модулю  
ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем  
и контроль логистических операций

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)

А.В. Ивашина  
(И.О.Ф.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

Е.В. Францева  
(И.О.Ф.)

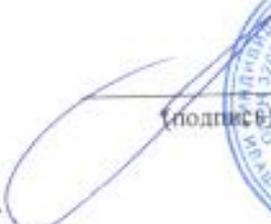
г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12ч.
	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках	12ч.
	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12ч.
	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12ч.
	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12ч.
	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12ч.
	<b>Всего</b>	<b>72</b>

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

уп  
(должность)

« 28 » сентября 2022 г.

  
(подпись)



Вячеслав  
(Ф.И.О.)

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практиканта Селихову Карину Дмитриевну  
фамилия, имя, отчество  
проходившую производственную практику по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**  
в организации ООО Ивасинка А.В.  
в период с 16.02.22, по 01.03.22

В ходе практики обучающаяся Белгородского индустриального колледжа специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике» Селихова Карина Дмитриевна

ознакомилась с производственными процессами и работой менеджера логистики на рабочем месте. Изучила работу и responsibilities менеджера логистики в различных производственных предприятиях. Изучила процессы взаимодействия с клиентами и поставщиками.

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)

И.И.  
(должность)

« 23 » сентября 2022 г.

Ивасинка А.В.  
(подпись) (Ф.И.О.)



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

Общие требования техники безопасности на ИП Ивашина А.В.

Каждый работник во время работы обязан:

1. В течение всего рабочего времени содержать в порядке и чистоте рабочее место, своевременно очищать его от грязи и ненужных предметов.

2. Выполнять санитарные нормы, соблюдать режимы работы и отдыха, регламентированные перерывы в работе.

3. Держать открытыми вентиляционные отверстия, которыми снабжены оборудование и приборы.

Во время работы быть внимательным, не отвлекаться и не отвлекать других. Не допускать на свое рабочее место лиц, не имеющих отношения к порученной работе. Каждый работник должен остерегаться движущихся неогражденных частей оборудования, инструмента, не вводить руки и другие части тела в зону их движения во избежание ранения рук, захвата волос, одежды. Во время работы оборудования не подавать и не брать через него какие-либо предметы, заготовки, детали и т.п. Во время работы необходимо следить за освещением рабочего места и вентиляцией помещения. В случае утомления глаз от недостатка освещенности или прекращения работы вентиляции следует остановить работу, выключить оборудование, доложить непосредственному руководителю, потребовать устранения неполадок и ждать дальнейших указаний. Пользоваться в работе инструментом, приспособлениями и приборами, аттестованными и имеющими

паспорта или руководство по эксплуатации. В процессе работы выполнять установленные правила пожарной безопасности, не допускать действий которые могут привести к загоранию или пожару.

#### Техника безопасности в аварийных ситуациях

Во всех случаях обнаружения обрыва питания, неисправности заземления, другого оборудования, инженерных коммуникаций, конструктивных элементов здания, помещения, в случае появления резких ухудшений самочувствия, а также в любых других ситуациях, которые по мнению работника создают непосредственную угрозу жизни или здоровью людей, он обязан немедленно сообщить об аварийной ситуации своему непосредственному или вышестоящему руководителю и в дальнейшем выполнять его указания.

Работник при обнаружении пожара или признаков горения (задымления, запах три, повышение температуры и т.п.) обязан:

1. Прекратить работу, отключить оборудование, сообщить об этом своему непосредственному или вышестоящему руководителю, вызвать по телефону пожарную команду, сообщив при этом, что и где горит, и, не ожидая прибытия пожарной команды, приступить к тушению пожара имеющимися средствами: водой, песком, огнетушителями с соблюдением правил пользования огнетушителями согласно «Инструкции о мерах пожарной безопасности в ИП Ивашина А.В.»

2. При внезапном отключении освещения в темное время суток, отключить аварийной кнопкой оборудование и ждать включения аварийного освещения. В дальнейшем выполнять указания руководителя.

3. Во всех других аварийных ситуациях выполнять указания администрации подразделения.

Техник безопасности по окончании работы

Отключить приборы и оборудование, за исключением работающего в дежурном режиме (факс, сигнализация и т.п.), инструменты и приспособления в местах их хранения.

Привести в порядок рабочее место, очистить оборудование согласно руководству по эксплуатации. Сдать техническую документацию в архив.

Соблюдение правил безопасности, находясь на территории завода

Находясь на территории завода, необходимо:

1. Быть внимательным, выполнять указания предупредительных надписей и плакатов.

2. Обращать внимание на движущийся транспорт, работающие механизмы, перемещаемые кранами грузы.

3. Не проходить в местах, не предназначенных для прохода, не подлезать под стоящий ж/д состав и не перебегать путь перед движущимся транспортом.

4. При передвижении по подразделениям завода пользоваться установленными проходами. Запрещается перелезть через механизмы, детали, заготовки; запрещается заходить без разрешения за ограждения.

5. При прохождении вблизи работающего оборудования остерегаться отлетающих частиц (стружки, абразива, шлака и т.п.), а также порезов сливной стружкой.

6. Реагировать на сигналы, подаваемые с грузоподъемных кранов и движущегося транспорта

7. Не прикасаться к незащищенным электропроводам, электрооборудованию, клеммам, арматуре освещения, не открывать дверки электрических распределительных устройств.

8. При получении новой работы потребовать от руководителя проведения инструктажа по технике безопасности и спросить его, каких опасных моментов необходимо остерегаться.

9. Соблюдать правила внутреннего распорядка, режимы труда и отдыха. Все рабочее время использовать исключительно для производственной работы, не заниматься посторонними делами.

10. На территории завода курение разрешается только в специально отведенных и оборудованных местах (урнами для окурков и емкостями с водой). В этих местах должны быть вывешены указательные знаки безопасности.

11. Не употреблять спиртные напитки, токсические и наркотические вещества.

12. Не выполнять работу не свойственную профессии и обязанностям, а также не порученную администрацией завода.

Работу производить с учетом опасных и вредных производственных факторов, действующих на оператора ПЭВМ, с целью уменьшения или предотвращения их воздействия.

В процессе труда оказывают действие следующие опасные и вредные производственные факторы:

1) физические:

-повышенные уровни электромагнитного излучения;  
повышенный уровень статического электричества;

-повышенное содержание положительных аэроионов в воздухе рабочей зоны;

-пониженное содержание отрицательных аэроионов в воздухе

рабочей зоны;

-пониженная или повышенная подвижность воздуха рабочей зоны;

-повышенный или пониженный уровень освещенности;

-неравномерность распределения яркости в поле зрения;

-повышенная яркость светового изображения;

-повышенный уровень пульсации светового потока;

-повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;

2) психофизиологические:

-напряжение зрения;

-напряжение внимания;

-интеллектуальные нагрузки;

-эмоциональные нагрузки;

-монотонность труда;

-большой объем информации, обрабатываемой в единицу времени.

Ходить на территории завода по тротуарам, при отсутствии последних по левой стороне дороги, сворачивать от идущего навстречу транспорта влево на обочину.

Средствами индивидуальной защиты оператора являются: белый х/б халат с антистатической пропиткой ГОСТ 12.4.131-83.

В случае недомогания работу прекратить, поставив в известность своего непосредственного руководителя и обратиться в медпункт.

Соблюдать правила личной гигиены.

Требования техники безопасности для оператора ПК

Перед началом работы оператор обязан:

1. Вымыть лицо и руки с мылом и одеть белый х/б халат;
2. Осмотреть и привести в порядок рабочее место;
3. Отрегулировать освещенность на рабочем месте, убедиться в достаточности освещенности, отсутствии отражений на экране, отсутствии встречного светового потока;
4. Проверить правильность подключения оборудования в электросеть;
5. Убедиться в наличии защитного заземления и подключения экранного проводника к корпусу процессора;
6. Протереть специальной салфеткой поверхность экрана компьютера
7. Убедиться в отсутствии дискет в дисководы процессора персонального компьютера;
8. Проверить правильность установки стола, стула, подставки для ног, пупитра, положения оборудования, угла наклона экрана, положение клавиатуры и. при необходимости, произвести регулировку рабочего стола и кресла, а также расположение элементов компьютера в соответствии с требованиями эргономики и в целях исключения неудобных поз и длительных напряжений тела.

При включении компьютера оператор обязан соблюдать следующую последовательность включения оборудования:

1. Включить блок питания;
2. Включить периферийные устройства (принтер, монитор, сканер и др.);
3. Включить системный блок (процессор).

Выполнение работ производить при достаточном естественном или искусственном освещении. Освещение рабочего места должно быть равномерным и не ослеплять работающего.

Оператор во время работы обязан:

1. Выполнять только ту работу, которая ему была поручена, и по которой он был проинструктирован;
2. В течение всего рабочего дня содержать в порядке и чистоте рабочее место;
3. Держать открытыми все вентиляционные отверстия устройств;
4. Внешнее устройство "мышь" применять только при наличии специального коврика;
5. При необходимости прекращения работы на некоторое время корректно закрыть все активные задачи;
6. Отключать питание только в том случае, если опера гор во время перерыва в работе на компьютере вынужден находиться в непосредственной близости от видеотерминала (менее 2 метров), в противном случае питание разрешается не отключать;
7. Выполнять санитарные нормы и соблюдать режимы работы и отдыха;
8. Соблюдать правила эксплуатации вычислительной техники в соответствии с инструкциями по эксплуатации;
9. При работе с текстовой информацией выбирать наиболее физиологичный режим представления черных символов на белом фоне;
10. Соблюдать установленные режимом рабочего времени регламентированные перерывы в работе и выполнять в физкультминутках рекомендованные упражнения для глаз, шеи, рук, туловища, ног;
11. Соблюдать расстояние от глаз до экрана в пределах 60 - 80 см.

Оператору во время работы запрещается:

1. Прикасаться к задней панели системного блока (процессора) при включенном питании;
2. Переключение разъемов интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании;
3. Загромождать верхние панели устройств бумагами и посторонними предметами;
4. Допускать захламленность рабочего места бумагой в целях недопущения накапливания органической пыли;
5. Производить отключение питания во время выполнения активной задачи;
6. Производить частые переключения питания;
7. Допускать попадание влаги на поверхность системного блока (процессора), монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и др. устройств;
8. Включать сильноохлажденное (принесенное с улицы в зимнее время) оборудование;
9. Производить самостоятельно вскрытие и ремонт оборудования

Тема №2 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках на примере ИП Ивашина А.В.»

В любой фирме-товаропроизводителе существует типичный набор задач, связанных с управлением закупками. Основными задачами, решаемыми закупочной логистикой, являются следующие:

- Что закупить;
- У кого закупить;
- Сколько закупить;
- На каких условиях закупить.

Задачу «что закупить» отдел снабжения/закупок фирмы решает совместно с производственным отделом и инженерной службой. Совместно определяются потребности в сырье и материалах, качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел снабжения.

Решение «у кого купить» требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции, существующих и потенциальных поставщиков и выбора наиболее перспективных и эффективных из них. Данный вопрос находится полностью в компетенции работников отдела снабжения. Как показывает опыт, удачный

выбор поставщика обеспечивает половину успеха предприятия (особенно это относится к деятельности торгово-посреднических структур).

Решение «сколько закупить» осуществляется при согласовании с другими отделами (производственным, складским, финансовым/бухгалтерией). Совместно с производственным отделом определяется требуемое количество материальных ресурсов. Проверяется наличие данного товара на складе (если склад находится в ведении отдела снабжения). Если на складе этой продукции нет (или ее недостаточно), то объем закупки необходимо согласовать с финансовым отделом/бухгалтерией.

Задача «на каких условиях закупить» решается, когда поставщики уже предложили свои условия. Отдел снабжения рассматривает предложенные варианты и ведет переговоры с поставщиками. В решении данного вопроса могут участвовать и работники других отделов (финансового/бухгалтерии, логистики и т.д.). Решение данной задачи означает ясность по следующим параметрам: цена, условия оплаты, условия доставки, сроки и т.д.

#### Основные направления снижения затрат на закупки

Логистическому менеджменту фирмы следует уделять внимание сокращению общих затрат, связанных с процессом закупки, поскольку затраты на управление закупками по различным отраслям составляют от 40 до 60% в структуре себестоимости производства готовой продукции развитых стран. Наибольший удельный вес в затратах, связанных с закупками, занимают: собственно цена материальных ресурсов, затраты на транспортировку и управление запасами материальных ресурсов (складирование, грузопереработка, хранение и пр.).

Выигрыш от рациональной организации закупок может быть весьма значительным. Учитывая, что издержки в этом случае составляют 40—60 % вырученных от продажи товаров средств, удачные решения в этой области превосходят эффект прибыльности компании как за счет маркетинга, так и за счет усовершенствований производства. По оценкам американских специалистов, для увеличения прибыли компании на 100 %:

- Объем продаж должен возрасти на 100 %;
- Цена товаров — возрасти на 15%;
- Заработная плата и оклады — снизиться на 25 %;
- Накладные расходы — снизиться на 33 %;
- Затраты на закупки — снизиться на 8,5 %.

Таким образом, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли — лучший результат.

Для сокращения числа составляющих компонентов затрат на закупки необходима целенаправленная политика фирменного логистического менеджмента, включающая комплекс мероприятий, среди которых можно указать:

- Совершенствование планирования потребности и нормирования расхода материальных ресурсов для производственных подразделений фирмы;
- Устранение потерь от брака (политика «ноль дефектов») в производстве и потерь материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Максимальное сокращение отходов производства и эффективное использование вторичных материальных ресурсов;

- Исключение, по возможности, промежуточного складирования материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Доставка материальных ресурсов от поставщиков как можно большими отправлениями с максимальным использованием грузоподъемности транспортных средств и минимальными тарифами;
- Минимизация уровней запасов материальных ресурсов во все звенья складской системы и др.

#### Как оценить эффективность закупочных операций

При определении эффективности закупочных операций необходимо комплексно оценить работу службы закупок фирмы, приняв во внимание: выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств, дополнительные меры по контролю качества входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки и т.д. Исходя из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций — например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж готовой продукции. Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки в целом. Проследив, таким образом, деятельность отдела закупок, можно судить об эффективности его функционирования, а также определить имеющиеся проблемные моменты.

Существуют три основных показателя, по которым

осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков.

Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как

- Доля задержанных заказов;
- Доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие
- Материальных ресурсов / готовой продукции на складе;
- Число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Фактор «цена» подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок. Всестороннему анализу должны подвергаться:

- Цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию;
- Стандартные или расчетные цены за основные материальных ресурсов;
- Индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, анализа, в результате лучшей упаковки и рационализации перевозки и т.п.;
- Форвардная закупочная деятельность в сравнении с соответствующим прогнозом для выявления его эффективности, а также сравнение цен, уплаченных при

таких закупках, с теми, которые могли быть уплачены в случае закупок не форвардным, а обычным путем;

- Доля закупочных ордеров, выданных без договоренности о твердой цене и т.д.

Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах. Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов поставки;
- Доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- Доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- Качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы часто оценивается следующими показателями:

- Сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- Допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- Доля закупок, совершенных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;
- Число изменений, внесенных в заказы по вине службы

закупок (учет по каждой причине внесения изменений);

- Число полученных и обслуженных заявок;
- Доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т.п.

#### Контроль и анализ процесса закупок

Контроль и анализ логистической функции (процесса) закупок компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей логистической системы фирмы. Традиционно такой анализ включает:

- Анализ условий закупок и рынка поставщиков;
- Контроль бюджета закупок;
- Анализ финансовой деятельности;
- Контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- Контроль и анализ процедур доставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- Анализ системы прогнозирования потребности и т.д.

За состоянием рынка поставщиков большинства основных видов материальных ресурсов регулярно наблюдают, что обеспечивает фирму — потенциального покупателя информацией о возможностях закупки необходимых товаров и дает возможность принимать оптимальные решения в зависимости от колебаний рыночных цен. Вероятный дефицит основных видов материальных ресурсов может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли. Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках материальных ресурсов позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить

отклонений от графика производства. Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки.

Анализ динамики связанных в закупленных товарах оборотных средств помогает выявить тенденцию, определяющую политику фирмы в отношении их пополнения, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок. Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению логистической концепции и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы.

Финансовый анализ позволяет проводить сравнительную оценку фактических затрат на закупочную деятельность с объемом средств, предусмотренных для этой цели бюджетом. Также ведется учет полученных и упущенных скидок и прочих выгод. В итоге основное внимание уделяется долгосрочным соглашениям о поставках материальных ресурсов / готовой продукции, а также учитывается период времени, на который фирма обеспечена поставками в соответствии с этими соглашениями. Знание объемов поставок по долгосрочным соглашениям позволяет финансовому отделу заранее выделять необходимые средства на закупки и планировать денежные потоки.

Виды отчетов в закупочной деятельности ИП Ивашина А.В.»

Каждая компания формирует систему отчетности по закупкам, исходя из целей и задач, сформулированных высшим менеджментом, в частности, на основе логистической стратегии. В зарубежной практике распространены отчетные формы и системы

показателей, которые отражают:

Рыночные и экономические условия и цены:

1. Тенденции движения цен на основные закупаемые товары и сравнение со средними затратами;

2. Изменения в соотношении спроса-предложения на рынке основных закупаемых товаров: прогнозы динамики рынка основных закупаемых товаров).

Изменения вложений в товарные запасы:

- Инвестиции в товарные запасы, классифицируемые по основным группам материальных ресурсов / готовой продукции;
- Дневные (декадные, ежемесячные) поставки и заказанный объем поставок по основным товарно-сырьевым группам;
- Отношение объема вложений в товарные запасы к объему продаж фирмы;
- Оборачиваемость основных видов закупаемых товаров;

5. Общая площадь складов, используемая для хранения запасов.

Закупочные операции и их эффективность:

- Сокращение издержек в результате изучения рынка и анализа данных;
- Допустимые уровни качества закупаемых материальных ресурсов / готовой продукции;
- Доля закупок, осуществленных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужного сырья не оказалось на складе, что повлекло за собой сбой в графике производства;

- Число изменений, внесенных в заказы (учет по каждой причине внесения изменений);
- Число полученных и обслуженных заявок;
- Производительность труда и загруженность работников;

#### 8. Транспортные издержки.

Надежность поставщика/продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов;
- Доля некондиционных поставок;
- Доля заказов, вопреки договоренности доставленных не одной партией;

4. Качество услуг транспортировки, предоставленных различными перевозчиками, измеренное временем в пути и числом повреждений грузов.

Операции, влияющие на управление и финансовую деятельность:

- Сравнение фактических затрат по отдельным видам закупочной деятельности с предусмотренными бюджетом;
- Выгоды от полученных скидок и потери от упущенных продаж;
- Соглашения о закупках (классифицируются по типам действующих контрактов и в зависимости от ожидаемой даты поставки);
- Изменения, внесенные поставщиками в предоставленные скидки;
- Время доставки;
- Доля просроченных заказов;

- Доля случаев, когда задержка доставки повлекла ощутимое отсутствие материалов на складе;
- Число случаев остановки производства в результате задержек доставки материальных ресурсов;
- Цены, уплаченные за материальные ресурсы / готовой продукции;
- Стандартные или прогнозируемые цены на основные материальные ресурсы;
- Индекс средних цен, уплаченных за материальные ресурсы / готовую продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, произведенного анализа, предложенные продавцом, произошедшие в результате улучшения упаковки и рационализации перевозки;
- Анализ форвардной закупочной деятельности.

Тема № 3: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве на примере ИП Ивашина А.В.»»

Для выявления проблем и оценки развития производственной логистики на ИП Ивашина А.В. применяются методы экономического анализа состояния и результатов производственных процессов в коммерческой организации.

Рекомендуются следующие этапы анализа эффективности производственной логистики:

- Оценка рациональности выбранных типов и методик (технологий) производства;
- Анализ затрат на производство продукции (работ, услуг) по направлениям расходования ресурсов и статьям калькуляции себестоимости продукции, работ, услуг в динамическом и структурном разрезах (динамический и структурный анализ);
- Расчет и оценка показателей эффективности производства (затратоёмкость, рентабельность производства в целом и по подразделениям и др.);
- Оценка влияния затрат производственной логистики на общую прибыльность организации;
- Подготовка выводов и предложений по устранению выявленных недостатков в организации и практике производственной деятельности, а также поиск путей и резервов

минимизации производственных расходов и повышения качества продукции.

На первом этапе анализа следует дать оценку эффективности организации производственной логистики с точки зрения типа производства, применяемых технологий, уровня автоматизации и компьютеризации производственных процессов, системы контроля над качеством продукции и работой производственного персонала.

Подробно принципы организации производства рассмотрены в литературе по производственному менеджменту

Особое внимание необходимо уделить оценке эффективности логистических методик, применяемых в производственном процессе, поскольку в условиях острой конкуренции и ужесточения требований к качеству продукции, соблюдению экологических норм нужно переходить от традиционных подходов к управлению производством к логистическому подходу. При этом координируются логистика и маркетинг в единый комплекс управления.

Второй этап включает проведение анализа себестоимости продукции (работ, услуг) по видам расходов и статьям калькуляции в разрезе цехов или участков (подразделений). Для определения тенденций изменения себестоимости и расходов рекомендуется проводить анализа не менее чем за три-четыре года. После подведения итогов анализа нужно оценить рентабельность каждого вида продукции (работ, услуг), а также прибыльность структурных подразделений (центров ответственности).

После оценки динамики и структуры себестоимости и ее элементов — расходов — делают расчет относительных показателей анализа производственной деятельности (третий этап).

Для проведения анализа используются показатели, объединенные нами в три группы:

1-я группа. Динамика показателей анализа производственных затрат:

Абсолютный прирост (снижение) производственных затрат =  
Общая величина затрат в отчетном периоде – Общая величина затрат в базисном периоде;

2-я группа. Показатели эффективности затрат:

Материалоемкость = Материальные затраты / Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Зарплатоемкость = Затраты на оплату труда с отчислениями /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Амортизационность = Сумма начисленной амортизации /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг.

3-я группа. Эффективность производственной логистики:

Эффект операционного рычага = Маржинальный доход /  
Прибыль от продаж;

Доля производственных затрат в себестоимости продукции (работ, услуг) = Сумма производственных затрат / Себестоимость продукции (работ, услуг).

Рекомендуется также рассчитать удельные веса затрат в себестоимости по цехам и группам продукции (работ, услуг);

Рентабельность производства = Валовая прибыль /  
Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг).

Четвертый этап отражает расчет влияния производственной логистики на выручку или прибыль организации. Здесь можно рассчитать показатель уровня производственных затрат как отношение суммы этих затрат к выручке (прибыли) организации.

На пятом этапе анализа эффективности производственной логистики подготавливается отчет о его результатах, включающий обобщенные данные, выводы и предложения. Оценив уровень логистических затрат в производственной деятельности, логист должен проанализировать варианты сокращения расходов и повышения эффективности производственной логистики.

Направлениями совершенствования производственной логистики могут быть:

- Применение материалов-заменителей;
- Сокращение простоев и объема бракованной продукции;
- Организация возвратной логистики;
- Внедрение логистических методик *KANBAN*, *LP* и др.;
- Повышение квалификации сотрудников, изменение системы их мотивации;
- Введение тотального контроля качества и т.д.

Тема №4: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции на примере ИП Ивашина А.В.»

Обоснованность выбора каналов распределения

Обоснование выбора канала распределения базируется на трех основных факторах: охвате рынка, допустимых издержках и контроле.

Охват рынка определяется способом распределения.

Различают интенсивное, выборочное и исключительное

распределение.

Интенсивное распределение применяется при сбыте товаров первой необходимости и пищевых продуктов (зубная паста, мыло, хлеб, молоко и др.). Целью распределения в данном случае будет охват всех возможных мест продажи, чтобы потребитель мог найти эти товары буквально повсюду. Решить эту задачу без большого числа посредников невозможно, поэтому здесь используются многоуровневые каналы.

Выборочное распределение используется для товаров предварительного выбора - одежды, бытовых электроприборов и др. Такие товары продаются в специализированных магазинах или специализированных отделах универсальных магазинов. При этом число уровней меньше, чем в первом случае.

Исключительное распределение применяют при сбыте товаров специального ассортимента, уникальных товаров. При этом используются каналы нулевого или первого уровней - фирменные магазины или дистрибьюторы.

Допустимый уровень издержек товародвижения зависит от возможностей производителя и от уровня цен на товары-аналоги. Небольшие фирмы не в состоянии создать и содержать свою сбытовую сеть, поэтому они вынуждены использовать посредников, увеличивая число уровней каналов распределения. Некоторые крупные предприятия имеют фирменные магазины по всему миру ("Макдональдс", "Тойота" и др.). Другие, не менее мощные, предпочитают посредников ("Фиат", "Фольксваген"). Уровень цен на товары-аналоги определяет конкурентоспособность цены каждого отдельного производителя. Чем ниже издержки производства по сравнению с конкурентами, тем больше у

производителя возможности по охвату рынка и больше уровней каналов он может использовать.

Контроль за каналом товародвижения приобретает особую значимость для таких товаров, как сложная бытовая техника, промышленное оборудование или эксклюзивные потребительские товары. В первом случае необходимы высококвалифицированные посредники, во втором - престижные магазины.

Кроме этих основных факторов производитель должен учитывать региональную концентрацию покупателей, темпы развития рынка, потребность в сервисных услугах, скорость доставки товара к месту продажи и др.

В любом случае процесс продвижения продукции к конечному потребителю требует ускорения. Эту задачу реализует деятельность по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Контроль управления товарными запасами. Товарная запасоемкость логистической системы. Обеспеченность запасами и товарооборачиваемость на примере ИП Ивашина А.В.

Для того чтобы торговое предприятие могло работать бесперебойно и обеспечивать постоянное наличие товаров, необходимо правильно организовать управление товарными запасами. Эффективное управление товарными запасами обеспечивает не только наличие товаров в магазинах, но и устойчивость ассортимента, позволяет осуществлять выбранную компанией ценовую политику, в полной мере удовлетворяя запросы потребителей.

Товарные запасы предприятия торговли подразделяются на товарные запасы сезонного хранения, текущего хранения и досрочного завоза. Именно товарные запасы текущего хранения

обеспечивают стабильную и постоянную работу торговых компаний, поэтому их пополнение осуществляется постоянно, а товарные запасы досрочного завоза и сезонного хранения состоят из товаров, производство и потребление которых имеют значительный разрыв во времени. При создании таких запасов принимается во внимание и географическое расположение торговой точки, и невозможность обеспечить регулярную доставку товаров по различным причинам.

Управление товарными запасами ИП Ивашина А.В.» осуществляется путем их нормирования, оперативного учета, контроля и регулирования. Управление товарными запасами путем нормирования заключается в установлении необходимых объемов и размеров товарных запасов, которые могут обеспечить нормальную работу торгового предприятия. Управление товарными запасами путем осуществления оперативного учета и контроля за их состоянием предполагает использование данных форм учета и отчетности - карточек количественно-суммового учета, статистических отчетов о товарных запасах и товарообороте. Управление товарными запасами путем их регулирования заключается в действиях, направленных на поддержание определенного уровня товарных запасов и маневрировании.

Чтобы управление товарными запасами было более эффективным, торговые предприятия все шире используют автоматизированные системы управления товарными запасами, практически исключая ошибки и упущения в вопросах получения и обработки имеющейся информации о товарах.

Производственные запасы – материальные ресурсы, хранящиеся на складах предприятий и предназначенные для

производственного потребления; они присущи предприятиям-товаропроизводителям, Производственные запасы являются маломобильными, а по существу – инертными. Именно в производственных запасах иммобилизуются значительные массы материальных и финансовых ресурсов.

Снабженческо-сбытовая логистика предписывает общее правило: для успешной снабженческо-сбытовой деятельности предприятие-товаропроизводитель должен работать с минимальными по величине производственными запасами, а лучше вообще без них.

Для удовлетворения данного требования в логистике разработана система поставок «точно в срок». Согласно этой системе материальные ресурсы поставляются на предприятие непосредственно под запуск их в производство.

При этой системе материальные ресурсы поставляются мелкими партиями, минуя склад и направляются непосредственно в производственные цеха предприятия.

Материальные ресурсы, поставляемые по системе «точно в срок», приходят на предприятие в максимальной технологической готовности, с полной гарантией поставщика качества и количества поставляемых товаров.

$$t_i = T_i - t_i \Rightarrow 0$$

- ожидание материала до его использования (хранение на складе),

- момент запуска материалов в производство,

- поставка материалов.

Система поставок «точно в срок» предусматривает синхронизацию производственного графика и графика поставок.

Снабженческо-сбытовая логистика оперирует величиной запасоемкости производства и торговли. Запасоемкость – отношение величины запаса к объему производимой или реализуемой продукции:

$$v = V/Q$$

$v$  – запасоемкость,

$V$  – величина запасов производственного или товарного,

$Q$  – объем производства и реализации.

Измеряется в копейках запаса на один рубль произведенной продукции или в процентах от объема производства или реализации.

Для достижения необходимой конкурентоспособности товаропроизводители должны устанавливать величину своих производственных запасов на строго коммерческой основе – исходя из коммерчески оправданных денежных сумм, вкладываемых в производственные запасы. В этом случае обеспечивается минимум иммобилизации материальных и финансовых ресурсов.

Уровень производственного запаса должен определяться с помощью нормативной величины запасоемкости.

$$V_{\text{пр}} = [v]Q$$

$V_{\text{пр}}$  – величина производственного запаса в стоимостном выражении

$[v]$  – нормативная запасоемкость производства

$Q$  – производственная программа предприятия за определенный период (за год)

Согласно выполненным расчетам нормативная запасоемкость в годовом исчислении не должна превышать 3-5 коп на руб., или 3-5% от объема производства.

Нормативная запасаемость производства определяется по следующей формуле:

$$[v]=V/Q$$

СМ – величина материальных затрат в производстве или сумма денежных средств, ассигнованных на закупку материальных ресурсов для производственных нужд (тыс.руб)

тоб – величина обеспеченности производства материальными ресурсами в днях

- Сумма материальных затрат определяется по формуле:

$p_i$  – цена закупки соответствующих видов материальных ресурсов

$M_i$  – потребность в материальных ресурсах  $i$ -того вида (наименование)

1,2...  $i$ ...  $m$  – номенклатура потребляемых материальных ресурсов

- 2) Определяется потребность в материальных ресурсах на производственные нужды:

$N_{ij}$  – норма расхода материальных ресурсов  $i$ -того наименования на изготовление единицы продукции  $j$ -того наименования

$Q_j$  – производственная программа изготовления продукции  $j$ -того наименования.

- 3) Определяется величина обеспеченности производства в материальных ресурсах.

При определении нормативной запасаемости производства используются нормы расходы материальных ресурсов, что придает

вычисляемой запасоемкости нормативный характер. Норма расхода обеспечивает основное требование логистики: точность и достоверность определения потребности и суммы материальных затрат.

Важным компонентом исходной формулы является длительность обеспеченности производства материальными ресурсами, находящимися в производственном запасе товаропроизводителя. Величина длительности обеспеченности зависит от надежности материально-технического снабжения (от надежности поставок). Надежность поставок – поступление материальных ресурсов требуемых наименований партиями в сроки в количестве и качестве, обусловленными режимом материалопотребления данного товаропроизводителя.

Материальные ресурсы должны поставляться на предприятие не тогда, когда это удобно поставщику, а когда это необходимо потребителю.

Режим производственного потребления и соответствующий ему режим поставок юридически закреплен в договоре поставки. Надежность поставок может быть сформирована как точное выполнение поставщиками договорных обязательств по поставкам предприятия.

Материальные ресурсы могут поступать на предприятия с разной надежностью. Для осуществления процесса производства на предприятии должны быть сосредоточены исходные материальные ресурсы в полном объеме и комплектности, что достигается при надежности поставок в 100%.

Недостающая надежность компенсируется производственными запасами.

Длительность обеспеченности производства – функция надежности:  
 $t_{об} = f(R)$   
 $t_{об}$  – необходимая длительность обеспеченности производства материальными ресурсами

$R$  – надежность поставок

$$0 \leq R \leq 1$$

Обеспеченность производства материальными ресурсами:

$R$  – надежность поставок. Количественно это вероятность безотказного поступления на предприятие материальных ресурсов.

Согласно теории

надежности всякое отклонение от зафиксированного в договоре поставок – это отказ в процессе поставки.

Товарные запасы представляют собой уже готовую продукцию предназначенную для конечного потребителя, а также запасы находящиеся на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

Товарные запасы, в свою очередь, подразделяются на запасы товарные средства производства и товарные предметы потребления.

Товарные запасы делятся на:

Текущие запасы — главная часть всех запасов. Обеспечивает непрерывность производственного или торгового процесса между очередными поставками.

Страховые запасы — обеспечивают материалами или товарами производственный или торговый процесс в случае непредвиденных обстоятельств.

Сезонные запасы — появляются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки.

Для определения (оценки) среднего количества технологических или переходных товарно-материальных запасов в данной системе материально-технического обеспечения в целом используется следующая формула:

$$J = ST,$$

где,

$J$  — общий объем технологических или переходных (находящихся в процессе транспортировки) товарно-материальных запасов;

$S$  — средняя норма продаж этих запасов на тот или иной период времени;

$T$  — среднее время транспортировки.

Товарные запасы в отличие от производственных обладают высокой мобильностью, поэтому их увеличение является положительным явлением в снабженческо-сбытовой деятельности. Но и для них возможна некоторая иммобилизация, которая появляется при относительно высоком уровне товарного запаса. Она предотвращается при помощи постоянного мониторинга спроса покупателей. Важную роль играет маркетинговая поддержка в снабженческо-сбытовой логистике. Мобильность товарных запасов обусловлена ожиданием покупателей, то есть они постоянно «работают».

Товарный запас может интерпретироваться как «горячий

резерв» продукции, предназначенной для производства или личного потребления.

Запасоемкость - коэффициент, рассчитываемый как отношение величины запасов товарно-материальных ценностей к объему реализации продукции, работ и услуг. В торговле запасоемкость рассчитывается как отношение запасов на конец расчетного периода к чистому товарообороту за период.

Состояние товарных запасов имеет большое значение для торговых организаций, так как сумма их должна находиться в определенном соответствии с объемом товарооборота.

Товарный запас-это масса товаров, находящихся в сфере обращения с момента поступления их из производства до момента реализаций.

Для успешного выполнения плана товарооборота необходимо иметь запасы товаров в определенном количестве, достаточном для организации бесперебойной торговли и для предоставления покупателям возможности выбора нужных им товаров. Ускорение товарооборачиваемости товаров означает сокращение времени их обращения и соответственно ускорение оборачиваемости средств, находящихся в товарных запасах; оно приводит к сокращению затрат и повышению эффективности торговли. Но такой экономический эффект нельзя назвать положительным, так как при этом значительно сокращается предложение товара, а, следовательно, и социальный эффект торговли, являющийся ее основной целью.

Назначение товарных запасов заключается в том, чтобы обеспечить своевременное пополнение товарами розничных организаций и предприятий.

Повышение эффективности управления товарными запасами требует дальнейшего совершенствования как информации о товарных запасах (ее сопоставимости по каналам товародвижения, товарным группам и т.д.), так и методологии аналитических разработок.

Анализ товарных запасов проводится с учетом их назначения, местонахождения, товарного состава.

При анализе товарных запасов следует рассчитать показатели, характеризующие их состояние и обеспеченность, а так же эффективность использования денежных средств, вложенных в товарные запасы.

Обеспеченность товарными запасами характеризуют данные сравнения фактического наличия товарных запасов в сумме и в днях оборота с нормативом. Эффективность использования средств в товарных запасах определяется такими показателями, как оборачиваемость средств в товарных запасах (товарооборачиваемость) в днях и в разах и рентабельность средств в товарных запасах.

Однако такой общий результат не может еще характеризовать истинное состояние товарных запасов. Самое главное - изучение их состава в соответствии с запросами покупателей, размещения по организациям и предприятиям торговли.

Часто наблюдается накопление излишних запасов одних товаров при перебоях в торговле многими другими, наличие сверхнормативных запасов в одних торговых точках при недостатке их в других. Детальный анализ по группам запасов и их размещению по торговым предприятиям позволяет правильно оценить состояние и определить необходимые меры по их

реализации.

Образование и хранение товарных запасов требуют определенных затрат, которые возрастают по мере их увеличения.

В этой связи для правильного экономического планирования небезразлично, в каком объеме должны создаваться товарные запасы. Как избыток, так и их недостаток в равной мере приносят убытки. Излишние товарные запасы приводят к увеличению затрат на их образование, хранение, к убыткам от порчи товаров. Если эти товары к тому же подвержены моральному старению, влиянию моды, то возможно и их обесценение. Незначительная величина товарных запасов, как правило, приводит к перебоям в работе розничной торговли, к образованию дефицита и, наконец, прямым убыткам, связанным с сокращением объема товарооборота.

На размеры товарных запасов оказывает влияние целый ряд факторов: равномерность и частота завоза, транспортные условия, материально-техническая база торговли и ее размещение, свойства товаров и т.д. Чтобы как-то контролировать состояние товарных запасов и учитывать влияние этих факторов, осуществляется нормирование товарных запасов.

Отклонение фактических товарных запасов от установленного норматива служит ориентиром в коммерческой работе. Если товарные запасы становятся ниже норматива - это сигнал для завоза соответствующих товаров. Увеличение же товарных запасов сверх установленного норматива говорит о необходимости изучения причин, вызвавших такое нежелательное явление. Таким образом, товарные запасы призваны играть важную роль в организации товародвижения.

По месту нахождения выделяются следующие группы

товарных запасов: товарные запасы у производителей, на складах оптовых торговых баз, на складах заготовительных организаций, в розничной торговле, в пути.

В зависимости от назначения товарные запасы подразделяются на текущие, сезонного хранения, досрочного завоза.

Товарные запасы текущего хранения - это товары на предприятиях оптовой и розничной торговли, обеспечивающие повседневные нужды торговли. Их величина определяется объемом реализации и частотой завоза.

Тема №5 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования на примере ИП Ивашина А.В.»

Различные склады ИП Ивашина А.В. характеризуются своими

структурными и конструктивными особенностями, что проявляется в специфических значениях параметров в целом, так же, как и параметров отдельных единиц оборудования. Такие склады могут быть встроены в различные участки производственно-сбытовой системы. Нужно только, чтобы эта система при наличии складов функционировала экономически эффективнее, чем без них.

Эта общая проблема эффективности складского хозяйства распадается на несколько частных проблем. Успешное решение каждой из них оказывается шагом в направлении достижения эффективности складского хозяйства в целом. Такими частными задачами являются:

- Решение о необходимости склада (или лучше пользоваться прямыми поставками);
- Выбор между организацией собственного склада и использованием общего;
- Определение общего числа складов;
- Определение размера каждого склада и места его расположения;
- Выбор схемы и организация процесса складирования.

Решения этих проблем до настоящего времени полностью не формализованы и не алгоритмизированы. Оценочные расчеты, выполняемые в связи с тем или иным вариантом выбора, носят дополнительный и проверочный характер. Проверочный, а не проектный характер этих расчетов вытекает из того, что они выполняются как бы постфактум. Сами проверяемые варианты в ходе этих расчетов не «генерируются». Эти варианты должны быть предложены лицом, принимающим решения.

Решение о том, нужен ли склад вообще или более выгодно осуществлять прямые поставки, принимается на основе просчета экономических последствий обоих вариантов и их сопоставления.

Сопоставив суммарную величину потенциальной экономии с затратами на строительство, приобретение или аренду склада, можно при прочих равных условиях прийти к выводу о целесообразности или нецелесообразности использования поставок с введением промежуточного складирования.

После принятия решения о целесообразности использования поставок через склад необходимо установить, кому он будет принадлежать. Возможно нахождение такого склада в собственности предприятия, или же предприятие будет пользоваться данным складом на условиях аренды.

Альтернативой этому является склад общего пользования, когда право собственности на данный склад сохраняется за его владельцем, а пользователь оплачивает оказываемые ему конкретные складские услуги. Возможно также сочетание собственного склада и склада общего пользования.

Существуют как факторы, действующие в пользу решения о создании или приобретении собственного склада, так и факторы, действующие в противоположном направлении.

В условиях стабильно высокого оборота на хорошо известном рынке с постоянным сбытом целесообразно иметь собственные склады как для сырья и других товаров, необходимых для производственного цикла, так и для готовой продукции и для организации ее последующего сбыта.

Наоборот, к услугам складов общего пользования лучше прибегать при низких уровнях оборота или сезонном характере

запасов. Такими складами целесообразно пользоваться при освоении нового рынка, когда уровень и стабильность продаж и покупок заранее в полной мере неизвестны.

Таким образом, на принятие решения о форме собственности на данный склад влияют следующие факторы:

$x_1$  — уровень спроса на хранимые товары;

$x_2$  — степень неравномерности уровня спроса;

$x_3$  — уровень сервисного обслуживания;

$x_4$  — условия конкуренции;

$x_5$  — степень сезонности хранимых запасов;

$x_6$  — уровень необходимых инвестиций в складирование;

$x_7$  — уровень финансового риска;

$x_8$  — допустимая гибкость в использовании складской площади;

$x_9$  — степень осведомленности о рыночной ситуации.

Интегральная оценка  $I$ , необходимая для принятия решения о выборе формы собственности на склад, с известной степенью условности может быть записана в виде линейной формы:

$$I = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_8x_8 + c_9x_9 = \sum_{i=1}^{\max_i} c_i x_i,$$

где  $c_{1-9}$  — весовые коэффициенты, учитывающие относительную значимость факторов  $x_{1-9}$ .

И значения факторов  $x_{1-9}$ , и весовые коэффициенты  $c_{1-9}$  могут определяться субъективным волевым решением лица или лиц, принимающих эти решения. Они могут быть также определены в результате экспертных оценок группы независимых экспертов. В последнем случае решение, полученное на основании

сформированной таким образом интегральной оценки, может оказаться близким к оптимальному.

Выбор количества складов, их размеров и места расположения также является творческим волевым актом лица или лиц, принимающих такое решение. Однако в отличие от предыдущей задачи, после принятия решения о выборе конкретного варианта количества, размеров и размещения складов экономические последствия принятия такого решения могут быть сразу же просчитаны и оценены. Это производится в порядке проверочного расчета еще до реализации принятого решения.

Такие проверочные расчеты, кроме оценки затрат на хранение запасов, должны учитывать также затраты на погрузочно-разгрузочные работы, на перекомплектацию и затаривание, а также транспортные расходы, которые обычно составляют основную часть дополнительных затрат.

Факторами, влияющими на интегральную оценку ситуации, используемыми для принятия такого решения, являются:  $x'_1$  — мощность материальных потоков;  $x'_2$  — уровень организации материальных потоков;

$x'_3$  — уровень упущенной выгоды от продаж;  $x$  — уровень стоимости хранимых запасов;  $x'_5$  — степень загрузки транспортных средств;

$x'_6$  — стоимость транспортировки;

$x'_7$  — стоимость складских операций;

$Xg$  — уровень сервисного обслуживания;

$x'_9$  — качество транспортного обслуживания;

$x'_{j0}$  — частота и ритмичность мелкооптовых и розничных поставок;

\*1, — требования к условиям хранения;

$x_2$  — капиталовложения на создание или организацию транспортной сети;

$x_3$  — капиталовложения на строительство и эксплуатацию складских зданий и другого складского оборудования;

$x'_n$  — постоянство рыночной ситуации.

Интегральная оценка и здесь производится на основе линейной формы:

$$I_1 = \sum_{i=1}^{\max_i} c'_i x'_i .$$

После принятия на основании соответствующей величины оценки /, решения можно выполнить необходимые проверочные расчеты и сопоставить выбранные варианты.

В некоторых случаях для проведения проверочных расчетов можно задаваться вполне определенными данными. К ним относятся, например, транспортные тарифы или стоимость единицы площади склада. Другие проверочные данные, например, средняя величина и частота заказов, также определяются экспертным путем или на основе волевого субъективного решения.

Выбор рациональной системы складирования осуществляется в результате выполнения следующей последовательности действий:

1) Определение стратегической цели создания складской сети, которая зависит от функциональной деятельности склада в рамках логистической системы и устанавливает взаимосвязь склада с внешней средой, в том числе с транспортными средствами;

2) Определение общей направленности технической оснащенности складской системы с учетом поставленной

стратегической цели, а также конструктивных особенностей складских помещений;

3) Определение элементов каждой подсистемы складирования с учетом технических, технологических и экономических ограничений, т. е. согласование технических возможностей помещения, предназначенного под складирование, характеристик складского оборудования, технологии переработки грузов и финансовых возможностей фирмы;

4) Разработка различных комбинаций элементов системы складирования с учетом их совместимости;

5) Проведение технико-экономической оценки каждого конкурентоспособного варианта организации системы складирования на основе анализа показателей эффективности использования складских площадей и объемов и величины приведенных общих логистических издержек;

6) Выбор рационального варианта системы складирования.

Оптимальным является вариант с максимальными значениями показателей эффективности использования складских площадей и объемов при минимальных общих логистических издержках.

Особого внимания заслуживает и рациональная разбивка складских площадей на рабочие (складские) зоны. Такая разбивка позволяет обеспечить оптимальный процесс переработки грузов на складе при максимальном использовании имеющихся складских мощностей. Основным принципом деления складской площади является выделение пространства с учетом особенностей поступления товара, характеристики складской техники и т. д. для последовательного осуществления логистических операций грузопереработки. В общем виде выделяются следующие основные

складские зоны.

1. Зона разгрузки.
2. Зона приемки.
3. Зона основного хранения (стеллажного и штабельного).
4. Зона комплектации заказа.
5. Зона отгрузки.

При организации фасовочных работ в состав складских зон включается зона (цех) фасовки. Также выделяются зона экспедиции приемки (для приемки грузов в то время, когда склад не работает) и зона экспедиции отправки (для комплектации партий отгрузки). Расположение основных складских зон влияет на систему складирования, внутрискладские грузопотоки, технологии переработки грузов, ориентацию логистического процесса и выбор видов складирования.

Определение оптимального числа складов в логистической системе также является одной из основных задач при проектировании складской сети. Создание складов всегда сопряжено с затратами, связанными с их организацией и функционированием. На рис. 1 отражена зависимость логистических издержек от числа складов в системе распределения. При увеличении числа складов транспортные расходы на доставку груза на склад возрастут, так как увеличится пробег транспорта, но в то же время уменьшатся транспортные расходы на доставку товаров клиенту, что связано с приближением расположения складов к месту потребления этих товаров и, следовательно, уменьшением пробега транспорта. Суммарные транспортные расходы, как правило, обратно пропорциональны изменению числа складов. Затраты на содержание запасов с увеличением числа складов

возрастут из-за роста совокупных запасов, особенно страхового, создание которого является обязательным.

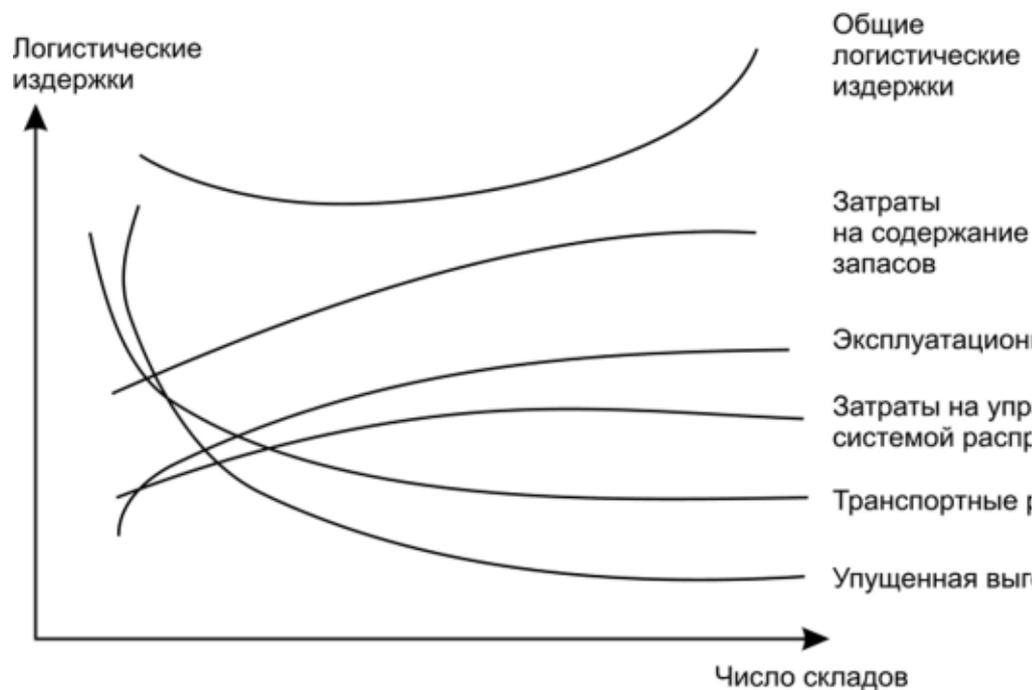


Рис. 1. Зависимость логистических издержек от числа складов в распределительной сети

Расходы на эксплуатацию складского хозяйства возрастают пропорционально увеличению числа складов. Такая тенденция вызвана эффектом масштаба: расширение складской сети за счет увеличения числа складов сопровождается уменьшением площади складов и, следовательно, ростом эксплуатационных затрат, связанных с управлением распределительной системой в процессе увеличения числа складов.

Размер упущенной выгоды от продаж обратно

пропорционален числу складов. Увеличение числа складов, как правило, вызвано стремлением приблизить рынки сбыта и оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, тем самым сокращая размер упущенной выгоды от продаж.

Сложив графики, получим кривую зависимости общих логистических издержек от числа складов в складской сети. Точка минимума общих логистических издержек соответствует оптимальному числу складов в складской сети предприятия.

При выборе места складирования товаров учитывают:

- Полный перебор, заключающийся в рассмотрении возможных вариантов расположения складов и их оценке с использованием ЭВМ и характеризующийся высокой трудоемкостью;

- Эвристический подход, который основан на использовании опыта специалистов и заключается в отборе конкурентоспособных вариантов месторасположения складов и выборе оптимального варианта методом математического программирования.

Главным фактором при выборе месторасположения складов являются суммарные затраты на строительство и эксплуатацию склада, на пополнение запасов и транспортные расходы по доставке и отправке грузов.

После установления числа и размеров складов и определения способов транспортировки надо разработать структуру и организацию процесса складирования, который представляет собой неразрывную последовательность технологических операций.

Эта последовательность определяется следующими факторами:

1. Видом складированной грузоединицы (поддон, кассета, ящик

и др.).

2. Способом складирования (на полу, на стеллажах, конвейерное, циркуляционное и др.).

3. Видом подъемно-транспортного и другого обрабатывающего оборудования (тележки, тельферы, манипуляторы и др.).

4. Способом комплектации и отправки потребляемых партий (с мест хранения, с зон комплектации, с централизованной либо децентрализованной подборкой и др.).

5. Способом перемещения грузоединиц (вручную, с местным управлением, с дистанционным управлением и др.).

6. Способом обработки складской информации (в пакетном режиме, в реальном времени и др.).

7. Конструкцией склада (открытый, закрытый, многоэтажный, высотный и др.).

Разновидности указанных факторов были рассмотрены ранее. Выбор их последовательности определяет для данного склада технологический процесс складирования.

Например, выбор может быть таков: изделия, находящиеся на стоечных поддонах, размещаются в полочных стеллажах склада, находящегося в закрытом здании. Размещение грузоединиц производится с помощью межстеллажного крана-штабелера. Подготовка изделия к отправке со склада производится в зонах комплектации. Перемещение изделий осуществляется в режиме дистанционного управления при централизованной отборке. Складская информация при этом обрабатывается компьютером в составе локальной вычислительной сети.

Начальным понятием организации технологического процесса

на складе является грузовая единица — это некоторое весовое или объемное количество товара, которое загружается, хранится, транспортируется и выгружается как единое целое. Грузовая единица может формироваться у поставщика или производителя и на самом складе.

В логистическом управлении параметры грузоединиц, а также устройств для их складской обработки между собой должны быть взаимосвязаны.

В качестве базового основания, на котором устанавливают тару с различными товарами, предписывается использовать поддоны двух унифицированных типоразмеров: 1200 x 800 мм и 1200 x 1000 мм.

Для обеспечения единого подхода к различному складскому оборудованию вводится понятие *базового модуля*. Это прямоугольник с размерами 600 x 400 мм. Он должен кратное число раз укладываться на стандартных поддонах. Под кратным числом раз здесь понимаются коэффициенты, равные 2, 3, 4, ..., а также  $U_2$ ,  $U_3$ ,  $U_4$  и т. д. Примеры такого размещения приведены на рис. 2.

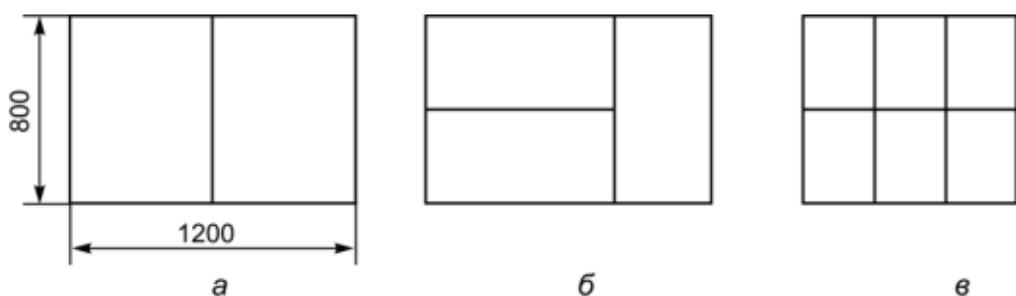


Рис.2. Примеры размещения базового модуля на унифицированных поддонах

На рис. 2, *a* показано, что на унифицированном поддоне

размером 1200 x 800 мм размещены два базовых модуля размером 600 x 800 мм.

На рис. 2, б показано, что на таком же поддоне размещены три базовых модуля размером 400 x 800 мм.

На рис. 2, в показано, что на таком же поддоне размещены шесть базовых модулей размером 400 x 300 мм.

Грузовая единица в процессе выполнения складских операций под логистическим управлением должна сохранять свою целостность и неизменность. Это достигается применением унифицированной тары, увязанной с базовым модулем. Другим способом достижения неизменности и целостности грузоединицы является пакетирование.

Пакетирование представляет собой операцию по образованию на поддоне целостной грузовой единицы путем связывания груза и поддона. Пакетирование грузов с поддоном в целостную грузоединицу можно осуществлять различными способами. В настоящее время наиболее перспективным и удобным методом пакетирования является обвязывание груза вместе с поддоном с помощью термоусадочной пленки. Иногда этот целостный пакет называют обандероленным. Грузы в такой упаковке защищены от различных вредных воздействий. Кроме того, возможные хищения неминуемо приводят к нарушению пленочной упаковки.

Склады характеризуются также высотой. Например, склады высотой до 6 м называются обычными, а выше — высотными.

Следующим важным моментом, определяющим процедуру и организацию складирования после выбора грузовой единицы, является разработка процедуры комиссионирования (комплектации) заказов и отгрузка товаров потребителям.

В настоящее время наблюдается тенденция к компьютеризации управления операциями складирования, в том числе и ко- миссионированием. Но независимо от степени компьютеризации, по той или иной ручной технологии в содержательном смысле должны быть выполнены следующие операции по ко- миссионированию:

- Прием и регистрация заказа потребителя;
- Отбор товара и его комплектация в соответствии с заказами потребителей;
- Подготовка товара к отправке, включая выполнение некоторых технологических операций, затаривание и необходимое документирование;
- Формирование партий отправки и отгрузка товаров в соответствующее транспортное средство.

При комплектовании товара необходимо ответить на следующие вопросы:

- Является ли исходное положение отбираемого для комплектации данного заказа товара статическим или динамическим;
- Является ли перемещение товара при его доставке в зону комплектации одномерным или двумерным;
- Осуществляется ли отбор товара для удовлетворения данного заказа вручную или с применением тех или иных средств механизации;
- Осуществляется ли комплектация заказов централизованно, т. е. для нескольких заказов, поступивших на склад, или децентрализованно (для каждого конкретного заказа отдельно).

Выбор и назначение того или иного уровня механизации является важным компонентом выбора схемы и организации всего процесса складирования.

Так, склады сырья и исходных материалов, принимающие и обрабатывающие большие партии однородных, зачастую жидких или сыпучих грузов с постоянной интенсивностью поступления, могут характеризоваться высоким уровнем автоматизации.

Склады в производственной сфере осуществляют обработку грузов, потоки которых подчиняются определенному плану и поэтому также могут эффективно функционировать при достаточно высоком уровне автоматизации и механизации.

Склады готовой продукции и оптовые распределительные склады в системе сбыта, как правило, осуществляют обработку тарных и штучных грузов с установившейся номенклатурой и крупными партиями. Здесь также может оказаться эффективной автоматизированная обработка.

Что касается оптового снабжения розничной сети, то здесь из-за большого разнообразия и колебания номенклатуры, различия в объемах и формах поставки обычно ограничиваются механизацией отдельных операций.

Тема№6: «Контроль и оценка эффективности транспортной  
ЛОГИСТИКИ»

Ключевые показатели эффективности и конкурентоспособности транспортно-логистического центра

Логистическая система формируется в соответствии с целями компании (фирмы), которая стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность. Понятие “эффективность” (efficiency) тесно связано с понятиями “экономичность” и “действенность” (effectiveness). Оба эти термина на русский язык обычно переводят как эффективность.

Вопросы, касающиеся действенности, - это какие виды продукции или услуг дают экстраординарные экономические результаты или способны их дать? Какие рынки или виды потребления способны дать экстраординарные результаты? На достижения каких результатов должны быть брошены ресурсы и усилия предприятия?

Действенность есть основа успеха. Поэтому первая забота логистического менеджера состоит в обеспечении действенности и экономичности очень небольшого ядра из тех видов деятельности, которые этого заслуживают.

Логистика в промышленно развитых странах позволила выделить систему показателей оценки эффективности и

результативности логистических систем. К таким показателям обычно относят:

- Общие транспортно-логистические затраты;
- Качество логистического сервиса;
- Продолжительность логистических циклов;
- Производительность;
- Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Эти показатели обычно называются ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. С помощью их оценивается эффективность использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы. В итоге комплексно оценивается результативность логистического менеджмента, что является основой логистического планирования, учета и контроля.

Общими транспортно-логистическими затратами называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В этих издержках можно выделить элементы:

- Затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные транспортно-логистические затраты);
- Ущерб от логистических рисков;
- Затраты на логистическое администрирование.

В составе общих логистических издержек следует учитывать также потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или

низкого качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т. п.

Анализ логистических издержек западными компаниями обычно проводится в процентном отношении к стандартам, объемным или ресурсным показателям. В частности:

- Логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым затратам;
- Логистические издержки по отношению к объемам продаж;
- Отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим логистическим издержкам;
- Логистические издержки фирмы в отношении стандартов или среднего уровня в данной отрасли;
- Логистические издержки в соответствующих статьях бюджета фирмы.

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя при формировании логистической стратегии в экономике Беларуси связано со следующими трудностями:

- Невозможностью выделения многих составляющих логистических издержек из действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности;
- Отсутствием методов расчета ущербов от логистических рисков.

В этих условиях большинство учетных и отчетных форм должны содержать показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики (издержки в материальном менеджменте, издержки на операции

физического распределения и т. п.) и внутри этих областей по логистическим функциям. Обычно в странах Западной Европы выделяют и учитывают затраты на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и т. п.

Качество логистического сервиса базируется на стандартизированных терминах «услуга» и «сервис». Большинство логистических операций / функций являются услугами. Тогда логистический сервис - процесс предоставления логистических услуг при выполнении соответствующих операций (функций) внутренним или внешним потребителем.

Основными предприятиями сервиса в логистических системах являются посредники, услуги которых связаны с распределяемыми и продаваемыми продуктами на различных звеньях логистической сети. Например, транспортные компании, экспедиторы, оптовые и розничные торговцы, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании и т. п.

Логистический сервис играет важнейшее значение в реализации корпоративных стратегий. Однако до настоящего времени отсутствуют эффективные способы оценки его качества. Это объясняется рядом особенностей характеристик сервиса в сравнении с характеристиками продуктов:

- Неосвязаемость сервиса. Поэтому представителям сервиса сложно объяснить и дать отличительные характеристики видов сервиса, а его потребителям трудно их оценить;
- Услуги потребляются в момент их осуществления, т. е. они не складываются и не транспортируются;
- Потребитель никогда не становится собственником,

приобретая услуги;

- Сервис проявляется в результате деятельности по выполнению услуг. Поэтому он не может быть заранее оценивается до его покупки потребителем.

Качество сервиса в логистике оценивается в момент взаимодействия поставщика сервиса с покупателем. Качество сервиса при анализе и проектировании логистической системы следует определять на основе критериев, используемых потребителями логистических услуг. Обычно потребитель логистического сервиса оценивает его качество путем сравнения некоторых фактических значений «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров. При совпадении этих ожиданий качество сервиса признается удовлетворительным.

Известен и ряд других наиболее важных параметров измерения качества сервиса: осязаемость, надежность, ответственность, законченность, доступность, безопасность, вежливость, коммуникабельность, взаимопонимание с покупателем.

Продолжительность логистического цикла определяется временем исполнения заказа потребителя. Использование этого показателя дает возможность повысить конкурентоспособность фирмы при сокращении данного логистического цикла.

Производительность (результативность) логистической системы определяется объемами логистических работ (услуг), выполненными техническими средствами, технологическим оборудованием или персоналом, задействованными в логистической системе (в единицу времени), или удельными расходами ресурсов в рассматриваемой системе.

В зарубежной литературе по логистике применяется

показатель «продуктивность» - комплексный показатель, включающий множество параметров, что соответствует понятию «результативность». Результативность предприятия означает тот баланс между всеми факторами производства (материальными, финансовыми, человеческими, информационными и прочими), который дает наибольший выпуск при наименьших усилиях.

Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру характеризует эффективность инвестиций в подразделения инфраструктуры логистической системы. К инфраструктуре на современном этапе развития логистики относят:

- Складское хозяйство: склады разного вида и назначения, грузовые терминалы и терминальные комплексы;
- Транспортные подразделения различных видов транспорта;
- Транспортные коммуникации: автомобильные и железные дороги, железнодорожные подъездные пути и т.п.;
- Ремонтные и вспомогательные подразделения, обслуживающие транспортно-складское хозяйство;
- Телекоммуникационная система;
- Информационно-компьютерная система: комплекс технических средств и оргтехника.

Возврат на инвестиции в перечисленные объекты логистической инфраструктуры определяется в соответствии с действующими нормативно-методическими документами оценки эффективности капиталовложений.

Таким образом, в практической деятельности под результативностью и эффективностью логистики понимается:

- Результативность - достигнутая цель (прибыль, качество,

безопасность, прирост ВВП, рост производительности общественного труда, обеспечение положительного сальдо во внешнеэкономической деятельности, в том числе рост экспорта транспортных услуг и т. д.);

- Эффективность - отношение достигнутого результата к затратам факторов производства (логистических услуг).

#### 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](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 практике ПДП.00 Производственная практика (преддипломная)  
(вид практики)

студентки гр. 31 ОДЛ

Ф.И.О. Селиховой Карины Дмитриевны

Прошедшую практику на предприятии ООО «Международный аэропорт  
Белгород»

сроки практики:

начало «20» апреля 2022 г.

окончание «17» мая 2022 г.

Руководитель практики  
от предприятия \_\_\_\_\_

(подпись)



Грасси Е.В.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от колледжа \_\_\_\_\_

(подпись)

/Попова М.Ю./

(Ф.И.О.)

оценка Довольно дата сдачи «17» мая 2022г.

Белгород, 2022

## СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	Оценка зачтено/ не зачтено
ПК 1.1	Принимать участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом. Организовывать работу элементов логистической системы.	зачтено
ПК 1.2	Планировать и организовывать документооборот в рамках участка логистической системы. Принимать, сортировать и самостоятельно составлять требуемую документацию.	зачтено
ПК 1.3	Осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения.	зачтено
ПК 1.4	Владеть методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов.	зачтено
ПК 1.5	Владеть основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.	зачтено
ПК 2.1	Участвовать в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ПК 2.2	Применять методологию проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач.	зачтено
ПК 2.3	Использовать различные модели и методы управления запасами.	зачтено
ПК 2.4	Осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	зачтено
ПК 3.1	Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	зачтено
ПК 3.2	Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения).	зачтено
ПК 3.3	Рассчитывать и анализировать логистические издержки.	зачтено
ПК 3.4	Применять современные логистические концепции и принципы сокращения логистических расходов.	зачтено
ПК 4.1.	Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	зачтено
ПК 4.2.	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	зачтено
ПК 4.3.	Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	зачтено

ПК 4.4.	определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ОК 1.	понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	зачтено
ОК 2.	организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	зачтено
ОК 3.	принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	зачтено
ОК 4.	осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	зачтено
ОК 5.	использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	зачтено
ОК 6.	работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	зачтено
ОК 7.	нести на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	зачтено
ОК 8.	самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	зачтено
ОК 9.	ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	зачтено

Руководитель  
производственной практики

  
(подпись)

  
(Ф.И.О.)

« 17 » мая 2022 г.

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

**Дневник**  
**производственной практики (преддипломной)**

1. ФИО студента Селихова Карина Дмитриевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от предприятия

  
(подпись)

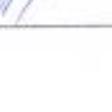
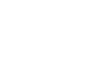
Брасов С.В.  
(Ф.И.О.)

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от ОГАПОУ БИК

  
(подпись)

Попова М.Ю.  
(Ф.И.О.)

Белгород, 2022

Дата	Содержание выполняемой работы, наблюдения, выводы, предложения	Подпись руководителя
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.22	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
23.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	



07.05.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
07.05.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.22	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.22	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
17.05.22	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.22	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.22	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.22	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на обучающуюся Селихову Карину Дмитриевну  
(фамилия, имя, отчество)

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»  
группа 31 ОДЛ специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике,  
проходившую производственную (преддипломную) практику

Обучающаяся Селихова К.Д. в период преддипломной практики на  
ООО «Международный аэропорт Белгород»  
(наименование предприятия, учреждения, организации)

Фактически проработала с «20» апреля 2022 г. по «17» мая 2022 г. и выполняла работу:  
-организация закупок необходимых товаров для обслуживания воздушных судов;  
-оформление с помощью программы Microsoft Word различные договора и относить их  
на подпись директору;  
-принятие звонков от иностранных клиентов и компаньонов;  
-отправление документов зарубежным партнерам.  
(перечень работ и рабочих мест)

Качество выполнения работ соответствует условиям договора.

Освоила ПК: заполнение заявок на закупку товаров, закупочных актов, планов закупки товаров, товарных чеков, заказов поставщику в программе Microsoft Word и 1С:Торговля и Склад.

(подробный отзыв)

### Трудовая дисциплина

Селихова К.Д. проявила себя активной и дисциплинированной студенткой, всю порученную работу выполняла добросовестно и аккуратно, сумела охватить большой объем необходимой информации. Ко всем заданиям относилась очень ответственно, поручения с документами выполняла аккуратно.

По итогам прохождения преддипломной практики теоретический уровень подготовки студентки и качество ее выполняемой работы можно оценить на «отлично».

Наставник практики \_\_\_\_\_



*Грасс Р.В.*

## Тема №1: «Организационно - экономическая характеристика предприятия»

### 1. Описание предприятия на примере – ООО «Международный аэропорт Белгород». (время основания, организационно-правовая форма)

Полное наименование исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Белгород». Сокращенное наименование фирмы – ООО «Международный аэропорт Белгород».

Почтовый адрес предприятия 308010, Белгородская область, г. Белгород Проспект Богдана Хмельницкого 166

Юридический адрес фирмы 308010, Белгородская область, г. Белгород Проспект Богдана Хмельницкого 166

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основными видами (предметом) деятельности Общества являются следующие: коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность стройматериалами, создание собственной сети магазинов розничной торговли этими товарами; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Общество вправе осуществлять также и любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень вторых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального решения (лицензии).

В соответствии с предметом деятельности Общество имеет право:

- Совершать как в России, так и за ее пределами сделки и иные юридические акты с предприятиями, организациями, учреждениями, обществами, товариществами и отдельными лицами, в том числе купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозки, поручения и комиссии, соглашения, совместной деятельности, а также участвовать в торгах, аукционах, конкурсах, предоставлять гарантии.

- Строить, приобретать, отчуждать, брать и сдавать в наем всякого рода движимое и недвижимое имущество.

- Выступать заказчиком или подрядчиком по договорам с предприятиями, организациями, гражданами.

- Формировать временные научные, производственные, творческие коллективы, привлекать специалистов по договорам с оплатой их труда по соглашению сторон.

- Реализовывать свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, установленным в соответствии с действующим законодательством, самостоятельно или по соглашению сторон.

- Приобретать в установленном порядке необходимые материалы, сырьё, оборудование, машины, другие материальные ценности в оптовой и розничной торговле, у любых организаций и отдельных граждан, в том числе за наличный расчет.

- Осуществлять в установленном порядке внешнеэкономическую деятельность.

- В установленном порядке выступать учредителем и членом ассоциаций, хозяйственных обществ, коммерческих организаций, совместных предприятий с инофирмами, инновационных и коммерческих банков и т.п.

- Открывать специализированные счета в соответствующих учреждениях банков как в рублях, так и в иностранной валюте. Аккумулировать средства предприятий для организации долевого строительства и др.

- Пользоваться кредитами банков на условиях, определяемых соглашением сторон.

- Осуществлять иную финансово-хозяйственную деятельность, не противоречащую действующему законодательству, а также предмету и целям своей деятельности

- Организовывать (открывать) отделения, филиалы, представительства и т.п. в качестве структурных или обособленных подразделений, создавать предприятия различных организационно-правовых форм.

- Выступать истцом и ответчиком в судах (арбитражном, народном, третейском).

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

## 2. Организационная структура логистики на предприятии

ООО «Международный аэропорт Белгород» имеет разветвленную организационную структуру, которую можно представить в следующем виде (Рис. 1).

Из схемы видно, что организация имеет линейно штабную организационную структуру. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. В данной ситуации к таким подразделениям можно причислить: Главного инженера, заместителя главного технолога и заместителя директора по юридическим вопросам.

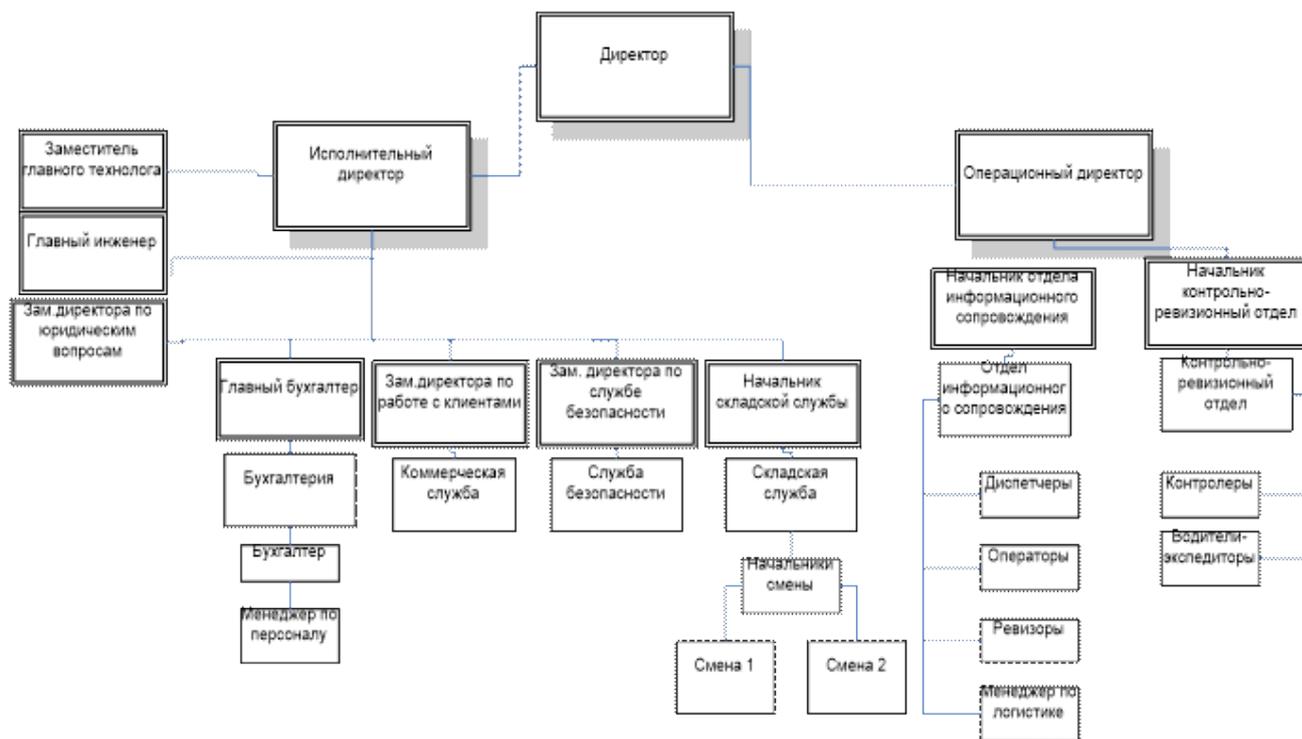


Рис.1. Организационная структура ООО «Международный аэропорт Белгород»

Анализируя данную структуру можно выделить следующие достоинства и недостатки:

Достоинства линейно - штабной структуры:

1. Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. Некоторая разгрузка высших руководителей;
3. Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

1. Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. Тенденции к чрезмерной централизации управления;
3. Аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Таким образом, линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным

Исходя из текущей организационной структуры, можно сделать вывод о том, что необходимо перераспределение функций между отделом ИС (информационного сопровождения) и контрольно-ревизионным отделом. Так, например, ревизионная группа должна быть в подчинении у контрольно-ревизионного отдела, но в данный момент это невозможно из-за недостаточной подготовленности руководителя данного подразделения к выполнению обязанностей по проведению инвентаризации и прочих работ, входящих в обязанности ревизоров.

### 3. Структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций

К основным средствам предприятия ООО «Международный аэропорт Белгород» относятся: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, приборы и устройства, вычислительная техника, инструменты и т.п. В состав основных средств включаются также капитальные вложения на коренное улучшение земель, капитальные вложения в арендованные объекты основных средств, земельные участки и объекты природопользования.

Срок полезного использования определяется организацией самостоятельно при принятии объекта основных средств к учёту. Обычно сроком полезного использования является период, в течение которого предполагается получить доход от эксплуатации конкретного объекта. Срок полезного использования по каждому объекту определяется исходя из:

1. Ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с планируемой мощностью или производительностью

2. Предполагаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации, системы проведения ремонтов и прочих условий

3. Нормативно-правовых и других ограничений на использование этого объекта.

В организациях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой они группируются по следующим признакам: по отраслевой принадлежности, назначению, видам и выполняемым функциям, использованию, характеру участия в производственном процессе, в зависимости от имеющихся прав на объекты.

Бухгалтерский учёт основных средств обеспечивает выполнение следующих задач:

1. Формирование фактических затрат, связанных с принятием активов в качестве основных средств к бухгалтерскому учёту;

2. Правильное оформление и своевременное отражение операций по движению (приобретение, внутреннее перемещение, выбытие) объектов;

3. Контроль за сохранностью объектов, принятых к учёту;

4. Выбор оптимального способа начисления амортизационных отчислений;

5. Полное исчисление затрат, связанных с поддержанием объектов в рабочем состоянии;

6. Достоверное определение финансовых результатов от выбытия (продажи) объектов;

7. Получение информации об основных средствах, необходимой для раскрытия в бухгалтерской отчётности.

Результаты проведённой переоценки объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учёте обособленно. Они не включаются в отчётность предыдущего года, а используются при формировании остаточной стоимости объектов на начало текущего года.

Вырезка отчёта о составе и структуре основных средств за 2019-2022 гг. ООО «Международный аэропорт Белгород» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вырезка состава и структуры основных средств ООО «Международный аэропорт Белгород».

Вид основных средств	2020	2021			2022		
		Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %	Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %
Здания и сооружения	62268	66852	-1434	57,68	65256	-1596	55,5
Сооружения и передаточные устройства	2170	2100	-70	1,8	2650	+550	2,3
Машины и оборудования	31384	38272	+6888	33,02	42361	+4089	36,1
Транспортные средства	6498	6582	+54	5,68	5421	-1161	4,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	735	747	+12	0,64	721	-26	0,6
Другие виды	452	355	-97	0,31	93	-262	0,1
Земельные участки и объекты природопользования	1000	1000	0	0,87	1000	0	0,8
Итого:	110525	115908	+5353	100	117502	+1594	100

Тема №2: «Анализ экономической деятельности предприятия на примере –  
ООО «Международный аэропорт Белгород»»

1. Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Белгород» сокращенное фирменное наименование – ООО «Международный аэропорт Белгород», создано в соответствии с Гражданским Кодексом от 30.11.1994 и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г и зарегистрировано 15.11.2000 года Администрацией Белгородской области. Место нахождения предприятия: Российская Федерация, 308010, Белгородская область, г. Белгород, Проспект Богдана Хмельницкого 166

Предметом деятельности Общества является осуществление предпринимательской деятельности. Согласно Уставу (приложение), основными видами деятельности Общества являются:

1. Закупка и реализация строительных материалов;
2. Доставка заказанных стройматериалов;

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Высшим органом управления Обществом является общее собрание участников. В ООО «Международный аэропорт Белгород» решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично, и оформляется письменно. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет директор. Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, выдает доверенности на право представительства от имени Общества, издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные

взыскания. Директор несет ответственность за состояние учета и отчетности, эффективное использование имущества и финансовых ресурсов Общества.

ООО «Международный аэропорт Белгород» занимается реализацией следующих услуг:

1. Перевозка пассажиров по Российской Федерации и в зарубежные страны
2. Перевозка грузов по Российской Федерации и в зарубежные страны.

## 2. Экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру на примере ООО «Международный аэропорт Белгород».

Понимание сущности организационного развития логистических структур позволяет менеджерам оценивать текущее организационное состояние предприятия в целом, формирует четкое понимание того; как должно структурироваться их предприятия Наряду с этим, организационная структура службы логистики составляет одно из самых рутинных элементов логистического менеджмента любого предприятия. Прежде всего, это определяется тем, что эта структура в значительной степени касается не только интересов как персонала службы логистики, но и требований хранения устойчивости системы логистического менеджмента. И так интересов всего коллектива предприятия и его общей системы управления.

Исходным условием формирования структуры службы логистики на предприятии является убеждение его руководства в том, что сосредоточение всех логистических функций в одной организационной структуре хозяйствующего субъекта обеспечит эффективное управление бизнес-процессами, анализ затрат и убытков, а также принятия управленческих решений, направленных на минимизацию общих логистических затрат. При таких условиях менеджеры должны быть уверены в том, что интеграция

логистических функций приведет к улучшению конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В противном случае вполне вероятно может возникнуть ситуация противодействия персонала разработке и внедрению логистически-ориентированной организационной структуры предприятия. Как правило, логистическую службу предприятия рассматривают с позиций формирования трехуровневой структуры.

Первый уровень: общее руководство. Основными функциями такого уровня являются:

1. Разработка логистической стратегии предприятия - долгосрочного плана развития службы логистики в соответствии с возможной диверсификации предприятия (процесса создания принципиально новых сфер и направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамично изменяющемся внешней среде),

2. Реализация политики и стратегии ведения производственно-хозяйственной деятельности предприятия на уровне логистических подсистем имеющимися средствами;

3. Координация всех логистических подсистем для достижения определенных целей логистического управления предприятием;

4. Устранения возможных несоответствий между различными компонентами как внутри подсистем, так и между ними;

5. Регулярное подведение итогов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и отчет перед руководством о деятельности отделов (групп) логистической службы.

Такой уровень логистического управления формируется из руководителей-менеджеров из направлений логистической деятельности: материально-техническое снабжение; складское и транспортное хозяйство; распределение материальных ресурсов по производственным подразделениям предприятия, сбытовая деятельность.

Кроме того, на этом уровне управления функционирует персонал, который обеспечивает логистическую деятельность предприятия: инженеры, контролеры и аналитики. В сфере их деятельности находится планирование логистической деятельности, установление и нивелирование отклонений в логистической системе и в отдельных ее подсистемах, разработка направлений и решений по восстановлению планируемого логистического процесса, решения вопросов сервисного обеспечения продукции на этапах ее потребительского использования, окупаемости логистических затрат, проведение локальной и общей тактики поведения на рынке (по каждой из логистических подсистем), эффективная реализация общей стратегии предприятия.

Ответственность менеджера, который действует на таком уровне управления, заключается в управлении отдельными логистическими подсистемами в соответствии с установленными нормами расходов, прибыли и сервиса. В случае меж функциональных проблем (например, доставка сырья и материалов на предприятие и их внутренне производственное складирования), менеджеры, как правило, принимают совместные действия с целью установления причин их возникновения и поиска путей их решения.

Третий уровень: оперативное руководство. Это простые составляющие деятельности отдельных логистических подсистем. Сюда входят:

1. Управление операциями и процедурами движения ресурсов;
2. Работа с поставками продукции, по которым нарушается график ее движения;
3. Подготовка и предоставление на уровень программного управления информации о зафиксированных нарушениях деятельности в подсистемах;
  1. Проверка всей организации логистики на предприятии и при необходимости выполнения корректировки разработанных ранее планов по разным направлениям логистической деятельности;
  3. Оценка деятельности отдельных подсистем логистики и системы в целом;

4. Координация тактической деятельности отделов / групп службы логистики по отношению к стратегическим целям предприятия;

5. Осуществление при необходимости определенных изменений в процедурах и операциях, выполняемых службой логистики;

6. Установлении норм расходов на выполняемые логистические процедуры и операции;

7. Разработка внутренних стандартов обслуживания потребителя.

Исходной информацией такого уровня управления являются:

1. Показатели деятельности предприятия в широком масштабе;

2. Общие проблемы логистических подсистем;

3. Внешние факторы, влияющие на логистическую систему в целом (прежде всего, рост или снижение конкуренции на рынке).

Такая информация используется для исследования, анализа, оценки деятельности службы логистики и принятия различного рода решений, касающихся корректировки действий в отдельных подсистемах и системы менеджмента в целом.

Второй уровень: программное управление. Включает в свой состав практически все функции подсистем логистики:

1. Получения и обработки заказов;

2. Организация закупок материально-технических ресурсов;

3. Организация транспортного хозяйства;

4. Организация складской и сбытовой деятельности;

5. Оперативное управление подсистемами в режиме времени и расходов, определенных управлением программного управления;

6. Отчет перед уровнем программного управления о результатах деятельности подсистем в соответствии с планируемыми временем и расходами.

В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влияние на доходы зависит от управления большим количеством ресурсов. Следует отметить, что на многих предприятиях логистика "растворяется" в

других его функциональных подразделениях. При этом цели таких подразделений не всегда совпадают с целями организации процесса управления товаропотоками.

Развитие организационной структуры службы логистики, как правило, воспринимается персоналом существующих на предприятии функциональных подразделений как средство высшего руководства увеличить свое влияние на их деятельность, перераспределения власти и средств.

В дальнейшем развитие организационной структуры службы логистики предусматривает ее функциональное агрегирования.

Стадия 1. Начало такой стадии определяется тем, что руководители предприятия убеждаются в перспективности формального объединения логистических функций, которые еще рассматриваются как вспомогательные или сопутствующие.

Наиболее типичным примером такого подхода является объединение двух или более логистических функций без существенных изменений в общей организационной структуре предприятия. Ответственность за логистическую деятельность распределена между работниками традиционных функциональных подразделений предприятия. На этой стадии организационные изменения касаются прежде всего интеграции функций в рамках сфер применения маркетинга и производства. Только в отдельных случаях может предусматриваться непосредственная ответственность за согласованность действий логистического характера между подразделениями, занимающимися материально-техническим обеспечением и хранением материальных ресурсов.

Такая фрагментарность логистических функций означает отсутствие координации и согласованности их выполнения, как в пределах предприятия, так и вне его. Поэтому типичным является дублирование действий планирования, управления и контроля выполнения процессов, в свою очередь приводит к непредсказуемым расходов и потерь. При этом

информация, которая касается логистики предприятия, не всегда полной и достоверной, а распределение обязанностей и ответственности персонала за выполнение логистических операций достаточно нечетким.

Стадия 2. Отмечается накоплением органами управления определенного опыта логистической деятельности и убежденности в выгодах от этого.

На предприятии формируются службы логистики как интегрированные организационные единицы, которые должны работать на общий результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для такой стадии характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы. Это сопровождается повышением ее статуса, полномочий и ответственности. Перевод системы логистического менеджмента на более высокий уровень увеличивает возможности его стратегического влияния на деятельность предприятия в целом - независимый статус службы логистики обеспечивает ее управляемость.

Следует отметить, что на такой стадии концепция интегрированной логистики реализуется еще не полностью, основные усилия высшего руководства предприятия сосредотачиваются либо на физическом распределении, или на управлении материальными ресурсами. Другим фактором, который препятствует более глубокие интеграции является несовершенство межфункциональных логистических информационных систем. Но при любых других условиях интегрированные службы логистики начинают существенно влиять на формирование и развитие общей стратегии предприятия.

Стадия 3. Характеризуется стремлением органов управления предприятия объединить все логистические функции и операции под единым руководством: группировка многих логистических функций как плано-координирующего, так и оперативного характера, в единый блок с общим руководством. Целью такого объединения является стратегическое

управление всеми внутренними и внешними товаропотоками для максимизации прибыли предприятия.

Переход предприятия к стадии 3 способствует активное развитие логистических информационных систем. Это усиливает возможности планирования и оперативного управления деятельностью службы логистики. Проведение полной интеграции функций и операций в рамках службы логистики определяется так:

1. Каждая функциональная сфера логистики (снабжение, поддержка производства и сбыт) структурируются как отдельный интегрированный бизнес-процесс. При таких условиях построение цепей подчинения, полномочий и ответственности за его исполнение позволяет объединить работу отдельных подразделений предприятия в единый бизнес-процесс.

2. Основные логистические функции и операции (упаковка, грузопереработка, складирования, управления запасами, транспортировка и экспедирование грузов и т.п.) распределены между операционными службами. их целевая ориентация обеспечивает механизм интеграции таких функций и операций. Деятельность каждого подразделения службы логистики структурируется как система перекрестной ответственности за прямую взаимосвязь между снабжением, производством и сбытом.

3. К планированию материальных ресурсов присоединяется весь потенциал управленческой информации по планированию и координации соответствующих логистических операций. Обработка заказов приводит в действие логистическую систему управления и генерирует необходимую для этого единую базу данных. Планирование, которое определяет общие потребности предприятия в ресурсах на соответствующий промежуток времени, базируется на прогнозировании спроса (по продуктам и рынкам), результатах обработки заказов, данных о состоянии производственных запасов и стратегии размещения и загруженности логистических мощностей.

Наряду с этим, на предприятиях промышленно развитых стран происходят процессы перехода вертикально построенной организационной структуры службы логистики в горизонтальной структуры (рис. 6.30) [8].

Эффективность функционирования службы логистики предприятия базируется на соблюдении определенных условий, которые определяют успех логистической деятельности.

1. Точная формулировка функций каждого отдельного работника логистической службы - это перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и работниками службы логистики.

2. Наличие необходимой информации о количестве работников службы логистики, которые будут необходимы в ближайший и отдаленный время - это прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, имеющих в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения.

3. Информация о наборе знаний и навыков будущих работников службы логистики, а также информация об объемах ожидаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширению предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количества трудовых ресурсов и рынка рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят будут готовить необходимых специалистов.

4. Необходимость подбора будущего менеджера на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего работника: - речь идет о формальных и неформальных производственных связи, когда неформальный связь может привести к негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или предприятия в целом.

На предприятии возможна организация службы логистики по модульному принципу.

Первый вариант может быть использован на промышленных предприятиях с полным производственным циклом, со значительным номенклатурой материальных ресурсов, используемых в производственном процессе, и широкой номенклатурой выпускаемого товара. Второй вариант характерен для торгово посреднических организаций, которые имеют незначительную номенклатуру закупаемой с целью перепродажи, а также для предприятий бытового сервиса.

Другие варианты используются на предприятиях, исходя из направлений их производственно-хозяйственной деятельности, количества наименований потребляемых материальных ресурсов, количества наименований производимых базовых изделий. Такие варианты могут быть использованы в неполном, коротком и однозвенного производственно-логистической цепи предприятия.

### 3. Финансовое состояние предприятия ООО «Международный аэропорт Белгород».

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т.е. средств предприятия и их источников. Основные задачи анализа финансового состояния — определение качества финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендации по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Эти задачи решаются на основе исследования динамики абсолютных и относительных финансовых показателей.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения анализа служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность:

- форма № 1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;

- форма № 3 «Отчет о движении капитала»;
- форма № 4 «Отчет о движении денежных средств»;
- форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»;
- данные бухгалтерского учета и необходимые аналитические расшифровки движения и остатков по синтетическим счетам.

Существуют три показателя достаточности источников формирования запасов: излишек (недостаток) собственных оборотных средств, излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, излишек (недостаток) общей величины источников формирования запасов

Для определения типа финансовой ситуации удобнее всего использовать таблицу. В табл.4-5 представлены показатели, характеризующие финансовую ситуацию за 2020-2021 гг.

Из результатов расчетов можно сделать следующий вывод: отрицательное значение имеют показатели обеспеченности запасов собственными и долгосрочными заемными источниками, следовательно – ООО «Международный аэропорт Белгород» присваивается в 2019-2020 году 3 тип финансовой ситуации – неустойчивое финансовое состояние.

В начале 2019 года финансовое состояние на предприятии близко к критическому, так как все три показателя достаточности формирования источников запасов имеют отрицательное значение. Лишь в конце 2019 года появляется излишек общей величины средств для формирования запасов и затрат, что характерно для неустойчивого финансового состояния предприятия. Этот тип финансовой ситуации сохраняется и в 2019 году, но при этом недостаток формирования собственными и долгосрочными заемными источниками увеличивается, что характеризует неблагоприятное развитие предприятия.

Анализ динамики и структуры текущих активов предприятия дал неутешительные результаты: за последние два года структура текущих активов ни разу не достигала рационального норматива. Доминирующей

частью текущих активов предприятия является дебиторская задолженность, величина запасов незначительно меняется на протяжении всего анализируемого периода, предприятие испытывает дефицит денежных средств. В качестве рекомендаций для приведения элементов текущих активов к рациональному соотношению можно посоветовать следующее: активную работу с дебиторами предприятия, анализ сложившейся дебиторской задолженности, выявление в ее структуре безнадежной к взысканию.

Следующим этапом оценки текущих активов является определение их оборачиваемости и расчет суммы высвободившихся или дополнительно привлеченных оборотных средств в результате изменения оборачиваемости.

Что касается коэффициента оборачиваемости, то его величина за 2020 год увеличилась на 1,7 раза. Из этого можно сделать вывод о том, что величины выручки от реализации и ТА пришли в большее соответствие, чем в 2019 году.

Для оценки ликвидности баланса сначала группируют элементы актива баланса по степени ликвидности, а элементы пассива по степени срочности.

Элементы актива баланса делятся на четыре группы: наиболее ликвидные активы, быстрореализуемые активы, медленнореализуемые активы, труднореализуемые активы.

Обязательства по степени срочности делятся на следующие группы: наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы, постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если величина наиболее ликвидных активов больше величины наиболее срочных обязательств, быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, величина медленнореализуемых активов больше величины долгосрочных пассивов, постоянные пассивы предприятия больше труднореализуемых активов.

В 2022 году сложилась ситуация, выраженная следующими неравенствами:

На начало года	На конец года
$1A < 1П$	$1A < 1П$
$2A > 2П$	$2A < 2П$
$3A > 3П$	$3A > 3П$
$4A < 4П$	$4A > 4П$

Из систем этих неравенств можно сделать следующий вывод: предприятие можно характеризовать, как финансово неустойчивое на протяжении 2017-2018 гг. (неравенство  $4A < 4П$  соблюдалось только на конец 2017 года); перспективная ликвидность предприятия в норме (неравенство  $3A > 3П$  соблюдалось на протяжении всего периода). Ситуацию на предприятии нельзя назвать ликвидной из-за нехватки денежных средств и большой величины кредиторской задолженности (неравенство  $1A > 1П$  не соблюдалось на протяжении всего периода). Предприятие испытывает нехватку наиболее ликвидных активов на протяжении всех анализируемых лет.

На основе этих показателей можно рассчитать общий показатель ликвидности.

Значительное изменение общего показателя ликвидности произошло в 2019 году (с 0,514 до 0,708), но уже в 2020 году значение показателя вернулось практически на прежний уровень и стало равным 0,591. На протяжении всего анализируемого периода значение общего показателя ликвидности не соответствует нормативу.

Следующий этап анализа ликвидности баланса – это коэффициентный анализ. Рассчитываются 3 коэффициента, расчетная величина сравнивается с нормативом.

Для оценки платежеспособности предприятия используется три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы.

Платежеспособность предприятия с учетом предстоящих поступлений от дебиторов характеризует коэффициент уточненной (текущей) ликвидности. Он показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности.

Нормальное ограничение означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги. Классификации финансовых ситуаций изложенной выше, соответственно, динамика значений именно коэффициента уточненной (текущей) ликвидности, наиболее точно отражающего текущую платежеспособность предприятия.

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

### Тема №3 «Применение современных информационных технологий в логистических процессах на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

В качестве технической базы (технического обеспечения) рабочего места специалиста, обрабатывающего экономическую информацию вполне можно выбрать типовой компьютер, предлагаемый многими продавцами компьютерной техники, а неправильный выбор программного обеспечения может привести к большим потерям времени, денег и тяжелым психологическим последствиям. Достаточно лишь представить, как при отсутствии преемственности при переходе на новый программный продукт придется заново переучивать весь персонал, заново ввести базу данных, созданную и накопленную в течение нескольких лет и т.д.

Главным назначением АРМ, конечно, является решение задач профессиональной направленности (задач бухучета, анализа хозяйственной деятельности, планирования и прогнозирования и т.п.). Однако персональный компьютер непосредственно не может взаимодействовать с программами профессионального назначения, необходима операционная система, с помощью которой все остальные программы-приложения и будут работать. Компьютер и операционная система будут как бы являться вычислительной платформой, на которой базируются все прикладные программы.

Прикладное программное обеспечение (ППП - пакеты прикладных программ) можно разделить на две группы:

1. Базовое (общесистемное) программное обеспечение, которое практически не привязано (или слабо привязано) к решению конкретных узко профильных задач, к области узкой профессиональной деятельности пользователя, которые можно разделить, в свою очередь, на три крупных подгруппы:

1. Функциональные ППП;
2. Многофункциональные и интегрированные ППП;

3. Проблемно - ориентированные ППП общесистемного назначения.

2. Проблемно-ориентированные ППП профессионального назначения, которые можно разделить, в свою очередь, на две подгруппы:

1. Типовые ППП управления, учета и анализа (например, автоматизированная система бухучета «1С: Бухгалтерия», которая будет рассмотрена в отдельной главе); локальные (индивидуальные) ППП управления, учета и анализа.

2. Функциональные ППП.

ППП первоначально разрабатывались именно как прикладные программы для решения определенной группы задач - для реализации одной функции прикладного программного обеспечения: текстовые редакторы, табличные процессоры (электронные таблицы), графические редакторы, системы управления базами данных и т.п. Конечно, сейчас эти основные функции реализованы в многофункциональных пакетах и интегрированных пакетах типа Office, однако они стоят значительно дороже и требуют значительно больших ресурсов компьютера (хотя в полном комплекте, может быть, и не нужны), поэтому функциональные пакеты имеют очень широкое распространение. Очень часто эти программные продукты можно найти в свободном, общедоступном распространении (shareware) на сайте фирмы-разработчика, на BBS, на CD-ROM и т.д. Их можно бесплатно установить на свой компьютер и проверить в работе, оценить возможности, однако при коммерческом использовании необходимо зарегистрироваться у разработчика и заплатить ему некоторую сумму, чаще всего небольшую.

## Тема №4 «Проектирование логистической системы. Планирование в логистической системе на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

### 1. Выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах на примере ООО «Международный аэропорт Белгород».

Организационная структура логистики ООО «Международный аэропорт Белгород» - это внутреннее устройство любой системы логистического менеджмента, то есть принцип организации элементов в логистическую систему предприятия, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Организационная структура логистики ООО «Международный аэропорт Белгород» отражает форму (то есть построение), устройство субъекта логистического управления, способ его внутренней организации, связи элементов такого субъекта между собой (порядок расположения, подчиненности отдельных звеньев управленческого аппарата).

Задача организационной структуры управления заключается в формировании отношений между взаимосвязанными объектами и субъектами управления и ресурсами, которые обеспечивают эффективное достижение целей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование организационной структуры службы логистики является не только основой существования количественно определенной системы логистического управления, но и формой, в рамках которой происходят изменения, появляются предпосылки для перехода системы из одного состояния в другое.

При любых условиях организационная структура имеет достаточно гибко и легко приспосабливаться к особенностям логистической деятельности предприятия. Это определяет следующие основные требования к ней:

1. Структура организации должна отражать цели и планы логистики предприятия, поскольку они являются составляющими всей его производственно-хозяйственной деятельности;

2. Структура организации должна отражать внешнюю среду логистики предприятия;

3. Структура организации должна отражать определенный объем полномочий, которыми наделены лица, осуществляющие на предприятии логистическое управление товаропотоками;

4. При группировке видов логистической деятельности предприятия и распределения полномочий внутри организации необходимо учитывать человеческий фактор.

Эффективно выстроенная организационная структура логистики обеспечивает ей стабильность, устойчивость, благодаря чему такая система сохраняет свои свойства при изменении условий функционирования внешней среды.

Поэтому необходимо принимать во внимание:

1. Стремление к простоте формы и небольшого штата логистического управления (высший уровень структуры логистического управления должен быть немногочисленным, а сама структура - максимально простой и гибкой)

2. Соблюдение свободы и одновременно жесткости логистического управления (при условии сочетания централизации и децентрализации управления должна проявляться жесткость по выполнению наиболее значимых для предприятия дел, и предоставляется свобода действий функциональных подразделений по всему остальному)

3. Смещение акцентов с функций на бизнес-процессы (сосредоточение внимания органов управления не в исполнении отдельных логистических функций, а на решении вопроса наиболее эффективного управления процессом выполнения заказов потребителя в целом - функциональные подразделения предприятия составляют единый процесс).

Понимание сущности и роли организационных структур хозяйствующих субъектов в прошлом и в настоящее время, выделение их сильных и слабых сторон позволяет логистическому менеджменту выбрать наиболее оптимальную структуру, которая в наиболее полной мере удовлетворит предприятие в будущем. В современных условиях развития рыночных отношений происходят "управленческие эксперименты" руководства предприятий, по которым проходят постоянные перестройки организационных логистических структур и преобразования логистических бизнес-процессов на оперативном / операционном уровне; модифицируются иерархические организационные структуры с целью их приспособления к динамично меняющейся внешней среде. Внимание руководства предприятий начинает сосредотачиваться на технологиях замены вертикальных бюрократических структур на горизонтальные структуры, ориентированные на управление ключевыми процессами. Эффективность формирования организационной структуры логистики предприятия обеспечивается повышением производительности труда, рационального использования основных фондов, сокращения потерь предметов труда, выполнения определенных объемов работ с минимальными затратами.

Современный менеджмент определяет существование таких базовых принципов управления: индивидуальный, функциональный и процессный.

Индивидуальный принцип управления определяет работу, выполняемую отдельным человеком.

Функциональный принцип управления отражает работу подразделения и предприятия в целом по вертикали взаимодействия руководителей, подразделений и служащих.

Функциональные структуры логистического менеджмента определяются следующими особенностями:

1. Формирование групп помощников ("экспертов") руководителя, задача которых состоит в распределении между работниками выполнения работ;

2. Формирование групп помощников "экспертов", которые не отвечают за общую эффективность функционирования предприятия (бизнес-системы), выполняя только те обязанности, которые поручают "эксперты";

3. Отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями предприятия;

4. Большой поток процедур организационно-управленческого характера, в значительной степени затрудняет выполнение логистических процессов;

5. Привлечение в сферу логистического управления товаропотоками большого количества работников, которые влияют на конечный результат логистических процессов;

6. Сосредоточение логистических функций и ответственности на высшем руководстве, неопределенность такой ответственности на более низких уровнях.

Сущность построения функциональной структуры логистики предприятия заключается в контроле выполнения работниками службы логистики низшего уровня указаний работников высшего уровня управления. Норма управляемости; то есть научно обоснованная контролируемая количество подчиненных составляет от трех до пяти человек. В значительной степени эффективность работы такой группы определяется прежде всего профессионализмом их руководителя, поскольку он распределяет сферы деятельности между подчиненными.

Процессный принцип управления фактически составляет последовательный ряд поставщиков и потребителей. При этом требования к каждой последующей работы или операции обуславливают требования к предыдущей работы или операции. Результаты деятельности службы логистики по сути является межфункциональной, зависят от требований к составляющим взаимообусловленного такой деятельностью бизнес-процесса.

Таким образом, требования к каждому единичному интегрированного логистического бизнес-процесса, который входит в общий интегральный

горизонтальный бизнес процесс предприятия, должен определяться требованиями к конечному результату деятельности логистической службы.

Это достигается путем рациональной организации труда - приведение трудовой деятельности персонала службы логистики в соответствующую систему, которая может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру.

Наиболее важным условием достижения успеха в логистической деятельности предприятия является отработка принципов организации. На основании обобщения известных теоретических разработок в этой сфере выделим следующие основные принципы формирования организационной структуры логистики предприятия.

1. Разделение труда. Этот принцип предусматривает, что работа работника или группы работников должна быть законченной фазе рабочего процесса - необходимый конечный результат такой работы. Такое распределение имеет как положительные преимущества, так и отрицательные последствия.

2. Делегирование полномочий. Это наделение правами и обязанностями определенного работника в сфере компетенции соответствующего руководителя. Эффективность делегирования полномочий зависит от следующих факторов:

1) Фиксированная ответственность - при делегировании полномочий ответственность с руководителя не снимается;

2) Возможность общего контроля - способности руководителя и его подчиненных; тип работы; территориальное размещения предприятия, мотивация работников;

3) Соответствие прав и обязанностей - объем делегированных полномочий должен соответствовать объему делегированных обязанностей;

4) Передача ответственности по иерархии - делегирование полномочий, по возможности, на самый низкий иерархический уровень (принцип абсолютного преимущества)

5) Отчетность отклонений - результат мониторинга должен быть немедленно доведен до сведения руководителя.

3. Диапазон контроля. Это норма контроля или управляемости руководства (количество непосредственно подчиненных одному руководителю работников). К факторам определения оптимального количества подчиненных с позиций диапазона контроля относятся:

1. Уровень компетентности руководителя и его подчиненного
2. Пределы выполнения руководителем работ, не подпадающих под его непосредственные обязанности;
3. Интенсивность взаимодействия между отдельными подчиненными;
4. Сходство и различия в деятельности подчиненных;
5. Широта новой проблематики в конкретном подразделении;
6. Распространенность стандартизированных процедур;
7. Степень физических различий в деятельности.

4. Влияние технологии. Исходит из того, что технология, используемая на предприятии, достаточно тесно связана с его идеальной организационной структурой. Поскольку с точки зрения требований решения проблем более сложная технология требует более четкой выразительности организационной структуры - обеспечение тщательной разработки и четко выполнения плана, обеспечение соответствия кадровой и материальной составляющей целей, ресурсов и потребностей предприятия.

5. Факторы среды. Для большинства предприятий динамично меняющаяся и жестко конкурентную среду, где они функционируют, требует гибкой приспособленности его структуры к новым и слабо контролируемым ситуациям. Изменения, происходящие во внешней среде, приводят не только к использованию различных структур, но и к коренному изменению структуры в пределах одной и той же организации.

6. Размер предприятия. Влияет на выбор структуры организации. Чем больше по размеру предприятие (в том числе и по количеству работников), тем в большей степени проявляется тенденция выбора бюрократической структуры. Возникает невозможность создания некоторой формальной структуры с разделением на отдельные единицы, которые создают возможность координации управления.

7. Подбор кадров. Такой принцип базируется на том, что каждое рабочее место должно быть обеспечено работником, который заинтересован в работе и обладает необходимой квалификацией. Наем каждого нового работника должна усиливать позиции предприятия на рынке.

8. Обязанности работников. Они заключаются в выполнении работниками, которые зачислены на работу, определенным порядком своих служебных обязанностей под руководством непосредственного руководителя.

9. Полномочия руководителя. Они подразделяются на два вида: формальные обязанности (передаются от руководителя к подчиненному - цепь командования) и неформальные полномочия (заслуженный авторитет).

10. Компетентность и дисциплина. Этот принцип представляет собой комплекс взаимосвязанных знаний, умений, навыков и правил поведения работников всех уровней управления предприятием при соблюдении соответствующей служебной дисциплины (определение обязанностей, регламентируются должностными инструкциями).

11. Нормы и нормативы. Они включают:

1) Нормы затрат живого труда (совокупность норм, нормативов и расчетных показателей использования оборудования);

2) Нормы и нормативы движения производства (совокупность норм и нормативов, характеризующих состояние производственного процесса);

3) Нормы и нормативы затрат предметов труда (совокупность норм расхода материальных ресурсов).

12. Диспетчеризация работ. Она заключается в такой организации, по которой возможно проявление инициативы работников. Она, вероятно, не должна оставаться без внимания руководства и соответствующим образом поощряться.

13. Вознаграждение работников. Заключается в оценке рабочего места работника, на основании которой определяется заработная плата. При этом может быть использован ряд методик оценки рабочего места:

1) Ранжирование (каждое рабочее место отдельного подразделения предприятия анализируется в соответствии со сложностью выполняемой работы и уровнем ответственности, а затем рабочие места упорядочиваются по уменьшающимся значениям рангов в зависимости от важности для предприятия);

2) Градация (ранжирование осуществляется не в рамках одного подразделения предприятия, а по всем его службам - выполняется сопоставление должностей по рангам значимости и сравнение соответствующих рабочих мест);

3) Сопоставления факторов (количественный метод оценки рабочего места по таким факторам - степень ответственности, напряжение умственного труда, квалификация, условия труда, напряжение физического труда)

4) Система баллов (устанавливается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимально возможный балл, при этом к факторам относят личные качества, профессиональные навыки, уровень ответственности, условия труда).

Организационная структура службы логистики предприятия и его подразделений зависит от целого ряда факторов, к которым относятся:

1. Направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2. Размеры и мощность предприятия (производственная и общая площадь, объем парка станков и т.п.);

3. Количество наименований, типов, марок, сортов тех размеров материальных ресурсов, используемых на предприятии;

4. Структура материально-технических ресурсов, потребляемых предприятием, по направлениям производственно-хозяйственной деятельности;

5. Количество поставщиков материально-технических ресурсов и их территориальное размещение;

6. Назначения и количество складов на предприятии, предназначены для хранения материально-технических ресурсов;

7. Наличие в собственности предприятия магистральных и внутрипроизводственных транспортных средств, их количество по видам и типам;

8. Количество потребителей промежуточной и конечной готовой продукции, изготавливаемой предприятием.

Важной задачей при организации службы логистики является ее внутренняя рациональная структура, которая должна основываться по определенным принципам.

1. Принцип "по функциям". Предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной логистической подсистеме без его распределения между работниками. Такой принцип используется, как правило, на предприятиях, оперирующих ограниченной номенклатурой необходимых в производстве материальных ресурсов, а следовательно, незначительной номенклатурой производимой продукции. Функциональный принцип внутренней организации службы логистики имеет определенные ограничения в его практическом использовании - существует некий "порог" расширения количества работников такой службы (в первую очередь в отделе снабжения и на складе сырья и материалов). В случае увеличения объемов реализации конечной готовой продукции на предприятии необходимо перестройка его производственно-сбытовой деятельности.

2. Принцип "по территории". Определяет потребность в распределении рынка реализации конечной готовой продукции и сервиса (например, по регионам страны). За каждым таким территориальным образованием осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами / группами службы логистики. Как правило, такой принцип характерен для предприятия, которое имеет главную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все отнесены к логистике работы. Примером использования такого принципа является процесс закупки сырья и материалов. На предприятии формируются несколько групп, которые отвечают за взаимоотношения с поставщиками, находящимися в разных регионах страны, ближнего и дальнего зарубежья. Это, в свою очередь, вызывает рост функциональных обязанностей соответствующих работников: таможенные операции, внутренняя и внешняя документация, специфика транспортировки и складирования сырья и материалов. Поэтому в разных регионах может существовать похожа сырье или материалы, такой принцип требует четкой координации работы структур службы логистики предприятия. Аналогичная ситуация может возникать в производственной и сбытовой деятельности предприятия, где по изготовлению конечной готовой продукции и ее реализации возникают вопросы согласования требований других регионов страны и других стран по ее функционально-потребительских характеристик и условий доставки и использования.

3. Принцип "по продукту". Используется в отделах закупок и продаж на предприятиях (склады материальных ресурсов и готовой продукции), где потребляется значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. В таком случае предусматривается создание в отделах службы логистики специальных групп / секторов, которые занимаются определенной, четко ограниченной номенклатурой или ассортиментом, группой конкретных продуктов. Так, в отделе закупок могут быть сформированы структуры (сектора) по группам материальных ресурсов. В свою очередь в каждом секторе формируются подструктуры, которые тоже

организованы по продуктовым принципу и занимаются закупкой конкретных видов сырья и материалов.

4. Принцип "за поставщиком". Используется на предприятиях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В таком случае в отделе закупок отдельный менеджер занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, поступающих на предприятия.

5. Принцип "за потребителем". Используется на предприятиях, имеющих длительные производственно-хозяйственные отношения с отдельными покупателями или конечными потребителями, которые покупают определенный ассортимент конечной готовой продукции в значительных объемах (или уникальную продукцию по специальному заказу). В таком случае в отделе продаж отдельный менеджер (группа менеджеров) занимается только данным покупателем или конечным потребителем и соответствующей номенклатуре производимой продукции предприятием.

6. Комбинированный принцип. Где определенное сочетание приведенных выше организационных принципов. Как правило, такое сочетание характерно для отделов закупок и продаж. Возможен вариант, когда основным принципом организации отдела продаж есть продуктовый принцип, на складе готовой продукции вводится должность менеджера, который отвечает за комплектование заказов для отдельного стратегически значимого заказчика.

В организационном структурировании службы логистики выделяют две основные, на первый взгляд альтернативные, тенденции. Первая заключается в том, что органы управления предприятия сосредотачивают свое внимание на интеграцию логистических функций в рамках своей существующей общей структуры. Вторая тенденция ориентирует предприятие на большую дифференциацию, что приводит к созданию сети

филиалов с определенными полномочиями логистического обслуживания, или же к формированию и развитию кооперации.

Очевидно, что единых практических подходов к формированию организационной структуры службилогистики на пидприємствах не существует. Поэтому вищомукеривництву необходимо определить и роль логистики в своей производственно-хозяйственной деятельности; рассмотреть возможные альтернативы организации и управления такой службы.

## 2. Анализ системы логистического планирования в организации

Для большей части компаний в неотъемлемые задачи реализации корпоративной стратегии входит необходимость спроектировать и сформировать логистическую систему, так как она выполняет ряд основных функций:

1. Производство;
2. Складирование и временное содержание произведенного товара;
3. Формирование готовой продукции к отгрузке и транспортировке;
4. Непосредственно сам процесс транспортировки товаров.

А так же процесс моделирования логистических систем включает задачи:

1. Определение потребности складов готовой продукции;
2. Приёма и обработки заявок;
3. Обслуживание клиентов;
4. Хранение произведенного товара;
5. Внутрипроизводственное управление запасами.

Для обеспечения внутрихозяйственных потребностей проектирование логистических систем позволит:

1. Управлять закупкой и доставкой материалов;
2. Управлять внутрипроизводственными запасами;

3. Контролировать движение сырья и материалов внутри цикла производства;

При планировании логистических систем крайне важными являются факторы:

1. Размещение и состав элементов.

Структура логистической системы напрямую зависит от потребности в денежных, товарно-материальных ценностях, трудовых ресурсах обеспечивающих её эффективное функционирование.

При планировании логистической системы необходимо учитывать расположение поставщиков сырьевых ресурсов относительно размещения потребляющих эти ресурсы элементов системы, с целью снижения транспортных издержек.

2. Расположение и число распределительных центров.

Организация может пользоваться как собственными складами и пунктами перевалки, так и использовать арендованные склады, распределительные центры или грузовые терминалы. Аналогично можно использовать подсортировочные склады расположенные вблизи потребляющего звена.

3. Проектирование эффективной системы взаимодействия элементов системы с использованием транспорта.

При формировании логистической системы моделируются различные варианты каналов транспортировки. При выборе определенного варианта решения необходимо обратить внимание на то, какой вид транспорта будет использоваться, какие будут маршруты и скорость доставки, величина затрат, ритмичность, возможность организации погрузок и разгрузок.

4. Информационное обеспечение

Обеспечение скорости и эффективности при коммуникации в процессе функционирования является важным фактором, определяющим её конкурентные способности. Структура информационных компонентов логистической системы имеет зависимость от поставленных перед ней

целями и задачами, внутренней структуры элементов, а так же внешней среды.

Одним значительным качеством логистической системы является динамичность. Им присуща изменчивость, возможность адаптации и реструктуризация.

Самыми популярными методами, используемыми при моделировании логистической системы, являются два типа: аналитический и имитационный.

Метод аналитического моделирования происходит в три основных стадии:

1. Определение основных принципов функционирования логистической системы в виде математических уравнений;
2. Решение сформированных уравнений;
3. Определение адекватности, или соотнесение полученных результатов с реальным положением вещей.

Преимущество данного метода заключается в возможности применения полученной модели неограниченное количество раз, а недостаток в крупном объеме и сложности математических расчетов.

Имитационный метод позволяет гораздо проще произвести исследование. Это моделирование происходит в две основные стадии:

1. Формирование опытной модели логистической системы;
2. Проведение серии опытов над полученной моделью.

Преимущество этого метода моделирования заключается в простоте реализации, а недостатки в высоком уровне издержек.

Моделирование логистических систем даёт возможность определить набор хозяйственных связей меж её элементами, так же присутствует возможность проектирования как макрологистических, так и микрологистических систем.

Для того чтобы планирование логистических систем приводило к максимально эффективным результатам, существуют различные принципы процесса проектирования.

Системный подход. Главный смысл принципа заключается во внимании к абсолютно всем элементам логистической системы, как взаимосвязанных составляющих целостного организма. Все части системы взаимодействуют между собой в процессе жизнедеятельности для выполнения главных задач с максимальной эффективностью.

Учёт всех издержек. При планировании логистической системы и вычислении эффективности её работоспособности важно обращать внимание на абсолютно все существующие издержки, такие как управление материальными, финансовыми, информационными и сервисными потоками. Минимизация издержек связанных с логистикой - ключевой параметр эффективной деятельности системы.

Глобальной оптимизации. Цель каждого элемента системы должны быть согласована с целями остальных элементов системы для достижения максимальной продуктивности работы системы.

Максимум автоматизации процессов. Разработка и внедрение автоматизированного оборудования и обеспечения позволит достичь максимальной эффективности в управлении всей системой. Применяются различные системы планирования ресурсов, управления заказами, базами и т.д.

Способность к адаптации. Логистическая система обязана оперативно реагировать на изменения окружающей бизнес-среды.

Особой эффективностью обладает именно системный подход к проектированию логистической системы, отобразим на рисунке номер 5 основные этапы его применения.



Рисунок 1 - Процесс применения системного подхода при планировании логистических систем

Начальным этапом в планировании системы является определение цели исследования с учетом технических и экономических требований, которые могут быть предъявлены к ней пользователями, такими как:

1. Бизнес-формирования;
2. Индивидуальные потребители;
3. Государственные структуры;
4. Банковские и прочие финансовые организации;
5. Логистические посредники.

Требования предъявляемы к системе со стороны пользователей зависят от характеристик рынка, его экономических, социальных, географических, транспортных, политических и прочих параметров.

Весьма полезным свойством результата системного анализа является то, что использование полученных результатов можно применять не единожды. Так как логистическая система изменчива, динамична, то результаты проделанной работы возможно корректировать для перенесения на уже измененную логистическую модель, с целью совершенствования её параметров, а так же более эффективного управления.

## Тема №5 «Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»  
Документальное оформление заказа.

Использование большинством фирм в условиях рыночной экономики сложившихся ранее документов во многих случаях не удовлетворяет современным требованиям.

Относительно ведения документации по закупкам руководителям соответствующих отделов целесообразно разработать стандартные бланки.

В них рекомендуется:

1. Обозначить его, в целях выделения бланка заказа среди других документов словом «заказ» или «заказ на поставку»;

2. Присвоить документу порядковый номер. Он применяется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, счет-фактура и т. п.).

Наличие порядкового номера поможет быстрому поиску нужного документа;

3. Указать название и адрес компании. Эти сведения служат информацией поставщику, с кем ему предстоит иметь деловые отношения, куда поставлять товар и отсылать счет;

4. В бланке заказа должно быть указано должностное лицо, желательно, чтобы им являлся человек, стоящий у истока заказа. Это поможет поставщику при необходимости решить возникшие у него проблемы с конкретным человеком.

Ему же он может адресовать интересующие его вопросы, связанные с заказом;

5. Указывается дата, наименование и адрес поставщика.

6. Поставить сроки и указать количество поставляемых товаров;
7. Описать товар. В заказе на поставку должны быть четко определены необходимые товары со ссылками на предложение о закупках и заявкой на спецификацию;
8. Если адрес поставки не тождественен основному адресу предприятия, названного в бланке заказа, необходимо его указать;
9. Цена на товар должна быть проставлена в бланке заказа во избежание конфликта при расплате за поставленные товары;
10. Нужно предоставить свои банковские реквизиты, чтобы не возникали различные финансовые недоразумения.

Для правильного оформления операций поставок необходимо тщательно работать с документами, их отражающими.

Копия заказа направляется в подразделения потребителя для проверки на соответствие уведомлениям о поставке поступившего товара.

При проверке используется описание товара.

Уведомление об отгрузке направляется поставщиком после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывают номер заказа и время поставки.

Когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы, оформляется документ поставщика. В нем указывается:

1. Адрес отправителя и его название, описание продукции, количество мест, вес продукции, специфика транспортировки, название поставщика. Для информирования подразделений-потребителей о факте доставки товара, для контроля бухгалтерией соответствия уведомления об отгрузке товара подтверждением получения поставки являются копии заказа и счета;
2. Номер сопроводительного письма, дата поставки, способ транспортировки, отправитель – все это в книге регистрации товаров вместе с их кратким описанием. Некоторые предприятия не используют приведенные виды уведомления, предпочитая хранить нужные сведения

непосредственно в компьютере, но при недобросовестности поставщика лучше иметь письменные документы;

3. Не будет лишним в некотором документе описывать брак и другие недостатки предоставленного товара для принятия нужных мер отделом закупки.

Документальное оформление приемки продукции.

Для оформления поступившего товара применяются унифицированные формы первичных документов (формы с N Торг-1 по N Торг-14), утвержденные постановлением Госкомстата России от 25.12.98 N 132 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций".

Приемка товаров осуществляется материально-ответственным лицом на основании товаросопроводительных документов поставщика, предусмотренных условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов (товарной накладной, товарно-транспортной накладной (ТТН), железнодорожной накладной, счетом или счетом-фактурой). Если товар доставляется, например, автомобильным транспортом непосредственно на склад покупателя, то материально-ответственное лицо, осуществляющее приемку товара, ставит свою подпись на товаросопроводительных документах и заверяет ее печатью своей организации.

Порядок приемки товаров и ее документальное оформление зависят от:

- места приемки;
- характера приемки (по количеству, качеству, комплектности);
- от наличия или отсутствия сопроводительных документов поставщика и соответствия их договору купли-продажи.

Место приемки товара Приемка товаров может производиться:

- на складе поставщика при вывозе товаров покупателем;
- на складе покупателя при доставке товаров поставщиком;
- в месте вскрытия опломбированных или в месте разгрузки неопломбированных транспортных средств и контейнеров или на складе

транспортного предприятия при доставке и выдаче товара предприятием железнодорожного, водного, воздушного, автомобильного транспорта.

При отгрузке со склада поставщика основным товаросопроводительным документом является товарная накладная по форме N ТОРГ-12, которая используется для оформления продажи товаров сторонней организации.

Товарная накладная N ТОРГ-12 отличается от товарно-транспортной накладной тем, что в ней отсутствует транспортный раздел. Товарная накладная, изображенная на с. 51, может быть как приходным документом покупателя, так и расходным документом поставщика. В товарной накладной указываются номер и дата оформления, наименование поставщика и покупателя, наименование и краткое описание товара, его количество (единицы измерения), цена и общие суммы отпущенных товаров с учетом и без НДС. Товарная накладная подписывается материально-ответственными лицами, сдавшими и принявшими товар, и заверяется печатью организации поставщика и в отдельных случаях печатью покупателя.

Товарная накладная N ТОРГ-12 при получении товара на складе поставщика обычно составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр остается у организации-поставщика и является основанием для списания товаров. Второй экземпляр передается организации-покупателю и является основанием для оприходования товара. Вообще говоря, количество оформляемых экземпляров накладной может быть и больше. Это зависит от условий получения товара покупателем, вида организации поставщика, места передачи товара, особенностей документооборота и т.д.

Если товары получает материально-ответственное лицо покупателя на складе поставщика, то оно должно предъявить поставщику доверенность по форме N М-2 (М-2А), которая необходима для подтверждения полномочий материально-ответственного лица на получение товара. Форма доверенности установлена Постановлением Госкомстата России от 30.10.97 N 71а "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по

учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве".

Доверенности на получение товара выдаются только сотрудникам данной организаций. Выдача доверенностей лицам, не работающим в данной организации, не разрешается. Доверенность подписывается руководителем и главным бухгалтером организации или лицами, ими на то уполномоченными, и на ней ставится печать организации. Если товар получает представитель организации-покупателя по доверенности (с печатью), то печать организации-покупателя на товарной накладной не ставится.

В случае несоответствия фактического наличия товаров количеству, указанному в товарной накладной или отклонения по качеству, установленному в договоре, либо по данным, указанным в сопроводительных документах, должны составляться соответствующие акты, о которых речь пойдет ниже, а в сопроводительном документе следует сделать отметку об активировании. Характер приемки товаров Теперь рассмотрим, как характер приемки влияет на ее документальное оформление.

Если по условиям договора необходима приемка товаров по количеству, качеству, массе и комплектности, то оформляется Акт о приемке товаров по форме N ТОРГ-1 или Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2. Форма N ТОРГ-1 используется в том случае, если нет расхождений между документами поставщика и фактическими данными приемной комиссии. Приемка товара производится по фактическому наличию. При обнаружении отклонений по количеству, качеству, массе покупатель обязан приостановить приемку, обеспечить сохранность товара, принять меры по предотвращению его смешения с другим однородным товаром и вызвать представителя поставщика (грузоотправителя) для составления двустороннего акта. Поставщик может не высылать своего представителя и разрешить приемку товара без него.

Если по каким-то уважительным причинам работа по приемке прерывалась, причины, условия хранения и перерывы фиксируются в акте. Акт по форме N ТОРГ-1 составляется отдельно по каждому поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу. Один экземпляр этого документа остается у покупателя, а другой передается поставщику. Заполнение первой и последней страниц акта N ТОРГ-1 не вызывает затруднений.

На 1-й странице акта записываются реквизиты поставщика, изготовителя и получателя товара, номер и дата акта, место приемки, реквизиты договора и другие сведения. Особое внимание следует обратить на строку "Способ доставки", где указывается вид транспортного средства, доставившего товар (в вагоне, составе, автофургоне, рефрижераторе, на судне и т.д.). На 2-й и 3-й страницах акта N ТОРГ-1 при заполнении строки "Сертификат" обязательно указываются его номер, наименование органа регистрации, выдавшего этот документ, и срок его действия. Для примера на с. 52 приведен фрагмент 2-й и 3-й страниц заполненного акта N ТОРГ-1. Если реальное состояние поставленного товара соответствует документам поставщика, то в полях "Состояние товара, тары и упаковки в момент осмотра", "Способ определения недостающего товара", "Заключение о причинах и месте образования недостачи товара", "Отклонение (+, -)" можно сделать прочерк. На последней странице акта N ТОРГ-1 члены комиссии подтверждают правильность сведений, указанных на предыдущих страницах, и пишут свое заключение о приемке товара. Если представитель поставщика участвует в приемке, то он расписывается в получении акта. Здесь же подписывается главный бухгалтер грузополучателя. На 4-й странице также выделено место для записи решения руководителя по поводу приемки товара.

Заведующий складом расписывается на этой же странице в получении товара и тары на ответственное хранение, а руководитель утверждает документ. Акты должны храниться в течение пяти лет. Для оформления

приемки товаров, имеющих количественные и качественные расхождения по сравнению с данными сопроводительных документов поставщика, дополнительно применяются Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2 и аналогичный Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке импортных товаров по форме N ТОРГ-3. Акты по формам N ТОРГ-2 и N ТОРГ-3 составляются в соответствии с фактическим наличием товаров и в сравнении с данными, содержащимися в транспортных, сопроводительных или расчетных документах, а при приемке их по качеству и комплектности - в соответствии с требованиями к качеству товаров, предусмотренными в договоре или контракте. Эти акты являются основанием для предъявления претензии поставщику и составляются аналогично акту по форме N ТОРГ-1.

Однако товары, по которым не установлены расхождения по количеству и по качеству, в этих актах не перечисляются, о чем делается отметка в конце акта следующего содержания: "По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет". Количество экземпляров составляемых актов и комплектность документов обосновываются реальной ситуацией. Обычно акт по форме N ТОРГ-2 на отечественные товары составляется в четырех экземплярах, а акт по форме N ТОРГ-3 на импортные товары - в пяти экземплярах.

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от российского поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара по договору с иностранным поставщиком, то акт составляется в присутствии материально-ответственного лица покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта в его отсутствии) и представителей других незаинтересованных организаций. Акт по форме N ТОРГ-3 составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара,

поступившую по одному транспортному документу. При приемке любых товаров акты о приемке с приложением документов (накладные и т.д.) передаются в бухгалтерию под расписку и при расхождениях с товаросопроводительными документами используются для направления претензионного письма поставщику или транспортной организации, доставившей груз.

Неотфактурованные поставки. На практике нередко встречаются случаи, когда товар поступает в организацию без товаросопроводительных документов поставщика или они частично отсутствуют. Это называется неотфактурованной поставкой. Несмотря на отсутствие товаросопроводительных документов, товар все равно должен быть оценен и оприходован. В случае неотфактурованной партии товаров для оформления приемки и оприходования фактически полученных товаров используется Акт о приемке товара, поступившего без счета поставщика, по форме N ТОРГ-4. Неотфактурованные поставки могут, например, возникать, когда в сопроводительных документах, которые получатель товара принимает от транспортной организации, указаны только номенклатура товаров и их количество, а цен нет. Транспортная организация обычно отвечает только за сохранность и доставку товаров по номенклатуре и количеству, а цена для нее не имеет существенного значения. При оприходовании такого товара у бухгалтера появляется необходимость оценить его (определить цену каждого наименования). Если товар еще не оплачен, то в момент получения неотфактурованной поставки покупателю известна только цена, указанная в договоре или в приложении к нему. Эту цену называют учетной или плановой.

Именно по этой учетной цене товары принимаются к бухгалтерскому учету с последующим уточнением фактической себестоимости (п. 26 Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01, утвержденного Приказом Минфина России от 09.06.01 N 44н). После оприходования товара поставщику обычно сообщают о

полученной поставке и прилагают акт о приемке. Акт по форме N ТОРГ-4 можно применять для оформления любого поступления в организацию по фактическому наличию.

Он составляется, по крайней мере, в двух экземплярах членами комиссии при участии материально-ответственного лица. Один экземпляр передается в бухгалтерию, другой - остается у материально-ответственного лица.

## 2. Документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта

При выполнении перевозок на каждом АТС должны быть документы, которые относятся к документам строгой отчетности (имеют серию и учетный номер). В общем случае к таким документам относятся:

1. Путевой лист;
2. Товарно-транспортная накладная (ТТН) при перевозке грузов товарного характера (имеющих стоимость).

Путевой лист является основным первичным документом, определяющим показатели для учета работы ТС и водителя, и для расчетов за перевозки. Приказом Минтранса России от 18 сентября 2008 г. № 152 утверждены обязательные реквизиты и порядок их заполнения. При выполнении перевозок используются путевые листы следующих форм, утвержденных Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78:

1. Форма 3 — при перевозках легковыми автомобилями. Работа автомобиля фиксируется на обратной стороне путевого листа, и каждая поездка заверяется лицом, использующим автомобиль;

2. Форма 4-с (сдельная) — при грузовых перевозках на условиях сдельной оплаты, предусматривает подробное задание водителю по маршруту движения и числу ездов. На обратной стороне путевого листа

фиксируется время выполнения ездки, продолжительность простоев и номера ТТН, на основании которых перевозился груз;

3. Форма 4-п (повременная) — при грузовых перевозках на условиях повременной оплаты, предусматривает указание заказчика перевозок (заказчиков) и времени прибытия и убытия от заказчика. Номера ТТН, по которым перевозился груз, записывают на обратной стороне. Путевой лист имеет отрывной талон, который должен быть заполнен заказчиком и заверен его печатью. После обработки в АТП этот талон возвращается заказчику вместе со счетом на перевозки; - форма 4-л — при перевозках пассажиров легковыми таксомоторами. В путевом листе предусмотрены отметки о простоях и выполнении заказных перевозок;

4. Форма 6 — при городских и пригородных автобусных перевозках. В путевом листе отмечают рейсы и регулярность их выполнения;

5. Форма 6-спец — при заказных автобусных перевозках. Путевой лист имеет отрывной талон заказчика;

6. Форма 7 — при междугородних автобусных перевозках.

На путевых листах в левом верхнем углу проставляется штамп или печать организации — владельца ПС. Заполнение путевого листа производится перед выездом АТС на линию, на линии и после возвращения в АТП. Перед выездом на линию заполняются сведения о водителе, сопровождающих лицах и АТС, времени начала и окончания работы, заказчике перевозок, планируемом пробеге АТС и движении горючего. Если выполняемые перевозки подлежат лицензированию, в путевом листе должны указываться номер и серия лицензии. Указанная в путевом листе дата выдачи должна соответствовать дате регистрации выданного путевого листа в журнале. В нижней части путевого листа должны быть поставлены подписи:

1. Диспетчера, подтверждающая правильность заполнения путевого листа и наличия у водителя водительского удостоверения; механика об исправности ПС;

2. Медицинского работника о возможности допуска водителя к управлению АТС;

3. Водителя о принятии АТС в технически исправном состоянии и получении задания на работу.

Данные в путевой лист заносятся должностными лицами АТП (диспетчером, техником по топливно-смазочным материалам и др.). Участие водителя в подготовке путевого листа не допускается. На линии в путевой лист заносятся сведения о работе ПС, результаты проверки контролирующими лицами. Ответственное лицо заказчика расписывается и ставит печать, подтверждая правильность заполнения данных о выполненной работе. После сдачи водителем путевого листа при возвращении в АТП диспетчер или другое уполномоченное на это лицо заполняют данные о фактически выполненной работе водителем и АТС, движении горючего. Водитель своей подписью удостоверяет сдачу ПС механику в технически исправном состоянии или в состоянии с определенными неисправностями и число сданных, вместе с путевым листом, ТТН. Механик своей подписью подтверждает эти сведения. Диспетчер своей подписью подтверждает число сданных водителем ТТН и правильность заполнения данных после сдачи путевого листа водителем. Ответственность за правильное заполнение путевого листа несут руководители АТО и лица, ответственные за эксплуатацию ПС и участвующие в заполнении документов. Путевые листы хранятся в АТП вместе с ТТН, что облегчает их совместную проверку. Для контроля движения путевых листов, выданных водителю, и сдачи путевых листов после их первичной обработки в бухгалтерию ведется специальный журнал, форма которого утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78. Приказом Минтранса России от 30.06.2000 № 68 введены формы путевой документации и журнала учета путевых листов для индивидуальных предпринимателей, учитывающие особенности ведения ими хозяйственной деятельности. Если предприниматель использует наемный труд, водитель должен иметь при себе трудовой договор (контракт). Путевой

лист должен оформляться лично предпринимателем или специально назначенным лицом.

При выполнении перевозок товарных грузов совместно с путевым листом используется ТТН.

Товарно-транспортная накладная представляется перевозчику грузоотправителем и является основным документом для списания груза грузоотправителем и оприходования его грузополучателем. Грузоотправитель оформляет отдельную ТТН для каждого грузополучателя и каждой ездки АТС с обязательным заполнением всех реквизитов не менее чем в четырех экземплярах (первый остается у грузоотправителя, второй сдается грузополучателю, третий и четвертый поступают в АТП). После проведения расчетов по выполненным перевозкам третий экземпляр возвращается грузоотправителю вместе со счетом за перевозку.

Используют ТТН формы 1-т — «Товарно-транспортная накладная». Товарно-транспортная накладная состоит из двух разделов: товарного и транспортного. В заголовочной части ТТН указывают дату ее выписки, наименование заказчика, который оплачивает перевозку, наименование АТО, марку и государственные номера ПС, данные водителя, номер путевого листа.

Товарный раздел ТТН заполняется грузоотправителем и содержит сведения о грузе и лице, отпускающем груз. Вместо указания подробных сведений о перевозимом грузе могут указываться номера товарных накладных, содержащих все предусмотренные ТТН реквизиты и прилагаемых к ТТН.

В транспортном разделе ТТН приводятся сведения о погрузочно-разгрузочных операциях и показатели работы ПС. При получении груза водитель получает три экземпляра ТТН, заверенные подписями и печатями грузоотправителя и подписью водителя. При сдаче груза материально-ответственное лицо грузополучателя ставит в ТТН свою подпись и печать. В случае несоответствия доставленных товаров по качеству или количеству

должен составляться акт, который является юридическим документом для предъявления претензий поставщику. Сведения о составленном акте (номер, дата и краткая причина составления акта) записываются в соответствующей графе ТТН. В случае перегрузки груза в пути следования на другой ПС сведения об организации, водителе и АТС зачеркиваются с сохранением читабельности прежних данных и записываются новые данные. Исправления заверяются подписью работника, руководящего перегрузкой, и о факте передачи составляется акт с выполнением соответствующей отметки в ТТН. По грузам нетоварного характера, объем перевозок которых учитывается, ТТН выписывается в трех экземплярах (первый и второй для АТП, третий для грузоотправителя). Первый экземпляр АТП прилагается к счету за перевозку. В зависимости от вида перевозимых грузов к ТТН могут прилагаться другие товаросопроводительные документы.

### 3. Оформление складской документации

Организация складского учета на предприятии направлена на достижение конкретных целей. Это обеспечение сохранности материальных ценностей и формирование достоверной и полной информации о наличии и передвижении материальных активов.

Вот что относится к складским документам:

1. Накладные;
2. Ведомости;
3. Акты;
4. Описи;
5. Журналы;
6. Другие документы, которые помогают вести учет материалов на всех этапах движения и позволяют проконтролировать перемещение активов на складах с момента их поступления до фактического выбытия, использования или списания.

Один из самых распространенных бланков — накладная ТОРГ-12.

Как организовать учет:

Шаг 1. Организовать склад. Это особенно важно, если в учреждении большое количество товарно-материальных ценностей для их учета и хранения.

Шаг 2. Назначить ответственного работника или даже несколько лиц, уполномоченных на ведение складского дела.

Шаг 3. Утвердить перечень складских документов, которые будут использоваться в компании. НКО и представители бизнеса вправе разработать собственные бланки и формуляры. Все шаблоны следует закрепить в учетной политике. Бюджетникам следует руководствоваться положениями Приказа Минфина № 52н.

Документооборот на складе

Представим складской документооборот для чайников в виде таблицы с пояснениями к каждому формуляру. Все унифицированные формы можно скачать для работы. Бланки применять не обязательно, организация вправе разработать собственные шаблоны. Вот список основных складских документов:

Этап учета ТМЦ на складах	Образцы складских документов	Рекомендации по заполнению
Поступление	ТОРГ-12	Заполняются при покупке материальных ценностей у поставщика. Представляют собой товарные накладные, в которых детализирована информация о поступающих ТМЦ.  Так как документы поступают от внешних источников, заполнением бланков занимается поставщик (продавец,
	М-15	

		передающая сторона).
	М-4	Приходный ордер заполняется ответственным лицом по ведению складского учета. Допускается отказаться от заполнения М-4, заменив формуляр специальным штампом. Штамп о получении проставляется на накладных. В структуре штампа должны быть предусмотрены все обязательные реквизиты М-4.
	ТОРГ-2	Это акт о наличии расхождений. Его требуется составить, если фактический объем, характеристики или качество поставки отличается от заявленных позиций в накладной.
	Товарный чек или накладная	Используется при закупке ТМЦ через подотчетных лиц. С 01.07.2019 изменились правила ведения подотчета. Теперь принять материалы только по накладной или товарному чеку нельзя. Обязательно требуется фискальный чек.
	Справки, акты, ведомости и иные бланки Образец складской	Используются при иных способах поступления ТМЦ. Например, при безвозмездной передаче придется подготовить

	справки	<p>акт о приемке-передаче. Либо использовать иной документ, предусмотренный в учетной политике.</p> <p>Например, складская справка об остатках в произвольной форме потребуется при сверке остатков с бухгалтерией.</p>
Фактический учет	<p>Партионная карта МХ-10</p>	<p>Используется при условии, что организация осуществляет партионный способ учета ТМЦ. То есть каждая партия товара хранится отдельно. На каждую поставку заводится партионная карта.</p> <p>Партия — это однородные товары, ценности, материалы, которые поступили в учреждение по одному первичному документу.</p> <p>Бланк партионной карты разрабатывается фирмой самостоятельно.</p>
	<p>Карточка учета материалов М-17</p>	<p>Этот метод учета называется сортовым. Карточка заводится на каждую учетную единицу ТМЦ. Учет в таком случае ведется по видам материалов, сортам, наименованиям. Причем вне зависимости от даты и объема</p>

		поставки.
Внутреннее перемещение	М-11	Требование-накладная оформляется при необходимости передать ТМЦ от одного материально-ответственного лица другому. Например, при передаче материалов между складами или структурными подразделениями учреждения. М-11 заполняет ответственный работник отправляющей стороны. Составляется 2 экземпляра. Первый хранится по месту выбытия актива, второй — по месту учета при поступлении.
Инвентаризация	Приказ о проведении инвентаризации (ИНВ-22)	Локальный распорядительный акт — основание для проведения контрольных мероприятий. В приказе следует обозначить: цель инвентаризации; причину проведения; подконтрольные объекты; сроки проведения; членов и председателя комиссии.  С готовым приказом должны быть ознакомлены все заинтересованные лица.
	Инвентаризационная опись	Это фактическое наличие активов и ТМЦ на складе предприятия.

	(ИНВ-3)	<p>То есть уполномоченная комиссия фиксирует данные в опись в соответствии с фактическими показателями и объемами ТМЦ.</p> <p>Инвентаризация может проводиться только в присутствии материально ответственных лиц (Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49).</p>
	Сличительная ведомость (ИНВ-19)	Одна из обозначенных ведомостей заполняется при наличии расхождений
	Ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией (ИНВ-26)	<p>фактических и учетных данных. Если бухгалтерский учет, складской учет не совпали, то расхождение фиксируется в документе.</p> <p>Какой именно документ будет использоваться в работе, закрепите в учетной политике.</p>
Хранение	МХ-1	При получении материалов на хранение ответственное лицо заполняет акт приема-передачи ТМЦ по форме МХ-1. В нем фиксируется информация об активах, передаваемых на ответственное хранение на склад.
	МХ-2	По истечению срока хранения

		либо по требованию передавшей стороны МОЛ возвращает товары. Оформляется акт о возврате ТМЦ в форме МХ-2.
Выбытие	Лимитно-заборная карта (М-8)	Используется при списании материалов в производство либо для передачи активов на сторону. Заводится только на одну номенклатуру и на один отчетный месяц. По истечению отчетного периода передается в бухгалтерию.
	Накладная об отпуске материалов на сторону (М-15)	Заполняется при отпуске товаров или материалов на сторону. Используется редко, в большинстве случаев применяется форма М-15.
	Требование-накладная (М-11)	Оформляется разово. То есть один отпуск ТМЦ — один документ. Подготовьте сразу два экземпляра для каждой стороны.
	Товарная накладная (ТОРГ-12)	Используется при реализации товарных ценностей. Если отгрузка товаров покупателям производится через транспортные компании, то следует оформить и товарно-транспортную накладную.

Тема №6: «Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Выбор источника поступления товаров осуществляется коммерческим предприятием с учетом объема продажи товаров. Это требует глубокого понимания влияния различных факторов на формирование товарных запасов, поступление и реализацию товаров. Главным из них является соотношение между спросом и предложением товаров. В условиях, когда спрос населения превышает предложение товаров, резко ускоряется их оборачиваемость, товарооборот осуществляется с меньшими товарными запасами. По мере увеличения предложения товаров, насыщения рынка, наблюдается некоторое замедление скорости обращения товаров. Изучение спроса населения – одно из условий, способствующих нормализации товарных запасов.

Анализ поступления товаров проводят по торговому предприятию в целом, по отдельным товарным группам и товарам, источникам поступления, поставщикам, а также в разрезе торговых предприятий - получателей товаров. При этом используют как стоимостные, так и натуральные показатели. Применение натуральных показателей и данных о средних розничных ценах на товары позволяет с большей глубиной проанализировать выполнение плана поступления по ассортименту и качеству, определить влияние ценового фактора на стоимость поступивших товаров. Оценка выполнения плана и динамики поступления товаров должна проводиться не только за год и по кварталам, но и нарастающим итогом с начала каждого квартала и года.

Проводя анализ источников поступления товаров, на предприятии четко устанавливается информация, от каких поставщиков, и в каком объеме

закупались товары в отчетном и прошлых годах, какие имеются возможности расширения их закупки в будущем и другая информация.

Для анализа и оценки поступления товаров в стоимостном и натуральном выражении составляют специальные аналитические таблицы, по данным которых можно глубоко изучить товароснабжение. Используя данные о поступлении отдельных товаров и товарных групп в стоимостном и натуральном выражении, можно рассчитать средние розничные цены на товары и измерить влияние ценового фактора на размер товарных ресурсов. Средние цены определяют делением розничной стоимости поступивших товаров на их количество. Далее отклонение от плана или в динамике по средней розничной цене товара (товарной группы) умножают на фактическое количество поступившего товара за отчетный период и в результате определяют влияние ценового фактора на розничную стоимость поступившего товара.

Результаты такого анализа покажут, сможет ли предприятие значительно расширить закупки товаров непосредственно у определенных производителей, а также дополнительно их закупить для реализации в розничную сеть (поскольку запасы предприятия реализуются быстрыми темпами). Или же на предприятии по некоторым товарным группам темпы роста поступления товаров опережают темпы увеличения их реализации, что приводит к росту товарных запасов и затовариванию.

Завершается анализ обобщением выявленных резервов роста товарных ресурсов, особенно прогнозных, разработкой рекомендаций по совершенствованию товароснабжения, дополнительному вовлечению в товарооборот товарных ресурсов и повышению эффективности их использования в будущем.

## 2. Выбор критериев поиска поставщика

Поставщики товаров - деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

Выбор поставщиков - задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а, в конечном счете, рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Действующие фирмы, имеющие хозяйственные связи, испытывают иные трудности. Если такие фирмы успешно сотрудничают с поставщиком, то целесообразно сохранить эти связи, подкорректировав их в соответствии с новыми требованиями. Менять поставщика - процедура болезненная с непредсказуемыми последствиями. Если все же связи нарушаются или поставщик оказывается несостоятельным, то следует обратиться к выбору нового поставщика. Однако этот шаг должен быть тщательно взвешенным. К новому поставщику следует сразу предъявлять повышенные требования. Считается, что лишиться поставщика легко, труднее найти нового.

Грамотному руководителю просто необходимо производить выбор поставщиков для осуществления своей коммерческой деятельности. Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Выбор поставщика товара на предприятии ООО «Международный аэропорт Белгород» осуществляется отделом закупок под руководством и контролем директора предприятия по следующим критериям:

1. Надежность снабжения (поставщика) - (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией,

финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.);

2. Качество поставляемой продукции (относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.);

3. Приемлемая цена (в цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.);

4. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

6. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

7. Организация управления качеством продукции у поставщика;

8. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

9. Репутация и роль в своей отрасли;

10. Имидж;

11. Качество обслуживания (оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.);

12. Оформление товара (упаковка);

13. Наличие резервных мощностей у источника поставки и другие.

После выбора поставщиков, подходящих для предприятия по всем составляющим, отдел закупок заключает договора с данными поставщиками, развивает дальнейшие отношения и хозяйственные связи, формирует ассортимент товаров, управляет доставкой товаров, а также проводит с ними постоянную работу, направленную на совершенствование ассортимента выпускаемых товаров и повышение их качества.

Предприятием должен быть организован четкий учет выполнения договоров на поставку товаров с точки зрения полноты их выполнения, как по объему, так и по срокам. Причем соблюдение сроков поставки товаров и равномерность поставки имеют весьма важное значение для коммерческого предприятия, поскольку это обеспечивает бесперебойную продажу товаров и не требует дополнительных товарных затрат в виде страховых запасов.

### 3. Выбор способа транспортировки и вида транспорта

Одной из задач логистики в области транспортировки является выбор вида транспорта. Решение данной задачи осуществляется с учетом ряда факторов объективного и субъективного характера, к которым можно отнести:

1. Экономические факторы — прежде всего, это уровень затрат на транспортировку, время доставки и сохранность перевозимых товаров;
2. Естественно-географические условия, обеспечивающие возможность осуществления какого-либо вида сообщения с учетом местоположения поставщиков и потребителей;
3. Характер предъявляемых к транспортировке товаров и выполняемых услуг;
4. Универсальность или специализация транспортных средств, используемых для доставки товаров;
5. Уровень развития экономических взаимоотношений партнеров, участвующих в формировании цепи поставок;
6. Правовой режимом международной и национальной торговли и деятельности транспортных компаний разных видов транспорта;
7. Степень воздействия на окружающую среду, экологическую безопасность;
8. Исторические условия и традиции развития сообщений и др.

В каждом конкретном случае выбора вида транспорта перечисленные выше факторы подвергаются логическому анализу, по результатам которого и делается выбор.

Общая характеристика основных преимуществ и недостатков разных видов транспорта представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ видов транспорта

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Морской	Низкие издержки на доставку. Высокая производительность транспортных средств (за счет большой грузоподъемности). Непрерывность работы (24 ч в сутки). Незначительная зависимость от погодных условий. Мобильность в зависимости от спроса. Неограниченная пропускная способность морских путей. Возможность перевозки любых грузов	Относительно низкая скорость. Сравнительно небольшая частота движения (перевозки только большого количества груза и только сразу). Необходимость тщательной упаковки груза. Жесткая привязка к объектам портовой инфраструктуры и зависимость от режима работы портов. Сложность работы в северных районах
Речной (внутренний водный)	Высокая провозная способность речных путей сообщения. Низкие издержки. Возможность перевозить значительные объемы и массы грузов. Возможность перевозок в районах, где нет других средств сообщения	Сезонность работы на большинстве рек мира. Несовпадение естественного расположения речных путей с направлением грузопотоков. Необходимость строительства гидротехнических сооружений. Неоднородность судоходных условий на разных реках и на отдельных участках одних и тех же рек. Низкая скорость доставки
Железнодорожный	Относительно быстрая	Зависимость от

	<p>доставка.. Независимость от климатических условий. Большая грузоподъемность. Сравнительно низкие тарифы. Способность перевозить широкую номенклатуру грузов</p>	<p>направления железнодорожного пути. Необходимость перевалки грузов. Переформирование составов в пути. Необходимость прочной упаковки. Возможность хищения перевозимых товаров</p>
Автомобильный	<p>Высокая маневренность. Возможность адаптировать провозные возможности в зависимости от величины спроса. Возможность организации срочной и регулярной доставки. Организация доставки от двери до двери, точно вовремя. Сохранность грузов. Экономичность при перевозках на небольшие расстояния</p>	<p>Зависимость от дорожной сети. Небольшая грузоподъемность транспортных средств. Высокие тарифы. Ограничения в использовании на большие расстояния</p>
Воздушный	<p>Высокая скорость доставки. Доставка по сокращенным (спрямленным) расстояниям. Высокая сохранность груза. Незначительная упаковка. Высокий уровень сервиса. Возможность сократить страховые запасы (из-за малого времени перевозки)</p>	<p>Самые высокие тарифы. Зависимость от погодных условий. Жесткие ограничения по размеру и весу. Зависимость от наземных служб. Удаленность аэропортов от места потребления</p>
Трубопроводный	<p>Независимость от погодных условий. Непрерывность подачи транспортируемого груза. Низкие издержки. Высокий уровень автоматизации</p>	<p>Односторонняя транспортировка. Ограничение по объему груза. Узкая специализация по транспортируемому грузу. Высокая стоимость сооружений</p>

Анализ преимуществ и недостатков видов транспорта позволяет выделить основные критерии, характеризующие любой вид транспортных сообщений. Критерии выбора и лингвистическая оценка видов транспорта

приведены в табл. 2. На основании их характеристик- может быть определен выбор вида транспорта в конкретных условиях.

Таблица 2. Оценка видов транспорта по критериям выбора

Критерий выбора	Вид транспорта					
	железнодорожный	морской	речной	автомобильный	трубопроводный	воздушный
Затраты на доставку	Средние	Самые низкие	Низкие	Высокие	Низкие	Самые высокие
Скорость	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Низкая	Самая высокая
Надежность доставки	Средняя	Низкая	Низкая	Хорошая	Высокая	Низкая
Виды товаров	Все виды	Все виды	Все виды	Дорогие, с быстрой доставкой	Жидкие, сжиженные	Дорогостоящие, скоропортящиеся
Номенклатура товаров	Большая	Самая большая	Низкая	Средняя	Самая малая	Малая
Количество обслуживаемых рынков	Большое	Ограниченное	Ограниченное	Самое большое	Самое малое	Выше среднего

На практике при выборе вида транспорта, в частности, во внешнеторговой деятельности учитывается, что:

1. Морской и железнодорожный виды транспорта являются самыми универсальными, поскольку обеспечивают возможность перевозки широкой номенклатуры товаров;

2. При межконтинентальных сообщениях наилучшим образом подходят морской и воздушный транспорт, а при внутриконтинентальных и региональных — все виды транспорта;

3. При срочных доставках, требующих высокой скорости, наиболее эффективен воздушный и в определенных случаях автомобильный транспорт.

#### 4. Построение каналов распределения и выбор способа товародвижения

Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

Товародвижение - потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% объема продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Цели товародвижения.

Эти цели устанавливаются на основе компромисса между требованием минимума издержек и созданием системы, обеспечивающей максимальный сервис для клиентов.

Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов, что способствует росту издержек распределения. Предприятие должно найти соответствующий компромисс и сформулировать цели, которыми можно руководствоваться при планировании.

Надо решать следующие основные вопросы:

- 1) как следует работать с заказчиками, обрабатывать заказы;
- 2) где хранить, складировать товарно-материальные запасы;
- 3) какой должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов;
- 4) каким образом следует отгружать и транспортировать товары?

1.Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ - отгрузка - оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. Все это занимает от нескольких секунд до нескольких минут.

2.Складирование. Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример - сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение продолжительного времени. Транзитные склады получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места

назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами.

3. Поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддерживать большой запас может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов.

4. Транспортировка. От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию.

Железнодорожный транспорт - самый крупный грузоперевозчик в стране. Железные дороги - наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок повагонных партий грузов (каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции) на дальние расстояния. Возможна эффективная перевозка отдельных видов других товаров.

Стоимость перевозки по воде громоздких не скоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. Но водный транспорт самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погодных условий.

Автомобильный транспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок, позволяет использовать различные варианты маршрута и графика движения. Грузовики в состоянии перевозить товаров от двери до двери", избавляя от необходимости лишних перевозок.

Трубопроводный транспорт - средство транспортировки газа, нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится дешевле, чем по железной дороге, но несколько дороже, чем по воде. Это, наряду с воздушным, наиболее современный вид транспорта.

Воздушный транспорт приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок наиболее высокие, транспортировка по воздуху предпочтительна в тех случаях, когда основное значение имеет скорость или расстояния очень велики. Часто использование авиационного транспорта позволяет снизить уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

5.Выбор вида транспорта. Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов. Так, если отправитель заинтересован в срочной перевозке, то он останавливает выбор на воздушном или автомобильном транспорте. Если его цель - минимальные издержки, то делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. Контейнеризация - это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. С течением времени издержки разных видов транспорта меняются, и необходимо пересматривать схемы транспортировки.

6.Структура управления товародвижением фирмы. Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Предприятия учреждают в своей структуре функциональные подразделения по товародвижению, а также постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на регулярных заседаниях

разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом.

Таким образом, система распределения товаров и услуг представляет собой внешний ключевой ресурс, обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее не так просто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними факторами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал. Она составляет значительную часть всей принятой в компании политики, фундаментом построения всех долгосрочных отношений.

Большинство предприятий предлагают свои товары через посредников.

Канал распределения - совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю

Функции посредников. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам. Он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно.

Многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли - и российским угольным шахтам, и американским автомобильным компаниям. «Дженерал моторс», например, продает свои автомобили через армию в 20 тыс. дилеров. Даже этой крупнейшей в мире корпорации очень трудно выкупить все дилерские предприятия. Фирмы считают непрофессиональным и невыгодным открывать повсюду магазины для своих товаров.

Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности предлагают производителю большие возможности сбыта, чем он может добиться самостоятельно. Один из основных источников экономии при использовании посредников - увеличение числа контактов с потребителями. Например, чтобы трех производителей непосредственно

связать с тремя потребителями, необходимо установить девять отдельных контактов. Но если три производителя действуют через одного полномочного посредника - дистрибьютора, требуется установить только шесть контактов. Посредники повышают операционную эффективность рынка.

Функции канала распределения. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Его задача - обеспечить перемещение и изменение в праве собственности на товары и услуги, а также сгладить неравномерность их потоков. Участники канала распределения выполняют следующие функции:

1. организуют товародвижение - транспортировку и складирование товара,
2. стимулируют сбыт, распространяя заманчивые сведения о товаре;
3. налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями,
4. дорабатывают, сортируют, монтируют и упаковывают товар;
5. ведут переговоры, согласовывают цены и другие условия продажи;
6. финансируют функционирование канала,
7. принимают на себя риск ответственности за функционирование канала, собирают информацию для планирования сбыта.

Все эти функции поглощают дефицитные ресурсы, однако они должны быть выполнены. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а значит, цены должны быть выше. При передаче некоторых функций посредникам издержки и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, - это, по сути, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал должен быть перестроен.

Число уровней канала. Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала принято обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Известно три основных способа прямой продажи - торговля через принадлежащие производителю магазины, посылочная торговля и торговля вразнос.

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках это обычно розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения - агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможность контролировать его, но стабильнее ритм работы производителя.

Каналы в сфере услуг. Концепция каналов подразумевает распределение не только физических товаров. Производители услуг и идей должны обеспечить доступность своих предложений для целевого рынка.

Они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья». Чтобы охватить разобщенную аудиторию, следует рационально размещать свои представительства.

Больницы должны быть расположены таким образом, чтобы все жители района имели возможность получить полное медицинское обслуживание. Школы необходимо строить рядом с местами проживания детей, иначе детей необходимо привозить в школу. Пожарные команды должны быть рассредоточены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. Избирательные участки следует располагать в таких местах, чтобы до них можно было добраться и проголосовать без лишних затрат времени, сил и средств. В городах нужно не только открывать парикмахерские, но и должным образом размещать их.

Каналами распределения широко пользуются в процессе маркетинга образовательных услуг. Раньше преподаватели могли обучать в аудиториях и с помощью книг. Затем добавились радио, аудиозаписи. Теперь стали доступны телевидение, видеозаписи, компьютеры и компьютерные сети. Политические деятели тоже должны изыскивать рентабельные каналы распространения своих обращений среди избирателей - средства массовой информации, митинги, беседы за чашкой кофе в обеденный перерыв и странички в Интернете.

Для каналов распространения характерно продвижение товара вперед. Но важны и каналы «обратного хода». Проблемой экологии стала рециркуляция твердых отходов. Она возникла при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону, при организации закупок мусора по каналу «обратного хода». Существующие ныне каналы «обратного хода» примитивны, а связанные с этим занятием финансовые стимулы недостаточны.

## 5. Выбор логистических посредников в распределении

При выборе оптовых посреднических предприятий промышленные фирмы принимают во внимание следующие основные соображения:

- уверенность поставщика в заинтересованности посредников установить с ним взаимоотношения по сбыту товаров;
- хорошее знание оптовиком товара поставщика;
- достаточная степень надежности положения того или иного оптового предприятия в определенной отрасли промышленности;
- наличие у посредника складских емкостей и его готовность хранить у себя запасы-продукции поставщика;
- прочность финансового положения посредника и обоснованность проводимой им политики цен и др.

### Типы посредников

Классификацию посредников проводят по двум основным признакам: от чьего имени работает посредник и за чей счет посредник ведет свои операции. Рассмотрим основные типы посредников (табл.).

Таблица Типы посредников в каналах распределения

Тип посредника	Признак классификации
Дилер	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

Дилеры – это оптовые (реже розничные) посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. В логистической цепи дилеры занимают положение, наиболее близкое к конечным потребителям.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретает право продажи продукции. Дистрибьютор может действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами.

Комиссионеры – это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (комитент) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. При этом риск случайной порчи и гибели продукции лежит на комитенте. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара. Он отвечает за утрату или повреждение продукции по его вине. Вознаграждение комиссионеру выплачивается обычно в виде процентов от суммы проведенной операции или как разница между ценой, назначенной комитентом, и ценой реализации.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого, основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. За свои услуги

агенты получают вознаграждение как по тарифам, так и по договоренности с принципалом. Наиболее распространенный вид агентского вознаграждения – процент от суммы заключенной сделки.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы, комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию. Их доходы могут формироваться как определенный процент от стоимости проданных товаров или как фиксированное вознаграждение за каждую проданную единицу товара.

Тема №7: «Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы ООО «Международный аэропорт Белгород». В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под реализованной продукцией понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

1. Выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;
2. Выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку двальческого сырья);
3. Выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;
4. Выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчикам на месте), выполненные работы и

услуги, принятые заказчиком, независимо оттого, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k)$$

где OP – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.; ОП – планируемый объем производства продукции, тыс.руб.; Z<sub>н</sub> и Z<sub>к</sub> – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k) + (O_n - O_k)$$

где O<sub>н</sub> и O<sub>к</sub> – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются

календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

1. Своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
2. Рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
3. Сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
4. Оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
5. Повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов потребителей, заключенных договоров-контрактов и имеющихся предварительных соглашений, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки

поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации продукции на соответствующих рынках. В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются на зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20% общего объема продажи товаров.

## 2. Планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Организация материальных потоков и управление ими на предприятии неразрывно связаны между собой и образуют систему. Так, перемещение материалов в процессе выполнения полученных заказов невозможно без управления, которое осуществляется путем распределения материальных ресурсов, планирования хозяйственных связей и т.п., и вместе с тем требует определенной организации: обеспечения ритмичного выполнения поставок, выбора оптимальной системы транспортировки материалов и др. В процессе организации достигается объединение элементарных потоков и создаются условия для эффективного функционирования производственной логистической системы. Управление материальными потоками обеспечивает постоянный контроль за ходом выполнения производственных заказов и оказывает необходимое воздействие на логистическую систему с тем, чтобы

удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед предприятием целей.

Отдельные стадии процесса преобразования материальных потоков (хранение, обработка, транспортировка) осуществляются на предприятии в пространственно обособленных подразделениях, каждое из которых выполняет определенные функции.

Состав функциональных подразделений (служб, цехов) предприятия, участвующих в формировании и преобразовании материальных потоков, их взаимное расположение на территории и формы взаимосвязей по выполнению производственных заказов называют пространственной структурой логистической системы.

Структура внутрипроизводственной логистической системы определяется рядом факторов, в числе которых можно выделить следующие:

Диверсификация производства – непосредственно влияет на состав и специализацию производственных подразделений, количество складов, ассортимент запасов, степень разнообразия связей с поставщиками и их число.

Объем выпуска продукции – определяет размеры запасов и отдельных производств, их количество, а также мощность грузопотоков. Чем больше объем выпуска продукции, тем крупнее производственные подразделения, отчетливее их специализация, больше объем прибывающих на предприятие и отправляемых с него грузов. Увеличение объема выпускаемой продукции приводит к увеличению среднесуточного расхода материала и обуславливает необходимость создания больших запасов.

Метод организации перемещения грузов – влияет на размеры транспортных подразделений, состав участников выполнения работ, число звеньев в передвижении продукции и количество промежуточных складов. Так, переход к транзитной схеме организации грузопотоков приводит к уменьшению числа звеньев в передвижении и сокращению объема работ по переработке грузов.

Методы организации производства – влияют на количество и объем внутренних перевозок, размеры незавершенного производства.

Тип системы управления запасами – влияет на их величину в производстве: чем больше интервал времени между поставками и объем заказа, тем выше уровень производственных запасов.

Пространственная структура логистической системы предопределяет порядок (последовательность) выполнения операций по преобразованию материальных потоков во времени. Возникающие при этом временные связи характеризуют отрезки времени, в которые протекают отдельные стадии процесса выполнения заказа или фиксируются его промежуточные результаты – события.

Для характеристики временного аспекта организации материальных потоков используются следующие понятия: цикл выполнения заказа; структура цикла выполнения заказа; длительность цикла заказа.

Цикл выполнения заказа – это комплекс определенным образом организованных во времени элементарных потоков, возникающих при выполнении логистических операций в процессе продвижения заказа с момента его получения до исполнения.

Момент получения заказа характеризует временную точку поступления запроса на изготовление продукции определенного вида и назначения. Момент выполнения заказа означает поступление продукции в торговую сеть – для товаров личного потребления или на склад предприятия заказчика – для изделий производственного назначения.

Структура цикла выполнения заказа включает шесть этапов:

1. Получение заказа;
2. Техническая подготовка (планируется только один раз при получении нового заказа);
3. Поставка материалов;
4. Подготовка к запуску;

5. Собственно производство (от запуска укомплектованного заказа до момента завершения всех работ в производстве);

6. Поставка заказа.

## Тема №8 «Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально- технического снабжения на производстве»

### 1. Участие в разработке технического и технологического обеспечения материально - технического снабжения на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Организация МТО – это организация системы обеспечения производственного предприятия материально-техническими ресурсами.

Каждая организационная структура МТО промышленного предприятия имеет в составе инфраструктуру снабжения и организационную структуру управления МТО.

Инфраструктура МТО включает подразделения складского, транспортного и заготовительного хозяйства. На отдельных предприятиях могут быть также подразделения по переработке отходов производства и тарного хозяйства.

Складское хозяйство – это основное структурное подразделение службы МТО предприятия. его собственная организационная структура устанавливается в зависимости от производственной структуры самого предприятия. поэтому состав складского хозяйства может быть представлен сетью общезаводских складов или складами отдельных производств, сетью цеховых складов и складских участков на крупных специализированных участках.

По выполняемым функциям склады на промышленных предприятиях могут быть материальными, производственными, сбытовыми и прочими специализированными складами.

Склад - здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки и хранения различных материальных ценностей, подготовки их к производственному потреблению или бесперебойному отпуску потребителю. Необходимость в складах вытекает из факта существования запасов сырья,

материалов и готовой продукции; запасы необходимы из-за колебаний циклов производства, транспортировки и потребления продукции. На складах выполняются внутрискладские транспортные, погрузочные, разгрузочные, сортировочные, комплектовочные и промежуточные перегрузочные операции, а также некоторые технологические операции. Склады классифицируются:

1. По характеру (назначению) деятельности: материальные (снабженческие); внутрипроизводственные (межцеховые и внутрицеховые); сбытовые (склады готовой продукции);
2. По виду и характеру хранимых материалов: универсальные; специализированные (например, холодильные камеры);
3. По типу конструкции: закрытые; полузакрытые; открытые; специальные (например, бункерные сооружения, резервуары).
4. По месту расположения и масштабу действия: центральные; участковые; прицеховые.
5. По степени огнестойкости: негорючие; трудногорючие; горючие.

Основные функции складов:

1. Временное размещение и хранение материальных запасов;
2. Преобразование материальных потоков;
3. Обеспечение сервиса в системе обслуживания.

Для выполнения технологических функций по предварительной обработке материалов, заготовке и подготовке продукции к производственному потреблению на промышленных предприятиях создается заготовительное хозяйство, которое входит в организационную структуру службы МТО предприятия.

Существует три формы организации управления МТО:

1. Централизованная – сосредоточение функций в пределах единой службы МТО, которая обусловлена территориальной целостностью

предприятия, производственным единством предприятия и относительно узкой номенклатурой потребляемых материалов;

2. Децентрализованная – рассредоточение функций, что обусловлено территориальной разобщенностью предприятия, производственной самостоятельностью подразделений и относительно широкой номенклатурой материалов;

3. Смешанная система объединяет две вышеприведенных.

На промышленных предприятиях существуют различные схемы организационного построения службы МТО. Систематизация этих структур позволяет выделить наиболее типичные:

1. Функциональная – предусматривает систематизацию отдельных подразделений на выполнение конкретных функций;

2. По товарному принципу предусматривает специализацию отдельных подразделений службы МТО на выполнение всего комплекса работ по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов;

3. Комбинированная предусматривает определенные подразделения предприятия, в которых весь спектр функций осуществляют закрепленные за ними группы специалистов по материальным ресурсам, а также осуществляются все функции внешнего ресурсообеспечения.

Планирование материально-технического обеспечения

Планирование МТО предприятия является основанием для принятия решения о закупке материальных ресурсов. При организации закупки материальных ресурсов на предприятиях необходимо определять потребность в материальных ресурсах по специализированной номенклатуре в плановый период.

Процесс планирования предусматривает следующие этапы:

1) исследование рынка сырья и материалов – предполагает систематический сбор, обработку, анализ и оценку информации и предположении конкретных видов материалов, ассортимента и ценах на сырье, материалы, топливо и полуфабрикаты;

2) определение потребности предприятия по всей номенклатуре потребляемых ресурсов. Потребность в материальных ресурсах складывается из потребности в ресурсах на основное производство, на создание и поддержание переходящих запасов на конец планового периода и потребности на другие виды хозяйственной деятельности, включая и непроизводственную. Определение потребности может осуществляться тремя методами:

а) детерминированным – на основе планов производства и нормативов расхода;

б) стохастическим – на основе вероятностного прогноза с учетом потребностей за прошлые периоды;

в) оценочным – на основе опытно-статистической оценки.

Норма запаса – это расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства и реализации продукции. При определении норм запасов используют эвристические, технико-экономические расчеты и экономико-математические методы. В эвристических методах используется опыт специалистов, принимающих решения о величине запасов, основанные на субъективном понимании тенденций развития спроса. В роли специалиста может выступать работник предприятия, постоянно решающий задачу нормирования запасов. Используемый в этом случае метод (из группы эвристических) называется опытно-статистическим. Если поставленная задача достаточно сложна, может использоваться опыт нескольких специалистов. После анализа их субъективных оценок можно получить достаточно хорошее решение (метод экспертных оценок). Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы (например, номенклатурные позиции). Для выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонный запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на

некоторые элементы (например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков поставки материалов от поставщиков).

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности производства в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется произведением среднесуточного расхода на интервал поставки:

$$ТЗ = РСУТ \times И,$$

где ТЗ – текущий запас;

РСУТ – среднесуточный расход материалов;

И – интервал поставок, дни.

В свою очередь среднесуточный расход находится делением общей потребности в материале (ПГ, ПКВ, ПМ – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

$$РСУТ = ПГ (ПКВ, ПМ) : 360 (90, 30).$$

В зависимости от конкретных условий производства, обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

Если поставки зависят от минимальной нормы отпуска данного материала В (транзитной или заказной), их величина находится делением нормы на среднесуточный расход:

$$И = В : РСУТ.$$

Если партия поставки определяется грузоподъемностью транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, интервал поставки находится делением грузоподъемности Г на среднесуточный расход:

$$И = Г : РСУТ.$$

Интервал поставки зависит от периодичности выписки данного материала поставщиком. В таких случаях он будет равен продолжительности перерыва в производстве данного материала у поставщика.

Если невозможно определить интервал поставки рассмотренными методами, то он устанавливается на основе анализа данных о фактических интервалах поставки в прошлые периоды. При этом из фактических данных необходимо исключить нехарактерные поставки материальных ресурсов, то есть значительно отличающиеся от других или по величине поставляемых материальных ресурсов, или по длительности интервала поставки. После этого рассчитывается средневзвешенный интервал поставки в прошлом периоде ( $t_{взв}$ ) по формуле:

$$t_{взв} = (St_{фВ}):SB$$

где  $t_{ф}$  - фактические интервалы поставки;

$B$  - размеры поступающих партий, соответствующие интервалам поставки  $t_{ф}$

Если поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство должны пройти соответствующую обработку, создается технологический (подготовительный) запас.

Технологический (подготовительный) запас рассчитывается в соответствии с нормативами времени для осуществления подготовительных операций или по статистическим данным (наблюдениям) за фактическими затратами времени на подготовку материалов к производственному потреблению в прошлом периоде (хронометраж).

Страховой запас определяется по формуле

$$СЗ = РСУТ (ИФ - ИПЛ) / 2$$

где  $СЗ$  – страховой запас;

$ИФ$ ,  $ИПЛ$  – соответственно фактический и плановый интервалы поставок.

При укрупненной оценке страховой запас принимают в размере 50% текущего запаса. Если предприятие удалено от транспортных путей, либо используются нестандартные (уникальные) материалы, норма страхового запаса может быть увеличена до 100%.

Возникновение страхового запаса обусловлено нарушением поставок материала со стороны поставщика. При частых нарушениях поставок транспортной организацией создается транспортный запас. Он включает те оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета поставщика и до прибытия груза на склад. Транспортный запас (ТРЗ) рассчитывается аналогично страховому

$$\text{ТРЗ} = \text{РСУТ (ИФ – ИПЛ)} / 2.$$

Величина сезонных запасов устанавливается по данным о фактических условиях поступления и потребности материалов.

Итак, совокупная норма запаса конкретного материала определяется по формуле

$$H = \text{ТЗ} + \text{СЗ} + \text{ПЗ},$$

где H - совокупная норма запаса материала;

ПЗ - норма подготовительного запаса.

Метод технико-экономических расчетов позволяет достаточно точно определять необходимый размер запасов, но расчеты при этом трудоемки.

Сущность экономико-математических методов нормирования запасов в следующем.

Спрос на товары или продукцию чаще всего представляет собой случайный процесс, который может быть описан методами математической статистики. Наиболее простым методом определения запаса является экстраполяция (сглаживание), когда темпы изменения запасов в прошлом переносятся в будущее. Например, имея информацию о размере запасов за прошедшие четыре периода, методом экстраполяции определяют размер запасов на предстоящий период по формуле

$$Y_5 = 0,5(2Y_4 + Y_3 - Y_1),$$

где  $Y_1$ ,  $Y_3$ ,  $Y_4$  - уровни запаса (в сумме, днях или процентах к обороту), соответственно, за первый, третий и четвертый периоды;

$Y_5$  - нормативный уровень запаса на предстоящий (пятый) период.

Прогноз уровня запасов для шестого периода (Y6) можно сделать, используя формулу:

$$Y_6 = 0,5(2Y_5 + Y_4 - Y_2).$$

Международная практика управления запасами свидетельствует, что темп роста запасов должен несколько отставать от темпа роста спроса. Математически это формулируют следующим образом:

где TЗ - темп роста товарных запасов; T0 - темп роста спроса.

Такое соотношение между запасами и спросом обеспечивает ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Баланс МТО предприятия включает:

- производство продукции (ПП);
- внедрение новой техники (ВНТ);
- ремонтно-эксплуатационные нужды (РЭН);
- образование задела незавершенного производства (Знзп);
- образование переходящих запасов (Зпер).

Источниками покрытия этой потребности могут быть:

- ожидаемые остатки на начало планового периода (Он.п.);
- материалы в незавершенном производстве на начало планового периода (Мн.п.);
- мобилизация внутренних ресурсов (Мвн);
- приобретение и завоз материалов со стороны (Зм).

Таким образом, материальный баланс можно представить в следующем виде:

$$ПП+ВНТ+РЭН+ Знзп+Зпер = Он.п.+Мн.п.+Мвн+Зм.$$

## 2. Ознакомление со структурой службы материально- технического снабжения ООО «Международный аэропорт Белгород»

Многие компании считают, что она сводится к нескольким простым и понятным рецептам сокращения текущих расходов. Отчасти это

соответствует действительности, однако, существует мнение в котором отмечается, чтобы добиться долгосрочного успеха, необходимо подходить к проблеме гораздо шире и более основательно изменить как процессы, так и организацию снабжения. Например, при создании на предприятии отдела логистики в него передаются все функции по доставке, складированию и управлению запасами материальных ресурсов на предприятии.

На практике основными типами организационных структур службы снабжения являются: функциональная, товарная, рыночная, матричная.

Функциональная структура включает:

1. Отдел закупок;
2. Транспортный отдел;
3. Складское хозяйство;
4. Планово-диспетчерский отдел;
5. Группа таможенного оформления грузов.

Такая структура характерна для средних предприятий, где нет отдела логистики. Планово-диспетчерский отдел планирует закупки, регулирует, контролирует и анализирует выполнение плана снабжения. Функциональная структура является базовой, и ее подразделения присутствуют в других типах организационных структур службы снабжения. На малых предприятиях служба МТС обычно включает отдел закупок, транспортный отдел и склад.

Товарная. Если на предприятии используется широкий ассортимент материальных ресурсов с большими объемами закупок, то в службе снабжения могут создаваться товарные подразделения (группы), специализирующиеся на работе с определенными видами материальных ресурсов. Такая структура характерна для крупных производственных и оптовых торговых фирм.

Товарные группы выполняют оперативные функции по закупке и снабжению предприятия конкретными материальными ресурсами. Планово-диспетчерская группа планирует, регулирует и контролирует выполнение плана снабжения. Группа таможенного оформления обеспечивает

оформление таможенных документов и прохождение закупаемых за рубежом материалов через таможенную границу.

3. Рыночная. Если предприятие закупает ресурсы на разных крупных рынках или в разных странах, то в службе снабжения создаются региональные подразделения, которые работают с поставщиками из этих стран (рынков). Это позволяет учитывать специфику и законодательство этих рынков.

4. Матричная. Матричная структура службы снабжения формируется при реализации на предприятии нескольких проектов или выпуске разных видов продукции. В этом случае для каждого проекта или продукта формируется свое подразделение закупок.

При создании на предприятии службы логистики в нее передаются отделы диспетчерский, транспортный, таможенного оформления и склады. На крупных предприятиях цехи имеют свои подразделения снабжения, которые осуществляют планирование и оперативное регулирование снабжения цехов и участков материальными ресурсами. Эти подразделения имеют свои склады и получают материальные ресурсы со складов отдела снабжения (ОМТС) предприятия.

На крупных машиностроительных предприятиях служба (отдел) снабжения может включать отдел внешней кооперации, обеспечивающий предприятие полуфабрикатами и комплектующими, поступающими от поставщиков. Эти отделы также могут строиться по функциональному или товарному признаку.

Основными факторами, которые определяют структуру отдела закупок, являются:

- 1) отраслевая принадлежность предприятия;
- 2) размеры предприятия;
- 3) тип производства;
- 4) ассортимент и объемы выпускаемой продукции;
- 5) ассортимент и объемы потребляемых материальных ресурсов;

б) количество поставщиков и их географическое положение.

Эти факторы определяют, какие подразделения входят в состав службы закупок, их функции и численность персонала. При организации службы закупок исходят из опыта работы аналогичных предприятий и из требований эффективного выполнения всех функций снабжения.

### 3. Участие в договорной работе с поставщиками и посредниками

В соответствии с ГК РФ договором является соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Основные цели заключения договора состоят в том, что он обеспечивает:

- юридическое закрепление отношений между сторонами сделки, придание им характера обязательств, выполнение которых защищено законом;
- организационную основу отношений между сторонами посредством определения порядка выполнения сторонами принятых обязательств;
- определение последствий невыполнения сторонами принятых обязательств.

Все договоры классифицируют следующим образом.

#### 1. По распределению прав к обязанностей договаривающихся сторон:

- односторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми одна сторона имеет только права, а другая — только обязанности;
- двухсторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми каждая из сторон имеет по отношению к другой права и обязанности;
- многосторонние договоры — договоры, в которых участвует три и более сторон.

#### 2. По наличию встречного исполнения:

- возмездные договоры - договоры, по которым сторона должна получить плату за исполнение своих обязанностей;

- безвозмездные договоры — договоры, по которым сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы.

### 3. По форме совершения:

- устные договоры — договоры, которые не фиксируются в письменном виде; возможны, если соглашением сторон или законом не установлена обязательная письменная форма;

- договоры в простой письменной форме — договоры юридических лиц между собой и с гражданами, не требующие нотариального заверения;

- нотариально удостоверенные договоры — договоры, подлежащие нотариальному заверению в соответствии с законом или по соглашению сторон.

Особым видом договора является публичный договор. Публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится. Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, предусмотренных законом. Отказ организации от публичного договора при наличии возможности предоставить потребителю соответствующие товары или услуги не допускается. Такой порядок действует, например, в розничной торговле.

В коммерческой деятельности наиболее распространенными являются следующие виды договоров;

- договор купли-продажи — одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки, производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

- договор розничной купли-продажи — продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

- договор контрактации — производитель сельскохозяйственной продукции обязуется передать произведенную им сельскохозяйственную продукцию заготовителю — лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи;

- договор комиссии - одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента;

- агентский договор — одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические или иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала;

- договор складского хранения — товарный склад обязуется за вознаграждение хранить товары, переданные ему товаровладельцем, и возвратить эти товары в сохранности

- договор перевозки — перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение лицу, а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату;

- договор транспортной экспедиции — одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента — грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза;

- договор оказания услуг (применяется в отношении консультационных, юридических, маркетинговых и других услуг) — исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги, а заказчик обязуется оплатить эти услуги;

- договор аренды - арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество за плату во временное владение или пользование.

Отношения субъектов коммерческой деятельности базируются на хозяйственных договорах. Основными видами договоров, используемых и коммерческой деятельности, являются договоры купли-продажи и поставки:

- договор купли-продажи — договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — договор, в соответствии с которым поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Эти договоры обычно включают:

- реквизиты договора;
- преамбулу (или вступительную часть);
- предмет договора;
- права и обязанности сторон;
- дополнительные условия договора;

- юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон.

В реквизиты договора входят:

- название договора (договор купли-продажи или поставки). Название указывает на сущность договора и определяет, о каких правоотношениях идет речь;

- дата подписания договора. Она определяет момент его заключения, начало течения сроков по договору и часто позволяет определить момент истечения срока действия, а стало быть, и тех юридических последствий, которые с этим связаны. Если стороны подписывают договор в разное время, то он считается заключенным с момента его подписания последней стороной;

- место заключения договора — указывается город или населенный пункт. Место подписания договора, как и дата заключения, указывается в начале договора, сразу после заголовка;

- номер договора. Номер не является обязательным реквизитом, но обычно договорам присваивается определенный номер, поскольку это удобно для контроля исполнения договора и осуществления расчетов.

Преамбула (вступительная часть) договора должна содержать следующие основные положения:

- полные фирменные наименования сторон, под которыми они зарегистрированы в реестре государственной регистрации;

- названия сторон по договору (например, поставщик, продавец, покупатель и т. и.). Это необходимо для того, чтобы в тексте договора каждый раз не повторять полностью фирменные наименования контрагентов;

- точное название должностей и ФИО лиц, подписывающих договор, а также название документа, свидетельствующего о наличии у них полномочий на подписание договора. На основании Устава может подписывать договор только руководитель предприятия, другие должностные лица могут заключать договор только при наличии доверенности;

- указание на то, что стороны заключили данный договор.

Предмет договора. Определяет сущность обязательств по договору. В договорах купли-продажи или поставки в этом разделе обычно указывается, что продавец или поставщик обязуется передать товар, а покупатель принять и оплатить его.

Условия договора конкретизируются в разделе Права и обязанности сторон или, что часто встречается в договорной практике, отдельные условия, касающиеся ассортимента, доставки, цены товара и т. д., оформляются в виде самостоятельных разделов договора. При изложении основных условий договора необходимо обращать внимание на следующие моменты.

1. Наименование и ассортимент товаров. Определяя предмет сделки, необходимо указать его точное наименование. Ассортимент указывается в тексте договора, если насчитывает небольшое количество видов или разновидностей. В случае поставки или купли-продажи товара со сложными характеристиками или большого ассортимента составляются Приложения к договору в форме спецификаций. В спецификации указываются наименование, марка, соответствующие стандарты (ГОСТ, ТУ). При этом в договоре должно быть оговорено, что соответствующие Приложения являются неотъемлемой частью договора. В договоре также может быть условие о том, что ассортимент товаров определяется по заявке покупателя с учетом ассортимента, имеющегося у поставщика (продавца) на момент отгрузки, или что ассортимент товаров дополнительно согласовывается сторонами.

2. Количество товара. В договоре должно быть определено количество передаваемого товара. Обычно количество указывается в натуральном выражении стандартными единицами (т, кг, м и т. д.). Если оно устанавливается в нестандартных единицах, необходимо указывать вес или объем мешка, пачки, бутылки и т. д. (брутто или нетто). Часто количество товара приводится в спецификации, особенно при закупке ассортимента

товаров, о чем делается соответствующая ссылка в договоре. Иногда оговаривается, что количество определяется по заявке покупателя на момент отгрузки.

3. Качество и комплектность товара. В отношении простых товаров в договорах обычно указывается, что качество должно соответствовать требованиям соответствующего стандарта. Для технически сложных товаров условия" качества могут быть определены Приложением к договору. В договоре могут быть предусмотрены гарантии качества товара и указан гарантийный срок. Особо может оговариваться порядок проверки качества. В случае поставки товаров в комплектном виде в договоре определяются соответствующие обязательства продавца или поставщика.

4. Сроки исполнения договора (сроки выполнения обязательств по договору). В договоре могут устанавливаться фиксированные даты поставки или период, в течение которого должна быть произведена поставка. Могут быть также установлены частные сроки (периоды) поставки товаров, если поставка осуществляется партиями. Иногда составляется календарный график поставок, который становится Приложением к договору. Применяется и такой порядок, когда в договоре указывается общий срок его действия, а завоз товара осуществляется в соответствии с заявкой МИ заказом покупателя.

5. Порядок поставки или передачи товара. В договоре должен быть определен момент, когда товар считается поставленным (передача товаров покупателю в месте нахождения продавца, доставка покупателю или указанному им лицу, передача товаров перевозчику и т. п.). В случае если предусматривается доставка товаров, оговариваются вид транспорта, обязанности сторон по погрузке и разгрузке товара, порядок возмещения транспортных расходов и т. д.

6. Тара и упаковка. В договоре может быть отдельно указано, в какой таре товар должен быть поставлен, а также вид упаковки внутри тары. Если стандартом предусмотрен вид тары или упаковки, делается ссылка на данный

стандарт. Особо оговаривается вопрос о расходах на тару и упаковку (какая из сторон несет соответствующие расходы). Обычно тара многократного использования подлежит возврату поставщику, порядок возврата целесообразно предусмотреть в договоре.

7. Цена товара, В договорах купли-продажи и поставки должны устанавливаться цены товаров и порядок их изменения. Цены на товары могут быть указаны в тексте договора. При этом оговаривается, включается ли в цену НДС. Часто цены устанавливаются в спецификации, дополнительном соглашении к договору или протоколе согласования цен, которые становятся неотъемлемой частью договора. При этом цены могут отдельно устанавливаться на каждую партию товара. В договоре также может быть предусмотрено, что покупатель оплачивает товар по цене, указанной в товаросопроводительных документах, которые оформляются на каждую поставку отгружаемого по заявкам покупателя товара.

8. Порядок расчетов. В этом разделе определяется, осуществляется ли оплата товара авансом или после отгрузки, в какие сроки, как производится оплата в случае поставки товара несколькими партиями. Оговаривается вопрос о предоставлении рассрочки.

В разделе Дополнительные условия договора обычно отражаются положения о сроке его действия, ответственности сторон, досрочном расторжении договора и порядке внесения к нему изменений, порядке решения споров между сторонами и другие условия. Иногда эти условия выделяются в самостоятельные разделы.

1. Срок действия договора. В этом разделе указывается общий срок действия договора. Кроме того, может рассматриваться возможность и порядок пролонгации договора, т.е. его продления по истечении срока действия договора.

2. Ответственность сторон. Данное условие обеспечивает выполнение сторонами принятых на себя обязательств. Обычно в данном пункте

содержится описание санкций за нарушение контрагентами условий договора в виде выплаты неустойки (штрафов или пеней).

3. Изменение или досрочное расторжение договора. В этом пункте могут оговариваться основания и порядок досрочного расторжения договора.

4. Порядок разрешения споров. В этом пункте определяется порядок урегулирования споров и разногласий. Обычно в договоре указывается, что все разногласия по договору разрешаются путем переговоров (иногда оговаривается срок рассмотрения претензий) и, в случае если сторонам не удастся достигнуть соглашения, эти разногласия подлежат рассмотрению в арбитражном суде.

5. Форс-мажор. Обычно в договорах предусматривается, что стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств, если оно явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы (наводнение, пожар, военные действия и т. д.).

В разделе Юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон для каждой стороны указываются:

- юридический адрес;
- банковские реквизиты (ИНН, номер расчетного счета в банке, БИК и корреспондентский счет);
- другая необходимая информация (почтовый адрес, электронный адрес, контактный телефон).

Договор подписывается представителями сторон и удостоверяется печатями, при этом указываются должности лиц, подписавших договор, и приводится расшифровка подписей.

Тема №9 «Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов

В сфере обращения широкое применение получил штриховой код EAN-13, который представляет собой графическое изображение уникального международного номера товара в виде, пригодном для автоматического считывания. Значение номера EAN-13 дублируется арабскими цифрами в нижней части штрихового кода (13 знаков).

Товары массового потребления чаще всего несут на себе именно этот код. В настоящее время в мире более 1 млн компаний кодируют свою продукцию штриховыми кодами EAN-13. На рис. 1 представлен внешний вид и структура кода EAN-13.



Рис. 1. Код EAN-13. Внешний вид и структура.

В основном применяется для кодирования товаров народного потребления

На этапе запуска товара в производство ему присваивается тринадцатизначный цифровой номер. С помощью алфавита кода EAN-13, в котором каждой цифре соответствует определенный набор штрихов и

пробелов, формируют штриховой код товара. Штриховой код различными способами наносится на готовое изделие.

Как уже отмечалось, база данных о товаре формируется на предприятии-изготовителе в период запуска изделия в производство и присвоения ему номера EAN-13. Информация об уникальных номерах товаров, составляющих партию, о количестве товаров в партии, а также база данных о самих товарах должна передаваться от поставщика к получателю по каналам электронной связи.

На складе получателя во время приемки товаров производится сканирование штрихового кода при помощи специального устройства. Это может быть портативный лазерный сканер или стационарное сканирующее устройство. Номера принятых товаров и их количества запоминаются переносным устройством сбора данных. Затем эта информация перегружается в складской компьютер, где сверяется с данными о партии, поступившими по сети электронной связи.

При продаже товара в магазине кассир считывает штриховой код с выбранного покупателем изделия. После этого кассовый компьютер, отыскав в памяти цену и другие необходимые реквизиты изделия, выдает их на экран и печатает чек.

В момент выдачи чека кассовым компьютером главный компьютер секции принимает в свою память информацию о том, что данный товар продан. Получение товаров со склада и их реализацию этот компьютер сопровождает арифметической увязкой массивов в картотеке наличия. Таким образом, система непрерывно обеспечивает не только суммовой, но и количественный учет товаров, что невозможно организовать без автоматической идентификации товаров с помощью штриховых кодов.

Количественный учет реализации товара используется для своевременного пополнения торгового ассортимента. Составленный и переданный по сети электронной связи заказ на завоз товаров в магазин или

подачу их в торговый зал учитывает складывающийся спрос по каждой товарной позиции.

## 2. Выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)

Основные логистические проблемы ООО «Международный аэропорт Белгород» легко выявить при использовании расчётно-оценочных показателей. Из множества таких показателей можно выделить ключевых показателей эффективности (KPI), которые соответствуют стратегии компании, а так же отображают степень эффективности основных логистических процессов в компании. Использование данных показателей даст ЗАО «Концерн «Струйные технологии» возможность:

- оценить степень достижения цели в компании путём сравнения фактических показателей с плановыми;
- сравнить результаты работы отделов, различных участков бизнес-процессов за определённый промежуток времени;
- проанализировать влияние введенных изменений на эффективность деятельности компании в целом;
- выявить основные проблемы, существующие в логистической деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности логистических процессов ЗАО «Концерн «Струйные технологии» можно условно разделить на следующие группы:

- уровень качества логистического сервиса;
- общие логистические издержки;
- логистическая производительность компании;
- управление логистическими активами компании.

Из проанализированной ранее логистической деятельности компании, видно, что основные проблемы компании связаны с высокими логистическими издержками и низким качеством логистического сервиса, поэтому далее мы остановим своё внимание на основных показателях компании по данным двум критериям и их динамику с 2012 по 2014 года.

1. Логистические издержки;
2. Уровень качества логистического сервиса.

Ряд показателей, по которым можно более детально охарактеризовать логистическую эффективность ООО «Международный аэропорт Белгород» такие как: коэффициент удовлетворённости клиентов, точность выполнения параметров заказа, средний уровень запасов, время цикла оборота денежных средств, производительность транспортных средств и другие, не рассчитываются, так как для этого нет специальных людей, все сотрудники вовлечённые в процесс снабжения параллельно выполняют множество других функций. Именно поэтому многие показатели, которые могли бы более детально охарактеризовать логистическую деятельность компании и существующие в ней проблемы, не представлены. Но из рассчитанных выше показателей видно, что:

а) Логистические издержки компании на административные расходы, складские, транспортировку, а так затраты связанные с логистическими рисками высоки. Так как в компании качественно не ведётся процесс учёта логистических издержек, данные показатели в таблице имеют примерное значение, основываясь на полученных в компании данных. Отсутствие точных данных об этих показателях осложняют деятельность компании, усложняя для компании возможность проследить динамику данных издержек и выявить проблемы компании.

Как видно из рассчитанных показателей, логистические издержки компании зависят от количества выполненных в данный год заказов. Удельные логистические издержки остаются на достаточно постоянном, высоком уровне последние три года, из чего можно судить, что и все

остальные затраты, такие как затраты на транспортировку, складирование, администрирование на единицу продукцию так же достаточно постоянны.

На основе рассчитанных данных, можно сделать вывод, что слишком высоки затраты на логистическую деятельность, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с логистическими рисками, это вызвано постоянными задержками на большинстве этапов логистического цикла, особенно на этапе поставок сырья и материалов. Задержки на этапах логистического цикла приводят к не выполнению заказов в срок, как следствие опозданию в поставках, что заставляет компанию нести большие потери.

б) В компании достаточно низкий уровень качества логистического сервиса. В ООО «Международный аэропорт Белгород» очень высокие показатели поставок не выполненных в срок, так как в силу своей загруженности, начальники отделов компании, занимающиеся заказом товаров не тратят время поиск новых поставщиков, а так же работу, направленную на улучшение связей с имеющимися. Так же как мы видим, что за прошедшие три года данные показатели стабильны и не снижаются.

Основываясь на выбранных показателях эффективности, были разработаны, с помощью метода экспертных оценок, целевые значения для каждого показателя, так как показатели эффективности деятельности компании важны не сами по себе, а только как инструмент для принятия решений в логистической деятельности компании. В качестве целевых значений были использованы данные прошлых периодов для некоторых показателей и данные внутрифирменных исследований для других. Так как в компании планируются использовать некоторые методы улучшения логистических показателей, многие плановые показатели значительно отличаются от текущих, но так как изменения в компании это долгий процесс данные показатели так же сильно отличаются от идеальных. Ниже приведен список рассчитанных показателей компании за 2020 год, а так же их плановые показатели на 2021 год:

- Логистические издержки;

Плановые показатели логистических издержек ниже чем текущие, так как на данный момент в компании логистические функции распределены между разными отделами и не структурированы, при правильной организации логистической деятельности, созданию логистического отдела в компании, данные показатели должны снизиться. Так же снижение уровня задержек на этапах логистического цикла, должно снизить затраты, связанные с логистическими рисками.

- Уровень качества логистического сервиса;

Среднее время логистического цикла варьируется от года к году, поэтому плановый показатель будет чуть ниже показателя за 2020 год, чтобы снизить риск опозданий и не выполненных заказов в срок.

В 2020 году показатель возврата покупателями товаров ненадлежащего качества составил 3%, но так как компания поставила всего 14 заказов, возвращена была всего одна деталь от заказа. Это достаточно низкий показатель, поэтому плановый показатель будет соответствовать 2020 году.

Среднее количество заказов составило в 2020 году 480 единиц. Как уже было описано ранее, многие одинаковые товары заказываются у разных поставщиков или в под разные заказы отдельно, что увеличивает время, которое персонал тратит на формирование заказов. В 2021 годы мы планируем сократить данный показатель на 20%, тем самым снизив затраты компании.

Такие показатели, как доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, а так же доля неправильных поставок по качеству товаров в 2020 году составила 1%. Это очень хорошие показатели для компании, поэтому на 2021 год плановый показатель будет соответствовать результатам 2020 года.

Показатель доли невыполненных в срок поставок в компании очень высоки. За счёт усиленной работы с поставщиками, на 2015 год планом будет являться сокращение данного показателя на 40%.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, мы пришли к выводу, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время иммитационную модель «точно в срок».

Тема №10: «Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен — главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются:

- обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства;
- производительность труда;
- фондоотдача;

- материалоемкость;
- скорость обращения товаров и оборотных средств;
- рентабельность.

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам. Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются:

- степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения;
- оборачиваемость запасов средств производства;
- эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу.

На рис. 1 представлена общая схема оценки эффективности закупочной деятельности на ООО «Международный аэропорт Белгород».

Специалисты, анализирующие эффективность закупочной логистики за рубежом, установили, что благодаря применению аналогичной схемы производительность труда работников фирм, занятых, в частности, на транспортировке грузов, увеличилась в целом на 10 %.

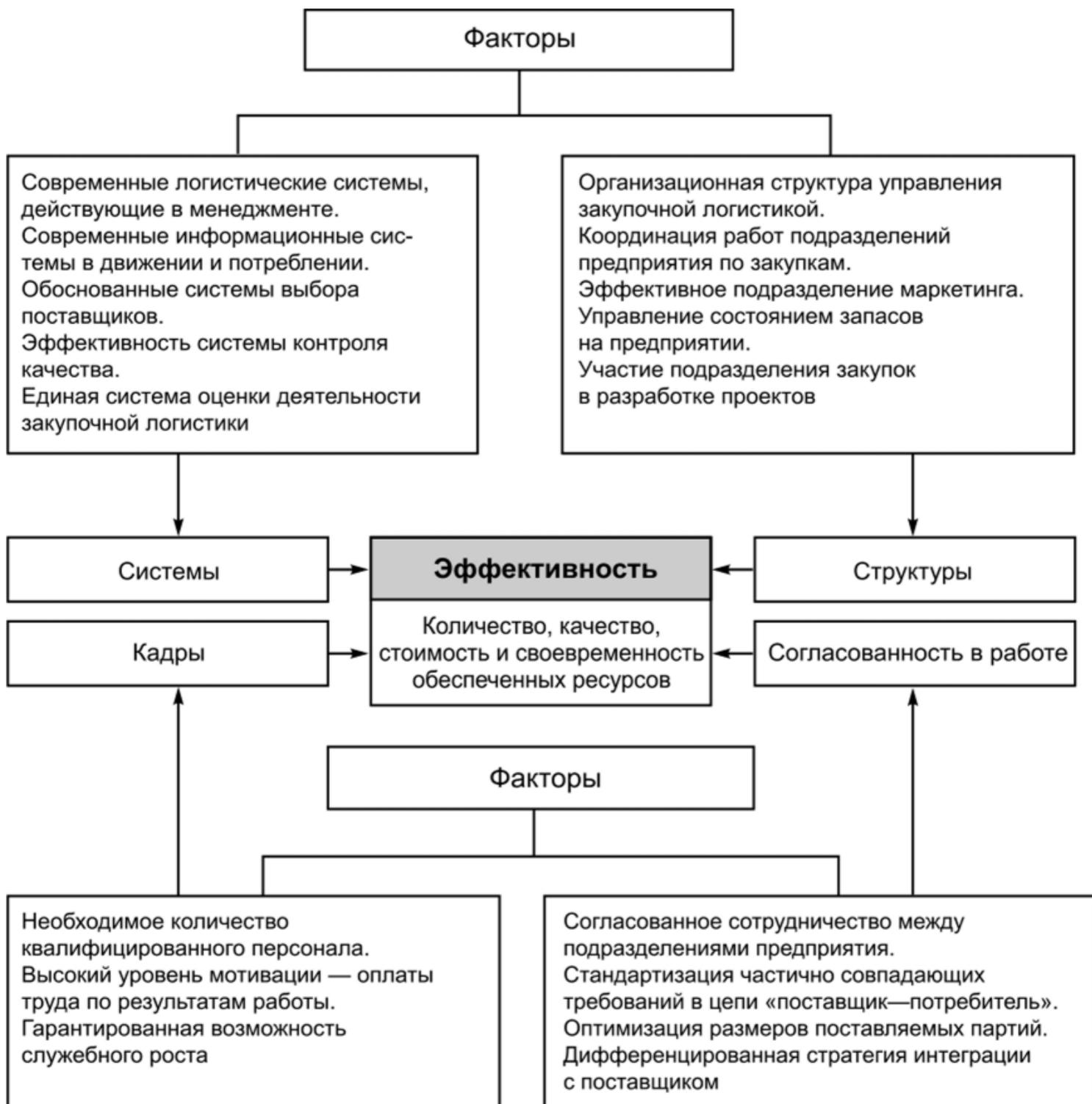


Рис. 1. Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

## 2. Ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов

Использование в логистике технологии автоматической идентификации штриховых кодов позволяет существенно улучшить

управление материальными потоками на всех этапах логистического процесса. Отметим ее основные преимущества.

На производстве:

- создание единой системы учета и контроля движения изделий и комплектующих его частей на каждом участке, а также за состоянием логистического процесса на предприятии в целом;
- сокращение численности вспомогательного персонала и отчетной документации, исключение ошибок.

В складском хозяйстве:

- автоматизация учета и контроля материального потока;
- автоматизация процесса инвентаризации материальных запасов;
- сокращение времени на логистические операции с материальным и информационным потоком.

В розничной торговле:

- создание единой системы учета материального потока;
- автоматизация заказа и инвентаризации товаров;
- сокращение времени обслуживания покупателей.

## Тема №11: «Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»»

### 1. Сопоставление функций различных подразделений

Попытка анализа структуры управления (структуры функций, прав, ответственности, взаимоотношений, в том числе отношений подчинения) становится излишне трудоемкой, если не утопической.

Для эффективного функционирования системы управления ООО «Международный аэропорт Белгород» необходимо однозначное описание, наличие которого позволяет:

- определить границы полномочий и ответственности;
- провести реструктуризацию, в том числе вывести непрофильные функции в аутсорсинг;
- сформировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления.

Для решения данных задач нужен инструмент, который бы обеспечил:

- описание системы управления с необходимой степенью детализации;
- выявление возможного дублирования функций или разрывов в их выполнении;
- сохранение естественного языка описания функций, не критичного к уровню квалификации исполнителя в области организационного развития.

Описанный принцип построения функциональной структуры направлен на повышение технологичности управления организационными изменениями. Он позволяет эксплицировать функциональную структуру из действующей организационной структуры, проводить ее анализ и проектировать на его основе необходимые организационные изменения.

В основу методики положен нормативный подход, т.е. функция считается выполняемой, если она отражена в нормативных документах. Актуальность нормативных документов не оценивается, и по умолчанию предполагается, что документы актуальны. Материалом для анализа служит положение о подразделении, т.е. функции, закрепленные за подразделением существующими нормативными документами.

Несмотря на то что исследование "реально исполняемой" деятельности подразделений является более точным, в крупной компании неизбежно возникающий бюрократический механизм управления приводит к тому, что отсутствие регламента на какое-либо выполняемое действие означает отсутствие корректного функционального бюджета и, как следствие, прекращение выполнения деятельности либо фактическое управление работой экономической службы, сформировавшей данный бюджет.

В большинстве работ, посвященных процессному подходу к управлению, он изображается как некая "панацея" для решения всех организационных проблем и противопоставляется функциональному как более прогрессивный и эффективный.

Однако, по нашему мнению, для анализа процессов, протекающих в рамках одной организационной единицы, функциональный подход сохраняет свою актуальность, поскольку процесс, не выходящий за пределы подразделения, можно рассматривать как функцию данного подразделения.

При разработке методики мы эмпирически пришли к методу структурирования при описании функции, который в литературе описан как функционально-структурный подход (ФСП) и является методической основой экспликации и анализа функциональной структуры компании. Его основные положения заключаются в следующем:

- компания должна быть ориентирована в первую очередь на решение задач с учетом существующих процессов и закономерностей их развития;

-в своей деятельности ей следует опираться на представления о нормативном характере функций компании (ее подсистем и элементов) и "сквозном" функциональном подходе к их анализу и синтезу;

-функциональное назначение организационной единицы первично, структура вторична. Структура компании определяется совокупностью реализуемых функций, а также условиями ее существования и функционирования;

-любая функция подчинена цели существования и функционирования компании;

-взаимодействие функции и структуры компании в процессе развития характеризуется противоречивым единством. Согласованность и соответствие их друг другу являются временными, преходящими и имеют циклический характер. На каждом цикле развития первопричиной изменений могут выступать как функции компании, так и ее структура. Удачная структура может стимулировать новые потребности и соответственно "вызвать к жизни" новые функции.

Правила структурирования положения о подразделении

Чтобы понимать деятельность, осуществляемую в структурных подразделениях, необходимо обеспечить формализацию и учет выполняемых функций, которые невозможно организовать без их структурированного описания.

Для структурированного описания функции предлагается следующая форма:

$F = (D, G, H)$ , где  $F$  - функция;

$D$  - указание действия, производимого рассматриваемой организационной единицей и приводящего к желаемому результату;

$G$  - указание объекта (объектов), на который направлено действие;

$H$  - указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

На основании данной формы были сформулированы правила описания функций естественным языком, которые закреплены в стандарте компании, регламентирующем процесс формирования положения о подразделении:

-для отражения качественной стороны функции используется конструкция "глагол + существительное";

-действие при описании функции может обозначаться глаголом несовершенного или совершенного вида и отглагольным существительным, например: "организовывать...", "организовать...", "организация...";

-под объектом в описании функции понимается все то, о чем можно спросить "что это?", "кто это?";

-описание условий и ограничений служит для повышения полноты, точности и детальности описания функции;

-функция более высокого уровня имеет такое описание, в котором действие и объект имеют наиболее общее выражение, а компонент "условия и ограничения" отсутствует.

В разработанной нами методике описание функций, выполняемых подразделением, предполагает три уровня описания, отраженных в трех разделах положения о подразделении: "Цель подразделения", "Задачи подразделения", "Функции подразделения". Каждый раздел соответствует одному из уровней описания.

Мы сознательно отказались от описания раздела "Цель подразделения" в терминах S.M.A.R.T. В этом разделе описывается целевая функция подразделения (функция верхнего уровня, задающая контекст), для осуществления которой оно создавалось или создается.

В разделе "Задачи подразделения" объект функции подразделения декомпозируется на более частные объекты, при этом создается иерархия объектов компании.

В разделе "Функции подразделения" действие, описанное в целевой функции, декомпозируется на его составляющие элементы, таким образом порождается иерархия действий. Действующими в компании правилами

допускается иерархическое описание этого раздела, имеющего на каждом уровне иерархии не более шести действий, причем принцип, положенный в основу декомпозиции, на каждом уровне должен сохраняться.

В регламентных документах в настоящее время разрешены два принципа декомпозиции действий - по фазам цикла управления (планирование, организация, контроль и т.д.) и по последовательным фазам процесса (например, конструировать, обеспечивать, изготавливать, отгружать, обслуживать).

Таким образом, система функций компании может быть описана как совокупность трех классификаторов: действий, объектов, условий и ограничений, ключевыми из которых являются классификаторы действий и объектов.

Функциональная структура может быть представлена как совокупность элементарных функций, каждая из которых однозначно описывается двумя классификаторами: классификатором действий и иерархическим классификатором объектов. Верхним уровнем классификатора объектов является перечень основных продуктов, процессов и ресурсов компании.

В случае если описание функций выполнено в соответствии с принципами функционально-структурного подхода, структура функций может быть выделена из существующей организационной структуры. В этом случае иерархия объектов извлекается из целей подразделения, а действия - из раздела "Функции".

Данная методика позволяет представить положения о подразделениях в виде матриц (таблиц), у которых нет недостатков естественного языка описания (неоднозначность, вариативность и т.д.). На их основе можно построить структуру функций на уровне компании.

Структура функций может быть представлена в виде двумерной матрицы (таблицы) либо системы матриц (для каждого уровня иерархии). Поле матрицы представляет собой элементарную функцию.

В случае если наименования объектов различных организационных структур и действия полностью совпадают, это позволяет сделать вывод о дублировании функций. Если по отношению к объекту отсутствует часть фаз деятельности, то имеется разрыв выполнения функции. Выявленное дублирование и разрывы в выполнении функций служат основанием для организационных изменений.

На основе матрицы может быть построен классификатор функций, предназначенный для использования в ERP-системах и контроля за закреплением функций.

Для формирования и ведения классификаторов, установления связей между действиями и объектами, проектирования функций подразделения следует использовать программные продукты класса OrgWare, а еще лучше BPM, например "Инталев: Навигатор", в котором достаточно удобно устанавливать связи между классификаторами объектов и действий, формировать отчеты и проводить анализ дублирования функций и функциональных разрывов.

Данный подход также облегчает проектирование организационной структуры компании: формулируется целевая функция подразделения, а затем на основе существующих классификаторов или путем декомпозиции по описанным выше правилам создаются объекты и элементы цикла деятельности. Их комбинация дает целевые функции для внутривнутриструктурных подразделений, причем при выделении организационных единиц приоритет отдается выделению по объекту.

Развитие менеджмента как прикладной научной дисциплины требует формирования единых правил и языка для описания системы управления. Сегодня наличие подобных правил и языка для описания технических и технологических систем воспринимается всеми как естественное явление. При проектировании любой технической системы существует набор стандартов - ЕСКД (единая система конструкторской документации) и ЕСТД

(единая система технологической документации), которые позволяют ее однозначно описывать.

Однако назрела необходимость создать подобный стандарт и для проектирования управленческих систем. Существующие сейчас стандарты серии ИСО и другие стандарты в области управления, внедряемые предприятиями на территории России, носят, скорее, рамочный концептуальный характер. Описанную в данной статье методику можно рассматривать как один из элементов будущей единой системы управленческой документации (ЕСУД).

## 2. Знакомство с показателями качества логистического обслуживания

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{m}{M} \cdot 100\%$$

где  $\eta$  – уровень логистического обслуживания;  $m$  – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  $M$  – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами. В то же время отсутствие услуг ведет к существенным потерям на рынке.

Практически уровень обслуживания  $\eta$  можно рассчитать как индекс, т.е. отношение фактического числа товаров, имеющих в процессе, к числу максимально возможного количества товаров, предъявляемых потребителю в условиях поставки и обеспеченных надлежащим сервисным сопровождением.

Уровень обслуживания можно оценивать также по временному критерию. Сопоставляя суммарное время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с суммарным временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки, можно оценить уровень услуг. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} 100,$$

где  $N$  – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $n$  – фактическое количество оказываемых услуг;  $t_i$  – время на выполнение  $i$ -й услуги;  $\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, затрачиваемое на оказание фактических услуг;  $\sum_{i=1}^N t_i$  – суммарное время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Практика показала, что зависимость расходов на сервис от величины уровня обслуживания изменяется экспоненциально по соотношению

$$Z_{\text{обсл}} = e^{\eta},$$

где  $Z_{\text{обсл}}$  – затраты на сервисное обслуживание;  $e$  – основание натуральных логарифмов, оно равно 2,7;  $\eta$  – уровень обслуживания (рис. 1).

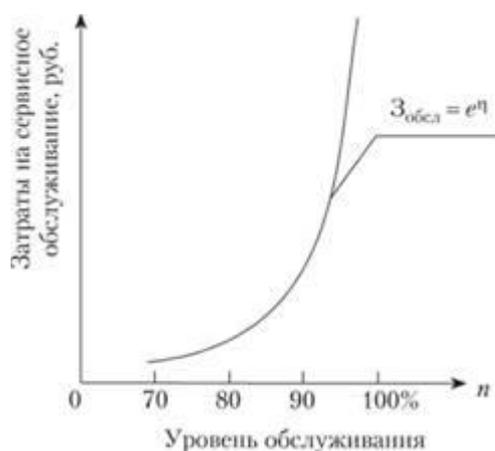


Рис. 1. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Таким образом, начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графиком зависимости потерь при снижении качества обслуживания от уровня обслуживания  $\eta$ .

Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, а с другой – снижением потерь на рынке. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания  $\eta$ .

Оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую  $F_3$ , отражающую поведение затрат, на обслуживание (функция  $F_1$ ) и потерь  $F_2$  от снижения качества обслуживания в зависимости от изменения уровня обслуживания (рис. 2).

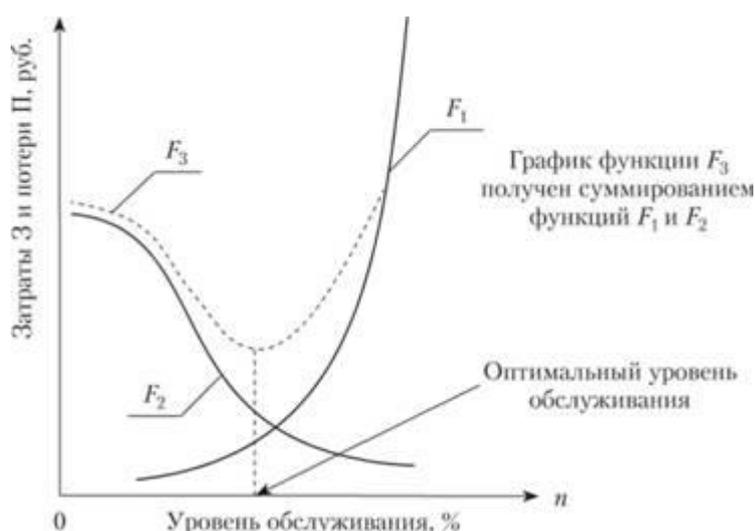


Рис. 2. Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая  $F_3$ )  $F_1$  и  $F_2$  снижения качества обслуживания от уровня обслуживания

Большое значение в современном логистическом сервисе имеет качество обслуживания. Это понятие распространяется на все виды сервиса и носит универсальный характер.

Так, для оценки качества логистического обслуживания поставок применяют следующие критерии:

- надежность поставки;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- наличие запасов на складе поставщика;
- возможность предоставления кредитов, а также ряд других критериев.

Охарактеризуем первые из трех названных критериев.

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах. Надежность поставки как критерий качества сервиса – это способность поставщика без срывов и отказов соблюдать обусловленные договором сроки и объемы поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки. Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков и объемов поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров представляет жизненный цикл поставки и включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);

- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки;
- время сдачи потребителю.

Соблюдение указанного в договоре срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются перечисленные выше составляющие этого срока. Например, может случиться, что полученный заказ будет лежать без движения. Могут не соблюдаться запланированные сроки изготовления товара или заявленные экспедитором сроки транспортировки.

Гибкость поставки как критерий качества сервиса означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках и др.

Соотношение значимостей отдельных критериев может меняться в зависимости от факторов. Поэтому выбор критериев качества обслуживания требует современных подходов к их оценке. Один из них – это проведение имитационного моделирования при выборе критериев. Например, в условиях дефицита платежных средств в Российской Федерации большое значение имеет предоставление кредитов. В то же время в странах с развитой рыночной экономикой наиболее значимым показателем качества обслуживания является надежность поставки. Но надо учитывать затраты и потери от снижения качества обслуживания.

Тема №12: «Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

## 1. Ознакомление с особенностями учета логистических издержек на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Базовая концепция общих издержек проста и дополняет понятие логистики как интегрированной системы. Главная проблема, возникающая при использовании общих издержек, заключается в том, что традиционная бухгалтерская практика классификации и учета основных видов издержек, как правило, не обеспечивает возможности идентификации всей цепочки затрат, связанных с тем или иным процессом продвижения МП от источника к потребителю. Основная причина заключается в том, что калькуляция расходов осуществляется по отдельным функциональным областям, тогда как материальные потоки проходят "сквозь" организацию, взаимодействуя со множеством подразделений.

Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на корпоративную прибыль. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других, смежных с ней.

Традиционные методы учета направлены на определение затрат по функциональным областям (по вертикали), не позволяют выделять затраты, возникающие в ходе осуществления сквозного процесса продвижения материального потока (бизнес-процесса). Известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции.

Учет издержек по бизнес-процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента (приоритетная задача логистики), какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом. Таким образом, оказываются детерминированными

как показатели сквозного материального потока, так и отдельные специфические издержки, возникающие в разных подразделениях.

Практическое применение концепции учета издержек по бизнес-процессам предполагает, во-первых, выявление всех вовлеченных в бизнес-процесс подразделений; во-вторых, определение изменения затрат, вызванного отказом от данного бизнес-процесса.

Другими словами, должны быть определены расходы, которые могут быть предотвращены, если данный товар не будет изготовлен или доведен до клиента.

Например, для выполнения заказа клиента необходимо осуществить следующие операции: прием заказа, обработка заказа, проверка кредита, оформление документов, комплектация заказа, отгрузка, доставка, выставление счета. Т.е. расходы, связанные с процессом выполнения заказа, складываются из множества издержек, возникающих в разных сферах, и интегрировать их в единую статью расходов в рамках функционального учета сложно. Кроме того, традиционно издержки объединяются в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть в деталях все последствия принятых управленческих решений. В результате решения, принятые в одной функциональной области, могут привести к непредвиденным результатам в других смежных с ней областях.

Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%).

Еще одной особенностью логистических издержек является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы (ЛС).

При повышении качества работы ЛС до определенного уровня логистические издержки растут линейно, а затем экспоненциально. Например, если мы хотим повысить готовность сбытовой системы к поставкам с 78 до 79%, издержки на содержание страхового запаса придется увеличить примерно на 5%. Если же мы решим увеличить готовность к поставкам с 98 до 99% (также на 1%, но в области высокого качества работы), то это потребует увеличения издержек на 13%

Таким образом, специфика учета издержек в логистике заключается: во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат); во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Требования к системе учета логистических издержек.

1. Необходимо выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции.

2. Необходимо вести учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях.

3. Необходимо формировать информацию о наиболее значимых затратах.

4. Необходимо формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.

5. Необходимо определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.

6. В соответствии с принципом тотальных затрат недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного предприятия, необходимо выявлять затраты всех участников ЛЦ и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

Правила анализа логистических затрат:

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.

3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.

2. Участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков  
на складах

Доход предприятия оптовой торговли зависит от торговой надбавки и рассчитывается по формуле (для одного вида товара):

$$Д = Т * R * N / 100,$$

где Д - доход, у.е./год;

T - входной (выходной) материальный поток, т/год;

N - торговая надбавка, %;

R - цена закупки, у.е./т.

Прибыль склада составит:

$$\Pi = Д - \text{Собщ (у.е./год)},$$

где Собщ - общие издержки, у.е./год.

$$\text{Собщ} = \text{Сперс} + \text{Спост}$$

где Сперс , Спост - соответственно переменные и постоянные издержки, у.е./год.

Постоянные издержки не зависят от грузооборота склада и включают в себя расходы на аренду складского помещения, амортизацию, оплату электроэнергии и тепла, заработную плату управленческого персонала и специалистов и др. Переменные издержки зависят от грузооборота и складываются из процентов за кредит (Скр) и стоимости грузопереработки (Сгр). Размер процентов за кредит определяется по формуле:

$$\text{Скр} = k * T * R$$

где k - коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и

банковского процента.

Подставляя в формулу выражения для определения дохода и общих издержек, получим:

$$\Pi = T * R * N / 100 - k * T * R - \text{Сгр} - \text{Спост}$$

В точке безубыточности

$$\text{Сгр} = \text{Сгр.уо.} * T_{бу}$$

где Сгр.уо - удельная стоимость грузопереработки, приходящаяся на 1т грузооборота склада, рассчитываемая по формуле:

$$\text{Сгр,уо.} = \text{Сгр} / T$$

Подставив в формулу и приравняв правую часть к нулю, получим формулу для расчета точки безубыточности:

$$T_{бу} * R * N / 100 - k * T_{бу} * R - \text{Сгр.} / T * T_{бу} - \text{Спост} = 0$$

Отсюда:

$$T_{бу} = (100 * C_{пост}) / (R * N - 100 * k * R - 100 * C_{гр} / T) \quad (21)$$

### 3. Проведение анализа калькуляции на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Калькуляция — это определение расчетным способом затрат в стоимостной (денежной) форме, приходящихся на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств. Калькуляция необходима для определения плановой или фактической себестоимости объекта или изделия.

Методы калькуляции — это методы расчёта производственных издержек, себестоимости готовой продукции, величины объёма незавершённого производства на основании калькуляции затрат. Составить калькуляцию на изделие можно несколькими способами, которые предполагают расчет издержек производства, себестоимости выпускаемого товара и объёма незавершенного производства.

На практике различают следующие методы калькуляции:

1. Нормативный;
2. Позаказный;
3. Попередельный;
4. Попроцессный.

Нормативный метод калькуляции — это метод исчисления себестоимости, применяемый на предприятиях с массовым, серийным и мелкосерийным характером производства и в других производствах. Использование нормативного метода калькуляции должно сопровождаться обязательным составлением нормативной калькуляции по нормам, которые действительны на начало календарного месяца.

Также важно отслеживать все отклонения от принятых норм в начальной стадии возникновения таких отклонений.

Кроме этого необходимо вести учет любых колебаний действующих норм, а также своевременно отражать эти изменения в нормативных калькуляциях.

Позаказный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, на которых расходы на производство учитываются по отдельным заказам на изготовление изделия или выполнение работы или оказание услуги.

Позаказный метод калькуляции, как правило, применяется на предприятиях с мелкосерийным и индивидуальным видами производства. Объектом учёта и калькулирования выступает заказ, которому присваивается уникальный номер – код заказа. Для учёта затрат по каждому заказу заводится отдельный аналитический счёт с указанием кода заказа, проставляемым во всех документально оформленных первичных документах. Расходы на производство собираются в аналитическом учёте в строгом соответствии с открытыми заказами. Таким образом, позаказный метод дает возможность четко рассчитать производственные расходы в разрезе каждого калькулируемого объекта. Применение данного метода уместно в случае, когда необходимо точно знать индивидуальную себестоимость выпущенной продукции.

Попередельный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, где первоначальное сырье в процессе осуществления производства проходит ряд переделов или где из одних видов исходного сырья в одном технологическом процессе получают другие виды готовой продукции.

Калькуляция себестоимости готовой продукции попередельным методом может осуществляться в двух вариантах:

1. Полуфабрикатный способ
2. Бесполуфабрикатный способ.

При полуфабрикатном варианте рассчитывается себестоимость продукции по каждому переделу. При этом себестоимость продукции

складывается из себестоимости предыдущего передела и расходов по данному переделу. Таким образом, себестоимость продукции последнего передела равна себестоимости готовой продукции.

При бесполуфабрикатном варианте производственные затраты учитывают отдельно по каждому переделу и не учитывается себестоимость продукции предыдущих переделов. Таким образом, себестоимость готовой продукции состоит из всех производственных затрат по всем переделам.

То есть при применении полуфабрикатного метода себестоимость каждого передела включает в себя себестоимость предыдущего, а при использовании бесполуфабрикатного метода рассчитывается стоимость каждого передела отдельно.

Отметим, что при попередельном методе калькуляции так же как и при других методах калькуляции, сначала рассчитывают себестоимость всей продукции, а затем определяют себестоимость каждой единицы продукции.

Попроцессный метод — это метод калькулирования себестоимости готовой продукции, при котором производственные затраты учитывают в целом по каждому процессу производства или отдельным стадиям производственного процесса. Этот метод калькуляции используется в производствах, где готовая продукция получается в результате последовательной переработки первоначального сырья в одном или нескольких технологических циклах. При этом результат переработки сырья, который появляется на промежуточных стадиях производственного процесса, не может точно и определенно рассматриваться ни как готовая продукция, ни как полуфабрикат.

Например, попроцессный метод применяется в добывающей и текстильной промышленности, при производстве цемента, лакокрасочных изделий, пластмасс и т. д.)

На практике используется следующий перечень статей калькуляции:

1. Исходное сырье и материалы;
2. Топливо и энергия для технологических целей;

3. Начисленная заработная плата производственным рабочим;
4. Страховые взносы с заработной платы производственных рабочих;
5. Общепроизводственные расходы;
6. Общехозяйственные расходы;
7. Прочие производственные расходы;
8. Коммерческие расходы.

Статьи калькуляции с пункта 1 по пункт 7 являются расходами на производство, так как эти затраты прямо связаны с осуществлением производственных процессов. Сумма всех расходов на производство равна производственной себестоимости готовой продукции.

Статья «Коммерческие расходы» из пункта 8 перечня статьей калькуляции – это понесенные расходы, которые связаны с отпуском (реализацией) готовой продукции. К таким коммерческим расходам относятся затраты на хранение, на рекламу, на упаковку, транспортные расходы и прочие расходы.

Сумма производственных и коммерческих расходов в итоге составляет полную себестоимость созданной продукции.

На практике также различают прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы включаются непосредственно в себестоимость конкретного изделия продукции. Согласно выше приведенному перечню прямые расходы указаны в пунктах 1-3 перечня статей калькуляции.

Косвенные расходы, как правило, сопряжены с созданием всей продукции или нескольких видов продукции и относятся на себестоимость конкретных изделий продукции косвенным способом при помощи рассчитываемых процентов или коэффициентов.

Условно-постоянные и условно-переменные расходы

На практике также выделяют условно-постоянные и условно-переменные расходы.

Условно-постоянными называются расходы, которые с изменением объема выпуска продукции слабо меняются или не меняются вообще.

Условно-постоянными расходами можно считать общепроизводственные расходы и общехозяйственные затраты.

Тема № 13 «Современные технологии управления персоналом в логистических системах на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

1. Проведение анализа функционирования службы логистики на ООО «Международный аэропорт Белгород»

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

На ООО «Международный аэропорт Белгород», имеющем службу логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединяются в мощный централизованно управляемый механизм, позволяющий решать задачи практически любой степени сложности ответственно, сложно и профессионально. При этом служба логистики не подменяет собой соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ней, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Перед специалистами службы логистики не ставится задача устранения сбоев и разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, их функция - анализ и координация выполнения укрупненных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода - согласовать потребности в операциях на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве

случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации. Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

Известно, что компаниям, осуществляющим поиск зарубежных партнеров или инвесторов и при этом обладающих развитыми логистическими службами, отдается предпочтение.

Служба логистики играет роль одного из основных подразделений, без которого реализуемые товары были бы лишены одного из главных потребительских свойств - быть доступными потребителю.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей.

Важной задачей при организации службы логистики на предприятии является рациональная организация отделов и групп внутри службы логистики, которая основана на ряде принципов.

Принципы организации в звеньях микрологистической цепи (в структурных подразделениях службы логистики) представляют собой следующее: функциональный принцип; географический принцип;

продуктовый принцип; принцип «по поставщику»; принцип «по потребителю» и комбинированный.

Функциональный принцип предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной подсистеме логистики без его разделения между сотрудниками. Этот принцип применяется, как правило, на предприятиях и в организациях, оперирующих ограниченной номенклатурой потребляемых материальных ресурсов, и, соответственно, незначительной номенклатурой реализуемой продукции. При увеличении номенклатуры потребляемых материальных ресурсов возникают проблемы, связанные с расширением штата сотрудников в отделе закупки и на складе. Функциональная структура имеет определенный «порог» количественного состава материальных ресурсов и готовой продукции, превышение которого приводит к необходимости перестройки организационной структуры.

Географический принцип представляет собой разделение рынка, например, по регионам, по каждому из которых осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами или группами службы логистики. Как правило, такой принцип организации характерен для предприятия, имеющего головную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все работы, связанные с логистическими функциями. Географический принцип используется при организации процесса закупок и сбытовой деятельности. Процесс закупок при использовании данного принципа усложняется тем, что одноименный продукт (конкретное наименование, типоразмер) может приобретаться одновременно в разных регионах (странах) различными секторами отдела закупок. Следовательно, необходима четкая координация структур внутри отдела закупок по распределению объемов одноименной продукции между ними.

Продуктовый принцип используется на предприятиях в отделах закупок и продаж, а также на складах (материальных ресурсов и готовой продукции), на которых потребляется значительная номенклатура

материально-технических ресурсов и реализуется также значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. Данный принцип предусматривает создание в отделах отдельных групп (секторов), занимающихся определенной, ограниченной номенклатурой или ассортиментной группой конкретных продуктов.

Принцип «по поставщику» используется на предприятиях и в организациях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В этом случае в отделе закупок службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, которую он поставляет предприятию.

Принцип «по потребителю» применяется на предприятиях и в организациях, которые имеют длительные производственно-хозяйственные связи, например, с производственным дистрибьютором, который приобретает определенный ассортимент продукции предприятия в значительных объемах. В этом случае в отделе продаж службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным потребителем и соответствующей номенклатурой реализуемой продукции.

Комбинированный принцип представляет собой сочетание приведенных выше организационных принципов, используемых в отделах службы логистики предприятия или организации. В основном это сочетание присуще отделам закупок и продаж. Возможен также вариант, при котором на складе готовой продукции комплектованием заказов и формированием транспортных партий продукции для одного конкретного потребителя занимается определенный сотрудник, но при этом склад организован по продуктовому принципу.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Понимание выгод эффективного взаимодействия функциональных подразделений и службы логистики, наличие эффективной системы коммуникации между подразделениями, поддержка руководства компании способны внести значительный вклад в реализацию стратегической цели компании.

Наиболее сложной является структура движения информационных потоков, в центре которой находится служба логистики.

Важно правильно и рационально организовать внутренние информационные потоки в компании путем разработки, внедрения и использования информационных систем для управления материальными и финансовыми потоками. Такие системы позволяют специалистам службы логистики принимать правильные управленческие решения при выполнении разнообразных логистических операций.

Необходимо разработать единую систему автоматизации информационных потоков взамен изолированной информационной системы каждого подразделения компании.

При осуществлении транспортно-складских операций перед специалистами службы логистики стоит задача как можно большей минимизации запасов продукции, хранящейся на складе. Главным принципом системы складского контроля компании должен являться принцип Just in time. Вся продукция должна заказываться строго под конкретного потребителя, и после подтверждения факта оплаты. Служба логистики должна организовать работу таким образом, чтобы продукция доставлялась с таможенного склада или от поставщика непосредственно на

склад получателя. Тем самым, достигается сокращение затрат на погрузо-разгрузочные операции, складирование, хранение, транспортировку и устранение опасности появления неликвидов.

Определенная часть предприятий и организаций, предпринимающих попытки организовать службу логистики, сталкиваются с рядом внутрифирменных проблем, которые негативно сказываются не только на организационной структуре создаваемой службы и эффективности выполняемых логистических функций, но и на производственно-хозяйственной деятельности в целом. Некоторые проблемы в организации службы логистики на предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Проблемы в организации службы логистики на предприятии

Проблемы организации службы логистики	Мотивации сотрудников подразделений предприятия
Негативное отношение к службе логистики со стороны подразделений предприятия	Переход к логистике традиционных функций, выполняемых другими структурными подразделениями предприятия
Отсутствие рациональной организационной структуры службы логистики предприятия	Спорный характер функций различных направлений производственно - хозяйственной деятельности предприятия
Недостаточная функциональная и организационная гибкость службы логистики предприятия	Использование подразделениями предприятия просчетов и ошибок, допускаемых службой логистики
Отсутствие общей оптимальной организационной структуры предприятия и его подразделений	Неуверенность сотрудников подразделений предприятия в своем положении, особенно в ближайшей перспективе

Проблемы, возникающие при организации службы логистики на предприятиях и в организациях, естественно, имеют свои объективные причины, прежде всего, следует отметить, что логистика является относительно новым направлением экономической деятельности в целом, и в частности, на предприятиях и в организациях. При этом установление функций логистики осуществляется, как правило, за счет реформирования целого ряда традиционных функций, которые сложились исторически, регламентированы определенными положениями и выполняются определенными структурными подразделениями предприятия, для которых служба логистики выступает в качестве конкурента. Между некоторыми подразделениями предприятия и службой логистики возникают

противоречия по поводу осуществления той или иной функции или права принятия решения по определенным задачам.

Следующей проблемой в организации службы логистики на предприятии и в решении вопроса о передаче ей некоторых функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой другими подразделениями предприятия, является оптимальность и рациональность организационной структуры данной службы. Четкая организация, классически разработанная оптимальная структура службы логистики, рационализация функций, процедур и операций, закрепленных за службой логистики на предприятии, регламентация взаимодействия звеньев микрологистической цепи входят в определенное противоречие с функционированием остальных подразделений предприятия и с их организационными структурами.

Другая проблема в организации службы логистики, возникающая на предприятиях состоит в отсутствии в настоящее время единого оптимального варианта организационной структуры по группам предприятий и организаций (и тем более по каждому отдельному конкретному субъекту хозяйствования) и каждого структурного подразделения, входящего в их состав. Существующее многообразие организационных форм и структур, имея в каждом отдельном случае определенные преимущества, порождает и ряд серьезных недостатков, оказывающих влияние (в том числе негативное) не только на организационный процесс формирования логистической деятельности, но и на экономическую и производственно-хозяйственную деятельность предприятия или организации в целом.

Еще одна проблема в организации службы логистики на предприятии заключается в отсутствии в ряде случаев ее организационной и функциональной гибкости. В условиях постоянно изменяющейся экономической обстановки, усиливающейся конкуренции на рынке, изменений конъюнктуры самого рынка организационная структура службы логистики на предприятии или в организации должна быть предельно гибкой

и способной в короткое время реагировать на изменения внешней среды в отличие от традиционно сложившихся и установившихся тенденций в структурах функциональных подразделений предприятий или организаций.

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходим ряд условий, обеспечивающих предпосылки успеха логистического направления деятельности практически любого предприятия, которые складываются из следующих составляющих:

- точная формулировка функций каждого отдельного сотрудника службы логистики - перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и сотрудниками службы логистики;

- наличие необходимой информации о количестве сотрудников службы логистики, которые потребуются в ближайшее или отдаленное будущее, - прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, которые носят в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения;

- информация о наборе знаний и навыков будущих сотрудников службы логистики, а также информация об объемах предполагаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширении предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количестве трудовых ресурсов и рынке рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят или будут готовить требуемых специалистов;

- необходимость подбора будущего логиста на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего сотрудника - речь в данном случае идет о формальных и неформальных производственных связях, когда неформальная связь может привести к

негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или даже предприятия в целом.

## 2. Ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики ООО «Международный аэропорт Белгород»

Специалистов по логистике ООО «Международный аэропорт Белгород» можно подразделить на две категории работников: на тактиков, хорошо владеющих необходимыми навыками работы (знание компьютеров, информационных систем, складского оборудования, транспортных средств); на стратегов, обладающих высокими аналитическими способностями и хорошими способностями к коммуникации, владеющими навыками планирования, организации и управления.

Одной из основных задач, решаемых специалистами по логистике, является достижение гармоничных и продуктивных деловых отношений с сотрудниками других функциональных подразделений организации в рамках деятельности по обслуживанию потребителей. Для эффективного решения задач в области обслуживания потребителей специалисты по логистике должны иметь непосредственный доступ ко всем видам и уровням информации.

Специалист по логистике должен располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления организацией. Такие полномочия дают ему право принимать решения, в том числе кадровые (прием на работу и увольнение работников). Специалист по логистике должен располагать также и полномочиями личности, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к налаживанию межличностных отношений между сотрудниками функциональных подразделений организации. Такие полномочия выражаются в степени влияния специалиста по логистике на решение вопросов, находящихся за пределами формальных отношений.

Каждый работник в иерархии управления должен иметь как руководителя, так и подчиненных (принцип единоначалия). Работник должен подчиняться только одному руководителю и получать приказы только от него. Каждый сотрудник должен четко знать свое место в организационной иерархии управления организацией.

Интересы организации должны иметь приоритет перед интересами отдельной личности, представляющей отдельное функциональное подразделение компании. Решения должны приниматься только с точки зрения достижения глобальных целей организации, а не отдельной личности.

Рассмотрим основные принципы управления логистическим персоналом на ООО «Международный аэропорт Белгород».

1. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Следует поощрять творческий подход и оправданную степень риска в процессе выполнения должностных обязанностей специалистами по логистике. Энтузиасты нововведений, «удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

2. Связь с жизнью, ценностное руководство. Успешно действующая организация имеет прочные традиции. Эти ценности должны поддерживаться при личном участии высших руководителей организации. Необходимо стремиться быть ближе к процессу обслуживания потребителей.

3. Верность своему делу. Работникам следует держаться ближе к тому делу, которое они изучили. Пусть это станет их решающей силой.

Перемены в сторону улучшения происходят в том случае, когда работники организации признали их необходимость, сами принимали решения в пользу перемен и выбирали их направления.

Производительность труда персонала службы логистики определяется отношением объема полученного дохода к среднесписочному количеству логистического персонала, занятому в организации.

Как известно, люди являются одним из наиболее важных ресурсов организации. Отношение к труду каждого работника организации оказывает

непосредственное влияние на уровень обслуживания потребителей. Руководство организации должно использовать все методы и способы, воздействующие на стимулирование персонала, профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, а именно осуществлять подбор работников в соответствии с их способностями и возможностями удовлетворять требованиям, предъявляемым для данного вида работ по логистическому обслуживанию потребителей; обеспечивать условия работы, способствующие эффективным деловым отношениям; реализовывать знания, навыки и умения каждого работника путем созидательных методов работы и более широкого вовлечения в процесс логистического обслуживания потребителей; обеспечивать понимание работниками целей, которые надо достичь, с учетом степени их влияния на уровень качества обслуживания потребителей; достигать осознания всеми работниками организации причастности и влияния на достижение требуемого уровня обслуживания; поощрять усилия, направленные на обеспечение требуемого потребителями уровня обслуживания; периодически осуществлять оценку факторов внешней среды, влияющих на уровень обслуживания потребителей; осуществлять плановое карьерное продвижение работников организации; разрабатывать плановые мероприятия по повышению уровня квалификации работников в соответствие с предъявляемыми профессиональными требованиями.

При организации логистического обслуживания потребителей должны быть учтены аспекты, связанные с человеческим фактором, посредством рассмотрения взаимодействия сотрудников функциональных подразделений организации как одного из важных элементов системы обслуживания; понимания важности образа, формирующегося у потребителя о системе обслуживания и культуре выполнения заказов; развития знаний, навыков и умений сотрудников соответствующих подразделений организации; стимулирования заинтересованности сотрудников функциональных

подразделений организации в постоянном повышении уровня обслуживания и всемерном удовлетворении потребностей потребителей.

Так как исходным элементом организационной системы является человек, а множество людей объединяются в структурные блоки системы, то имеет место значительный вес субъективизма в ее функционировании. Интеллект, темперамент, привязанности, симпатии и антипатии отдельной личности влияют на исполнение ею своих функций, а это влечет за собой низкий уровень прогнозируемости функционирования отдельных структурных единиц, а значит, и системы в целом. Психоэмоциональные свойства личности особенно существенно сказываются в том случае, когда она занимает место на вершине иерархической лестницы, и ослабляются по мере перемещения вниз по структуре организации. В нижних слоях эти свойства усредняются, интегрируются в силу большого числа действующих лиц и их слабого влияния на принятие ответственных решений, являющегося прерогативой руководителей верхнего уровня управления.

В организации должны быть четко определены ответственность, полномочия и взаимодействие специалистов службы логистики, руководящих и контролирующей деятельность работников организации в области обслуживания потребителей. Это, в первую очередь, касается тех специалистов службы логистики, которым необходимы полномочия для реализации мероприятий, направленных на предупреждение появления сбоев и других недостатков обслуживания потребителей; выявления и регистрации любых сбоев и недостатков логистического обслуживания потребителей; инициирования выработки рекомендаций или принятия решений по улучшению системы обслуживания.

Менеджер сопротивляется изменениям, которые лишают его чувства безопасности, когда он не уверен в оказываемом воздействии и направленности изменений; вынужден принимать на себя риск; опасается, что в результате происходящих изменений окажется ненужным; считает, что

не справится с новыми обязанностями; чувствует, что теряет «лицо»; не способен и (или) не желает обучаться новым навыкам и новому поведению.

Менеджер будет оказывать сопротивление, когда под угрозу ставятся его позиции и власть, которыми он обладает. Это происходит когда менеджеры ожидают, что их доля в доходах предприятия уменьшится; ощущают, что их влияние на принятие решений в организации уменьшится; когда изменение ведет к сокращению контроля менеджеров над ресурсами организации, подрывает его репутацию.

По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

### 3. Проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Логистика считается крупным видом бизнеса, 100-процентно охватывая интернет-ресурсы любого рода, где задействованы разнопрофильные компании, осуществляющие закупки, распределение, сбыт, мониторинг, перевозку, запас и решение таможенных вопросов экспорта/импорта продукции.

Логистика подразумевает два сегмента: складская (спектр бизнес-процессов, задействованных в хранении продукции на складских терминалах) и транспортная (все операции, которые касаются товародвижения) сферы деятельности.

Следует отметить, что логист - это специалист, чья компетенция охватывает решение вопросов, связанных с оптимизацией процессов

снабжения, грузоперевозками, складированием и расчетами минимизации финансовых вложений. Во время ведения бизнеса в интернет-среде логист занимается управлением товарооборота, организацией эффективного продвижения товаров, услуг от производителя, поставщика или дистрибьютора к посреднику или потенциальному потребителю. Кроме того, логист может осуществлять привлечение новых клиентов для создания инфраструктуры движения продукции.

Функционал профессионала логистической сферы деятельности подразумевает следующее:

1. Мониторинг и анализ издержек;
2. Координация работы транспортного персонала;
3. Контроль автотранспорта, находящегося в собственности предприятия, учреждения;
4. Координирование грузоперевозок, запасов;
5. Составление маршрута виртуального и реального передвижения товаров;
6. Использование бухгалтерской программы 1С для ведения документооборота;
7. Формирование отчетов, дебиторской, кредиторской задолженностей;
8. Ранжирование продукции на складских терминалах;
9. Прогноз и перспектива оптимальной покупки/реализации товаров;
10. Участие во внешнеэкономической деятельности предприятия.

Что же касается профессиональных навыков и знаний, то логист должен уметь: вести переговоры, заключать договоры, контролировать процесс товародвижения различными способами перевозок (виртуальным, наземным, воздушным, водным методами), взаимодействовать с производителями/поставщиками/дистрибьюторами/покупателями.

Логист должен знать: актуальные технологии, программное обеспечение (1С, SAP, Ахарта, Skype, MS Office - Word, Excel, Power Point, Access, Outlook и прочее), несколько иностранных языков.

Безусловно, логист должен иметь высшее образование, касающееся внешнеэкономической деятельности, бухгалтерии, менеджмента, технической специализации предприятия.

Если вести речь о личных качествах специалиста по логистическим операциям, то в здесь нужно отметить, что логист-профессионал должен обладать такими личными качествами, как целеустремленность, активность, настойчивость, трудолюбие, коммуникабельность, способность к получению/модернизации знаний и опыта, вовлеченность в дело.

Безусловно, существуют различные подходы к освещению вопроса о профессиональных компетенциях специалиста для деятельности логиста. Один из таких подходов предполагает следующее распределение компетенций логиста по различным направлениям. Итак, виды профессиональной деятельности и профессиональные компетенции:

1. Планирование и организация логистического процесса в организациях (в подразделениях) различных сфер деятельности:

1. Участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Организация работы элементов логистической системы;

3. Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы;

4. Принятие, сортировка и самостоятельное составление требуемой документации;

5. Осуществление выбора поставщиков, перевозчиков, определение типов посредников и каналов распределения;

6. Овладение методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов;

7. Владение основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.

2. Управление логистическими процессами в закупках, производстве и распределении:

1. Участие в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Применение методологии проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач;

3. Использование различных моделей и методов управления запасами;

4. Осуществление управления заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.

3. Оптимизация ресурсов организации (подразделений), связанных с управлением материальными и нематериальными потоками:

1. Владение методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы;

2. Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения);

3. Расчет и анализ логистических издержек;

4. Применение современных логистических концепций и принципов сокращения логистических расходов.

4. Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций:

1. Проведение контроля выполнения и экспедирования заказов;

2. Организация приёма и проверки товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья);

3. Контроль оплаты поставок;

4. Подбор и анализ основных критериев оценки рентабельности систем складирования, транспортировки;

5. Определение критериев оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.

Можно выделить следующие типовые требования к индивидуальным особенностям специалиста по логистическим операциям:

1. Ответственность;
2. Целеустремленность;
3. Коммуникабельность;
4. Стрессоустойчивость;
5. Организаторские и аналитические способности;
6. Умение общаться, настойчивость, хорошая память.

Следует также отметить, что специалист по логистической отрасли - это человек, нацеленный на результат, готовый к активным действиям, осуществляющий все нюансы учета и товародвижения, как внутригосударственного значения, так и на международном уровне.

Поскольку логистика представляет собой науку, деятельность которой направлена на организацию совместной деятельности менеджеров различных подразделений предприятия, то, соответственно, - логистом является специалист, в чью компетенцию входит решение вопросов оптимизации процессов снабжения, транспортировки продукции, складирования, а также перспектива потратить минимум затрат.

Логист координирует и в процессе доставки выбирает лучший вариант; занимается хранением и отгрузкой товара; контролирует технологический процесс; подготавливает первичную документацию, систематизирует её и формирует реестры. Логист также формирует и размещает готовый заказ, занимается составлением и подачей документов в разрешительные органы, контролирует и координирует работу склада, а также транспортную службу.

Вместе с отделом продаж логист прогнозирует оптимальные закупки и выполняет маршрутизацию грузов.

Профессия логиста - это профессия преимущественно умственного труда, которая в большей степени связана с приемом и переработкой информации. В работе логиста важны результаты его интеллектуальных размышлений. Но, при этом, физический труд не исключается.

Согласно Европейским стандартам сертификации специалистов по логистическим операциям, к примеру, - к логисту операционной степени (ElogSO) предъявляются следующие стандарты компетенций: операционная степень включает в себя один обязательный модуль - "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", а также три модуля, которые можно выбрать из восьми утвержденных. Система тестирования на этом уровне строится, как правило, на базе закрытых тестов.

Что же касается старшей степени - ElogSE, то на этом уровне кандидат сдает шесть экзаменов: три обязательных - по модулям "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", "Управление потоками в цепях поставок", "Управление сетевой структурой цепей поставок" - и три экзамена по выбору из восьми утвержденных модулей, в соответствии с его профессиональными интересами ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. (2004). - Brussels: European Certification Body for Logistics. - 15 p. .

К логисту старшего уровня предъявляются уже более серьезные требования. Во-первых, он должен обязательно подтвердить свои знания на операционном уровне - либо документально, либо пройдя тестирование. Кроме того, старший логист должен обладать знаниями и навыками в управлении потоками в цепях поставок и в управлении сетевой структурой цепей поставок. Причем проверка кандидата на должность логиста более высокого уровня проводится уже более жестко, чем при проверке логиста операционного уровня.

Логист стратегического уровня (ElogST), как и логист старшего уровня, обязан подтвердить знания в операционной и старшей области логистического менеджмента, а также пройти тестирование по новым модулям "колеса": бизнес-стратегии; стратегии логистики; управление изменениями и знаниями. Обязательными требованиями к кандидату на уровень ElogST, предъявляемыми НСКЛ России Национальный сертификационный комитет по логистике России, являются:

1. Наличие высшего экономического, инженерно-экономического или технического образования;
2. Опыт работы не менее 5-ти лет в области логистики;
3. Знание разговорного английского языка и логистической терминологии на английском языке;
4. Наличие документально подтвержденных зарубежных тренингов или стажировок по логистике;
5. Наличие выполненного логистического проекта (на русском и английском языках) в виде выпускной квалификационной работы (дипломного проекта) по профессиональной деятельности кандидата Дыбская В.В. России нужны квалифицированные логисты.

## 1. Ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций

Предположим, предприниматель или руководитель компании намерен подготовить бизнес-план самостоятельно, не привлекая консультантов. Даже если в штате компании имеются экономисты, пилотную разработку лучше выполнять под патронажем лица, принимающего решения. Это значительно повышает общее качество работы и в дальнейшем серьезно помогает ставить бизнес-планирование (БПЛ) на поток. Кроме того, если деловой человек сам участвует в планировании, исследованиях и анализе хотя бы в курирующем аспекте, облегчается процесс переговоров с потенциальными инвесторами. Аргументация в устах компетентного лидера усиливается, а обоснование становится весомее.

Целевая направленность бизнес-плана состоит в том, чтобы убедить основные заинтересованные стороны в компетенции разработчика, достоверности заложенных в бизнес-план данных, грамотности расчетов и эффективности участия в проекте. Поэтому разработка бизнес-плана инвестиционного проекта опирается на силу его идеи, реалистичность рыночных прогнозов, состоятельность финансовых планов и точность экономических расчетов. Под бизнес-планом мы будем понимать документ, в котором логически последовательно представлено комплексное обоснование успеха инвестиционного проекта.

В плане применяются инструменты инвестиционного маркетинга, планирования, оценки финансовой эффективности и имитационного моделирования. Он работает как развернутый обеспечивающий фактор процесса убеждения инвестора, кредитора, ЛПР со стороны заказчика. Основные принципы БПЛ изложены в материале, посвященном месту бизнес-планирования в деловой активности. Приступая к разработке бизнес-плана, помимо принципов важно еще учитывать требования, которые

предъявляются к бизнес-плану как презентационному документу (схема, представленная выше). Рассмотрим некоторые из указанных требований.

Структурированность и компактность документа. В деловом обороте существуют десятилетиями выработанные унифицированные требования к форме, составу и последовательности основных разделов плана. Этот документ не должен быть избыточно большим, его максимальный объем составляет не более 50-70 страниц.

Реалистичность и достоверность сведений. Информация, которая принимается к расчетам, должна быть подтверждена реальной статистикой и данными сравнительных исследований (бенчмаркинга). Информация по внешней инвестиционной среде, по продажам и внутренним ресурсным расходам должна быть адекватна, достоверна и проверяема. Получение некоторых достоверных данных весьма трудоемко. Важно не допускать авантюрного попустительства в указании цифр, что при проверке их может дискредитировать весь бизнес-план.

Релевантность сведений, используемых в расчетах. Недопустимы неконкретные, излишне обобщенные заключения, прогнозы для планировочных действий. Малоконкретные и несущественные факты также не должны приниматься к применению.

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта в обычной деятельности не является чем-то жестко формализованным. Она зависит от сферы деятельности, масштабов проекта и типа участников, на которых ориентирован данный документ. Например, некоторые банки предлагают заемщикам принятые для рассмотрения на кредитных комитетах формы. Такую же практику имеют региональные бизнес-инкубаторы и республиканские, областные министерства экономического развития для целей принятия решений по выделению грантов.

В статье, посвященной значению структуры бизнес-плана, проведен сравнительный анализ состава разделов бизнес-плана по основным международным методикам, применяемым в России (ЮНИДО, ЕБРР, КPMG,

BFM Group). Наибольшее распространение получила реализация методики ЮНИДО и соответствующей ей структуры БПЛ. Ниже вашему вниманию представляются типовые разделы документа, включаемые в самый развернутый вариант бизнес-плана.

1. Титульный лист;
2. Меморандум о конфиденциальности;
3. Резюме;
4. Введение;
5. Описание отрасли, компании и ее текущей деятельности;
6. Описание проекта и его продукта (иногда включается в план маркетинга);
7. План маркетинга.
8. План производства и сбыта.
9. Инвестиционный план.
10. Организационный план.
11. Финансовый план.
12. Организационно-правовые аспекты.
13. Финансово-экономический анализ и оценка эффективности проекта.
14. Гарантии и риски.
15. Приложения.
16. Структура бизнес-плана
17. Структура бизнес-плана проекта

Представленные разделы в полном составе оформляются для средних и крупных проектов, реализация которых осуществляется с привлечением значительных финансовых средств из внешних источников. В таких случаях требуется стандартизированное полноценное обоснование того, что доходность и эффективность проекта позволят не только сгенерировать достаточную прибыль, но и своевременно погасить кредит. Основные пункты, тщательно анализируемые банковскими экспертами, касаются

маркетинга, финансовых планов, устойчивости, эффективности, анализа безубыточности и оценки рисков.

Если проект не требует привлечения значительных инвестиций или существенных заимствований, БПЛ может выполняться для внутренних целей, тогда в ряде разделов необходимость отпадает. Так, например, не нужны меморандум о конфиденциальности, часть введения, описание отрасли и компании, организационно-правовые аспекты. Инвестиционный план может быть объединен с финансовым планом, другие основные разделы остаются неизменными или несколько сокращаются под запросы руководства. Разработка и оформление плана бизнеса должно соответствовать принципу экономической целесообразности. В некоторых случаях документ «ужимается» до размеров бизнес-кейса в небольшом файле формата Excel.

Резюме, меморандум конфиденциальности и титульный лист документа оформляются в последнюю очередь. Самым сложным здесь является подготовка резюме, которое формируется как рекламный проспект проекта как некий «бизнес-план в миниатюре». Принято им заниматься после того, как основные разделы уже заполнены, и это вполне обоснованно. Связано это с тем, что важной составляющей обзорного раздела являются выводы по экономическим результатам и эффективности проекта, возникающим в конце расчетов.

Первым разделом является Введение, объемом не более полстраницы. В нем кратко раскрывается основная сущность презентуемого инвестиционного проекта. Читатель раздела должен понять, откуда возник основной замысел проектной задачи. В состав введения обычно включается:

1. Основные предпосылки проекта;
2. Идеи и цели проекта;
3. Инициаторы;
4. Регламентирующие документы – основания для планирования.

Во втором разделе вводно-описательной части документа представляются характеристики отрасли, читатель знакомится с текущей деятельностью предприятия. В описании отрасли дается аналитический обзор состояния и проблематики отрасли, в которой действует компания. Среди ключевых аспектов описания отражаются:

1. Продукты экономики отрасли;
2. Структура производства и мощностей;
3. Динамика развития сырьевой базы отрасли;
4. Уровень износа и обновления ОПФ;
5. Состояние материально-технической базы отрасли;
6. Описание инвестиционного климата;
7. Реализация программ развития отрасли;
8. Структура сегмента рынка, в котором действует компания;
9. Объем рынка отрасли и его перспективы;
10. Потребительская структура отрасли.

Описывая компанию и ее текущую деятельность, нужно помнить, что инвестиционный проект задумывается как задача развития предприятия – потребителя проектного продукта, часто являющегося инициатором инвестиций в свой основной капитал. Информационный материал, цифровые данные этой части раздела должны быть максимально актуальными. В состав подраздела описания предприятия включаются следующие пункты.

1. Историческая справка.
2. Правовой статус и среда деятельности компании (реквизиты, лицензии, сертификаты и т.п.).
3. Руководство компании.
4. Структура персонала и организации.
5. Направления деятельности.
6. Положение на рынке и основные клиенты.
7. Производственный комплекс.
8. Анализ производственно-экономической деятельности.

## 9. Анализ финансового положения.

В настоящей статье мы рассмотрели начальные моменты работы по бизнес-планированию новой деятельности: целого бизнеса, стратегической единицы бизнеса или внедрения нового продукта. Бизнес-план инвестиционного проекта должен вдохновлять на участие в его реализации не только инвесторов, кредитных экспертов-экономистов, но и непосредственных разработчиков и исполнителей. Поэтому особое значение имеет, как бизнес-план будет структурирован и подан читателю, как будет выглядеть его вводно-описательная часть. Именно она и резюме создают первое впечатление, чувство профессионального подхода и компетентности.

## 2. Проработка порядка оформления проектной документации

Главным документом, регламентирующим взаимоотношения заказчика со строительной организацией (далее - подрядчик), является контракт (договор строительного подряда), определяющий объем работ и условия их выполнения.

В контракте (или в приложениях к нему), как правило, имеются ссылки на перечень проектной документации, в соответствии с которым должны выполняться работы, а также может быть определена ответственность за выполнение работ с отклонениями от проекта.

Даже если в контракте нет отдельных ссылок на проектную документацию, подрядчик должен помнить, что обязанность соблюдения проектных решений в ходе строительства определена законодательно:

«1. Подрядчик обязан осуществлять строительство и связанные с ним работы в соответствии с технической документацией, определяющей объем, содержание работ и другие предъявляемые к ним требования, и со сметой, определяющей цену работ. При отсутствии иных указаний в договоре строительного подряда предполагается, что подрядчик обязан выполнить все работы, указанные в технической документации и в смете.

2. Договором строительного подряда должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию.» (Гражданский кодекс ст.743)

«При осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объекта капитального строительства лицом, осуществляющим строительство .... застройщик или технический заказчик должен .... передать лицу, осуществляющему строительство, материалы инженерных изысканий, проектную документацию, разрешение на строительство.... (Градостроительный кодекс ст.52 п.4)»

«Лицо, осуществляющее строительство, обязано осуществлять строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объекта капитального строительства в соответствии с заданием застройщика или технического заказчика (в случае осуществления строительства, реконструкции, капитального ремонта на основании договора), проектной документацией, .....»(Градостроительный кодекс ст.52 п.6)»

Кроме того, законодательно определена ответственность сторон за несоблюдение проектных решений:

«Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за допущенные отступления от требований, предусмотренных в технической документации и в обязательных для сторон строительных нормах и правилах, а также за недостижение указанных в технической документации показателей объекта строительства, в том числе таких, как производственная мощность предприятия.

При реконструкции (обновлении, перестройке, реставрации и т.п.) здания или сооружения на подрядчика возлагается ответственность за снижение или потерю прочности, устойчивости, надежности здания, сооружения или его части.) (Гражданский кодекс ст.743 п.1)

«3. Подрядчик, обнаруживший в ходе строительства не учтенные в технической документации работы и в связи с этим необходимость

проведения дополнительных работ и увеличения сметной стоимости строительства, обязан сообщить об этом заказчику.

При неполучении от заказчика ответа на свое сообщение в течение десяти дней, если законом или договором строительного подряда не предусмотрен для этого иной срок, подрядчик обязан приостановить соответствующие работы с отнесением убытков, вызванных простоем, на счет заказчика. Заказчик освобождается от возмещения этих убытков, если докажет отсутствие необходимости в проведении дополнительных работ.

4. Подрядчик, не выполнивший обязанности, установленной пунктом 3 настоящей статьи, лишается права требовать от заказчика оплаты выполненных им дополнительных работ и возмещения вызванных этим убытков, если не докажет необходимость немедленных действий в интересах заказчика, в частности в связи с тем, что приостановление работ могло привести к гибели или повреждению объекта строительства.» (Гражданский кодекс ст.743)

«Отклонение параметров объекта капитального строительства от проектной документации, необходимость которого выявилась в процессе строительства, реконструкции, капитального ремонта такого объекта, допускается только на основании вновь утвержденной застройщиком или техническим заказчиком проектной документации после внесения в нее соответствующих изменений в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти» (Градостроительный кодекс ст.52 п.7)»

## Тема № 15 «Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

### 1. Проведение анализа видов информационных потоков в логистике на ООО «Международный аэропорт Белгород»

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, (информация (экономическая) — совокупность функционирующих в экономических объектах различных сведений (об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг), которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для осуществления таких функций управления, как планирование, учет, экономический анализ, регулирование и др.) циркулирующей в логистических системах. В связи с этим одним из ключевых понятий логистики является понятие информационного потока.

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

В логистике ООО «Международный аэропорт Белгород» выделяют следующие виды информационных потоков :

- в зависимости от вида связываемых потоком систем: горизонтальный и вертикальный;
- в зависимости от места прохождения: внешний и внутренний;
- в зависимости от направления по отношению к логистической системе: входной и выходной.

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом информационный поток

может быть направлен как в одну сторону с материальным, так и в противоположную:

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

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

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

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

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

Информационный поток характеризуется следующими показателями:

- источник возникновения;
- направление движения потока;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность потока и др.

Формирование информационных систем, невозможно без исследования потоков в разрезе определенных показателей. Например, решить задачу оснащения определенного рабочего места вычислительной техникой невозможно без знания объемов информации, проходящей через это рабочее место, а также без определения необходимой скорости ее обработки.

Управлять информационным потоком можно следующим образом:

- изменяя направление потока;
- ограничивая скорость передачи до соответствующей скорости приема;
- ограничивая объем потока до величины пропускной способности отдельного узла или участка пути.

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

Способы измерения количества информации, содержащейся в каком-либо сообщении, изучаются в разделе кибернетики, который называется теорией информации. Согласно этой теории за единицу количества информации принята так называемая двоичная единица – бит. При использовании электронно-вычислительной техники информация измеряется байтами. Байт - это часть машинного слова, состоящая обычно из 8 бит и используемая как одно целое при обработке информации в ЭВМ.

Применяются также производные единицы количества информации: килобайт и мегабайт.

В практике хозяйственной деятельности информация может измеряться также:

- количеством обрабатываемых или передаваемых документов;
- суммарным количеством документострок в обрабатываемых или передаваемых документах.

Следует иметь в виду, что помимо логистических операций в экономических системах осуществляются и иные операции, так же сопровождающиеся возникновением и передачей потоков информации. Однако логистические информационные потоки составляют наиболее значимую часть совокупного потока информации.

Рассмотрим в качестве примера структуру совокупного информационного потока в крупном магазине продовольственных товаров. Основную часть общего объема обращающейся здесь информации (более 50%), составляет информация, поступающая в магазин от поставщиков. Это, как правило, документы, сопровождающие поступающий в магазин товар, так называемые товарно-сопроводительные документы, которые в соответствии с вышеприведенными определениями образуют входящий информационный поток.

Логистические операции в магазине не ограничиваются получением товаров от поставщиков. Внутримагазинный торгово-технологический процесс также включает в себя многочисленные логистические операции, которые сопровождаются возникновением и передачей информации, используемой внутри магазина. При этом доля образованной информации, используемой внутри магазина, составляет приблизительно 20%.

В целом примерно 2/3 общего объема обрабатываемой в магазине информации может составлять информация, необходимая для управления и контроля логистических операций. На производственных предприятиях или предприятиях оптовой торговли доля логистических информационных потоков еще значительнее.

В дальнейшем вместо термина «логистический информационный поток» мы будем пользоваться термином «информационный поток», не забывая при этом о его логистическом содержании.

## 2. Ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем на примере ООО «Международный аэропорт Белгород»

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории регионов, стран и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем, применяемых в логистике

На уровне отдельного предприятия информационные системы, в свою очередь, подразделяют на три группы:

- о плановые;
- о диспозитивные (или диспетчерские);
- о исполнительные (или оперативные).

Логистические информационные системы, входящие в разные группы, отличаются как своими функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Функциональные подсистемы отличаются составом решаемых задач. Обеспечивающие подсистемы могут отличаться всеми своими элементами, т.е. техническим, информационным и математическим обеспечением. Остановимся подробнее на специфике отдельных информационных систем.

Плановые информационные системы. Эти системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Среди решаемых задач могут быть следующие:

- о создание и оптимизация звеньев логистической цепи;

- о управление условно-постоянными, т.е. мало изменяющимися, данными;
- о планирование производства;
- о общее управление запасами;
- о управление резервами и другие задачи.

Диспозитивные информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Здесь могут решаться следующие задачи:

- о детальное управление запасами (местами складирования);
- о распоряжение внутрискладским (или внутризаводским) транспортом;
- о отбор грузов по заказам и их комплектование, учет отправляемых грузов и другие задачи.

Исполнительные информационные системы создаются на уровне административного или оперативного управления. Обработка информации в этих системах производится в темпе, определяемом скоростью ее поступления в вычислительную технику. Это так называемый режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Этими системами могут решаться разнообразные задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением перемещениями и т.п.

Выше рассмотрены особенности информационных систем различных видов в разрезе их функциональных подсистем. Но, как уже отмечалось, различия имеются и в обеспечивающих подсистемах. Остановимся

подробнее на характерных особенностях программного обеспечения плановых, диспозитивных и исполнительных информационных систем.

Создание многоуровневых автоматизированных систем управления материальными потоками связано со значительными затратами, в основном в области разработки программного обеспечения, которое, с одной стороны, должно обеспечить многофункциональность системы, а с другой - высокую степень ее интеграции. В связи с этим при создании автоматизированных систем управления в сфере логистики должна исследоваться возможность использования сравнительно недорогого стандартного программного обеспечения, с его адаптацией к местным условиям.

В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. Это зависит от уровня стандартизации решаемых при управлении материальными потоками задач.

Наиболее высок уровень стандартизации при решении задач в плановых информационных системах, что позволяет с наименьшими трудностями адаптировать здесь стандартное программное обеспечение. В диспозитивных информационных системах возможность приспособить стандартный пакет программ ниже. Это вызвано рядом причин, например:

- о производственный процесс на предприятиях складывается исторически и трудно поддается существенным изменениям во имя стандартизации;
- о структура обрабатываемых данных существенно различается у разных пользователей.

В исполнительных информационных системах на оперативном уровне управления индивидуальное программное обеспечение применяют наиболее часто.

## Список использованной литературы

1. В., Е. Kitayevich Cargo Work / Морские грузовые операции. Пособие по английскому языку / В. Е. Kitayevich, А. I. Krolenko, М. Ya. Kalinovskaya. - М.: Высшая школа, 2019 - 160 с.
2. Амиров, Магомед Единая транспортная система / Магомед Амиров. - М.: КноРус медиа, 2020. - 671 с.
3. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
4. Бабурин, В. А. Управление грузовыми перевозками на водном транспорте / В.А. Бабурин, Н.В. Бабурин. - М.: Мирь, 2017. - 304 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Academia, 2016. - 336 с.
6. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2018. - 192 с.
7. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2017. - 440 с.
8. Горев, А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia, 2019. - 304 с.
9. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2020. - 288 с.
10. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2017. - 318 с.
11. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 384 с.
12. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2019. - 192 с.
13. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В. Садченко. - М.: Дело и сервис, 2017. - 272 с.

14. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 592 с.
15. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М.: Юрайт, 2018. - 360 с.
16. Неруш, Ю. М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2019. - 560 с.
17. Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2015. - 422 с.
18. Организация перевозок грузов. - М.: Academia, 2017. - 304 с.
19. Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. - М.: Питер, 2020. - 432 с.
20. Плужников, К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж (+ CD-ROM) / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - Москва: Огни, 2017. - 576 с.
21. Просветов, Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.
22. Семенов, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2018. - 544 с.
23. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.
24. Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2020. - 240 с.
25. Тяпухин, А. П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2017. - 576 с.

## ПОРТФОЛИО

результатов учебной деятельности при изучении  
профессионального модуля

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций

в рамках основной профессиональной образовательной программы  
по специальности СПО

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Студента группы 31 ОДЛ

Цилюрик Дарья Юрьевна  
ФИО

Преподаватели:

Мацкова Диана Александровна  
ФИО

Руководитель учебной практики

Савченко Валентина Александровна  
ФИО

Руководитель производственной  
практики

Францева Екатерина Вячеславовна  
ФИО

### Оценка портфолио

Коды проверяемых компетенций (ОК)	Показатели оценки результата	Оценка (да / нет)
ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	<i>Да</i>
ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	<i>Да</i>
ОК 3 Принимать решение в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Характеристика классного руководителя группы Грамоты и дипломы участие в мероприятиях колледжа	<i>Да</i>
ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>
ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>
ОК 6 Работать в коллективе, команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>
ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>
ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>
ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	Характеристика классного руководителя группы Характеристики и отзывы руководителей практик, работодателей. Документы, подтверждающие дополнительное образование	<i>Да</i>

## Оценочная ведомость по профессиональному модулю

ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

*код и наименование профессионального модуля*

Цилюрник Дарья Юрьевна обучающийся на 3 курсе по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике освоил программу профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций

Результаты промежуточной аттестации по элементам профессионального модуля ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций:

Элемент модуля (код и наименование МДК, код практик)	Формы промежуточной аттестации	Оценка
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	5 (отлично)
УП 04. Учебная практика	Дифференцированный зачет	5 (отлично)
ПП 04. Производственная практика (по профилю специальности)	Дифференцированный зачет	5 (отлично)
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационный экзамен	5 (отлично)
Коды проверяемых компетенций		Отметка о выполнении (да/нет)
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.		Да
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.		Да
ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.		Да
ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.		Да
ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.		Да
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.		Да
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.		Да
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразова-		Да

нием, осознанно планировать повышение квалификации.	
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	Да
ПК 4.1 Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	Да
ПК 4.2 Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	Да
ПК 4.3 Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	Да
ПК 4.4 Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	Да
<b>Вид профессиональной деятельности</b>	

Дата «16» апреля 2022г.

**Подписи членов экзаменационной комиссии:**

ОГАПОУ «БИК»  
(место работы)

преподаватель  
(занимаемая должность)

Мацкова Д.А.  
(Ф.И.О.)

**Эксперты от работодателя:**

\_\_\_\_\_  
(место работы)

  
(занимаемая должность)

  
(Ф.И.О.)

**Бланк  
анализа портфолио**

№ п/п	Элемент портфолио	Наличие (да/нет)	Соответствие требованиям к оформле- нию портфо- лио ( <i>соответ- ствует полно- стью/ частично, не соответству- ет</i> )
1.	Титульный лист	Да	Соответствует полностью
2.	Аттестационный лист по производственной практике	Да	Соответствует полностью
3.	Дневник производственной практики	Да	Соответствует полностью
4.	Характеристика с производства	Да	Соответствует полностью
<b>Дополнительные материалы</b>			
5.	Результаты самостоятельной работы студента	Да	Соответствует полностью
6.	Сведения об участии студента в олимпиадах и конкурсах профессионального мастерства, кон- ференциях по профилю специальности	—	—
7.	Сведения об участии студента в профориента- ционной работе	—	—
8.	Документы о поощрении за участие в мероприя- тиях различного уровня	—	—
9.	<i>Другое</i>	—	—

Председатель экспертной группы

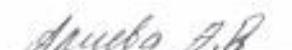
Члены экспертной группы:

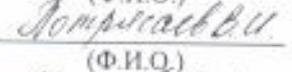
«16» апреля 2022г.

  
(подпись)

  
(подпись)

  
(подпись)

  
(Ф.И.О.)

  
(Ф.И.О.)

  
(Ф.И.О.)

**Ведомость выполнения практических работ по профессиональному модулю  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций**

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Цилюрик Дарья Юрьевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

№	Тема работы	Оценка
1	2	4
1	Оставление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделениями компании. Схемы макрологические, микрологические системы	5/0 тттттт
2	Расчет прибыли и рентабельности.	5/0 тттттт
3	Диагностика и расчет рентабельности предприятия.	5/0 тттттт
4	Рентабельность продаж.	5/0 тттттт
5	Эффективность производства: понятие, показатели оценки.	5/0 тттттт
6	Эффективность инвестиций	5/0 тттттт
7	Расчет оценки эффективности закупок	5/0 тттттт
8	Расчеты оценки эффективности производства	5/0 тттттт
9	Расчет и анализ использования оборотных средств	5/0 тттттт
10	Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	5/0 тттттт
11	Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	5/0 тттттт
12	Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	5/0 тттттт
13	Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	5/0 тттттт
14	Задачи на оценку эффективности использования основных средств предприятия	5/0 тттттт
15	Задачи на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	5/0 тттттт
16	Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	5/0 тттттт
17	Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	5/0 тттттт
18	Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	5/0 тттттт
19	Задачи на основании порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	5/0 тттттт
20	Задачи на планирование численности работников предприятия	5/0 тттттт
21	Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	5/0 тттттт
22	Учет и контроль ТМЦ	5/0 тттттт
23	Аудит материальных ценностей	5/0 тттттт
24	Задачи на определение экономии от снижения себестоимости	5/0 тттттт
25	Задачи на расчет количественной оценки конкурентоспособности продукции, определение рыночной цены акций и на освоение методов анализа последствий	5/0 тттттт

Преподаватель

  
Подпись

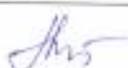
Мацкова Д.А.  
ФИО

**Индивидуальные показатели успеваемости по профессиональному модулю  
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль  
логистических операций**

ФИО студента Цилорик Дарья Юрьевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Элемент модуля	Результат промежуточной аттестации		
	Форма промежуточной аттестации	ФИО преподавателя	Подпись преподавателя
МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций	Экзамен	Мацкова Д.А.	
ПМ 04 Оценка эффективности логистических систем и контроль логистических операций	Квалификационный экзамен	Мацкова Д.А.	
Учебная практика	Дифференцированный зачет	Савченко В.А.	
Производственная практика	Дифференцированный зачет	Францева Е.В.	

Заведующий отделением

  
Подпись

Потрясаев В.И.  
ФИО

## Сведения о курсовой работе

МДК 04.01 Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций

ФИО студента Цилюрик Дарья Юрьевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Тема курсовой работы	Оценка
«Оценка эффективности инвестиционных процессов»	5(отлично)

Преподаватель

  
\_\_\_\_\_  
Подпись

Мацкова Д.А.  
ФИО

# ДНЕВНИК ДУАЛЬНОГО ОБУ- ЧЕНИЯ

за 3 курс 2021/2022 учебного

года

Фамилия, имя, отчество обучающегося

Цилюрик Дарья Юрьевна

Код и наименование осваиваемой профессии / специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Курс обучения 3, группа 31 ОДЛ

Полное наименование профессиональной образовательной организации Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Белгородский индустриальный колледж»

Подпись обучающегося ДЦил

Родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося:

Фамилия, имя, отчество

Мать: Цилюрик Оксана Николаевна  
Контактные данные: +79092055872

Отец: Цилюрик Юрий Николаевич  
Контактные данные: +79056734992

## Сведения об участниках дуального обучения

Реализация программы по МДК 04.01 «Основы контроля и оценка эффективности функционирования логистических систем и операций»  
(наименование дисциплины, МДК)

Место проведения  
дуального обучения ООО «АвтоКар»

Адрес Белгородский р-н, п.Дубовое, ул. Абрико-  
совая д.30

Отрасль грузоперевозки

Период дуального обучения:  
с «14.01» 2022 года по «15.01» 2022г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

*Амельченко Наталья Ивановна*

Фамилия, имя, отчество

*менеджер в логистике*

Должность

*ООО «АвтоКар»*

место работы

*+79290019272*

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

*Мацкова Д.А*

Фамилия, имя, отчество

*преподаватель*

Должность

*«Белгородский индустриальный колледж»*

место работы

*89507190961*

Контактные данные

## Реализация программы по

МДК 04.01 «Основы контроля и оценка эффективности функционирования логистических систем и операций»

Место проведения  
дуального обучения ООО «АвтоКар»

Адрес Белгородский р-н, п.Дубовое, ул. Абрико-  
совая д.30

Отрасль грузоперевозки

Период дуального обучения:  
с «12.01» 2022 года по «15.01» 2022г

### СВЕДЕНИЯ О НАСТАВНИКЕ

*Амельченко Наталья Ивановна*

Фамилия, имя, отчество

*менеджер в логистике*

Должность

*ООО «АвтоКар»*

место работы

*+79290019272*

Контактные данные

### СВЕДЕНИЯ О КУРАТОРЕ

*Мацкова Д.А*

Фамилия, имя, отчество

*преподаватель*

Должность

*«Белгородский индустриальный колледж»*

место работы

*89507190961*

Контактные данные

**Программа дуального обучения по МДК 04.01. Основы контроля и оценки эффективности функционирования логистических систем и операций**

Дата	Наименование разделов/тем по видам работ	Кол-во часов	Осваиваемые компетенции		Оценка
			знать	уметь	
11.01.2022	Практическое занятие № 1. Составление схемы отгрузки, перегрузки и приемки товара при внутренних перемещениях товара между подразделением компании. Схемы макрологистические, микрологистические системы	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
11.01.2022	Практическое занятие № 2. Расчет прибыли и рентабельности	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
11.01.2022	Практическое занятие № 3. Диагностика и расчет рентабельности предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
13.01.2022	Практическое занятие № 4. Рентабельность продаж	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хор)
13.01.2022	Практическое занятие № 5. Эффективность производства: понятие, показатели оценки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
13.01.2022	Практическое занятие № 6. Эффективность инвестиций	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)

14.01 2011	Практическое занятие № 7. Расчет оценки эффективности закупок	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
14.01 2011	Практическое занятие № 8. Расчеты оценки эффективности производства	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хор)
17.01 2011	Практическое занятие № 9. Расчет и анализ использования оборотных средств	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
17.01 2011	Практическое занятие № 10. Расчет оценки эффективности хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4 (хор)
18.01 2011	Практическое занятие № 11. Освоение методов расчета коэффициентов, характеризующих структуру основных производственных фондов предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
18.01 2011	Практическое занятие № 12. Задачи на проведение стоимостной оценки основных фондов предприятия	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)
18.01 2011	Практическое занятие № 13. Расчет эффективности производственно-хозяйственной деятельности	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (отл)

			Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	ской системы	
19.01 2022	Практическое занятие № 14. Задача на оценку эффективности использования основных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/077)
24.01 2022	Практическое занятие № 15. Задача на определение экономической выгоды от лизинговой сделки	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/077)
24.01 2022	Практическое занятие № 16. Расчет себестоимости и процента снижения себестоимости единицы доходов	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/077)
25.01 2022	Практическое занятие № 17. Задача на оценку эффективности использования оборотных средств предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	4/107)
25.01 2022	Практическое занятие № 18. Задача на применение основных методов оценки потребности организации в оборотных средствах	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/077)
25.01 2022	Практическое занятие № 19. Задача на основе порядка проведения сравнительного анализа персонала предприятия	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функциональности логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5/077)
25.01.2022	Практическое занятие № 20. Задача на планирование	2	Методика анализа выполнения	Проводить расчёты основных	

	численности работников предприятия		стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	показателей эффективности функционирования логистической системы	
29.01 2012	Практическое занятие № 21. Задачи на определение издержек в составе себестоимости продукции	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (опр)
05.01 2012	Практическое занятие № 22. Учет и контроль, ТМЦ	4	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (опр)
12.01 2012	Практическое занятие № 23. Аудит материальных ценностей	2	Методика анализа выполнения стратегического и оперативного логистических планов. Критерии и методы оценки рентабельности функционирования логистической системы и её элементов.	Проводить расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической системы	5 (опр)
Всего часов:		58			

Наставник

Амельченко Н.И.

Куратор

Маусова Д.А.



Степень освоения (освоил / не освоил)	Наименование компетенции (ОК, ПК)
освоил	ПК 4.1Проводить контроль выполнения и экспедирование заказов
освоил	ПК 4.2Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и ретрирацию сырья); контролировать оплату поставок
освоил	ПК 4.3Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки
освоил	ПК 4.4Определить критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом
освоил	ОК 1 Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес
освоил	ОК 2 Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество
освоил	ОК 3 Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность
освоил	ОК 4 Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития
освоил	ОК 5 Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности
освоил	ОК 6 Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
освоил	ОК 7 Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий
освоил	ОК 8 Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознано планировать повышение квалификации
освоил	ОК 9 Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

Наставник /Амелъченко Н.И./



(подпись)

1 Магкова Д.А. 1

Куратор

(подпись)

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

**ОТЧЕТ**  
**по учебной практике УП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и  
контроль логистических операций»**

Ф.И.О. студента Цилюрик 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»

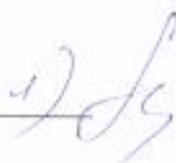
  
(подпись)

Савченко В.А.  
(Ф.И.О.)

Дата защиты

15.02.2022

оценка

5 (отлично)  


г. Белгород, 2022 г

**Аттестационный лист по учебной практике УП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 «Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций»**

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 09.02.2022-15.02.2022
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	Контроль логистических процессов и операций.	6	5 (отлично)
2	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6	5 (отлично)
3	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6	5 (отлично)
4	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6	5 (отлично)
5	Анализ рентабельности систем.	6	5 (отлично)
6	Расчет основных показателей эффективности функционирования	6	5 (отлично)
<b>Итого часов</b>		<b>36</b>	

**Итоговая оценка** 5 (отлично)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)  
менеджер по логистике  
должность  
«15» февраля 2022 г.



Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

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

**Дневник**  
**учебной практики УП.04**  
по профессиональному модулю  
**ПМ 04 Управление логистическими процессами в закупках,  
производстве и распределении**

Ф.И.О. студента Цилюрик 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»

Савченко В.А.  
(Ф.И.О.)

г. Белгород, 2022 г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
09.02.22	Контроль логистических процессов и операций.	6
10.02.22	Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса.	6
11.02.22	Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса.	6
12.02.22	Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы.	6
14.02.22	Анализ рентабельности систем.	6
15.02.22	Расчет основных показателей эффективности функционирования.	6
	Всего	<b>36</b>

Руководитель практики  
от предприятия(организации)

менеджер по логистике  
должность



Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

«15» февраля 2022г.

(М.П.)



Тема №1: «Контроль логистических процессов и операций на примере ООО «АвтоКар»

Контроль логистических операций – процесс, обеспечивающий обнаружение и разрешение проблемных ситуаций (недостачи, излишки, пересортица, брак, недовложения, перевложения, порча, уничтожение ТМЦ).

Принципы контроля логистических операций на ООО «АвтоКар»:

1. Централизованность (руководитель должен первым знать обо всех серьезных отклонениях, сбоях от установленного плана, а если это невозможно, то контролировать самые важные участки работы);

2. Адекватность содержанию деятельности (система контроля должна быть приспособлена к характеру деятельности конкретной организации);

3. Объективность (недопустимость использования личных симпатий и антипатий независимого учётчика в отношении кого-либо; достигается введением системы контроля по объективным показателям, понятным и принятым на объекте);

4. Гибкость (приспособление к происходящим изменениям);

5. Контроль должен быть опережающим (должен давать сигнал об отклонениях еще до того, как они произойдут, для своевременного их решения);

6. Нацеленность на решение проблемы (а не на ее выявление и констатацию);

7. Регулярность (чем меньше промежуток времени между операциями контроля, тем выше активность контроля и тем более действенные меры можно принять);

8. Своевременность (обеспечение возможности устранять отклонения прежде, чем они примут серьезные размеры).

Пути повышения эффективности контроля логистических операций на ООО «АвтоКар»:

1. Использование независимых контролёров/учётчиков (службы учёта и контроля на складах).

2. Разработка документации учёта и контроля на каждую контролируемую логистическую операцию.

3. Видеоконтроль или фотофиксация выявленных нарушений при поступлении ТМЦ на склад (адаптация к имеющейся на объекте системе видеонаблюдения).

4. Комплексность и охват контролем всех этапов движения ТМЦ на складах.

Решаемые задачи службы учёта и контроля:

1. Раннее выявление недостатков, повреждения товарных запасов при поступлении на склад:

— выявление случаев подделки сопроводительных документов (несоответствие записей, печатей, исправления, подтёрки и т.д.);

— выявление случаев попыток хищения товара из автотранспорта осуществляющего доставку (повреждения тентов кузова, пломбировочного троса, пломб и т.д.);

— предварительный приём товара (визуальный осмотр поступившего товара при вскрытии автотранспорта, осмотр целостности паллет, коробов, товара при его выгрузке из автотранспорта).

2. Соблюдение процедур и качество приёмки ТМЦ на склад:

— контролируемость и мониторинг операций приёмки

товарных запасов на склад (отбраковка товара, размещения в зоне приёма, взвешивание, коробочный пересчёт, поштучный пересчёт – выборочный, в поврежденных коробах/таре и т.д.).

3. Мониторинг наличия товарных запасов, находящихся на складском хранении:

— выборочная сверка (пересчёт) фактического наличия определённого (частые недостатки, топового, дорогостоящего, претензии на брак, и т.д.) товара находящегося на хранении.

4. Выявление несанкционированных отгрузок ТМЦ со склада:

— выявление случаев попытки вывоза ТМЦ: без сопроводительных документов, по поддельным документам, несоответствующим (по наименованиям и количеству) сопроводительным документам и т.д.

Перечень документации службы учёта и контроля:

1. Функциональные обязанности
2. Должностные инструкции на каждую контролируемую операцию
3. Алгоритм действий при выявлении нарушений, нестандартных/кризисных ситуациях
4. Выписки из внутренних процедур, инструкций по логистическим операциям
5. Выписка из внутреннего распорядка на объекте
6. Образцы сопроводительных документов
7. Образцы подписей материально ответственных лиц имеющих право санкционировать отгрузку, вывоз, вынос ТМЦ
8. Формализованные документы:  
— Ведомости контроля, поступающего/отгружаемого товара;

- Ведомости пересчёта ТМЦ;
- Акты по выявленным нарушениям, недостаткам, несанкционированным действиям;
- Отчёты по проделанной работе (ежедневный, еженедельный, ежемесячный, ежеквартальный, годовой).

Видеоконтроль и фотофиксация (комплексность в работе службы учёта и контроля):

- обеспечивает визуальный мониторинг производственных зон склада;
- является средством профилактики хищений и порчи товаров;
- осуществляет запись и хранение изображений, которые могут быть использованы при проведении расследований хищений, порчи и т.п.;
- возможность удалённого визуального контроля рабочего процесса;
- обеспечивает доказательную базу выявленным нарушениям в результате приёмки, отгрузки ТМЦ (фотофиксация претензий к автотранспорту, доставки; фотофиксация обнаруженных недостатков, пересортицы, брака, повреждений ТМЦ)

Достижимый результат службы учёта и контроля:

1. Снижения потерь в производственных и складских операциях.
2. Снижение количества претензий Компании со стороны контрагентов.
3. Повышение соответствия фактически отгруженного товара, товару указанному в сопроводительных документах.

Тема №2 «Контрольные мероприятия на различных стадиях  
логистического процесса на примере ООО «АвтоКар»»

Контроль в логистической систем отвечает на вопросы, насколько эффективна логистическая система, обеспечивает, ли достижение конечной цели организации, стимулирует, ли работу, исполнителей.

Этапы осуществления контроллинга логистической системы на ООО «АвтоКар»:

Самым сложным этапом контроллинга является выбор «входа» в систему управления. При этом необходимо определить главную область деятельности, основную цель, которая будет достигаться работниками системы (повышение качества, снижение издержек, повышение прибыли, улучшение показателей эффективности и др.).

Трудность состоит в том, что трудно. Определить приоритетное направление приложения усилий. Возникают противоречивые движения; Получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате работы (важно правильно выбрать время и объем получения информации); Сравнение установленных параметров системы и норм с информацией о параметрах промежуточного результата (определение рассогласования между заданными параметрами и полученными); Определение направления, регулирующего воздействия и принятие мероприятий по улучшению параметров системы.

Контроль может производиться на разных этапах функционирования логистической системы на этапе осуществления закупок и выбора поставщика, на этапе хранения запасов, на этапе производственной обработки, на этапе складских и сборочных операций, на этапе реализации и транспортировки.

Контроль за состоянием запасов включает в себя изучение и регулирование уровня запасов продукции производственно-технического назначения, сырья, материалов, необходимых для производства, товаров народного назначения методами учета, инвентаризации с целью определения несоответствия норме запасов

и принятия оперативных мер по ликвидации этих несоответствий. Необходимость контроля обусловлена повышением издержек в случае возникновения несоответствий с процессом работы системы. Контролирование функционирования логистической системы необходимо, т.к. это способствует повышению качества работы системы и ее эффективности.

Распределительная логистика – это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения материального потока в процессе оптовой продажи товаров. Процесс розничной продажи в логистике, как правило, не рассматривается, поскольку эффективность этого процесса зависит от факторов, лежащих за пределами логистики, например, от знания психологии покупателей, умения оформить торговый зал и т.п. Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время.

Для достижения этой цели с минимальными затратами необходимо определиться с логистическим каналом (каналом распределения). Логистический канал – это частично упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителей. Задачи распределительной логистики. Распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке «поставщик – потребитель», начиная с момента постановки задачи реализации и заканчивая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес составляют задачи управления материальными потоками, решаемые

в процессе продвижения уже готовой продукции к потребителю.

Последний слайд презентации: Контрольные мероприятия на различных стадиях логистического процесса:

Логистика изучает и осуществляет сквозное управление материальными потоками, поэтому решать различные задачи распределительного характера, то есть делить что-либо между кем-либо, здесь приходится на всех этапах: — распределяются заказы между различными поставщиками при закупке товаров; — распределяются грузы по местам хранения при поступлении на предприятие; — распределяются материальные запасы между различными участками производства; — распределяются материальные потоки в процессе продажи и т. д. Для того чтобы очертить границы распределительной логистики, рассмотрим схему процесса воспроизводства капитала, который, как известно, имеет три стадии:



### Тема№ 3 «Анализ контрольных мероприятий на различных стадиях логистического процесса на примере ООО «АвтоКар»

Контроль в логистической системе ООО «АвтоКар» обеспечивает соответствие логистических показателей запланированным, что является условием достижения целей системы.

Процесс контроля состоит из установления нормативов и целей, измерения показателей логистической деятельности, сравнения показателей с целями или нормативами и обеспечение корректирующих действий.

Цели устанавливаются как результат планирования способов и методов заказа, транспортировки и хранения товаров. Нормативы могут определяться по отношению к конкурирующим фирмам, особенно для замещаемых товаров (продуктов и услуг). сравнение со стандартами конкурентов Бенчмаркинг – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности управления и производства, совершенствования бизнес-процессов. Метод основан на анализе конкретных результатов и их применении в собственной деятельности. Выделяют следующие виды бенчмаркинга: конкурентный – сравнение своей продукции, с аналогами прямых конкурентов; функциональный – сравнение эффективности

отдельных функций (например, логистики, управления персоналом) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов; общий – анализ и восприятие передового опыта компаний, действующих в других отраслях.

Так же, нормативы могут устанавливаться на основе показателей предыдущих периодов.

Измерение показателей логистической деятельности происходит на основе отчетов различных отделов о состоянии логистической деятельности, а так же разного рода проверок.

Отчеты создаются по состоянию запасов, использованию транспорта, стоимости транспортировки, расценкам поставщиков, использованию складов, обработке заказов, с целью выявить существующие тенденции. Инвентаризация запасов товаров проводится минимум ежегодно фирмами, держащими запасы материалов, товаров в процессе производства и конечных продуктов. Дополнительные ревизии могут проводиться с ограниченными целями, например, по уровню обслуживания потребителей, эффективности управления материалами, использованию транспорта, складских площадей, по показателям работы поставщиков. Такие нерегулярные проверки являются важным дополнением к регулярным отчетам, подготовленным для контроля логистических операций.

Одной из составляющих современного контроллинга является серьезная поддержка со стороны (корпоративной информационной системы). Информационные системы позволяют увеличить скорость передачи информации, быстро производить ее обработку-вычисление, выдавать информацию в наиболее приемлемом для пользователя виде (числовом, текстовом, графическом, в виде

диаграмм и т.д.), что позволяют руководителям и менеджерам оперативно принимать взвешенные решения.

Показатели логистической деятельности помогают менеджерам ООО «АвтоКар»:

- Понять, насколько хорошо достигаются установленные цели;
- Сравнивать текущие показатели логистики с прошлыми;
- Сравнивать логистику в разных организациях;
- Сравнивать показатели работы различных частей ЛЦ;
- Принимать решения об инвестициях и предлагаемых изменениях;
- Измерять влияние изменений на цепь поставок;
- Выявлять участки, требующие усовершенствования.

Применение корректирующих действий зависит от степени выхода логистической деятельности за predetermined пределы. Даже при хорошем управлении, логистические показатели часто не соответствуют запланированным, всегда существуют их колебания вследствие постоянно изменяющихся внешних условий. На транспортные затраты, например, может влиять цена топлива, экономические условия и маршруты перевозок.

Измерение показателей работы логистической деятельности является необходимым компонентом управления.

Прямые. Мощность элементов логистической системы, производительность, вес доставленных грузов, скорость оборачиваемости запасов, расстояние перевозки груза, количество невыполненных заявок, количество нарушений условий поставки и т.п.

Прямые показатели больше подходят для анализа причин сложившейся ситуации в логистической системе или цепи и поиска управленческих решений.

Косвенные. Прибыль, рентабельность, период окупаемости, издержки, которые отражают деятельность предприятия в целом. С их помощью невозможно измерить влияние логистики на результат.

За время развития логистики в промышленно развитых странах сформировалась система показателей, в общем плане оценивающих ее эффективность и результативность, к которым обычно относятся:

- Производительность /ресурсоотдача;
- Производительность оборудования: число рейсов фургона; вес груза, перевезенного грузоподъемником; расстояние, которое пролетел самолет;
- Производительность труда: число обработанных заказов в единицу времени, число доставок продукции на одного сотрудника; число перевезенных тонн за одну смену; число заказов, отгруженных за час работы;

Мощность ЛЦ показывает эффективность организации использования ресурсов. Помимо абсолютного значения мощности для анализа эффективности логистической деятельности используется коэффициент использования мощности КИМ, показывающий отношение фактической мощности к проектной.

К показателям ресурсоотдачи в денежном выражении относятся :

- Отношение операционных логистических издержек на единицу инвестированного капитала

- Отношение общих логистических издержек на единицу производимой продукции;
- Затраты в дистрибуции на единицу объема продаж и др.
- Продолжительность логистических циклов;

Время выполнения заказа. Продолжительность составляющих цикла заказа  
 Продолжительность обработки заказов потребителям  
 Время доставки заказа потребителю

Продолжительность подготовки и комплектации заказа:

- Общие и операционные 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;
- Ущербы от низкого качества логистического сервиса (потери продаж, возврат товаров и т.п.).
- Качество логистического сервиса;
- 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.

#### Методы анализа логистических затрат

1. Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

2. Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.

3. Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям.

Пути снижения уровня логистических затрат. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в ЛЦ, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку. Компенсация роста затрат в одном звене ЛЦ за счет сокращения затрат в другом звене. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

Поиск более дешевых заменителей ресурсов. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников. Обновление наиболее затратных звеньев ЛЦ при осуществлении инвестиций в бизнес.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей

эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Управление по целям — метод управленческой деятельности, предусматривающий: предвидение возможных результатов деятельности, планирование путей их достижения.

## Тема №4 «Выявление отклонений от плановых показателей в работе логистической системы на примере ООО «АвтоКар»

На ООО «АвтоКар» устанавливается постоянный контроль за выполнением всех показателей плана производства продукции, работ и услуг. Основные показатели производственной программы - валовой выпуск, валовая продукция, товарная продукция, реализуемая продукция, чистая продукция. В ходе контроля все показатели плана подвергаются детальному анализу. Цель анализа — выявление отклонений фактических показателей от плановых и установление причин этих отклонений. На предприятиях анализируются выполнение плана по объему производства, ассортименту, качеству и ритмичности.

Показатели себестоимости имеют существенное значение для управления производством. Контролируя себестоимость по установкам, цехам и видам продукции, добиваются совершенствования процесса производства. Снижение себестоимости продукции — основа для увеличения прибыли и повышения рентабельности работы предприятий. Для выявления резервов дальнейшего снижения себестоимости продукции и причин отклонения фактической себестоимости от плановой проводится анализ выполнения плана по себестоимости продукции.

Себестоимость продукции является важнейшим экономическим показателем работы предприятия, определяющим его финансовые результаты. Поэтому работники финансовых органов и учреждений Госбанка уделяют большое внимание всестороннему рассмотрению отклонений фактической

себестоимости от плановой и устанавливают причины этих отклонений с целью выявления возможностей дальнейшего снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности предприятий. Сравнивается фактическая себестоимость продукции с себестоимостью по плану и за предыдущий период, а также с себестоимостью, достигнутой на передовых предприятиях той же отрасли. Изучение выявленных отклонений и их причин позволяет наметить пути удешевления производства продукции.

Основная цель анализа себестоимости продукции ООО «АвтоКар» — определение степени выполнения плана себестоимости продукции по предприятию в целом, производству, цеху и по видам выпускаемой продукции с установлением основных причин, обусловивших отклонения фактических данных от плановых для выявления внутрипроизводственных резервов дальнейшего снижения затрат. На предприятиях со стабильным однородным ассортиментом (номенклатурой) выпускаемой продукции анализ себестоимости проводят по показателям выполнения плана по себестоимости всей товарной продукции, а также по отдельным видам продукции согласно калькуляции. На предприятиях, выпускающих широкий ассортимент продукции, когда затруднен учет затрат по номенклатуре, анализ себестоимости выполняют на основе анализа затрат на 1 руб. товарной продукции, а также по себестоимости всей товарной продукции.

Выявление размера и причин отклонения фактических показателей производительности труда от плановых.

Анализ выполнения плана повышения экономической эффективности производства. Основные задачи анализа выполнения плана повышения экономической эффективности производства

состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям эффективности, в выявлении отклонений фактического уровня показателей от планового уровня и установлении причин этих отклонений, в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных ресурсов производства, а также на объем выпуска продукции, чистой продукции и прибыли, в выявлении резервов дальнейшего повышения экономической эффективности производства и разработке мероприятий для приведения имеющихся резервов в действие.

Оперативное планирование неразрывно связано с систематическим контролем производственной и хозяйственной деятельности подразделений. Данные такого контроля способствуют улучшению качества планирования, их используют для оценки работы подразделений, учитывают при определении плановых заданий по соответствующим показателям на последующий период, а также для регулирования выполнения плана и перераспределения ресурсов. Особое значение имеет при этом выявление причин отклонений от плановых показателей и размеров их влияния на объем работ, себестоимость, производительность труда. Учет фактических затрат возлагается на бухгалтерию строительного управления.

Основные задачи анализа выполнения плана повышения эффективности производства состоят в оценке степени выполнения плана по всем показателям повышения эффективности производства, в выявлении отклонений фактического уровня показателей от планового и установлении причин этих отклонений,

в определении влияния различных факторов на изменение уровня показателей эффективности производства, в определении влияния достигнутого уровня эффективности производства на объем использованных.

Завершается процесс финансового планирования на фирме анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предпринимательской фирмы, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.

Контроль исполнения финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности организации, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, разработке мер по устранению негативных явлений.

Сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений. Контроль осуществляется не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, ненужная для корректировки деятельности организации, не учитывается. В то же время необходимо точно знать степень отклонения основных процессов от научно обоснованных стандартов, чтобы иметь возможность провести анализ причин и последствий и сформулировать соответствующие

решения.

Анализ хозяйственности продукции — функция управления общественным производством, средство глубокого, детального изучения производственной, снабженческой, сбытовой, финансовой, научно-исследовательской работы первичных звеньев народного хозяйства (предприятий, объединений, КБ, НИИ, строек, совхозов, колхозов и т. д.) и хозяйственных комплексов (территориально-производственных комплексов, министерств и т. д.). Важнейшие задачи А. х. д.— оценка итогов выполнения планов и заказов, определение и измерение факторов, обусловивших отклонение от планов и нормативов, выявление резервов, подготовка информации, требующейся для разработки научно обоснованных планов. Самостоятельными направлениями А. х. д. являются изучение тенденций развития, сравнение деятельности предприятий и организаций одинакового профиля. Объем, содержание и периодичность аналитических работ не регламентируются. В процессе А. х. д. в первую очередь используются данные учета и официальная отчетность. Важнейший метод А. х. д.— сравнение. Фактические показатели анализируемого периода сравниваются с плановыми показателями, с показателями прошлых периодов, с показателями других предприятий, с принятыми социалистическими обязательствами, с установленными нормативами. Выявляются причины, вызвавшие отклонения, устанавливается степень их влияния на анализ.

Важным экономическим показателем, по которому оцениваются конечные результаты коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций, является прибыль. Состояние расчетов внешнеэкономических организаций с

государственным бюджетом по экспортным и импортным операциям — один из важных показателей, характеризующих финансовое положение организаций. Анализ коммерческо-финансовой деятельности внешнеэкономических организаций осуществляется путем сопоставления отчетных данных с плановыми заданиями и фактическими показателями прошлых отчетных периодов, выявления и изучения причин отклонений от плана. По результатам анализа разрабатываются конкретные предложения по устранению недостатков и отклонений, а также рекомендации по дальнейшему улучшению коммерческо-финансовой деятельности.

Любая оценка, претендующая на объективность, должна опираться не на субъективное представление о том, что хорошо и что плохо, а на строго фиксированный эталон. В зависимости от того, что принимается в качестве эталона, различают два метода сравнительный и сопоставительный. В первом случае в качестве эталона используются плановые показатели. Сравнение фактических и плановых показателей и позволяет определить величину плюсовых и минусовых отклонений. При этом в задачи анализа входят выявление причин минусовых отклонений и разработка мероприятий по ликвидации этих негативных явлений. Обоснованность плана не проверяется (он принят за эталон), хотя наличие плюсовых отклонений свидетельствует о неучтенных в нем дополнительных возможностях. При планировании от достигнутого фактические показатели закладывались в плане следующего года с определенным приростом. Таким образом, сравнительный метод анализа не дает ответа на во п-рос, насколько полно использован трудовой потенциал коллектива.

Анализ себестоимости продукции—включает оценку выполнения плана по себестоимости, изучение причин изменения себестоимости и выявление резервов ее снижения. Анализ начинается с общей оценки выполнения плана по затратам на рубль товарной продукции в плановых оптовых ценах предприятия, а также по себестоимости важнейших изделий (см. Показатель затрат на 1 рубль товарной продукции). Для оценки выполнения плана фактические затраты на 1 руб. сопоставляются с пересчитанным на фактические. ассортимент плановым показателем затрат. При этом предварительно устраняется влияние изменения цен на сумму фактические. затрат и сумму фактически выпущенной продукции. Необходимость при оценке выполнения плана по себестоимости пересчета плановых затрат на рубль продукции применительно к фактически выпущенному ее ассортименту вызывается тем, что разные изделия имеют неодинаковый уровень затрат на 1 руб. оптовой цены (без налога с оборота). Как правило, изделия, вырабатываемые на предприятии в течение нескольких лет и относящиеся к сравнимой продукции, являются более рентабельными и имеют более низкий уровень затрат на рубль, чем изделия, производство которых осваивается 1-й год (т. е. входящие в состав несравнимой продукции). Поэтому при различной степени выполнения плана по выпуску отдельных видов изделий средний уровень затрат на 1 руб. товарной продукции может отклониться от плана даже в том случае, когда нет отклонений от плановой себестоимости отдельных изделий. Влияние нарушения запланированной структуры товарной продукции выявляется путем сравнения утвержденных по плану затрат и пересчитанных плановых затрат.

Анализ, будучи функцией управления, состоит из выявления отклонений, причин и виновников и их влияния на выполнение планов. Задача анализа заключается в сравнении фактических учетных показателей с плановыми, выявлении расхождений и подготовке материала для принятия решения по устранению недостатков в работе. Завершающей стадией управления является контроль, цель которого — предупреждение отклонений от плана или выявление их и своевременное принятие мер по ликвидации допущенных отклонений.

Основное содержание (задачи) управленческого контроля 1. Сбор, обработка и анализ фактических результатов деятельности всех подразделений предприятия (корпорации), сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и причины этих отклонений. Управленческий контроль должен обеспечить фиксацию всех отклонений от намеченных планов (запланированных показателей работы) в любом из звеньев управления для принятия срочных решений, касающихся текущей деятельности конкретного подразделения.

Оперативное управление. Большое значение для управления финансами коммерческой организации имеет анализ исполнения финансовых планов и прогнозов. При этом не всегда обязательным условием является соответствие плановых финансовых показателей фактическим. Наибольшее значение для эффективного управления имеет выявление причин отклонения от плановых показателей. Данные о фактическом исполнении финансовых планов анализируются не только специальными подразделениями организации, но и органами управления коммерческой организации.

Тема №5: «Анализ рентабельности систем на примере ООО  
«АвтоКар»

Эффективность хозяйственной деятельности ООО «АвтоКар» и экономическая целесообразность его функционирования напрямую связаны с его рентабельностью, о которой можно судить по прибыльности или доходности капитала, ресурсов или продукции предпринимательской фирмы. Рентабельность — это относительный показатель уровня доходности предприятия, он характеризует эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.).

Рентабельность, в отличие от прибыли, полнее отражает окончательные результаты хозяйствования, так как показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Показатель абсолютной суммы прибыли при анализе результатов деятельности предприятия не может полностью охарактеризовать, хорошо или плохо оно работало, так как неизвестен выполненный объем работ. Только соотношение прибыли и объема выполненных работ, характеризующееся уровнем рентабельности, позволяет оценить производственно-хозяйственную деятельность предприятия

в отчетном году, сравнить с результатами отчетных периодов, а также определить место анализируемого предприятия среди других предприятий отрасли. Показатели рентабельности используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Оценка рентабельности ООО «АвтоКар» может производиться с помощью следующих показателей.

1. Рентабельность продукции ( $R_{пр}$ ) — исчисляется как отношение прибыли от продаж продукции к полной себестоимости этой продукции. Применение данного показателя наиболее рационально при внутривозвратных аналитических расчетах, контроле за прибыльностью (убыточностью) отдельных видов изделий, внедрении в производство новых видов продукции и снятии с производства неэффективных изделий.

Рентабельность продукции исчисляется по формуле

$$R_{пр} = (\Pi_{п}/C_{п}) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{п}$  — прибыль от продаж продукции, работ, услуг, руб.;  
 $C_{п}$  — полная себестоимость реализованной продукции, руб.

Учитывая, что прибыль связана как с себестоимостью изделия, так и с ценой, по которой оно реализуется, рентабельность продукции может быть исчислена как отношение прибыли к стоимости реализованной продукции по свободным или регулируемым ценам, т.е. к выручке от продаж. Поэтому следующий показатель рентабельности называется рентабельностью продаж.

2. Рентабельность продаж (оборота)

$$R_{\pi} = (\Pi_{\pi}/B) \cdot 100\%,$$

где  $B$  — выручка от продажи продукции, работ, услуг.

Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализуемой продукции. Рост показателя является свидетельством или роста цен на продукцию при постоянных затратах на производство реализованной продукции, или снижения затрат на производство при постоянных ценах. Соответственно снижение рентабельности продаж свидетельствует о росте затрат на производство при постоянных ценах на продукцию либо о снижении цен на реализованную продукцию рассматриваемого предприятия, т.е. о падении спроса на нее.

Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж взаимосвязаны и характеризуют изменение текущих затрат на производство и реализацию как всей продукции, так и отдельных ее видов. В связи с этим при планировании ассортимента производимой продукции учитывается, насколько рентабельность отдельных видов будет влиять на рентабельность всей продукции. Поэтому весьма важно сформировать структуру производимой продукции в зависимости от изменения удельных весов изделий с большей или меньшей рентабельностью, чтобы в целом повысить эффективность производства и получить дополнительные возможности увеличения прибыли.

$$R_{ск} = (\Pi_{ч} / K_{с}) \cdot 100\%,$$

где  $\Pi_{ч}$  — чистая прибыль;  $K_{с}$  — средняя величина собственного капитала.

Этот показатель характеризует эффективность использования собственного капитала и показывает, сколько прибыли приходится

на единицу собственного капитала ООО «АвтоКар» Изменение значений коэффициента рентабельности собственного капитала может быть вызвано, например, ростом или падением котировок акций предприятия на бирже, однако следует иметь в виду, что учетная цена акций не всегда соответствует их рыночной цене. Поэтому высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала не обязательно указывает на высокую отдачу инвестируемого в предприятие капитала;

$$R_{\text{и}} = (\Pi_{\text{ч}} / K_{\text{ик}}) \cdot 100\%,$$

где  $K_{\text{ик}}$  — средняя величина инвестиционного капитала, которая равна сумме средней за период величине собственного капитала и средней за период величине долгосрочных кредитов и займов.

Показатель характеризует эффективность использования капитала, вложенного на длительный срок. Величину инвестиционного капитала определяют по данным бухгалтерского баланса как сумму собственных средств и долгосрочных пассивов;

$$R_{\text{ок}} = (\Pi_{\text{п}} / B_{\text{ср}}) \cdot 100\%,$$

где  $B_{\text{ср}}$  — средний за период итог баланса-нетто.

Данный коэффициент показывает эффективность использования всего капитала предприятия, т.е. рост значения коэффициента свидетельствует об увеличении эффективности использования имущества предприятия и наоборот. Снижение значения рентабельности всего капитала предприятия может также свидетельствовать о падении спроса на продукцию предприятия или о перенакоплении активов.

#### 4. Рентабельность оборотных активов ( $R_{об}$ ):

$$R_{об} = (\Pi_{п} / АО_{ср}) \cdot 100\%,$$

где  $АО_{ср}$  — средняя величина оборотных активов, руб.

Средняя величина капитала и активов определяется по данным бухгалтерского баланса как средняя арифметическая величина итогов на начало и конец периода.

5. Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных

активов ( $R_B$ ):  $R_B = \Pi_{п} / АВ_{ср}$ ,

где  $АВ_{ср}$  — средняя за период величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов отражает эффективность использования внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств. Этот коэффициент взаимосвязан с коэффициентом рентабельности всего капитала предприятия. Так, при снижении коэффициента рентабельности всего капитала рост рентабельности основных средств и прочих внеоборотных активов свидетельствует об избыточном увеличении мобильных средств, что может быть следствием образования излишних запасов, затоваренности готовой продукцией на складах в связи с падением спроса на нее, чрезмерного роста дебиторской задолженности или денежных средств.

Тема №6: «Расчет основных показателей эффективности функционирования на примере ООО «АвтоКар»

При любой форме хозяйствования предприятия играют важнейшую роль в экономике государства. С макроэкономических позиций предприятия являются основой для:

- Увеличения национального дохода, валового внутреннего продукта, валового национального продукта;
- Возможности существования всего государства и выполнения им своих функций. Это связано с тем, что значительная часть государственного бюджета формируется за счет налогов и сборов с предприятий;
- Обеспечения обороноспособности государства;
- Простого и расширенного воспроизводства;
- Развития национальной науки и ускорения научно-технического прогресса;
- Повышения материального благосостояния граждан страны;
- Развития медицины, образования и культуры;
- Решения проблемы занятости и многих других социальных проблем.

Эту роль предприятия будут выполнять только в том случае, если они эффективно функционируют.

Эффективность деятельности ООО «АвтоКар» находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система

показателей экономической эффективности деятельности предприятия должна соответствовать следующим принципам:

- Обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства;
- Определять уровень эффективности использования всех видов, применяемых в производстве ресурсов;
- Обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления;
- Стимулировать мобилизацию внутрипроизводственных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных принципов может быть определена следующая система показателей эффективности производства (см. табл. 1).

Таблица 1– Показатели эффективности производства

Показатель	Единица измерения	Формула
Общая рентабельность	%	чистая прибыль : активы x 100%
Расчетная рентабельность	%	прибыль от продаж : себестоимость x 100%
Рентабельность продаж	%	прибыль от продаж : выручка x 100 %
Фондоотдача	руб./руб.	выручка : основные фонды
Фондоемкость	руб./руб.	основные фонды : выручка
Рентабельность основных фондов	руб./руб.	чистая прибыль : основные фонды
Фондоемкость единицы продукции	руб./ед.	основные фонды : объем производства продукции в единицах
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств		выручка : оборотные средства
Продолжительность одного оборота оборотных средств		366 дней : коэффициент оборачиваемости
Рентабельность оборотных средств	руб./руб.	чистая прибыль : оборотные средства

Материалоемкость единицы продукции	руб./ед.	затраты сырья и материалов : объем производства продукции в единицах
Выработка	тыс.руб./чел.	выручка : среднесписочная численность персонала
Трудоемкость	чел.час./ед.	общий фонд рабочего времени : объем производства продукции в единицах
Зарплатоемкость продукции	Руб./ед.	совокупный фонд оплаты труда : объем производства продукции в единицах
Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции	рублей	затраты : выручка

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

**ОТЧЕТ**  
**по производственной практике ПП.04**  
**по профессиональному модулю**  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

Ф.И.О.обучающегося Цилорик Дарья Юрьевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03«Операционная деятельность в логистике»

Наименование предприятия ООО «АвтоКар»

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

Францева Е.В.  
(Ф.И.О.)

Дата защиты

04.03.22

оценка

5 (отлично)

г. Белгород, 2022

**Аттестационный лист по производственной практике ПП.04**  
 по профессиональному модулю  
**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем**  
**и контроль логистических операций**

1. Ф.И.О.обучающегося Цилюрик Дарья Юрьевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»
4. Место проведения практики (организация), наименование, юридический адрес ООО «АвтоКар» 308501 Белгородский р-н, п.Дубовое, ул.Абрикосовая, д.30
5. Время проведения практики 16.02.2022 - 03.03.2022
6. Виды и объем работ, выполненные во время практики:

№ п/п	Вид работ	Количество часов	Качество выполнения работ: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовл.), «2» (неудовл.)
1	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12	5 (отлично)
2	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках.	12	5 (отлично)
3	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12	5 (отлично)
4	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12	5 (отлично)
5	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12	5 (отлично)
6	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12	5 (отлично)
<b>Итого часов</b>		<b>72</b>	

**Итоговая оценка** 5 (отлично)

Руководитель практики  
от предприятия (организации)  
Михайлов  
(должность)

Дарья  
(подпись)



«01» марта 2022г.

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

## Дневник производственной практики ПП.04

по профессиональному модулю  
ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем  
и контроль логистических операций

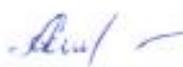
Ф.И.О.обучающегося Цилорик Дарья Юрьевна

Группа 31 ОДЛ

Специальность 38.02.03«Операционная деятельность в логистике»

Наименование предприятия ООО «АвтоКар»

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

  
(подпись)

Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

Руководитель практики  
от ОГАПОУ «Белгородский  
индустриальный колледж»

  
(подпись)

Францева Е.В.  
(Ф. И.О.)

г. Белгород, 2022г.

Дата	Содержание выполняемой работы	Кол-во час.
16.02.22. 17.02.22.	Ознакомление с предприятием. Соблюдение правил техники безопасности на рабочем месте.	12ч.
18.02.22. 19.02.22.	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках	12ч.
21.02.22. 22.02.22.	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве.	12ч.
24.02.22. 25.02.22.	Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции.	12ч.
26.02.22. 28.02.22.	Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования.	12ч.
01.03.22. 02.03.22.	Контроль и оценка эффективности транспортной логистики.	12ч.
	<b>Всего</b>	<b>72</b>

Руководитель практики  
от предприятия (организации)

*Менеджер по посетителю*  
(должность)



*Александров*  
(Ф.И.О.)

«01» марта 2022 г.

(М.П.)

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на практиканта, Цилорик Дарью Юрьевну, проходившую производственной практику по профессиональному модулю

**ПМ.04 Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций**

в организации ООО «АвтоКар»

в период с 16.02.2022 по 07.03.2022

В ходе практики обучающаяся Белгородского индустриального колледжа специальности:

38.02.03 «Операционная деятельность в логистике» Цилорик Дарья Юрьевна ознакомилась с соответствующими документами, заданиями. Оформила соответствующие документы.

Практикантка Цилорик Дарья Юрьевна 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)

Иванов И.И.  
(должность)

«01» марта 2022 г.

Иванов И.И.  
(подпись)

Иванов И.И.  
(Ф.И.О.)



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

Общие требования техники безопасности на ООО «АвтоКар»

Каждый работник во время работы обязан:

1. В течение всего рабочего времени содержать в порядке и чистоте рабочее место, своевременно очищать его от грязи и ненужных предметов.

2. Выполнять санитарные нормы, соблюдать режимы работы и отдыха, регламентированные перерывы в работе.

3. Держать открытыми вентиляционные отверстия, которыми снабжены оборудование и приборы.

Во время работы быть внимательным, не отвлекаться и не отвлекать других. Не допускать на свое рабочее место лиц, не имеющих отношения к порученной работе. Каждый работник должен остерегаться движущихся неогражденных частей оборудования, инструмента, не вводить руки и другие части тела в зону их движения во избежание ранения рук, захвата волос, одежды. Во время работы оборудования не подавать и не брать через него какие-либо предметы, заготовки, детали и т.п. Во время работы необходимо следить за освещением рабочего места и вентиляцией помещения. В случае утомления глаз от недостатка освещенности или прекращения работы вентиляции следует остановить работу, выключить оборудование, доложить непосредственному руководителю, потребовать устранения неполадок и ждать дальнейших указаний. Пользоваться в работе инструментом, приспособлениями и приборами, аттестованными и имеющими

паспорта или руководство по эксплуатации. В процессе работы выполнять установленные правила пожарной безопасности, не допускать действий которые могут привести к загоранию или пожару.

#### Техника безопасности в аварийных ситуациях

Во всех случаях обнаружения обрыва питания, неисправности заземления, другого оборудования, инженерных коммуникаций, конструктивных элементов здания, помещения, в случае появления резких ухудшений самочувствия, а также в любых других ситуациях, которые по мнению работника создают непосредственную угрозу жизни или здоровью людей, он обязан немедленно сообщить об аварийной ситуации своему непосредственному или вышестоящему руководителю и в дальнейшем выполнять его указания.

Работник при обнаружении пожара или признаков горения (задымления, запах три, повышение температуры и т.п.) обязан:

1. Прекратить работу, отключить оборудование, сообщить об этом своему непосредственному или вышестоящему руководителю, вызвать по телефону пожарную команду, сообщив при этом, что и где горит, и, не ожидая прибытия пожарной команды, приступить к тушению пожара имеющимися средствами: водой, песком, огнетушителями с соблюдением правил пользования огнетушителями согласно «Инструкции о мерах пожарной безопасности в ООО «АвтоКар»»

2. При внезапном отключении освещения в темное время суток, отключить аварийной кнопкой оборудование и ждать включения аварийного освещения. В дальнейшем выполнять указания руководителя.

3. Во всех других аварийных ситуациях выполнять указания администрации подразделения.

Техник безопасности по окончании работы

Отключить приборы и оборудование, за исключением работающего в дежурном режиме (факс, сигнализация и т.п.), инструменты и приспособления в местах их хранения.

Привести в порядок рабочее место, очистить оборудование согласно руководству по эксплуатации. Сдать техническую документацию в архив.

Соблюдение правил безопасности, находясь на территории завода

Находясь на территории завода, необходимо:

1. Быть внимательным, выполнять указания предупредительных надписей и плакатов.

2. Обращать внимание на движущийся транспорт, работающие механизмы, перемещаемые кранами грузы.

3. Не проходить в местах, не предназначенных для прохода, не подлезать под стоящий ж/д состав и не перебегать путь перед движущимся транспортом.

4. При передвижении по подразделениям завода пользоваться установленными проходами. Запрещается перелезать через механизмы, детали, заготовки; запрещается заходить без разрешения за ограждения.

5. При прохождении вблизи работающего оборудования остерегаться отлетающих частиц (стружки, абразива, шлака и т.п.), а также порезов сливной стружкой.

6. Реагировать на сигналы, подаваемые с грузоподъемных кранов и движущегося транспорта

7. Не прикасаться к незащищенным электропроводам, электрооборудованию, клеммам, арматуре освещения, не открывать дверки электрических распределительных устройств.

8. При получении новой работы потребовать от руководителя проведения инструктажа по технике безопасности и спросить его, каких опасных моментов необходимо остерегаться.

9. Соблюдать правила внутреннего распорядка, режимы труда и отдыха. Все рабочее время использовать исключительно для производственной работы, не заниматься посторонними делами.

10. На территории завода курение разрешается только в специально отведенных и оборудованных местах (урнами для окурков и емкостями с водой). В этих местах должны быть вывешены указательные знаки безопасности.

11. Не употреблять спиртные напитки, токсические и наркотические вещества.

12. Не выполнять работу не свойственную профессии и обязанностям, а также не порученную администрацией завода.

Работу производить с учетом опасных и вредных производственных факторов, действующих на оператора ПЭВМ, с целью уменьшения или предотвращения их воздействия.

В процессе труда оказывают действие следующие опасные и вредные производственные факторы:

1) физические:

-повышенные уровни электромагнитного излучения;  
повышенный уровень статического электричества;

-повышенное содержание положительных аэроионов в воздухе рабочей зоны;

-пониженное содержание отрицательных аэроионов в воздухе

рабочей зоны;

-пониженная или повышенная подвижность воздуха рабочей зоны;

-повышенный или пониженный уровень освещенности;

-неравномерность распределения яркости в поле зрения;

-повышенная яркость светового изображения;

-повышенный уровень пульсации светового потока;

-повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;

2) психофизиологические:

-напряжение зрения;

-напряжение внимания;

-интеллектуальные нагрузки;

-эмоциональные нагрузки;

-монотонность труда;

-большой объем информации, обрабатываемой в единицу времени.

Ходить на территории завода по тротуарам, при отсутствии последних по левой стороне дороги, сворачивать от идущего навстречу транспорта влево на обочину.

Средствами индивидуальной защиты оператора являются: белый х/б халат с антистатической пропиткой ГОСТ 12.4.131-83.

В случае недомогания работу прекратить, поставив в известность своего непосредственного руководителя и обратиться в медпункт.

Соблюдать правила личной гигиены.

Требования техники безопасности для оператора ПК

Перед началом работы оператор обязан:

1. Вымыть лицо и руки с мылом и одеть белый х/б халат;
2. Осмотреть и привести в порядок рабочее место;
3. Отрегулировать освещенность на рабочем месте, убедиться в достаточности освещенности, отсутствии отражений на экране, отсутствии встречного светового потока;
4. Проверить правильность подключения оборудования в электросеть;
5. Убедиться в наличии защитного заземления и подключения экранного проводника к корпусу процессора;
6. Протереть специальной салфеткой поверхность экрана компьютера
7. Убедиться в отсутствии дискет в дисководы процессора персонального компьютера;
8. Проверить правильность установки стола, стула, подставки для ног, пупитра, положения оборудования, угла наклона экрана, положение клавиатуры и. при необходимости, произвести регулировку рабочего стола и кресла, а также расположение элементов компьютера в соответствии с требованиями эргономики и в целях исключения неудобных поз и длительных напряжений тела.

При включении компьютера оператор обязан соблюдать следующую последовательность включения оборудования:

1. Включить блок питания;
2. Включить периферийные устройства (принтер, монитор, сканер и др.);
3. Включить системный блок (процессор).

Выполнение работ производить при достаточном естественном или искусственном освещении. Освещение рабочего места должно быть равномерным и не ослеплять работающего.

Оператор во время работы обязан:

1. Выполнять только ту работу, которая ему была поручена, и по которой он был проинструктирован;
2. В течение всего рабочего дня содержать в порядке и чистоте рабочее место;
3. Держать открытыми все вентиляционные отверстия устройств;
4. Внешнее устройство "мышь" применять только при наличии специального коврика;
5. При необходимости прекращения работы на некоторое время корректно закрыть все активные задачи;
6. Отключать питание только в том случае, если опера гор во время перерыва в работе на компьютере вынужден находиться в непосредственной близости от видеотерминала (менее 2 метров), в противном случае питание разрешается не отключать;
7. Выполнять санитарные нормы и соблюдать режимы работы и отдыха;
8. Соблюдать правила эксплуатации вычислительной техники в соответствии с инструкциями по эксплуатации;
9. При работе с текстовой информацией выбирать наиболее физиологичный режим представления черных символов на белом фоне;
10. Соблюдать установленные режимом рабочего времени регламентированные перерывы в работе и выполнять в физкультминутках рекомендованные упражнения для глаз, шеи, рук, туловища, ног;
11. Соблюдать расстояние от глаз до экрана в пределах 60 - 80 см.

Оператору во время работы запрещается:

1. Прикасаться к задней панели системного блока (процессора) при включенном питании;
2. Переключение разъемов интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании;
3. Загромождать верхние панели устройств бумагами и посторонними предметами;
4. Допускать захламленность рабочего места бумагой в целях недопущения накапливания органической пыли;
5. Производить отключение питания во время выполнения активной задачи;
6. Производить частые переключения питания;
7. Допускать попадание влаги на поверхность системного блока (процессора), монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и др. устройств;
8. Включать сильноохлажденное (принесенное с улицы в зимнее время) оборудование;
9. Производить самостоятельно вскрытие и ремонт оборудования

## Тема №2 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в закупках на примере ООО «АвтоКар»

В любой фирме-товаропроизводителе существует типичный набор задач, связанных с управлением закупками. Основными задачами, решаемыми закупочной логистикой, являются следующие:

- Что закупить;
- У кого закупить;
- Сколько закупить;
- На каких условиях закупить.

Задачу «что закупить» отдел снабжения/закупок фирмы решает совместно с производственным отделом и инженерной службой. Совместно определяются потребности в сырье и материалах, качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел снабжения.

Решение «у кого купить» требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции, существующих и потенциальных поставщиков и выбора наиболее перспективных и эффективных из них. Данный вопрос находится полностью в компетенции работников отдела снабжения. Как показывает опыт, удачный

выбор поставщика обеспечивает половину успеха предприятия (особенно это относится к деятельности торгово-посреднических структур).

Решение «сколько закупить» осуществляется при согласовании с другими отделами (производственным, складским, финансовым/бухгалтерией). Совместно с производственным отделом определяется требуемое количество материальных ресурсов. Проверяется наличие данного товара на складе (если склад находится в ведении отдела снабжения). Если на складе этой продукции нет (или ее недостаточно), то объем закупки необходимо согласовать с финансовым отделом/бухгалтерией.

Задача «на каких условиях закупить» решается, когда поставщики уже предложили свои условия. Отдел снабжения рассматривает предложенные варианты и ведет переговоры с поставщиками. В решении данного вопроса могут участвовать и работники других отделов (финансового/бухгалтерии, логистики и т.д.). Решение данной задачи означает ясность по следующим параметрам: цена, условия оплаты, условия доставки, сроки и т.д.

#### Основные направления снижения затрат на закупки

Логистическому менеджменту фирмы следует уделять внимание сокращению общих затрат, связанных с процессом закупки, поскольку затраты на управление закупками по различным отраслям составляют от 40 до 60% в структуре себестоимости производства готовой продукции развитых стран. Наибольший удельный вес в затратах, связанных с закупками, занимают: собственно цена материальных ресурсов, затраты на транспортировку и управление запасами материальных ресурсов (складирование, грузопереработка, хранение и пр.).

Выигрыш от рациональной организации закупок может быть весьма значительным. Учитывая, что издержки в этом случае составляют 40—60 % вырученных от продажи товаров средств, удачные решения в этой области превосходят эффект прибыльности компании как за счет маркетинга, так и за счет усовершенствований производства. По оценкам американских специалистов, для увеличения прибыли компании на 100 %:

- Объем продаж должен возрасти на 100 %;
- Цена товаров — возрасти на 15%;
- Заработная плата и оклады — снизиться на 25 %;
- Накладные расходы — снизиться на 33 %;
- Затраты на закупки — снизиться на 8,5 %.

Таким образом, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 12% роста прибыли — лучший результат.

Для сокращения числа составляющих компонентов затрат на закупки необходима целенаправленная политика фирменного логистического менеджмента, включающая комплекс мероприятий, среди которых можно указать:

- Совершенствование планирования потребности и нормирования расхода материальных ресурсов для производственных подразделений фирмы;
- Устранение потерь от брака (политика «ноль дефектов») в производстве и потерь материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Максимальное сокращение отходов производства и эффективное использование вторичных материальных ресурсов;

- Исключение, по возможности, промежуточного складирования материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- Доставка материальных ресурсов от поставщиков как можно большими отправлениями с максимальным использованием грузоподъемности транспортных средств и минимальными тарифами;
- Минимизация уровней запасов материальных ресурсов во все звенья складской системы и др.

#### Как оценить эффективность закупочных операций

При определении эффективности закупочных операций необходимо комплексно оценить работу службы закупок фирмы, приняв во внимание: выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств, дополнительные меры по контролю качества входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки и т.д. Исходя из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций — например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж готовой продукции. Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки в целом. Проследив, таким образом, деятельность отдела закупок, можно судить об эффективности его функционирования, а также определить имеющиеся проблемные моменты.

Существуют три основных показателя, по которым

осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков.

Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как

- Доля задержанных заказов;
- Доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие
- Материальных ресурсов / готовой продукции на складе;
- Число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Фактор «цена» подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок. Всестороннему анализу должны подвергаться:

- Цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию;
- Стандартные или расчетные цены за основные материальных ресурсов;
- Индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, анализа, в результате лучшей упаковки и рационализации перевозки и т.п.;
- Форвардная закупочная деятельность в сравнении с соответствующим прогнозом для выявления его эффективности, а также сравнение цен, уплаченных при

таких закупках, с теми, которые могли быть уплачены в случае закупок не форвардным, а обычным путем;

- Доля закупочных ордеров, выданных без договоренности о твердой цене и т.д.

Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах. Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов поставки;
- Доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- Доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- Качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы часто оценивается следующими показателями:

- Сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- Допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- Доля закупок, совершенных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;
- Число изменений, внесенных в заказы по вине службы

закупок (учет по каждой причине внесения изменений);

- Число полученных и обслуженных заявок;
- Доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т.п.

#### Контроль и анализ процесса закупок

Контроль и анализ логистической функции (процесса) закупок компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей логистической системы фирмы. Традиционно такой анализ включает:

- Анализ условий закупок и рынка поставщиков;
- Контроль бюджета закупок;
- Анализ финансовой деятельности;
- Контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- Контроль и анализ процедур доставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- Анализ системы прогнозирования потребности и т.д.

За состоянием рынка поставщиков большинства основных видов материальных ресурсов регулярно наблюдают, что обеспечивает фирму — потенциального покупателя информацией о возможностях закупки необходимых товаров и дает возможность принимать оптимальные решения в зависимости от колебаний рыночных цен. Вероятный дефицит основных видов материальных ресурсов может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли. Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках материальных ресурсов позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить

отклонений от графика производства. Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки.

Анализ динамики связанных в закупленных товарах оборотных средств помогает выявить тенденцию, определяющую политику фирмы в отношении их пополнения, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок. Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению логистической концепции и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы.

Финансовый анализ позволяет проводить сравнительную оценку фактических затрат на закупочную деятельность с объемом средств, предусмотренных для этой цели бюджетом. Также ведется учет полученных и упущенных скидок и прочих выгод. В итоге основное внимание уделяется долгосрочным соглашениям о поставках материальных ресурсов / готовой продукции, а также учитывается период времени, на который фирма обеспечена поставками в соответствии с этими соглашениями. Знание объемов поставок по долгосрочным соглашениям позволяет финансовому отделу заранее выделять необходимые средства на закупки и планировать денежные потоки.

#### Виды отчетов в закупочной деятельности ООО «АвтоКар»

Каждая компания формирует систему отчетности по закупкам, исходя из целей и задач, сформулированных высшим менеджментом, в частности, на основе логистической стратегии. В зарубежной практике распространены отчетные формы и системы

показателей, которые отражают:

Рыночные и экономические условия и цены:

1. Тенденции движения цен на основные закупаемые товары и сравнение со средними затратами;

2. Изменения в соотношении спроса-предложения на рынке основных закупаемых товаров: прогнозы динамики рынка основных закупаемых товаров).

Изменения вложений в товарные запасы:

- Инвестиции в товарные запасы, классифицируемые по основным группам материальных ресурсов / готовой продукции;
- Дневные (декадные, ежемесячные) поставки и заказанный объем поставок по основным товарно-сырьевым группам;
- Отношение объема вложений в товарные запасы к объему продаж фирмы;
- Оборачиваемость основных видов закупаемых товаров;

5. Общая площадь складов, используемая для хранения запасов.

Закупочные операции и их эффективность:

- Сокращение издержек в результате изучения рынка и анализа данных;
- Допустимые уровни качества закупаемых материальных ресурсов / готовой продукции;
- Доля закупок, осуществленных вовремя;
- Число ситуаций, когда нужного сырья не оказалось на складе, что повлекло за собой сбой в графике производства;

- Число изменений, внесенных в заказы (учет по каждой причине внесения изменений);
- Число полученных и обслуженных заявок;
- Производительность труда и загруженность работников;

#### 8. Транспортные издержки.

Надежность поставщика/продавца:

- Доля просроченных доставок и отказов;
- Доля некондиционных поставок;
- Доля заказов, вопреки договоренности доставленных не одной партией;

4. Качество услуг транспортировки, предоставленных различными перевозчиками, измеренное временем в пути и числом повреждений грузов.

Операции, влияющие на управление и финансовую деятельность:

- Сравнение фактических затрат по отдельным видам закупочной деятельности с предусмотренными бюджетом;
- Выгоды от полученных скидок и потери от упущенных продаж;
- Соглашения о закупках (классифицируются по типам действующих контрактов и в зависимости от ожидаемой даты поставки);
- Изменения, внесенные поставщиками в предоставленные скидки;
- Время доставки;
- Доля просроченных заказов;

- Доля случаев, когда задержка доставки повлекла ощутимое отсутствие материалов на складе;
- Число случаев остановки производства в результате задержек доставки материальных ресурсов;
- Цены, уплаченные за материальные ресурсы / готовой продукции;
- Стандартные или прогнозируемые цены на основные материальные ресурсы;
- Индекс средних цен, уплаченных за материальные ресурсы / готовую продукцию по товарным группам;
- Изменения цен, произошедшие в результате переговоров, произведенного анализа, предложенные продавцом, произошедшие в результате улучшения упаковки и рационализации перевозки;
- Анализ форвардной закупочной деятельности.

Тема № 3: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в производстве на примере ООО «АвтоКар»»

Для выявления проблем и оценки развития производственной логистики на ООО «АвтоКар» применяются методы экономического анализа состояния и результатов производственных процессов в коммерческой организации.

Рекомендуются следующие этапы анализа эффективности производственной логистики:

- Оценка рациональности выбранных типов и методик (технологий) производства;
- Анализ затрат на производство продукции (работ, услуг) по направлениям расходования ресурсов и статьям калькуляции себестоимости продукции, работ, услуг в динамическом и структурном разрезах (динамический и структурный анализ);
- Расчет и оценка показателей эффективности производства (затратоёмкость, рентабельность производства в целом и по подразделениям и др.);
- Оценка влияния затрат производственной логистики на общую прибыльность организации;
- Подготовка выводов и предложений по устранению выявленных недостатков в организации и практике

производственной деятельности, а также поиск путей и резервов минимизации производственных расходов и повышения качества продукции.

На первом этапе анализа следует дать оценку эффективности организации производственной логистики с точки зрения типа производства, применяемых технологий, уровня автоматизации и компьютеризации производственных процессов, системы контроля над качеством продукции и работой производственного персонала.

Подробно принципы организации производства рассмотрены в литературе по производственному менеджменту

Особое внимание необходимо уделить оценке эффективности логистических методик, применяемых в производственном процессе, поскольку в условиях острой конкуренции и ужесточения требований к качеству продукции, соблюдению экологических норм нужно переходить от традиционных подходов к управлению производством к логистическому подходу. При этом координируются логистика и маркетинг в единый комплекс управления.

Второй этап включает проведение анализа себестоимости продукции (работ, услуг) по видам расходов и статьям калькуляции в разрезе цехов или участков (подразделений). Для определения тенденций изменения себестоимости и расходов рекомендуется проводить анализа не менее чем за три-четыре года. После подведения итогов анализа нужно оценить рентабельность каждого вида продукции (работ, услуг), а также прибыльность структурных подразделений (центров ответственности).

После оценки динамики и структуры себестоимости и ее элементов — расходов — делают расчет относительных показателей

анализа производственной деятельности (третий этап).

Для проведения анализа используются показатели, объединенные нами в три группы:

1-я группа. Динамика показателей анализа производственных затрат:

Абсолютный прирост (снижение) производственных затрат =  
Общая величина затрат в отчетном периоде – Общая величина затрат в базисном периоде;

2-я группа. Показатели эффективности затрат:

Материалоемкость = Материальные затраты / Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Зарплатоемкость = Затраты на оплату труда с отчислениями /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг;

Амортизационная емкость = Сумма начисленной амортизации /  
Выручка от продаж продукции, работ, услуг.

3-я группа. Эффективность производственной логистики:

Эффект операционного рычага = Маржинальный доход /  
Прибыль от продаж;

Доля производственных затрат в себестоимости продукции (работ, услуг) = Сумма производственных затрат / Себестоимость продукции (работ, услуг).

Рекомендуется также рассчитать удельные веса затрат в себестоимости по цехам и группам продукции (работ, услуг);

Рентабельность производства = Валовая прибыль /  
Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг).

Четвертый этап отражает расчет влияния производственной логистики на выручку или прибыль организации. Здесь можно рассчитать показатель уровня производственных затрат как

отношение суммы этих затрат к выручке (прибыли) организации.

На пятом этапе анализа эффективности производственной логистики подготавливается отчет о его результатах, включающий обобщенные данные, выводы и предложения. Оценив уровень логистических затрат в производственной деятельности, логист должен проанализировать варианты сокращения расходов и повышения эффективности производственной логистики.

Направлениями совершенствования производственной логистики могут быть:

- Применение материалов-заменителей;
- Сокращение простоев и объема бракованной продукции;
- Организация возвратной логистики;
- Внедрение логистических методик *KANBAN*, *LP* и др.;
- Повышение квалификации сотрудников, изменение системы их мотивации;
- Введение тотального контроля качества и т.д.

Тема №4: «Контроль и оценка эффективности логистического процесса в распределении продукции на примере ООО «АвтоКар»

Обоснованность выбора каналов распределения

Обоснование выбора канала распределения базируется на трех основных факторах: охвате рынка, допустимых издержках и контроле.

Охват рынка определяется способом распределения. Различают интенсивное, выборочное и исключительное

распределение.

Интенсивное распределение применяется при сбыте товаров первой необходимости и пищевых продуктов (зубная паста, мыло, хлеб, молоко и др.). Целью распределения в данном случае будет охват всех возможных мест продажи, чтобы потребитель мог найти эти товары буквально повсюду. Решить эту задачу без большого числа посредников невозможно, поэтому здесь используются многоуровневые каналы.

Выборочное распределение используется для товаров предварительного выбора - одежды, бытовых электроприборов и др. Такие товары продаются в специализированных магазинах или специализированных отделах универсальных магазинов. При этом число уровней меньше, чем в первом случае.

Исключительное распределение применяют при сбыте товаров специального ассортимента, уникальных товаров. При этом используются каналы нулевого или первого уровней - фирменные магазины или дистрибьюторы.

Допустимый уровень издержек товародвижения зависит от возможностей производителя и от уровня цен на товары-аналоги. Небольшие фирмы не в состоянии создать и содержать свою сбытовую сеть, поэтому они вынуждены использовать посредников, увеличивая число уровней каналов распределения. Некоторые крупные предприятия имеют фирменные магазины по всему миру ("Макдональдс", "Тойота" и др.). Другие, не менее мощные, предпочитают посредников ("Фиат", "Фольксваген"). Уровень цен на товары-аналоги определяет конкурентоспособность цены каждого отдельного производителя. Чем ниже издержки производства по сравнению с конкурентами, тем больше у

производителя возможности по охвату рынка и больше уровней каналов он может использовать.

Контроль за каналом товародвижения приобретает особую значимость для таких товаров, как сложная бытовая техника, промышленное оборудование или эксклюзивные потребительские товары. В первом случае необходимы высококвалифицированные посредники, во втором - престижные магазины.

Кроме этих основных факторов производитель должен учитывать региональную концентрацию покупателей, темпы развития рынка, потребность в сервисных услугах, скорость доставки товара к месту продажи и др.

В любом случае процесс продвижения продукции к конечному потребителю требует ускорения. Эту задачу реализует деятельность по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Контроль управления товарными запасами. Товарная запасоемкость логистической системы. Обеспеченность запасами и товарооборачиваемость на примере ООО «АвтоКар»

Для того чтобы торговое предприятие могло работать бесперебойно и обеспечивать постоянное наличие товаров, необходимо правильно организовать управление товарными запасами. Эффективное управление товарными запасами обеспечивает не только наличие товаров в магазинах, но и устойчивость ассортимента, позволяет осуществлять выбранную компанией ценовую политику, в полной мере удовлетворяя запросы потребителей.

Товарные запасы предприятия торговли подразделяются на товарные запасы сезонного хранения, текущего хранения и досрочного завоза. Именно товарные запасы текущего хранения

обеспечивают стабильную и постоянную работу торговых компаний, поэтому их пополнение осуществляется постоянно, а товарные запасы досрочного завоза и сезонного хранения состоят из товаров, производство и потребление которых имеют значительный разрыв во времени. При создании таких запасов принимается во внимание и географическое расположение торговой точки, и невозможность обеспечить регулярную доставку товаров по различным причинам.

Управление товарными запасами ООО «АвтоКар» осуществляется путем их нормирования, оперативного учета, контроля и регулирования. Управление товарными запасами путем нормирования заключается в установлении необходимых объемов и размеров товарных запасов, которые могут обеспечить нормальную работу торгового предприятия. Управление товарными запасами путем осуществления оперативного учета и контроля за их состоянием предполагает использование данных форм учета и отчетности - карточек количественно-суммового учета, статистических отчетов о товарных запасах и товарообороте. Управление товарными запасами путем их регулирования заключается в действиях, направленных на поддержание определенного уровня товарных запасов и маневрировании.

Чтобы управление товарными запасами было более эффективным, торговые предприятия все шире используют автоматизированные системы управления товарными запасами, практически исключая ошибки и упущения в вопросах получения и обработки имеющейся информации о товарах.

Производственные запасы – материальные ресурсы, хранящиеся на складах предприятий и предназначенные для

производственного потребления; они присущи предприятиям-товаропроизводителям, Производственные запасы являются маломобильными, а по существу – инертными. Именно в производственных запасах иммобилизуются значительные массы материальных и финансовых ресурсов.

Снабженческо-сбытовая логистика предписывает общее правило: для успешной снабженческо-сбытовой деятельности предприятие-товаропроизводитель должен работать с минимальными по величине производственными запасами, а лучше вообще без них.

Для удовлетворения данного требования в логистике разработана система поставок «точно в срок». Согласно этой системе материальные ресурсы поставляются на предприятие непосредственно под запуск их в производство.

При этой системе материальные ресурсы поставляются мелкими партиями, минуя склад и направляются непосредственно в производственные цеха предприятия.

Материальные ресурсы, поставляемые по системе «точно в срок», приходят на предприятие в максимальной технологической готовности, с полной гарантией поставщика качества и количества поставляемых товаров.

$$t_i = T_i - t_i \Rightarrow 0$$

- ожидание материала до его использования (хранение на складе),

- момент запуска материалов в производство,

- поставка материалов.

Система поставок «точно в срок» предусматривает синхронизацию производственного графика и графика поставок.

Снабженческо-сбытовая логистика оперирует величиной запасоемкости производства и торговли. Запасоемкость – отношение величины запаса к объему производимой или реализуемой продукции:

$$v = V/Q$$

$v$  – запасоемкость,

$V$  – величина запасов производственного или товарного,

$Q$  – объем производства и реализации.

Измеряется в копейках запаса на один рубль произведенной продукции или в процентах от объема производства или реализации.

Для достижения необходимой конкурентоспособности товаропроизводители должны устанавливать величину своих производственных запасов на строго коммерческой основе – исходя из коммерчески оправданных денежных сумм, вкладываемых в производственные запасы. В этом случае обеспечивается минимум иммобилизации материальных и финансовых ресурсов.

Уровень производственного запаса должен определяться с помощью нормативной величины запасоемкости.

$$V_{\text{пр}} = [v]Q$$

$V_{\text{пр}}$  – величина производственного запаса в стоимостном выражении

$[v]$  – нормативная запасоемкость производства

$Q$  – производственная программа предприятия за определенный период (за год)

Согласно выполненным расчетам нормативная запасоемкость в годовом исчислении не должна превышать 3-5 коп на руб., или 3-5% от объема производства.

Нормативная запасоемкость производства определяется по следующей формуле:

$$[v]=V/Q$$

СМ – величина материальных затрат в производстве или сумма денежных средств, ассигнованных на закупку материальных ресурсов для производственных нужд (тыс.руб)

тоб – величина обеспеченности производства материальными ресурсами в днях

- Сумма материальных затрат определяется по формуле:

$p_i$  – цена закупки соответствующих видов материальных ресурсов

$M_i$  – потребность в материальных ресурсах  $i$ -того вида (наименование)

1,2...  $i$ ...  $m$  – номенклатура потребляемых материальных ресурсов

- 2) Определяется потребность в материальных ресурсах на производственные нужды:

$N_{ij}$  – норма расхода материальных ресурсов  $i$ -того наименования на изготовление единицы продукции  $j$ -того наименования

$Q_j$  – производственная программа изготовления продукции  $j$ -того наименования.

- 3) Определяется величина обеспеченности производства в материальных ресурсах.

При определении нормативной запасоемкости производства используются нормы расходы материальных ресурсов, что придает

вычисляемой запасоемкости нормативный характер. Норма расхода обеспечивает основное требование логистики: точность и достоверность определения потребности и суммы материальных затрат.

Важным компонентом исходной формулы является длительность обеспеченности производства материальными ресурсами, находящимися в производственном запасе товаропроизводителя. Величина длительности обеспеченности зависит от надежности материально-технического снабжения (от надежности поставок). Надежность поставок – поступление материальных ресурсов требуемых наименований партиями в сроки в количестве и качестве, обусловленными режимом материалопотребления данного товаропроизводителя.

Материальные ресурсы должны поставляться на предприятие не тогда, когда это удобно поставщику, а когда это необходимо потребителю.

Режим производственного потребления и соответствующий ему режим поставок юридически закреплен в договоре поставки. Надежность поставок может быть сформирована как точное выполнение поставщиками договорных обязательств по поставкам предприятия.

Материальные ресурсы могут поступать на предприятия с разной надежностью. Для осуществления процесса производства на предприятии должны быть сосредоточены исходные материальные ресурсы в полном объеме и комплектности, что достигается при надежности поставок в 100%.

Недостающая надежность компенсируется производственными запасами.

Длительность обеспеченности производства – функция надежности:

$$t_{об} = f(R)$$

$t_{об}$  – необходимая длительность обеспеченности производства материальными ресурсами

$R$  – надежность поставок

$$0 \leq R \leq 1$$

Обеспеченность производства материальными ресурсами:

$R$  – надежность поставок. Количественно это вероятность безотказного

поступления на предприятие материальных ресурсов.

Согласно теории

надежности всякое отклонение от зафиксированного в договоре поставок – это

отказ в процессе поставки.

Товарные запасы представляют собой уже готовую продукцию предназначенную для конечного потребителя, а также запасы находящиеся на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

Товарные запасы, в свою очередь, подразделяются на запасы товарные средства производства и товарные предметы потребления.

Товарные запасы делятся на:

Текущие запасы — главная часть всех запасов. Обеспечивает непрерывность производственного или торгового процесса между очередными поставками.

Страховые запасы — обеспечивают материалами или товарами производственный или торговый процесс в случае непредвиденных обстоятельств.

Сезонные запасы — появляются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки.

Для определения (оценки) среднего количества технологических или переходных товарно-материальных запасов в данной системе материально-технического обеспечения в целом используется следующая формула:

$$J = ST,$$

где,

$J$  — общий объем технологических или переходных (находящихся в процессе транспортировки) товарно-материальных запасов;

$S$  — средняя норма продаж этих запасов на тот или иной период времени;

$T$  — среднее время транспортировки.

Товарные запасы в отличие от производственных обладают высокой мобильностью, поэтому их увеличение является положительным явлением в снабженческо-сбытовой деятельности. Но и для них возможна некоторая иммобилизация, которая появляется при относительно высоком уровне товарного запаса. Она предотвращается при помощи постоянного мониторинга спроса покупателей. Важную роль играет маркетинговая поддержка в снабженческо-сбытовой логистике. Мобильность товарных запасов обусловлена ожиданием покупателей, то есть они постоянно «работают».

Товарный запас может интерпретироваться как «горячий

резерв» продукции, предназначенной для производства или личного потребления.

Запасоемкость - коэффициент, рассчитываемый как отношение величины запасов товарно-материальных ценностей к объему реализации продукции, работ и услуг. В торговле запасоемкость рассчитывается как отношение запасов на конец расчетного периода к чистому товарообороту за период.

Состояние товарных запасов имеет большое значение для торговых организаций, так как сумма их должна находиться в определенном соответствии с объемом товарооборота.

Товарный запас-это масса товаров, находящихся в сфере обращения с момента поступления их из производства до момента реализаций.

Для успешного выполнения плана товарооборота необходимо иметь запасы товаров в определенном количестве, достаточном для организации бесперебойной торговли и для предоставления покупателям возможности выбора нужных им товаров. Ускорение товарооборачиваемости товаров означает сокращение времени их обращения и соответственно ускорение оборачиваемости средств, находящихся в товарных запасах; оно приводит к сокращению затрат и повышению эффективности торговли. Но такой экономический эффект нельзя назвать положительным, так как при этом значительно сокращается предложение товара, а, следовательно, и социальный эффект торговли, являющийся ее основной целью.

Назначение товарных запасов заключается в том, чтобы обеспечить своевременное пополнение товарами розничных организаций и предприятий.

Повышение эффективности управления товарными запасами требует дальнейшего совершенствования как информации о товарных запасах (ее сопоставимости по каналам товародвижения, товарным группам и т.д.), так и методологии аналитических разработок.

Анализ товарных запасов проводится с учетом их назначения, местонахождения, товарного состава.

При анализе товарных запасов следует рассчитать показатели, характеризующие их состояние и обеспеченность, а так же эффективность использования денежных средств, вложенных в товарные запасы.

Обеспеченность товарными запасами характеризуют данные сравнения фактического наличия товарных запасов в сумме и в днях оборота с нормативом. Эффективность использования средств в товарных запасах определяется такими показателями, как оборачиваемость средств в товарных запасах (товарооборотность) в днях и в разах и рентабельность средств в товарных запасах.

Однако такой общий результат не может еще характеризовать истинное состояние товарных запасов. Самое главное - изучение их состава в соответствии с запросами покупателей, размещения по организациям и предприятиям торговли.

Часто наблюдается накопление излишних запасов одних товаров при перебоях в торговле многими другими, наличие сверхнормативных запасов в одних торговых точках при недостатке их в других. Детальный анализ по группам запасов и их размещению по торговым предприятиям позволяет правильно оценить состояние и определить необходимые меры по их

реализации.

Образование и хранение товарных запасов требуют определенных затрат, которые возрастают по мере их увеличения.

В этой связи для правильного экономического планирования небезразлично, в каком объеме должны создаваться товарные запасы. Как избыток, так и их недостаток в равной мере приносят убытки. Излишние товарные запасы приводят к увеличению затрат на их образование, хранение, к убыткам от порчи товаров. Если эти товары к тому же подвержены моральному старению, влиянию моды, то возможно и их обесценение. Незначительная величина товарных запасов, как правило, приводит к перебоям в работе розничной торговли, к образованию дефицита и, наконец, прямым убыткам, связанным с сокращением объема товарооборота.

На размеры товарных запасов оказывает влияние целый ряд факторов: равномерность и частота завоза, транспортные условия, материально-техническая база торговли и ее размещение, свойства товаров и т.д. Чтобы как-то контролировать состояние товарных запасов и учитывать влияние этих факторов, осуществляется нормирование товарных запасов.

Отклонение фактических товарных запасов от установленного норматива служит ориентиром в коммерческой работе. Если товарные запасы становятся ниже норматива - это сигнал для завоза соответствующих товаров. Увеличение же товарных запасов сверх установленного норматива говорит о необходимости изучения причин, вызвавших такое нежелательное явление. Таким образом, товарные запасы призваны играть важную роль в организации товародвижения.

По месту нахождения выделяются следующие группы

товарных запасов: товарные запасы у производителей, на складах оптовых торговых баз, на складах заготовительных организаций, в розничной торговле, в пути.

В зависимости от назначения товарные запасы подразделяются на текущие, сезонного хранения, досрочного завоза.

Товарные запасы текущего хранения - это товары на предприятиях оптовой и розничной торговли, обеспечивающие повседневные нужды торговли. Их величина определяется объемом реализации и частотой завоза.

Тема №5 «Контроль и оценка эффективности логистического процесса складирования на примере ООО «АвтоКар»

Различные склады ООО «АвтоКар» характеризуются своими

структурными и конструктивными особенностями, что проявляется в специфических значениях параметров в целом, так же, как и параметров отдельных единиц оборудования. Такие склады могут быть встроены в различные участки производственно-сбытовой системы. Нужно только, чтобы эта система при наличии складов функционировала экономически эффективнее, чем без них.

Эта общая проблема эффективности складского хозяйства распадается на несколько частных проблем. Успешное решение каждой из них оказывается шагом в направлении достижения эффективности складского хозяйства в целом. Такими частными задачами являются:

- Решение о необходимости склада (или лучше пользоваться прямыми поставками);
- Выбор между организацией собственного склада и использованием общего;
- Определение общего числа складов;
- Определение размера каждого склада и места его расположения;
- Выбор схемы и организация процесса складирования.

Решения этих проблем до настоящего времени полностью не формализованы и не алгоритмизированы. Оценочные расчеты, выполняемые в связи с тем или иным вариантом выбора, носят дополнительный и проверочный характер. Проверочный, а не проектный характер этих расчетов вытекает из того, что они выполняются как бы постфактум. Сами проверяемые варианты в ходе этих расчетов не «генерируются». Эти варианты должны быть предложены лицом, принимающим решения.

Решение о том, нужен ли склад вообще или более выгодно осуществлять прямые поставки, принимается на основе просчета экономических последствий обоих вариантов и их сопоставления.

Сопоставив суммарную величину потенциальной экономии с затратами на строительство, приобретение или аренду склада, можно при прочих равных условиях прийти к выводу о целесообразности или нецелесообразности использования поставок с введением промежуточного складирования.

После принятия решения о целесообразности использования поставок через склад необходимо установить, кому он будет принадлежать. Возможно нахождение такого склада в собственности предприятия, или же предприятие будет пользоваться данным складом на условиях аренды.

Альтернативой этому является склад общего пользования, когда право собственности на данный склад сохраняется за его владельцем, а пользователь оплачивает оказываемые ему конкретные складские услуги. Возможно также сочетание собственного склада и склада общего пользования.

Существуют как факторы, действующие в пользу решения о создании или приобретении собственного склада, так и факторы, действующие в противоположном направлении.

В условиях стабильно высокого оборота на хорошо известном рынке с постоянным сбытом целесообразно иметь собственные склады как для сырья и других товаров, необходимых для производственного цикла, так и для готовой продукции и для организации ее последующего сбыта.

Наоборот, к услугам складов общего пользования лучше прибегать при низких уровнях оборота или сезонном характере

запасов. Такими складами целесообразно пользоваться при освоении нового рынка, когда уровень и стабильность продаж и покупок заранее в полной мере неизвестны.

Таким образом, на принятие решения о форме собственности на данный склад влияют следующие факторы:

$x_1$  — уровень спроса на хранимые товары;

$x_2$  — степень неравномерности уровня спроса;

$x_3$  — уровень сервисного обслуживания;

$x_4$  — условия конкуренции;

$x_5$  — степень сезонности хранимых запасов;

$x_6$  — уровень необходимых инвестиций в складирование;

$x_7$  — уровень финансового риска;

$x_8$  — допустимая гибкость в использовании складской площади;

$x_9$  — степень осведомленности о рыночной ситуации.

Интегральная оценка  $I$ , необходимая для принятия решения о выборе формы собственности на склад, с известной степенью условности может быть записана в виде линейной формы:

$$I = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_8x_8 + c_9x_9 = \sum_{i=1}^{\max_i} c_i x_i,$$

где  $c_{1-9}$  — весовые коэффициенты, учитывающие относительную значимость факторов  $x_{1-9}$ .

И значения факторов  $x_{1-9}$ , и весовые коэффициенты  $c_{1-9}$  могут определяться субъективным волевым решением лица или лиц, принимающих эти решения. Они могут быть также определены в результате экспертных оценок группы независимых экспертов. В последнем случае решение, полученное на основании

сформированной таким образом интегральной оценки, может оказаться близким к оптимальному.

Выбор количества складов, их размеров и места расположения также является творческим волевым актом лица или лиц, принимающих такое решение. Однако в отличие от предыдущей задачи, после принятия решения о выборе конкретного варианта количества, размеров и размещения складов экономические последствия принятия такого решения могут быть сразу же просчитаны и оценены. Это производится в порядке проверочного расчета еще до реализации принятого решения.

Такие проверочные расчеты, кроме оценки затрат на хранение запасов, должны учитывать также затраты на погрузочно-разгрузочные работы, на перекомплектацию и затаривание, а также транспортные расходы, которые обычно составляют основную часть дополнительных затрат.

Факторами, влияющими на интегральную оценку ситуации, используемыми для принятия такого решения, являются:  $x'_1$  — мощность материальных потоков;  $x'_2$  — уровень организации материальных потоков;

$x'_3$  — уровень упущенной выгоды от продаж;  $x$  — уровень стоимости хранимых запасов;  $x'_5$  — степень загрузки транспортных средств;

$x'_6$  — стоимость транспортировки;

$x'_7$  — стоимость складских операций;

$x_g$  — уровень сервисного обслуживания;

$x'_9$  — качество транспортного обслуживания;

$x_{j0}$  — частота и ритмичность мелкооптовых и розничных поставок;

\*1, — требования к условиям хранения;

$x_2$  — капиталовложения на создание или организацию транспортной сети;

$x_3$  — капиталовложения на строительство и эксплуатацию складских зданий и другого складского оборудования;

$x'_n$  — постоянство рыночной ситуации.

Интегральная оценка и здесь производится на основе линейной формы:

$$I_1 = \sum_{i=1}^{\max_i} c'_i x'_i$$

После принятия на основании соответствующей величины оценки /, решения можно выполнить необходимые проверочные расчеты и сопоставить выбранные варианты.

В некоторых случаях для проведения проверочных расчетов можно задаваться вполне определенными данными. К ним относятся, например, транспортные тарифы или стоимость единицы площади склада. Другие проверочные данные, например, средняя величина и частота заказов, также определяются экспертным путем или на основе волевого субъективного решения.

Выбор рациональной системы складирования осуществляется в результате выполнения следующей последовательности действий:

1) Определение стратегической цели создания складской сети, которая зависит от функциональной деятельности склада в рамках логистической системы и устанавливает взаимосвязь склада с внешней средой, в том числе с транспортными средствами;

2) Определение общей направленности технической оснащенности складской системы с учетом поставленной

стратегической цели, а также конструктивных особенностей складских помещений;

3) Определение элементов каждой подсистемы складирования с учетом технических, технологических и экономических ограничений, т. е. согласование технических возможностей помещения, предназначенного под складирование, характеристик складского оборудования, технологии переработки грузов и финансовых возможностей фирмы;

4) Разработка различных комбинаций элементов системы складирования с учетом их совместимости;

5) Проведение технико-экономической оценки каждого конкурентоспособного варианта организации системы складирования на основе анализа показателей эффективности использования складских площадей и объемов и величины приведенных общих логистических издержек;

6) Выбор рационального варианта системы складирования.

Оптимальным является вариант с максимальными значениями показателей эффективности использования складских площадей и объемов при минимальных общих логистических издержках.

Особого внимания заслуживает и рациональная разбивка складских площадей на рабочие (складские) зоны. Такая разбивка позволяет обеспечить оптимальный процесс переработки грузов на складе при максимальном использовании имеющихся складских мощностей. Основным принципом деления складской площади является выделение пространства с учетом особенностей поступления товара, характеристики складской техники и т. д. для последовательного осуществления логистических операций грузопереработки. В общем виде выделяются следующие основные

складские зоны.

1. Зона разгрузки.
2. Зона приемки.
3. Зона основного хранения (стеллажного и штабельного).
4. Зона комплектации заказа.
5. Зона отгрузки.

При организации фасовочных работ в состав складских зон включается зона (цех) фасовки. Также выделяются зона экспедиции приемки (для приемки грузов в то время, когда склад не работает) и зона экспедиции отправки (для комплектации партий отгрузки). Расположение основных складских зон влияет на систему складирования, внутрискладские грузопотоки, технологии переработки грузов, ориентацию логистического процесса и выбор видов складирования.

Определение оптимального числа складов в логистической системе также является одной из основных задач при проектировании складской сети. Создание складов всегда сопряжено с затратами, связанными с их организацией и функционированием. На рис. 1 отражена зависимость логистических издержек от числа складов в системе распределения. При увеличении числа складов транспортные расходы на доставку груза на склад возрастут, так как увеличится пробег транспорта, но в то же время уменьшатся транспортные расходы на доставку товаров клиенту, что связано с приближением расположения складов к месту потребления этих товаров и, следовательно, уменьшением пробега транспорта. Суммарные транспортные расходы, как правило, обратно пропорциональны изменению числа складов. Затраты на содержание запасов с увеличением числа складов

возрастут из-за роста совокупных запасов, особенно страхового, создание которого является обязательным.

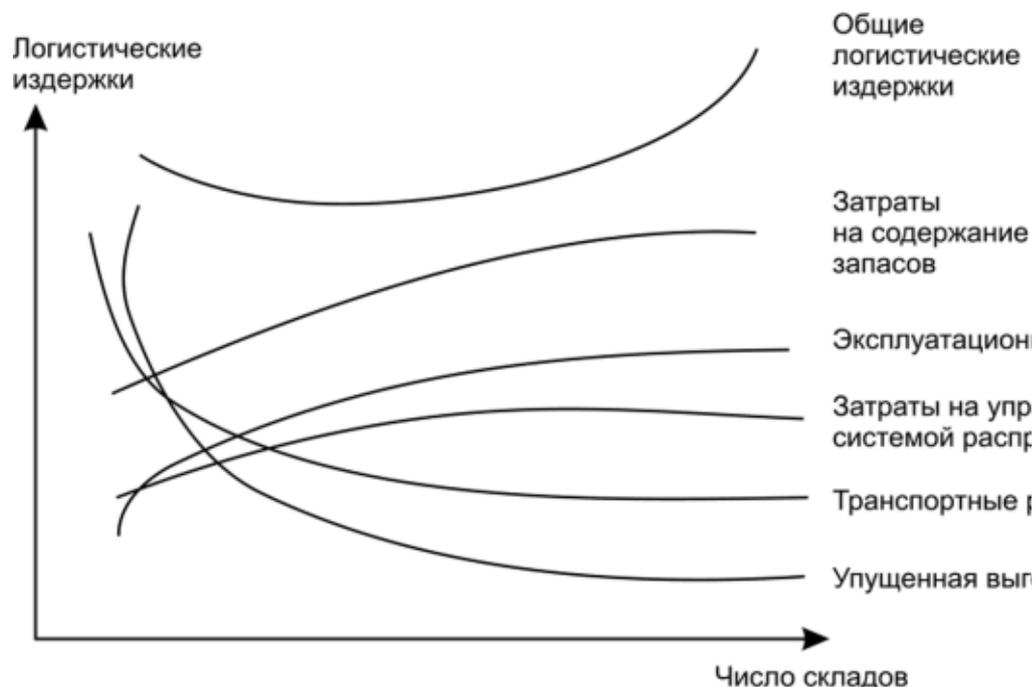


Рис. 1. Зависимость логистических издержек от числа складов в распределительной сети

Расходы на эксплуатацию складского хозяйства возрастают пропорционально увеличению числа складов. Такая тенденция вызвана эффектом масштаба: расширение складской сети за счет увеличения числа складов сопровождается уменьшением площади складов и, следовательно, ростом эксплуатационных затрат, связанных с управлением распределительной системой в процессе увеличения числа складов.

Размер упущенной выгоды от продаж обратно

пропорционален числу складов. Увеличение числа складов, как правило, вызвано стремлением приблизить рынки сбыта и оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия, тем самым сокращая размер упущенной выгоды от продаж.

Сложив графики, получим кривую зависимости общих логистических издержек от числа складов в складской сети. Точка минимума общих логистических издержек соответствует оптимальному числу складов в складской сети предприятия.

При выборе места складирования товаров учитывают:

- Полный перебор, заключающийся в рассмотрении возможных вариантов расположения складов и их оценке с использованием ЭВМ и характеризующийся высокой трудоемкостью;

- Эвристический подход, который основан на использовании опыта специалистов и заключается в отборе конкурентоспособных вариантов месторасположения складов и выборе оптимального варианта методом математического программирования.

Главным фактором при выборе месторасположения складов являются суммарные затраты на строительство и эксплуатацию склада, на пополнение запасов и транспортные расходы по доставке и отправке грузов.

После установления числа и размеров складов и определения способов транспортировки надо разработать структуру и организацию процесса складирования, который представляет собой неразрывную последовательность технологических операций.

Эта последовательность определяется следующими факторами:

1. Видом складированной грузоединицы (поддон, кассета, ящик

и др.).

2. Способом складирования (на полу, на стеллажах, конвейерное, циркуляционное и др.).

3. Видом подъемно-транспортного и другого обрабатывающего оборудования (тележки, тельферы, манипуляторы и др.).

4. Способом комплектации и отправки потребляемых партий (с мест хранения, с зон комплектации, с централизованной либо децентрализованной подборкой и др.).

5. Способом перемещения грузоединиц (вручную, с местным управлением, с дистанционным управлением и др.).

6. Способом обработки складской информации (в пакетном режиме, в реальном времени и др.).

7. Конструкцией склада (открытый, закрытый, многоэтажный, высотный и др.).

Разновидности указанных факторов были рассмотрены ранее. Выбор их последовательности определяет для данного склада технологический процесс складирования.

Например, выбор может быть таков: изделия, находящиеся на стоечных поддонах, размещаются в полочных стеллажах склада, находящегося в закрытом здании. Размещение грузоединиц производится с помощью межстеллажного крана-штабелера. Подготовка изделия к отправке со склада производится в зонах комплектации. Перемещение изделий осуществляется в режиме дистанционного управления при централизованной отборке. Складская информация при этом обрабатывается компьютером в составе локальной вычислительной сети.

Начальным понятием организации технологического процесса

на складе является грузовая единица — это некоторое весовое или объемное количество товара, которое загружается, хранится, транспортируется и выгружается как единое целое. Грузовая единица может формироваться у поставщика или производителя и на самом складе.

В логистическом управлении параметры грузоединиц, а также устройств для их складской обработки между собой должны быть взаимосвязаны.

В качестве базового основания, на котором устанавливают тару с различными товарами, предписывается использовать поддоны двух унифицированных типоразмеров: 1200 x 800 мм и 1200 x 1000 мм.

Для обеспечения единого подхода к различному складскому оборудованию вводится понятие *базового модуля*. Это прямоугольник с размерами 600 x 400 мм. Он должен кратное число раз укладываться на стандартных поддонах. Под кратным числом раз здесь понимаются коэффициенты, равные 2, 3, 4, ..., а также  $\frac{1}{2}$ ,  $\frac{1}{3}$ ,  $\frac{1}{4}$  и т. д. Примеры такого размещения приведены на рис. 2.

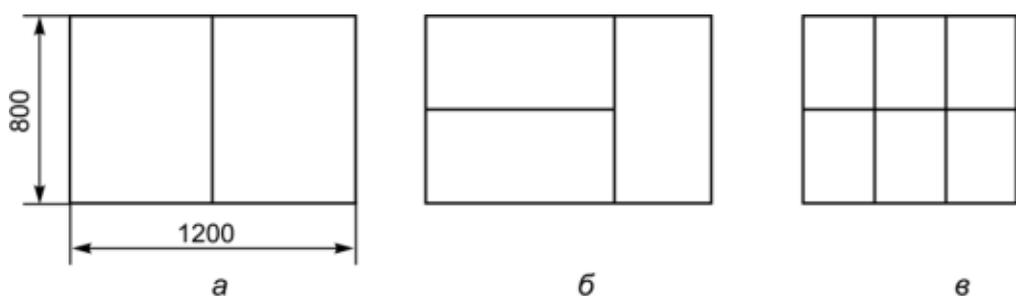


Рис.2. Примеры размещения базового модуля на унифицированных поддонах

На рис. 2, а показано, что на унифицированном поддоне

размером 1200 x 800 мм размещены два базовых модуля размером 600 x 800 мм.

На рис. 2, б показано, что на таком же поддоне размещены три базовых модуля размером 400 x 800 мм.

На рис. 2, в показано, что на таком же поддоне размещены шесть базовых модулей размером 400 x 300 мм.

Грузовая единица в процессе выполнения складских операций под логистическим управлением должна сохранять свою целостность и неизменность. Это достигается применением унифицированной тары, увязанной с базовым модулем. Другим способом достижения неизменности и целостности грузоединицы является пакетирование.

Пакетирование представляет собой операцию по образованию на поддоне целостной грузовой единицы путем связывания груза и поддона. Пакетирование грузов с поддоном в целостную грузоединицу можно осуществлять различными способами. В настоящее время наиболее перспективным и удобным методом пакетирования является обвязывание груза вместе с поддоном с помощью термоусадочной пленки. Иногда этот целостный пакет называют обандероленным. Грузы в такой упаковке защищены от различных вредных воздействий. Кроме того, возможные хищения неминуемо приводят к нарушению пленочной упаковки.

Склады характеризуются также высотой. Например, склады высотой до 6 м называются обычными, а выше — высотными.

Следующим важным моментом, определяющим процедуру и организацию складирования после выбора грузовой единицы, является разработка процедуры комиссионирования (комплектации) заказов и отгрузка товаров потребителям.

В настоящее время наблюдается тенденция к компьютеризации управления операциями складирования, в том числе и ко- миссионированием. Но независимо от степени компьютеризации, по той или иной ручной технологии в содержательном смысле должны быть выполнены следующие операции по ко- миссионированию:

- Прием и регистрация заказа потребителя;
- Отбор товара и его комплектация в соответствии с заказами потребителей;
- Подготовка товара к отправке, включая выполнение некоторых технологических операций, затаривание и необходимое документирование;
- Формирование партий отправки и отгрузка товаров в соответствующее транспортное средство.

При комплектовании товара необходимо ответить на следующие вопросы:

- Является ли исходное положение отбираемого для комплектации данного заказа товара статическим или динамическим;
- Является ли перемещение товара при его доставке в зону комплектации одномерным или двумерным;
- Осуществляется ли отбор товара для удовлетворения данного заказа вручную или с применением тех или иных средств механизации;
- Осуществляется ли комплектация заказов централизованно, т. е. для нескольких заказов, поступивших на склад, или децентрализованно (для каждого конкретного заказа отдельно).

Выбор и назначение того или иного уровня механизации является важным компонентом выбора схемы и организации всего процесса складирования.

Так, склады сырья и исходных материалов, принимающие и обрабатывающие большие партии однородных, зачастую жидких или сыпучих грузов с постоянной интенсивностью поступления, могут характеризоваться высоким уровнем автоматизации.

Склады в производственной сфере осуществляют обработку грузов, потоки которых подчиняются определенному плану и поэтому также могут эффективно функционировать при достаточно высоком уровне автоматизации и механизации.

Склады готовой продукции и оптовые распределительные склады в системе сбыта, как правило, осуществляют обработку тарных и штучных грузов с установившейся номенклатурой и крупными партиями. Здесь также может оказаться эффективной автоматизированная обработка.

Что касается оптового снабжения розничной сети, то здесь из-за большого разнообразия и колебания номенклатуры, различия в объемах и формах поставки обычно ограничиваются механизацией отдельных операций.

Тема№6: «Контроль и оценка эффективности транспортной логистики на примере ООО «АвтоКар»

Ключевые показатели эффективности и конкурентоспособности транспортно-логистического центра

Логистическая система формируется в соответствии с целями компании (фирмы), которая стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность. Понятие “эффективность” (efficiency) тесно связано с понятиями “экономичность” и “действенность” (effectiveness). Оба эти термина на русский язык обычно переводят как эффективность.

Вопросы, касающиеся действенности, - это какие виды продукции или услуг дают экстраординарные экономические результаты или способны их дать? Какие рынки или виды потребления способны дать экстраординарные результаты? На достижения каких результатов должны быть брошены ресурсы и усилия предприятия?

Действенность есть основа успеха. Поэтому первая забота логистического менеджера состоит в обеспечении действенности и экономичности очень небольшого ядра из тех видов деятельности, которые этого заслуживают.

Логистика в промышленно развитых странах позволила выделить систему показателей оценки эффективности и

результативности логистических систем. К таким показателям обычно относят:

- Общие транспортно-логистические затраты;
- Качество логистического сервиса;
- Продолжительность логистических циклов;
- Производительность;
- Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру.

Эти показатели обычно называются ключевыми или комплексными показателями эффективности логистической системы. С помощью их оценивается эффективность использования ресурсов в компании для сформированной логистической системы. В итоге комплексно оценивается результативность логистического менеджмента, что является основой логистического планирования, учета и контроля.

Общими транспортно-логистическими затратами называются суммарные затраты, связанные с комплексом функционального логистического менеджмента и логистическим администрированием в логистической системе. В этих издержках можно выделить элементы:

- Затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные транспортно-логистические затраты);
- Ущерб от логистических рисков;
- Затраты на логистическое администрирование.

В составе общих логистических издержек следует учитывать также потери прибыли от замораживания (иммобилизации) продукции в запасах, а также ущерб от логистических рисков или

низкого качества логистического сервиса. Этот ущерб обычно оценивается как возможное уменьшение объема продаж, сокращение доли рынка, потеря прибыли и т. п.

Анализ логистических издержек западными компаниями обычно проводится в процентном отношении к стандартам, объемным или ресурсным показателям. В частности:

- Логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым затратам;
- Логистические издержки по отношению к объемам продаж;
- Отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим логистическим издержкам;
- Логистические издержки фирмы в отношении стандартов или среднего уровня в данной отрасли;
- Логистические издержки в соответствующих статьях бюджета фирмы.

Использование общих логистических издержек в качестве ключевого показателя при формировании логистической стратегии в экономике Беларуси связано со следующими трудностями:

- Невозможностью выделения многих составляющих логистических издержек из действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности;
- Отсутствием методов расчета ущербов от логистических рисков.

В этих условиях большинство учетных и отчетных форм должны содержать показатели логистических издержек, сгруппированные по функциональным областям логистики (издержки в материальном менеджменте, издержки на операции

физического распределения и т. п.) и внутри этих областей по логистическим функциям. Обычно в странах Западной Европы выделяют и учитывают затраты на транспортировку, складирование, грузопереработку, управление запасами, управление заказами, информационно-компьютерную поддержку и т. п.

Качество логистического сервиса базируется на стандартизированных терминах «услуга» и «сервис». Большинство логистических операций / функций являются услугами. Тогда логистический сервис - процесс предоставления логистических услуг при выполнении соответствующих операций (функций) внутренним или внешним потребителем.

Основными предприятиями сервиса в логистических системах являются посредники, услуги которых связаны с распределяемыми и продаваемыми продуктами на различных звеньях логистической сети. Например, транспортные компании, экспедиторы, оптовые и розничные торговцы, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании и т. п.

Логистический сервис играет важнейшее значение в реализации корпоративных стратегий. Однако до настоящего времени отсутствуют эффективные способы оценки его качества. Это объясняется рядом особенностей характеристик сервиса в сравнении с характеристиками продуктов:

- Неосвязаемость сервиса. Поэтому представителям сервиса сложно объяснить и дать отличительные характеристики видов сервиса, а его потребителям трудно их оценить;
- Услуги потребляются в момент их осуществления, т. е. они не складываются и не транспортируются;
- Потребитель никогда не становится собственником,

приобретая услуги;

- Сервис проявляется в результате деятельности по выполнению услуг. Поэтому он не может быть заранее оценивается до его покупки потребителем.

Качество сервиса в логистике оценивается в момент взаимодействия поставщика сервиса с покупателем. Качество сервиса при анализе и проектировании логистической системы следует определять на основе критериев, используемых потребителями логистических услуг. Обычно потребитель логистического сервиса оценивает его качество путем сравнения некоторых фактических значений «параметров измерения» качества с ожидаемыми им величинами этих параметров. При совпадении этих ожиданий качество сервиса признается удовлетворительным.

Известен и ряд других наиболее важных параметров измерения качества сервиса: осязаемость, надежность, ответственность, законченность, доступность, безопасность, вежливость, коммуникабельность, взаимопонимание с покупателем.

Продолжительность логистического цикла определяется временем исполнения заказа потребителя. Использование этого показателя дает возможность повысить конкурентоспособность фирмы при сокращении данного логистического цикла.

Производительность (результативность) логистической системы определяется объемами логистических работ (услуг), выполненными техническими средствами, технологическим оборудованием или персоналом, задействованными в логистической системе (в единицу времени), или удельными расходами ресурсов в рассматриваемой системе.

В зарубежной литературе по логистике применяется

показатель «продуктивность» - комплексный показатель, включающий множество параметров, что соответствует понятию «результативность». Результативность предприятия означает тот баланс между всеми факторами производства (материальными, финансовыми, человеческими, информационными и прочими), который дает наибольший выпуск при наименьших усилиях.

Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру характеризует эффективность инвестиций в подразделения инфраструктуры логистической системы. К инфраструктуре на современном этапе развития логистики относят:

- Складское хозяйство: склады разного вида и назначения, грузовые терминалы и терминальные комплексы;
- Транспортные подразделения различных видов транспорта;
- Транспортные коммуникации: автомобильные и железные дороги, железнодорожные подъездные пути и т.п.;
- Ремонтные и вспомогательные подразделения, обслуживающие транспортно-складское хозяйство;
- Телекоммуникационная система;
- Информационно-компьютерная система: комплекс технических средств и оргтехника.

Возврат на инвестиции в перечисленные объекты логистической инфраструктуры определяется в соответствии с действующими нормативно-методическими документами оценки эффективности капиталовложений.

Таким образом, в практической деятельности под результативностью и эффективностью логистики понимается:

- Результативность - достигнутая цель (прибыль, качество,

безопасность, прирост ВВП, рост производительности общественного труда, обеспечение положительного сальдо во внешнеэкономической деятельности, в том числе рост экспорта транспортных услуг и т. д.);

- Эффективность - отношение достигнутого результата к затратам факторов производства (логистических услуг).

## 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](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 практике ПДП.00 Производственная практика (преддипломная)  
(вид практики)

студента группы 31ОДЛ

Ф.И.О. Цилорик Дарья Юрьевна

Прошедшего практику  
на предприятии ООО «АвтоКар»

сроки практики:

начало «20» апреля 2022г.

окончание «17» мая 2022г.

Руководитель практики  
от предприятия

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

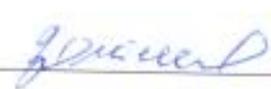
/Амельченко Н.И./  
(Ф.И.О.)



Руководитель практики  
от колледжа

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

/Попова М.Ю./  
(Ф.И.О.)

оценка 

дата сдачи «17» мая 2022г.

Белгород, 2022

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

**Дневник**  
**производственной практики (преддипломной)**

1. ФИО студента Цилюрник Дарья Юрьевна
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от предприятия



Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

Руководитель  
производственной практики  
(преддипломной)  
от ОГАПОУ БИК

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line.

Полова М.Ю.  
(Ф.И.О.)

## СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	Оценка зачтено/ не зачтено
ПК 1.1	Принимать участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом. Организовывать работу элементов логистической системы.	зачтено
ПК 1.2	Планировать и организовывать документооборот в рамках участка логистической системы. Принимать, сортировать и самостоятельно составлять требуемую документацию.	зачтено
ПК 1.3	Осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения.	зачтено
ПК 1.4	Владеть методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов.	зачтено
ПК 1.5	Владеть основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.	зачтено
ПК 2.1	Участвовать в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ПК 2.2	Применять методологию проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач.	зачтено
ПК 2.3	Использовать различные модели и методы управления запасами.	зачтено
ПК 2.4	Осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.	зачтено
ПК 3.1	Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы.	зачтено
ПК 3.2	Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения).	зачтено
ПК 3.3	Рассчитывать и анализировать логистические издержки.	зачтено
ПК 3.4	Применять современные логистические концепции и принципы сокращения логистических расходов.	зачтено
ПК 4.1.	Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.	зачтено
ПК 4.2.	Организовывать прием и проверку товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья); контролировать оплату поставок.	зачтено
ПК 4.3.	Подбирать и анализировать основные критерии оценки рентабельности систем складирования, транспортировки.	зачтено
ПК 4.4.	Определять критерии оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.	зачтено
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	зачтено

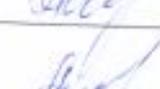
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	зачтено
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	зачтено
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	зачтено
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	зачтено
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	зачтено
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	зачтено
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	зачтено
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	зачтено

Руководитель  
производственной практики

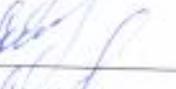
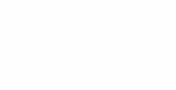
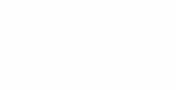
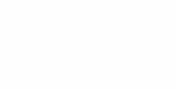
«17» мая 2022г.



Амельченко Н.И.  
(Ф.И.О.)

Дата	Содержание выполняемой работы, наблюдения, выводы, предложения	Подпись руководителя
20.04.2022	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.2022	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
20.04.2022	Прибытие на практику. Знакомство с руководителем, экскурсия по предприятию. Инструктаж по прохождению практики, по технике безопасности	
21.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
21.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
22.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.2022	Ознакомление с видами деятельности и общей структурой организации.	
23.04.2022	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
23.04.2022	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.2022	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.2022	Изучение обязанностей работников среднего звена в основных подразделениях предприятия (юридический отдел, отдел кадров, отдел делопроизводства)	
25.04.2022	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.2022	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.2022	Выполнение отдельных заданий руководителя практики от предприятия	
26.04.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
27.04.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	



07.05.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
07.05.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.2022	Выполнение индивидуального задания по теме дипломной работы	
11.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
12.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
13.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
14.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
16.05.2022	Написание дипломной работы с обоснованием выводов	
17.05.2022	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.2022	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.2022	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	
17.05.2022	Оформление отчета и документов по практике, сдача отчета по практике	

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

на обучающейся Цилюрик Дарья Юрьевна  
(фамилия, имя, отчество)

ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»  
группа 31 ОДЛ специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, проходившего производственную (преддипломную) практику

Обучающаяся Цилюрик Дарья Юрьевна в период преддипломной практики на ООО «АвтоКар» фактически проработала с «20» апреля 2022 г. по «17» мая 2022 г. выполняла работы: связанные с логистическими терминалами: составлял маршруты передвижения грузов, находил подходящий груз для грузового транспорта, составлял документы связанные с передвижением груза (накладные, счета, акты, договора о поставке груза, заявки на поставку груза).  
(перечень работ и рабочих мест)

качество выполнения работ оценивается - 5 «отлично»

### Освоил

Компьютерную программу «АТИ», предназначенную для передвижения логистических операций, такие как: поиск груза, заполнение необходимых документов, составление маршрутов отправления груз, поиск наиболее лучших поставщиков для нас, подписание документов, отправка груза на грузовом транспорте.

### Трудовая дисциплина

Практикантка Цилюрик Дарья Юрьевна освоила трудовую дисциплину, ознакомилась с уставом предприятия, с его структурой. Познакомилась с работающими людьми, осваивала документы связанные с логистикой, программы помогающие совершать логистические операции.

Наставник практики

 /Амельченко Н.И./  
М.П.

Наставник практики от колледжа

 /Потова М.Ю./

«17» мая 2022 г.

## Тема №1: «Организационно - экономическая характеристика предприятия»

### 1. Описание предприятия на примере – ООО «АвтоКар». (время основания, организационно-правовая форма)

Полное наименование исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «АвтоКар». Сокращенное наименование фирмы – ООО «АвтоКар».

Почтовый адрес предприятия 308501, Белгородский р-н п. Дубовое ул. Абрикосовая д.30

Юридический адрес фирмы 308501, Белгородский р-н п. Дубовое ул. Абрикосовая д.30

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основными видами (предметом) деятельности Общества являются следующие: коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность стройматериалами, создание собственной сети магазинов розничной торговли этими товарами; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Общество вправе осуществлять также и любые другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Отдельными видами деятельности, перечень вторых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального решения (лицензии).

В соответствии с предметом деятельности Общество имеет право:

- Совершать как в России, так и за ее пределами сделки и иные юридические акты с предприятиями, организациями, учреждениями, обществами, товариществами и отдельными лицами, в том числе купли-продажи, мены, подряда, займа, перевозки, поручения и комиссии, соглашения, совместной деятельности, а также участвовать в торгах, аукционах, конкурсах, предоставлять гарантии.

- Строить, приобретать, отчуждать, брать и сдавать в наем всякого рода движимое и недвижимое имущество.

- Выступать заказчиком или подрядчиком по договорам с предприятиями, организациями, гражданами.

- Формировать временные научные, производственные, творческие коллективы, привлекать специалистов по договорам с оплатой их труда по соглашению сторон.

- Реализовывать свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, установленным в соответствии с действующим законодательством, самостоятельно или по соглашению сторон.

- Приобретать в установленном порядке необходимые материалы, сырьё, оборудование, машины, другие материальные ценности в оптовой и розничной торговле, у любых организаций и отдельных граждан, в том числе за наличный расчет.

- Осуществлять в установленном порядке внешнеэкономическую деятельность.

- В установленном порядке выступать учредителем и членом ассоциаций, хозяйственных обществ, коммерческих организаций, совместных предприятий с инофирмами, инновационных и коммерческих банков и т.п.

- Открывать специализированные счета в соответствующих учреждениях банков как в рублях, так и в иностранной валюте. Аккумулировать средства предприятий для организации долевого строительства и др.

- Пользоваться кредитами банков на условиях, определяемых соглашением сторон.

- Осуществлять иную финансово-хозяйственную деятельность, не противоречащую действующему законодательству, а также предмету и целям своей деятельности

- Организовывать (открывать) отделения, филиалы, представительства и т.п. в качестве структурных или обособленных подразделений, создавать предприятия различных организационно-правовых форм.

- Выступать истцом и ответчиком в судах (арбитражном, народном, третейском).

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

## 2. Организационная структура логистики на предприятии

ООО «АвтоКар» имеет разветвленную организационную структуру, которую можно представить в следующем виде (Рис. 1).

Из схемы видно, что организация имеет линейно штабную организационную структуру. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. В данной ситуации к таким подразделениям можно причислить: Главного инженера, заместителя главного технолога и заместителя директора по юридическим вопросам.

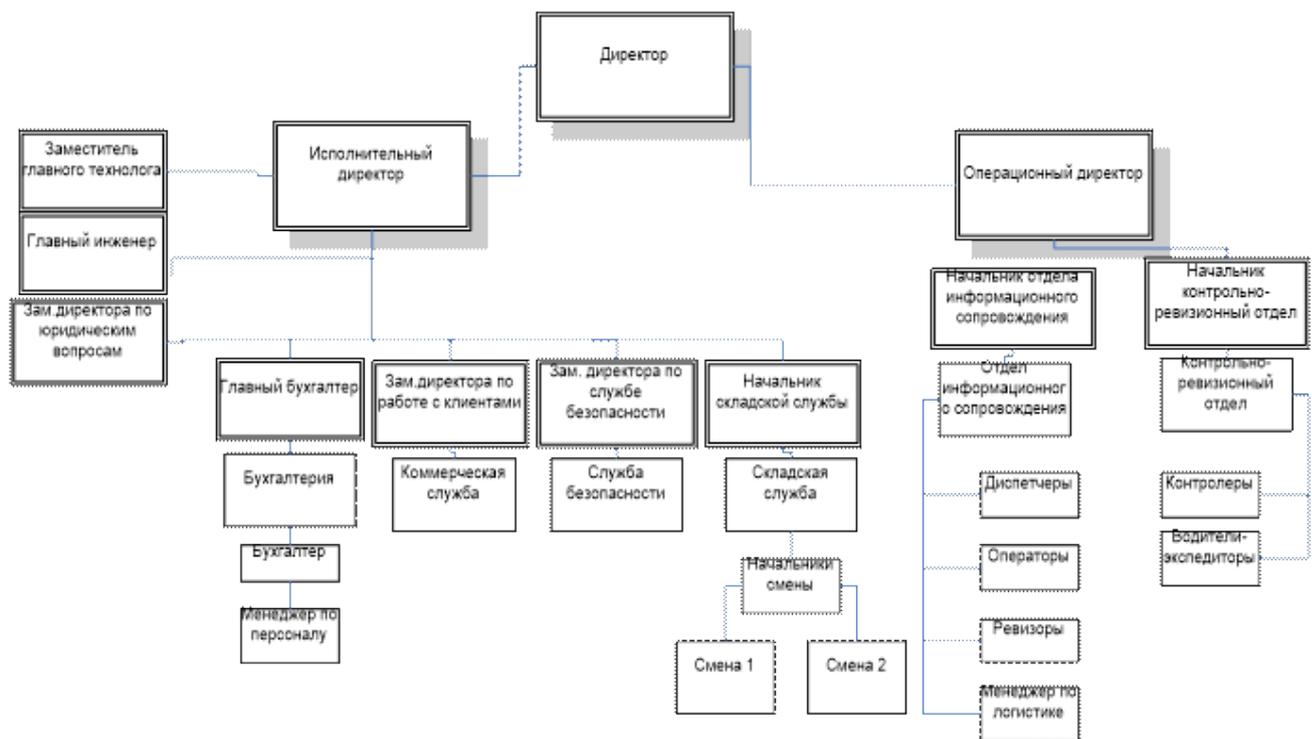


Рис.1. Организационная структура ООО «АвтоКар»

Анализируя данную структуру можно выделить следующие достоинства и недостатки:

Достоинства линейно - штабной структуры:

1. Более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
2. Некоторая разгрузка высших руководителей;
3. Возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
4. При наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно - штабной структуры:

1. Недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
2. Тенденции к чрезмерной централизации управления;
3. Аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

Таким образом, линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным

Исходя из текущей организационной структуры, можно сделать вывод о том, что необходимо перераспределение функций между отделом ИС (информационного сопровождения) и контрольно-ревизионным отделом. Так, например, ревизионная группа должна быть в подчинении у контрольно-ревизионного отдела, но в данный момент это невозможно из-за недостаточной подготовленности руководителя данного подразделения к выполнению обязанностей по проведению инвентаризации и прочих работ, входящих в обязанности ревизоров.

### 3. Структура и состав основных средств, используемых для выполнения логистических операций

К основным средствам предприятия ООО «АвтоКар» относятся: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, приборы и устройства, вычислительная техника, инструменты и т.п. В состав основных средств включаются также капитальные вложения на коренное улучшение земель, капитальные вложения в арендованные объекты основных средств, земельные участки и объекты природопользования.

Срок полезного использования определяется организацией самостоятельно при принятии объекта основных средств к учёту. Обычно сроком полезного использования является период, в течение которого предполагается получить доход от эксплуатации конкретного объекта. Срок полезного использования по каждому объекту определяется исходя из:

1. Ожидаемого срока использования этого объекта в соответствии с планируемой мощностью или производительностью
2. Предполагаемого физического износа, зависящего от режима эксплуатации, системы проведения ремонтов и прочих условий
3. Нормативно-правовых и других ограничений на использование этого объекта.

В организациях применяется единая типовая классификация основных средств, в соответствии с которой они группируются по следующим признакам: по отраслевой принадлежности, назначению, видам и выполняемым функциям, использованию, характеру участия в производственном процессе, в зависимости от имеющихся прав на объекты.

Бухгалтерский учёт основных средств обеспечивает выполнение следующих задач:

1. Формирование фактических затрат, связанных с принятием активов в качестве основных средств к бухгалтерскому учёту;
2. Правильное оформление и своевременное отражение операций по движению (приобретение, внутреннее перемещение, выбытие) объектов;
3. Контроль за сохранностью объектов, принятых к учёту;
4. Выбор оптимального способа начисления амортизационных отчислений;
5. Полное исчисление затрат, связанных с поддержанием объектов в рабочем состоянии;
6. Достоверное определение финансовых результатов от выбытия (продажи) объектов;
7. Получение информации об основных средствах, необходимой для раскрытия в бухгалтерской отчётности.

Результаты проведённой переоценки объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учёте обособленно. Они не включаются в отчётность предыдущего года, а используются при формировании остаточной стоимости объектов на начало текущего года.

Вырезка отчёта о составе и структуре основных средств за 2019-2022 гг. ООО «АвтоКар» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вырезка состава и структуры основных средств ООО «АвтоКар».

Вид основных средств	2020	2021			2022		
		Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %	Тыс. руб.	Изменение	Уд. вес %
Здания и сооружения	62268	66852	-1434	57,68	65256	-1596	55,5
Сооружения передаточные устройства	2170	2100	-70	1,8	2650	+550	2,3
Машины и оборудования	31384	38272	+6888	33,02	42361	+4089	36,1
Транспортные средства	6498	6582	+54	5,68	5421	-1161	4,6
Производственный и хозяйственный инвентарь	735	747	+12	0,64	721	-26	0,6
Другие виды	452	355	-97	0,31	93	-262	0,1
Земельные участки и объекты природопользования	1000	1000	0	0,87	1000	0	0,8
Итого:	110525	115908	+5353	100	117502	+1594	100

Тема №2: «Анализ экономической деятельности предприятия на примере –  
ООО «АвтоКар»»

1. Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «АвтоКар» сокращенное фирменное наименование – ООО «АвтоКар», создано в соответствии с Гражданским Кодексом от 30.11.1994 и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998г и зарегистрировано 15.11.2000 года Администрацией Белгородской области. Место нахождения предприятия: Российская Федерация, 308010, Белгородская область, г. Белгород, Проспект Богдана Хмельницкого 166

Предметом деятельности Общества является осуществление предпринимательской деятельности. Согласно Уставу (приложение), основными видами деятельности Общества являются:

1. Закупка и реализация строительных материалов;
2. Доставка заказанных стройматериалов;

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Высшим органом управления Обществом является общее собрание участников. В ООО «АвтоКар» решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично, и оформляется письменно. Текущее руководство деятельностью общества осуществляет директор. Директор без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, выдает доверенности на право представительства от имени Общества, издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Директор несет ответственность за состояние учета и отчетности, эффективное использование имущества и финансовых ресурсов Общества.

ООО «АвтоКар» занимается реализацией следующих услуг:

1. Перевозка пассажиров по Российской Федерации и в зарубежные страны
2. Перевозка грузов по Российской Федерации и в зарубежные страны.

2. Экономические преимущества перехода на логистическую организационную структуру на примере ООО «АвтоКар».

Понимание сущности организационного развития логистических структур позволяет менеджерам оценивать текущее организационное состояние предприятия в целом, формирует четкое понимание того; как должно структурироваться их предприятия. Наряду с этим, организационная структура службы логистики составляет одно из самых рутинных элементов логистического менеджмента любого предприятия. Прежде всего, это определяется тем, что эта структура в значительной степени касается не только интересов как персонала службы логистики, но и требований хранения устойчивости системы логистического менеджмента. И так интересов всего коллектива предприятия и его общей системы управления.

Исходным условием формирования структуры службы логистики на предприятии является убеждение его руководства в том, что сосредоточение всех логистических функций в одной организационной структуре хозяйствующего субъекта обеспечит эффективное управление бизнес-процессами, анализ затрат и убытков, а также принятия управленческих решений, направленных на минимизацию общих логистических затрат. При таких условиях менеджеры должны быть уверены в том, что интеграция логистических функций приведет к улучшению конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

В противном случае вполне вероятно может возникнуть ситуация противодействия персонала разработке и внедрению логистически-ориентированной организационной структуры предприятия. Как правило, логистическую службу предприятия рассматривают с позиций формирования трехуровневой структуры.

Первый уровень: общее руководство. Основными функциями такого уровня являются:

1. Разработка логистической стратегии предприятия - долгосрочного плана развития службы логистики в соответствии с возможной диверсификации предприятия (процесса создания принципиально новых сфер и направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия в динамично изменяющемся внешней среде),

2. Реализация политики и стратегии ведения производственно-хозяйственной деятельности предприятия на уровне логистических подсистем имеющимися средствами;

3. Координация всех логистических подсистем для достижения определенных целей логистического управления предприятием;

4. Устранения возможных несоответствий между различными компонентами как внутри подсистем, так и между ними;

5. Регулярное подведение итогов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и отчет перед руководством о деятельности отделов (групп) логистической службы.

Такой уровень логистического управления формируется из руководителей-менеджеров из направлений логистической деятельности: материально-техническое снабжение; складское и транспортное хозяйство; распределение материальных ресурсов по производственным подразделениям предприятия, сбытовая деятельность.

Кроме того, на этом уровне управления функционирует персонал, который обеспечивает логистическую деятельность предприятия: инженеры, контролеры и аналитики. В сфере их деятельности находится планирования

логистической деятельности, установление и нивелирования отклонений в логистической системе и в отдельных ее подсистемах, разработка направлений и решений по восстановлению планируемого логистического процесса, решения вопросов сервисного обеспечения продукции на этапах ее потребительского использования, окупаемости логистических затрат, проведение локальной и общей тактики поведения на рынке (по каждой из логистических подсистем), эффективная реализация общей стратегии предприятия.

Ответственность менеджера, который действует на таком уровне управления, заключается в управлении отдельными логистическими подсистемами в соответствии с установленными нормами расходов, прибыли и сервиса. В случае меж функциональных проблем (например, доставка сырья и материалов на предприятие и их внутренне производственное складирования), менеджеры, как правило, принимают совместные действия с целью установления причин их возникновения и поиска путей их решения.

Третий уровень: оперативное руководство. Это простые составляющие деятельности отдельных логистических подсистем. Сюда входят:

1. Управление операциями и процедурами движения ресурсов;
2. Работа с поставками продукции, по которым нарушается график ее движения;
3. Подготовка и предоставление на уровень программного управления информации о зафиксированных нарушениях деятельности в подсистемах;
  1. Проверка всей организации логистики на предприятии и при необходимости выполнения корректировки разработанных ранее планов по разным направлениям логистической деятельности;
  3. Оценка деятельности отдельных подсистем логистики и системы в целом;
  4. Координация тактической деятельности отделов / групп службы логистики по отношению к стратегическим целям предприятия;

5. Осуществление при необходимости определенных изменений в процедурах и операциях, выполняемых службой логистики;

6. Установлении норм расходов на выполняемые логистические процедуры и операции;

7. Разработка внутренних стандартов обслуживания потребителя.

Исходной информацией такого уровня управления являются:

1. Показатели деятельности предприятия в широком масштабе;

2. Общие проблемы логистических подсистем;

3. Внешние факторы, влияющие на логистическую систему в целом (прежде всего, рост или снижение конкуренции на рынке).

Такая информация используется для исследования, анализа, оценки деятельности службы логистики и принятия различного рода решений, касающихся корректировки действий в отдельных подсистемах и системы менеджмента в целом.

Второй уровень: программное управление. Включает в свой состав практически все функции подсистем логистики:

1. Получения и обработки заказов;

2. Организация закупок материально-технических ресурсов;

3. Организация транспортного хозяйства;

4. Организация складской и сбытовой деятельности;

5. Оперативное управление подсистемами в режиме времени и расходов, определенных управлением программного управления;

6. Отчет перед уровнем программного управления о результатах деятельности подсистем в соответствии с планируемыми временем и расходами.

В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влияние на доходы зависит от управления большим количеством ресурсов. Следует отметить, что на многих предприятиях логистика "растворяется" в других его функциональных подразделениях. При этом цели таких

подразделений не всегда совпадают с целями организации процесса управления товаропотоками.

Развитие организационной структуры службы логистики, как правило, воспринимается персоналом существующих на предприятии функциональных подразделений как средство высшего руководства увеличить свое влияние на их деятельность, перераспределения власти и средств.

В дальнейшем развитие организационной структуры службы логистики предусматривает ее функциональное агрегирования.

Стадия 1. Начало такой стадии определяется тем, что руководители предприятия убеждаются в перспективности формального объединения логистических функций, которые еще рассматриваются как вспомогательные или сопутствующие.

Наиболее типичным примером такого подхода является объединение двух или более логистических функций без существенных изменений в общей организационной структуре предприятия. Ответственность за логистическую деятельность распределена между работниками традиционных функциональных подразделений предприятия. На этой стадии организационные изменения касаются прежде всего интеграции функций в рамках сфер применения маркетинга и производства. Только в отдельных случаях может предусматриваться непосредственная ответственность за согласованность действий логистического характера между подразделениями, занимающимися материально-техническим обеспечением и хранением материальных ресурсов.

Такая фрагментарность логистических функций означает отсутствие координации и согласованности их выполнения, как в пределах предприятия, так и вне его. Поэтому типичным является дублирование действий планирования, управления и контроля выполнения процессов, в свою очередь приводит к непредсказуемым расходов и потерь. При этом информация, которая касается логистики предприятия, не всегда полной и

достоверной, а распределение обязанностей и ответственности персонала за выполнение логистических операций достаточно нечетким.

Стадия 2. Отмечается накоплением органами управления определенного опыта логистической деятельности и убежденности в выгодах от этого.

На предприятии формируются службы логистики как интегрированные организационные единицы, которые должны работать на общий результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Для такой стадии характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы. Это сопровождается повышением ее статуса, полномочий и ответственности. Перевод системы логистического менеджмента на более высокий уровень увеличивает возможности его стратегического влияния на деятельность предприятия в целом - независимый статус службы логистики обеспечивает ее управляемость.

Следует отметить, что на такой стадии концепция интегрированной логистики реализуется еще не полностью, основные усилия высшего руководства предприятия сосредотачиваются либо на физическом распределении, или на управлении материальными ресурсами. Другим фактором, который препятствует более глубокие интеграции является несовершенство межфункциональных логистических информационных систем. Но при любых других условиях интегрированные службы логистики начинают существенно влиять на формирование и развитие общей стратегии предприятия.

Стадия 3. Характеризуется стремлением органов управления предприятия объединить все логистические функции и операции под единым руководством: группировка многих логистических функций как планово-координирующего, так и оперативного характера, в единый блок с общим руководством. Целью такого объединения является стратегическое управление всеми внутренними и внешними товаропотоками для максимизации прибыли предприятия.

Перехода предприятия к стадии 3 способствует активное развитие логистических информационных систем. Это усиливает возможности планирования и оперативного управления деятельностью службы логистики. Проведение полной интеграции функций и операций в рамках службы логистики определяется так:

1. Каждая функциональная сфера логистики (снабжение, поддержка производства и сбыт) структурируются как отдельный интегрированный бизнес-процесс. При таких условиях построение цепей подчинения, полномочий и ответственности за его исполнение позволяет объединить работу отдельных подразделений предприятия в единый бизнес-процесс.

2. Основные логистические функции и операции (упаковка, грузопереработка, складирования, управления запасами, транспортировка и экспедирование грузов и т.п.) распределены между операционными службами. их целевая ориентация обеспечивает механизм интеграции таких функций и операций. Деятельность каждого подразделения службы логистики структурируется как система перекрестной ответственности за прямую взаимосвязь между снабжением, производством и сбытом.

3. К планированию материальных ресурсов присоединяется весь потенциал управленческой информации по планированию и координации соответствующих логистических операций. Обработка заказов приводит в действие логистическую систему управления и генерирует необходимую для этого единую базу данных. Планирование, которое определяет общие потребности предприятия в ресурсах на соответствующий промежуток времени, базируется на прогнозировании спроса (по продуктам и рынкам), результатах обработки заказов, данных о состоянии производственных запасов и стратегии размещения и загруженности логистических мощностей.

Наряду с этим, на предприятиях промышленно развитых стран происходят процессы перехода вертикально построенной организационной структуры службы логистики в горизонтальной структуры.

Эффективность функционирования службы логистики предприятия базируется на соблюдении определенных условий, которые определяют успех логистической деятельности.

1. Точная формулировка функций каждого отдельного работника логистической службы - это перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и работниками службы логистики.

2. Наличие необходимой информации о количестве работников службы логистики, которые будут необходимы в ближайший и отдаленный время - это прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, имеющих в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения.

3. Информация о наборе знаний и навыков будущих работников службы логистики, а также информация об объемах ожидаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширению предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количества трудовых ресурсов и рынка рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят будут готовить необходимых специалистов.

4. Необходимость подбора будущего менеджера на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего работника: - речь идет о формальных и неформальных производственных связи, когда неформальный связь может привести к негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или предприятия в целом.

На предприятии возможна организация службы логистики по модульному принципу.

Первый вариант может быть использован на промышленных предприятиях с полным производственным циклом, со значительным номенклатурой материальных ресурсов, используемых в производственном процессе, и широкой номенклатурой выпускаемого товара. Второй вариант характерен для торгово посреднических организаций, которые имеют незначительную номенклатуру закупаемой с целью перепродажи, а также для предприятий бытового сервиса.

Другие варианты используются на предприятиях, исходя из направлений их производственно-хозяйственной деятельности, количества наименований потребляемых материальных ресурсов, количества наименований производимых базовых изделий. Такие варианты могут быть использованы в неполном, коротком и однозвенного производственно-логистической цепи предприятия.

### 3. Финансовое состояние предприятия ООО «АвтоКар».

Финансовое состояние предприятия выражается в соотношении структур его активов и пассивов, т.е. средств предприятия и их источников. Основные задачи анализа финансового состояния — определение качества финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендации по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Эти задачи решаются на основе исследования динамики абсолютных и относительных финансовых показателей.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения анализа служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность:

- форма № 1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- форма № 3 «Отчет о движении капитала»;
- форма № 4 «Отчет о движении денежных средств»;
- форма № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»;

- данные бухгалтерского учета и необходимые аналитические расшифровки движения и остатков по синтетическим счетам.

Существуют три показателя достаточности источников формирования запасов: излишек (недостаток) собственных оборотных средств, излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов, излишек (недостаток) общей величины источников формирования запасов

Для определения типа финансовой ситуации удобнее всего использовать таблицу. В табл.4-5 представлены показатели, характеризующие финансовую ситуацию за 2020-2021 гг.

Из результатов расчетов можно сделать следующий вывод: отрицательное значение имеют показатели обеспеченности запасов собственными и долгосрочными заемными источниками, следовательно – ООО «АвтоКар» присваивается в 2019-2020 году 3 тип финансовой ситуации – неустойчивое финансовое состояние.

В начале 2019 года финансовое состояние на предприятии близко к критическому, так как все три показателя достаточности формирования источников запасов имеют отрицательное значение. Лишь в конце 2019 года появляется излишек общей величины средств для формирования запасов и затрат, что характерно для неустойчивого финансового состояния предприятия. Этот тип финансовой ситуации сохраняется и в 2019 году, но при этом недостаток формирования собственными и долгосрочными заемными источниками увеличивается, что характеризует неблагоприятное развитие предприятия.

Анализ динамики и структуры текущих активов предприятия дал неутешительные результаты: за последние два года структура текущих активов ни разу не достигала рационального норматива. Доминирующей частью текущих активов предприятия является дебиторская задолженность, величина запасов незначительно меняется на протяжении всего анализируемого периода, предприятие испытывает дефицит денежных

средств. В качестве рекомендаций для приведения элементов текущих активов к рациональному соотношению можно посоветовать следующее: активную работу с дебиторами предприятия, анализ сложившейся дебиторской задолженности, выявление в ее структуре безнадежной к взысканию.

Следующим этапом оценки текущих активов является определение их оборачиваемости и расчет суммы высвободившихся или дополнительно привлеченных оборотных средств в результате изменения оборачиваемости.

Что касается коэффициента оборачиваемости, то его величина за 2020 год увеличилась на 1,7 раза. Из этого можно сделать вывод о том, что величины выручки от реализации и ТА пришли в большее соответствие, чем в 2019 году.

Для оценки ликвидности баланса сначала группируют элементы актива баланса по степени ликвидности, а элементы пассива по степени срочности.

Элементы актива баланса делятся на четыре группы: наиболее ликвидные активы, быстрореализуемые активы, медленнореализуемые активы, труднореализуемые активы.

Обязательства по степени срочности делятся на следующие группы: наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы, постоянные пассивы.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если величина наиболее ликвидных активов больше величины наиболее срочных обязательств, быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, величина медленнореализуемых активов больше величины долгосрочных пассивов, постоянные пассивы предприятия больше труднореализуемых активов.

В 2022 году сложилась ситуация, выраженная следующими неравенствами:

На начало года	На конец года
$1A < 1П$	$1A < 1П$
$2A > 2П$	$2A < 2П$
$3A > 3П$	$3A > 3П$
$4A < 4П$	$4A > 4П$

Из систем этих неравенств можно сделать следующий вывод: предприятие можно характеризовать, как финансово неустойчивое на протяжении 2017-2018 гг. (неравенство  $4A < 4П$  соблюдалось только на конец 2017 года); перспективная ликвидность предприятия в норме (неравенство  $3A > 3П$  соблюдалось на протяжении всего периода). Ситуацию на предприятии нельзя назвать ликвидной из-за нехватки денежных средств и большой величины кредиторской задолженности (неравенство  $1A > 1П$  не соблюдалось на протяжении всего периода). Предприятие испытывает нехватку наиболее ликвидных активов на протяжении всех анализируемых лет.

На основе этих показателей можно рассчитать общий показатель ликвидности.

Значительное изменение общего показателя ликвидности произошло в 2019 году (с 0,514 до 0,708), но уже в 2020 году значение показателя вернулось практически на прежний уровень и стало равным 0,591. На протяжении всего анализируемого периода значение общего показателя ликвидности не соответствует нормативу.

Следующий этап анализа ликвидности баланса – это коэффициентный анализ. Рассчитываются 3 коэффициента, расчетная величина сравнивается с нормативом.

Для оценки платежеспособности предприятия используется три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Мгновенную платежеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какую часть краткосрочной задолженности может покрыть организация за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Краткосрочные обязательства включают: краткосрочные кредиты банков и прочие краткосрочные займы, краткосрочную кредиторскую задолженность, включая задолженность по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные пассивы.

Платежеспособность предприятия с учетом предстоящих поступлений от дебиторов характеризует коэффициент уточненной (текущей) ликвидности. Он показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе при условии полного погашения дебиторской задолженности.

Нормальное ограничение означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги. Классификации финансовых ситуации изложенной выше, соответственно, динамика значений именно коэффициента уточненной (текущей) ликвидности, наиболее точно отражающего текущую платежеспособность предприятия.

Различные показатели ликвидности не только дают разностороннюю характеристику платежеспособности предприятия при разной степени учета ликвидных активов, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

### Тема №3 «Применение современных информационных технологий в логистических процессах на примере ООО «АвтоКар»

В качестве технической базы (технического обеспечения) рабочего места специалиста, обрабатывающего экономическую информацию вполне можно выбрать типовой компьютер, предлагаемый многими продавцами компьютерной техники, а неправильный выбор программного обеспечения может привести к большим потерям времени, денег и тяжелым психологическим последствиям. Достаточно лишь представить, как при отсутствии преемственности при переходе на новый программный продукт придется заново переучивать весь персонал, заново ввести базу данных, созданную и накопленную в течение нескольких лет и т.д.

Главным назначением АРМ, конечно, является решение задач профессиональной направленности (задач бухучета, анализа хозяйственной деятельности, планирования и прогнозирования и т.п.). Однако персональный компьютер непосредственно не может взаимодействовать с программами профессионального назначения, необходима операционная система, с помощью которой все остальные программы-приложения и будут работать. Компьютер и операционная система будут как бы являться вычислительной платформой, на которой базируются все прикладные программы.

Прикладное программное обеспечение (ППП - пакеты прикладных программ) можно разделить на две группы:

1. Базовое (общесистемное) программное обеспечение, которое практически не привязано (или слабо привязано) к решению конкретных узко профильных задач, к области узкой профессиональной деятельности пользователя, которые можно разделить, в свою очередь, на три крупных подгруппы:

1. Функциональные ППП;
2. Многофункциональные и интегрированные ППП;

3. Проблемно - ориентированные ППП общесистемного назначения.

2. Проблемно-ориентированные ППП профессионального назначения, которые можно разделить, в свою очередь, на две подгруппы:

1. Типовые ППП управления, учета и анализа (например, автоматизированная система бухучета «1С: Бухгалтерия», которая будет рассмотрена в отдельной главе); локальные (индивидуальные) ППП управления, учета и анализа.

2. Функциональные ППП.

ППП первоначально разрабатывались именно как прикладные программы для решения определенной группы задач - для реализации одной функции прикладного программного обеспечения: текстовые редакторы, табличные процессоры (электронные таблицы), графические редакторы, системы управления базами данных и т.п. Конечно, сейчас эти основные функции реализованы в многофункциональных пакетах и интегрированных пакетах типа Office, однако они стоят значительно дороже и требуют значительно больших ресурсов компьютера (хотя в полном комплекте, может быть, и не нужны), поэтому функциональные пакеты имеют очень широкое распространение. Очень часто эти программные продукты можно найти в свободном, общедоступном распространении (shareware) на сайте фирмы-разработчика, на BBS, на CD-ROM и т.д. Их можно бесплатно установить на свой компьютер и проверить в работе, оценить возможности, однако при коммерческом использовании необходимо зарегистрироваться у разработчика и заплатить ему некоторую сумму, чаще всего небольшую.

## Тема №4 «Проектирование логистической системы. Планирование в логистической системе на примере ООО «АвтоКар»

### 1. Выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах на примере ООО «АвтоКар».

Организационная структура логистики ООО «АвтоКар» - это внутреннее устройство любой системы логистического менеджмента, то есть принцип организации элементов в логистическую систему предприятия, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

Организационная структура логистики ООО «АвтоКар» отражает форму (то есть построение), устройство субъекта логистического управления, способ его внутренней организации, связи элементов такого субъекта между собой (порядок расположения, подчиненности отдельных звеньев управленческого аппарата).

Задача организационной структуры управления заключается в формировании отношений между взаимосвязанными объектами и субъектами управления и ресурсами, которые обеспечивают эффективное достижение целей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование организационной структуры службы логистики является не только основой существования количественно определенной системы логистического управления, но и формой, в рамках которой происходят изменения, появляются предпосылки для перехода системы из одного состояния в другое.

При любых условиях организационная структура имеет достаточно гибко и легко приспосабливаться к особенностям логистической деятельности предприятия. Это определяет следующие основные требования к ней:

1. Структура организации должна отражать цели и планы логистики предприятия, поскольку они являются составляющими всей его производственно-хозяйственной деятельности;

2. Структура организации должна отражать внешнюю среду логистики предприятия;

3. Структура организации должна отражать определенный объем полномочий, которыми наделены лица, осуществляющие на предприятии логистическое управление товаропотоками;

4. При группировке видов логистической деятельности предприятия и распределения полномочий внутри организации необходимо учитывать человеческий фактор.

Эффективно выстроенная организационная структура логистики обеспечивает ей стабильность, устойчивость, благодаря чему такая система сохраняет свои свойства при изменении условий функционирования внешней среды.

Поэтому необходимо принимать во внимание:

1. Стремление к простоте формы и небольшого штата логистического управления (высший уровень структуры логистического управления должен быть немногочисленным, а сама структура - максимально простой и гибкой)

2. Соблюдение свободы и одновременно жесткости логистического управления (при условии сочетания централизации и децентрализации управления должна проявляться жесткость по выполнению наиболее значимых для предприятия дел, и предоставляется свобода действий функциональных подразделений по всему остальному)

3. Смещение акцентов с функций на бизнес-процессы (сосредоточение внимания органов управления не в исполнении отдельных логистических функций, а на решении вопроса наиболее эффективного управления процессом выполнения заказов потребителя в целом - функциональные подразделения предприятия составляют единый процесс).

Понимание сущности и роли организационных структур хозяйствующих субъектов в прошлом и в настоящее время, выделение их сильных и слабых сторон позволяет логистическому менеджменту выбрать наиболее оптимальную структуру, которая в наиболее полной мере удовлетворит предприятие в будущем. В современных условиях развития рыночных отношений происходят "управленческие эксперименты" руководства предприятий, по которым проходят постоянные перестройки организационных логистических структур и преобразования логистических бизнес-процессов на оперативном / операционном уровне; модифицируются иерархические организационные структуры с целью их приспособления к динамично меняющейся внешней среде. Внимание руководства предприятий начинает сосредотачиваться на технологиях замены вертикальных бюрократических структур на горизонтальные структуры, ориентированные на управление ключевыми процессами. Эффективность формирования организационной структуры логистики предприятия обеспечивается повышением производительности труда, рационального использования основных фондов, сокращения потерь предметов труда, выполнения определенных объемов работ с минимальными затратами.

Современный менеджмент определяет существование таких базовых принципов управления: индивидуальный, функциональный и процессный.

Индивидуальный принцип управления определяет работу, выполняемую отдельным человеком.

Функциональный принцип управления отражает работу подразделения и предприятия в целом по вертикали взаимодействия руководителей, подразделений и служащих.

Функциональные структуры логистического менеджмента определяются следующими особенностями:

1. Формирование групп помощников ("экспертов") руководителя, задача которых состоит в распределении между работниками выполнения работ;

2. Формирование групп помощников "экспертов", которые не отвечают за общую эффективность функционирования предприятия (бизнес-системы), выполняя только те обязанности, которые поручают "эксперты";

3. Отсутствие горизонтальных связей между функциональными подразделениями предприятия;

4. Большой поток процедур организационно-управленческого характера, в значительной степени затрудняет выполнение логистических процессов;

5. Привлечение в сферу логистического управления товаропотоками большого количества работников, которые влияют на конечный результат логистических процессов;

6. Сосредоточение логистических функций и ответственности на высшем руководстве, неопределенность такой ответственности на более низких уровнях.

Сущность построения функциональной структуры логистики предприятия заключается в контроле выполнения работниками службы логистики низшего уровня указаний работников высшего уровня управления. Норма управляемости; то есть научно обоснованная контролируемая количество подчиненных составляет от трех до пяти человек. В значительной степени эффективность работы такой группы определяется прежде всего профессионализмом их руководителя, поскольку он распределяет сферы деятельности между подчиненными.

Процессный принцип управления фактически составляет последовательный ряд поставщиков и потребителей. При этом требования к каждой последующей работы или операции обуславливают требования к предыдущей работы или операции. Результаты деятельности службы логистики по сути является межфункциональной, зависят от требований к составляющим взаимообусловленного такой деятельностью бизнес-процесса.

Таким образом, требования к каждому единичному интегрированного логистического бизнес-процесса, который входит в общий интегральный

горизонтальный бизнес процесс предприятия, должен определяться требованиями к конечному результату деятельности логистической службы.

Это достигается путем рациональной организации труда - приведение трудовой деятельности персонала службы логистики в соответствующую систему, которая может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру.

Наиболее важным условием достижения успеха в логистической деятельности предприятия является отработка принципов организации. На основании обобщения известных теоретических разработок в этой сфере выделим следующие основные принципы формирования организационной структуры логистики предприятия.

1. Разделение труда. Этот принцип предусматривает, что работа работника или группы работников должна быть законченной фазе рабочего процесса - необходимый конечный результат такой работы. Такое распределение имеет как положительные преимущества, так и отрицательные последствия.

2. Делегирование полномочий. Это наделение правами и обязанностями определенного работника в сфере компетенции соответствующего руководителя. Эффективность делегирования полномочий зависит от следующих факторов:

1) Фиксированная ответственность - при делегировании полномочий ответственность с руководителя не снимается;

2) Возможность общего контроля - способности руководителя и его подчиненных; тип работы; территориальное размещения предприятия, мотивация работников;

3) Соответствие прав и обязанностей - объем делегированных полномочий должен соответствовать объему делегированных обязанностей;

4) Передача ответственности по иерархии - делегирование полномочий, по возможности, на самый низкий иерархический уровень (принцип абсолютного преимущества)

5) Отчетность отклонений - результат мониторинга должен быть немедленно доведен до сведения руководителя.

3. Диапазон контроля. Это норма контроля или управляемости руководства (количество непосредственно подчиненных одному руководителю работников). К факторам определения оптимального количества подчиненных с позиций диапазона контроля относятся:

1. Уровень компетентности руководителя и его подчиненного
2. Пределы выполнения руководителем работ, не подпадающих под его непосредственные обязанности;
3. Интенсивность взаимодействия между отдельными подчиненными;
4. Сходство и различия в деятельности подчиненных;
5. Широта новой проблематики в конкретном подразделении;
6. Распространенность стандартизированных процедур;
7. Степень физических различий в деятельности.

4. Влияние технологии. Исходит из того, что технология, используемая на предприятии, достаточно тесно связана с его идеальной организационной структурой. Поскольку с точки зрения требований решения проблем более сложная технология требует более четкой выразительности организационной структуры - обеспечение тщательной разработки и четко выполнения плана, обеспечение соответствия кадровой и материальной составляющей целей, ресурсов и потребностей предприятия.

5. Факторы среды. Для большинства предприятий динамично меняющаяся и жестко конкурентную среду, где они функционируют, требует гибкой приспособленности его структуры к новым и слабо контролируемым ситуациям. Изменения, происходящие во внешней среде, приводят не только к использованию различных структур, но и к коренному изменению структуры в пределах одной и той же организации.

6. Размер предприятия. Влияет на выбор структуры организации. Чем больше по размеру предприятие (в том числе и по количеству работников), тем в большей степени проявляется тенденция выбора бюрократической структуры. Возникает невозможность создания некоторой формальной структуры с разделением на отдельные единицы, которые создают возможность координации управления.

7. Подбор кадров. Такой принцип базируется на том, что каждое рабочее место должно быть обеспечено работником, который заинтересован в работе и обладает необходимой квалификацией. Наем каждого нового работника должна усиливать позиции предприятия на рынке.

8. Обязанности работников. Они заключаются в выполнении работниками, которые зачислены на работу, определенным порядком своих служебных обязанностей под руководством непосредственного руководителя.

9. Полномочия руководителя. Они подразделяются на два вида: формальные обязанности (передаются от руководителя к подчиненному - цепь командования) и неформальные полномочия (заслуженный авторитет).

10. Компетентность и дисциплина. Этот принцип представляет собой комплекс взаимосвязанных знаний, умений, навыков и правил поведения работников всех уровней управления предприятием при соблюдении соответствующей служебной дисциплины (определение обязанностей, регламентируются должностными инструкциями).

11. Нормы и нормативы. Они включают:

1) Нормы затрат живого труда (совокупность норм, нормативов и расчетных показателей использования оборудования);

2) Нормы и нормативы движения производства (совокупность норм и нормативов, характеризующих состояние производственного процесса);

3) Нормы и нормативы затрат предметов труда (совокупность норм расхода материальных ресурсов).

12. Диспетчеризация работ. Она заключается в такой организации, по которой возможно проявление инициативы работников. Она, вероятно, не должна оставаться без внимания руководства и соответствующим образом поощряться.

13. Вознаграждение работников. Заключается в оценке рабочего места работника, на основании которой определяется заработная плата. При этом может быть использован ряд методик оценки рабочего места:

1) Ранжирование (каждое рабочее место отдельного подразделения предприятия анализируется в соответствии со сложностью выполняемой работы и уровнем ответственности, а затем рабочие места упорядочиваются по уменьшающимся значениям рангов в зависимости от важности для предприятия);

2) Градация (ранжирование осуществляется не в рамках одного подразделения предприятия, а по всем его службам - выполняется сопоставление должностей по рангам значимости и сравнение соответствующих рабочих мест);

3) Сопоставления факторов (количественный метод оценки рабочего места по таким факторам - степень ответственности, напряжение умственного труда, квалификация, условия труда, напряжение физического труда)

4) Система баллов (устанавливается набор факторов, характеризующих каждое рабочее место, и каждому фактору присваивается максимально возможный балл, при этом к факторам относят личные качества, профессиональные навыки, уровень ответственности, условия труда).

Организационная структура службы логистики предприятия и его подразделений зависит от целого ряда факторов, к которым относятся:

1. Направления производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2. Размеры и мощность предприятия (производственная и общая площадь, объем парка станков и т.п.);

3. Количество наименований, типов, марок, сортов тех размеров материальных ресурсов, используемых на предприятии;

4. Структура материально-технических ресурсов, потребляемых предприятием, по направлениям производственно-хозяйственной деятельности;

5. Количество поставщиков материально-технических ресурсов и их территориальное размещение;

6. Назначения и количество складов на предприятии, предназначены для хранения материально-технических ресурсов;

7. Наличие в собственности предприятия магистральных и внутрипроизводственных транспортных средств, их количество по видам и типам;

8. Количество потребителей промежуточной и конечной готовой продукции, изготавливаемой предприятием.

Важной задачей при организации службы логистики является ее внутренняя рациональная структура, которая должна основываться по определенным принципам.

1. Принцип "по функциям". Предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной логистической подсистеме без его распределения между работниками. Такой принцип используется, как правило, на предприятиях, оперирующих ограниченной номенклатурой необходимых в производстве материальных ресурсов, а следовательно, незначительной номенклатурой производимой продукции. Функциональный принцип внутренней организации службы логистики имеет определенные ограничения в его практическом использовании - существует некий "порог" расширения количества работников такой службы (в первую очередь в отделе снабжения и на складе сырья и материалов). В случае увеличения объемов реализации конечной готовой продукции на предприятии необходимо перестройка его производственно-сбытовой деятельности.

2. Принцип "по территории". Определяет потребность в распределении рынка реализации конечной готовой продукции и сервиса (например, по регионам страны). За каждым таким территориальным образованием осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами / группами службы логистики. Как правило, такой принцип характерен для предприятия, которое имеет главную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все отнесены к логистике работы. Примером использования такого принципа является процесс закупки сырья и материалов. На предприятии формируются несколько групп, которые отвечают за взаимоотношения с поставщиками, находящимися в разных регионах страны, ближнего и дальнего зарубежья. Это, в свою очередь, вызывает рост функциональных обязанностей соответствующих работников: таможенные операции, внутренняя и внешняя документация, специфика транспортировки и складирования сырья и материалов. Поэтому в разных регионах может существовать похожа сырье или материалы, такой принцип требует четкой координации работы структур службы логистики предприятия. Аналогичная ситуация может возникать в производственной и сбытовой деятельности предприятия, где по изготовлению конечной готовой продукции и ее реализации возникают вопросы согласования требований других регионов страны и других стран по ее функционально-потребительских характеристик и условий доставки и использования.

3. Принцип "по продукту". Используется в отделах закупок и продаж на предприятиях (склады материальных ресурсов и готовой продукции), где потребляется значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. В таком случае предусматривается создание в отделах службы логистики специальных групп / секторов, которые занимаются определенной, четко ограниченной номенклатурой или ассортиментом, группой конкретных продуктов. Так, в отделе закупок могут быть сформированы структуры (сектора) по группам материальных ресурсов. В свою очередь в каждом секторе формируются подструктуры, которые тоже

организованы по продуктовым принципу и занимаются закупкой конкретных видов сырья и материалов.

4. Принцип "за поставщиком". Используется на предприятиях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В таком случае в отделе закупок отдельный менеджер занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, поступающих на предприятия.

5. Принцип "за потребителем". Используется на предприятиях, имеющих длительные производственно-хозяйственные отношения с отдельными покупателями или конечными потребителями, которые покупают определенный ассортимент конечной готовой продукции в значительных объемах (или уникальную продукцию по специальному заказу). В таком случае в отделе продаж отдельный менеджер (группа менеджеров) занимается только данным покупателем или конечным потребителем и соответствующей номенклатуре производимой продукции предприятием.

6. Комбинированный принцип. Где определенное сочетание приведенных выше организационных принципов. Как правило, такое сочетание характерно для отделов закупок и продаж. Возможен вариант, когда основным принципом организации отдела продаж есть продуктовый принцип, на складе готовой продукции вводится должность менеджера, который отвечает за комплектование заказов для отдельного стратегически значимого заказчика.

В организационном структурировании службы логистики выделяют две основные, на первый взгляд альтернативные, тенденции. Первая заключается в том, что органы управления предприятия сосредотачивают свое внимание на интеграцию логистических функций в рамках своей существующей общей структуры. Вторая тенденция ориентирует предприятие на большую дифференциацию, что приводит к созданию сети

филиалов с определенными полномочиями логистического обслуживания, или же к формированию и развитию кооперации.

Очевидно, что единых практических подходов к формированию организационной структуры службилогистики на пидприємствах не существует. Поэтому вищомукеривництву необходимо определить и роль логистики в своей производственно-хозяйственной деятельности; рассмотреть возможные альтернативы организации и управления такой службы.

## 2. Анализ системы логистического планирования в организации

Для большей части компаний в неотъемлемые задачи реализации корпоративной стратегии входит необходимость спроектировать и сформировать логистическую систему, так как она выполняет ряд основных функций:

1. Производство;
2. Складирование и временное содержание произведенного товара;
3. Формирование готовой продукции к отгрузке и транспортировке;
4. Непосредственно сам процесс транспортировки товаров.

А так же процесс моделирования логистических систем включает задачи:

1. Определение потребности складов готовой продукции;
2. Приёма и обработки заявок;
3. Обслуживание клиентов;
4. Хранение произведенного товара;
5. Внутрипроизводственное управление запасами.

Для обеспечения внутрихозяйственных потребностей проектирование логистических систем позволит:

1. Управлять закупкой и доставкой материалов;
2. Управлять внутрипроизводственными запасами;

3. Контролировать движение сырья и материалов внутри цикла производства;

При планировании логистических систем крайне важными являются факторы:

1. Размещение и состав элементов.

Структура логистической системы напрямую зависит от потребности в денежных, товарно-материальных ценностях, трудовых ресурсах обеспечивающих её эффективное функционирование.

При планировании логистической системы необходимо учитывать расположение поставщиков сырьевых ресурсов относительно размещения потребляющих эти ресурсы элементов системы, с целью снижения транспортных издержек.

2. Расположение и число распределительных центров.

Организация может пользоваться как собственными складами и пунктами перевалки, так и использовать арендованные склады, распределительные центры или грузовые терминалы. Аналогично можно использовать подсортировочные склады расположенные вблизи потребляющего звена.

3. Проектирование эффективной системы взаимодействия элементов системы с использованием транспорта.

При формировании логистической системы моделируются различные варианты каналов транспортировки. При выборе определенного варианта решения необходимо обратить внимание на то, какой вид транспорта будет использоваться, какие будут маршруты и скорость доставки, величина затрат, ритмичность, возможность организации погрузок и разгрузок.

4. Информационное обеспечение

Обеспечение скорости и эффективности при коммуникации в процессе функционирования является важным фактором, определяющим её конкурентные способности. Структура информационных компонентов логистической системы имеет зависимость от поставленных перед ней

целями и задачами, внутренней структуры элементов, а так же внешней среды.

Одним значительным качеством логистической системы является динамичность. Им присуща изменчивость, возможность адаптации и реструктуризация.

Самыми популярными методами, используемыми при моделировании логистической системы, являются два типа: аналитический и имитационный.

Метод аналитического моделирования происходит в три основных стадии:

1. Определение основных принципов функционирования логистической системы в виде математических уравнений;
2. Решение сформированных уравнений;
3. Определение адекватности, или соотнесение полученных результатов с реальным положением вещей.

Преимущество данного метода заключается в возможности применения полученной модели неограниченное количество раз, а недостаток в крупном объеме и сложности математических расчетов.

Имитационный метод позволяет гораздо проще произвести исследование. Это моделирование происходит в две основные стадии:

1. Формирование опытной модели логистической системы;
2. Проведение серии опытов над полученной моделью.

Преимущество этого метода моделирования заключается в простоте реализации, а недостатки в высоком уровне издержек.

Моделирование логистических систем даёт возможность определить набор хозяйственных связей меж её элементами, так же присутствует возможность проектирования как макрологистических, так и микрологистических систем.

Для того чтобы планирование логистических систем приводило к максимально эффективным результатам, существуют различные принципы процесса проектирования.

Системный подход. Главный смысл принципа заключается во внимании к абсолютно всем элементам логистической системы, как взаимосвязанных составляющих целостного организма. Все части системы взаимодействуют между собой в процессе жизнедеятельности для выполнения главных задач с максимальной эффективностью.

Учёт всех издержек. При планировании логистической системы и вычислении эффективности её работоспособности важно обращать внимание на абсолютно все существующие издержки, такие как управление материальными, финансовыми, информационными и сервисными потоками. Минимизация издержек связанных с логистикой - ключевой параметр эффективной деятельности системы.

Глобальной оптимизации. Цель каждого элемента системы должны быть согласована с целями остальных элементов системы для достижения максимальной продуктивности работы системы.

Максимум автоматизации процессов. Разработка и внедрение автоматизированного оборудования и обеспечения позволит достичь максимальной эффективности в управлении всей системой. Применяются различные системы планирования ресурсов, управления заказами, базами и т.д.

Способность к адаптации. Логистическая система обязана оперативно реагировать на изменения окружающей бизнес-среды.

Особой эффективностью обладает именно системный подход к проектированию логистической системы, отобразим на рисунке номер 5 основные этапы его применения.



Рисунок 1 - Процесс применения системного подхода при планировании логистических систем

Начальным этапом в планировании системы является определение цели исследования с учетом технических и экономических требований, которые могут быть предъявлены к ней пользователями, такими как:

1. Бизнес-формирования;
2. Индивидуальные потребители;
3. Государственные структуры;
4. Банковские и прочие финансовые организации;
5. Логистические посредники.

Требования предъявляемы к системе со стороны пользователей зависят от характеристик рынка, его экономических, социальных, географических, транспортных, политических и прочих параметров.

Весьма полезным свойством результата системного анализа является то, что использование полученных результатов можно применять не единожды. Так как логистическая система изменчива, динамична, то результаты проделанной работы возможно корректировать для перенесения на уже измененную логистическую модель, с целью совершенствования её параметров, а так же более эффективного управления.

## Тема №5 «Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы на примере ООО «АвтоКар»»

### 1. Документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции на примере ООО «АвтоКар»»

Документальное оформление заказа.

Использование большинством фирм в условиях рыночной экономики сложившихся ранее документов во многих случаях не удовлетворяет современным требованиям.

Относительно ведения документации по закупкам руководителям соответствующих отделов целесообразно разработать стандартные бланки.

В них рекомендуется:

1. Обозначить его, в целях выделения бланка заказа среди других документов словом «заказ» или «заказ на поставку»;

2. Присвоить документу порядковый номер. Он применяется в документах, прилагаемых к копии заказа (товарно-транспортная накладная, счет-фактура и т. п.).

Наличие порядкового номера поможет быстрому поиску нужного документа;

3. Указать название и адрес компании. Эти сведения служат информацией поставщику, с кем ему предстоит иметь деловые отношения, куда поставлять товар и отсылать счет;

4. В бланке заказа должно быть указано должностное лицо, желательно, чтобы им являлся человек, стоящий у истока заказа. Это поможет поставщику при необходимости решить возникшие у него проблемы с конкретным человеком.

Ему же он может адресовать интересующие его вопросы, связанные с заказом;

5. Указывается дата, наименование и адрес поставщика.

6. Поставить сроки и указать количество поставляемых товаров;

7. Описать товар. В заказе на поставку должны быть четко определены необходимые товары со ссылками на предложение о закупках и заявкой на спецификацию;

8. Если адрес поставки не тождественен основному адресу предприятия, названного в бланке заказа, необходимо его указать;

9. Цена на товар должна быть проставлена в бланке заказа во избежание конфликта при расплате за поставленные товары;

10. Нужно предоставить свои банковские реквизиты, чтобы не возникали различные финансовые недоразумения.

Для правильного оформления операций поставок необходимо тщательно работать с документами, их отражающими.

Копия заказа направляется в подразделения потребителя для проверки на соответствие уведомлениям о поставке поступившего товара.

При проверке используется описание товара.

Уведомление об отгрузке направляется поставщиком после подготовки продукции к отправке. В этом документе указывают номер заказа и время поставки.

Когда поставщик пользуется транспортом другой фирмы, оформляется документ поставщика. В нем указывается:

1. Адрес отправителя и его название, описание продукции, количество мест, вес продукции, специфика транспортировки, название поставщика. Для информирования подразделений-потребителей о факте доставки товара, для контроля бухгалтерией соответствия уведомления об отгрузке товара подтверждением получения поставки являются копии заказа и счета;

2. Номер сопроводительного письма, дата поставки, способ транспортировки, отправитель – все это в книге регистрации товаров вместе с их кратким описанием. Некоторые предприятия не используют приведенные виды уведомления, предпочитая хранить нужные сведения непосредственно в компьютере, но при недобросовестности поставщика лучше иметь письменные документы;

3. Не будет лишним в некотором документе описывать брак и другие недостатки предоставленного товара для принятия нужных мер отделом закупки.

Документальное оформление приемки продукции.

Для оформления поступившего товара применяются унифицированные формы первичных документов (формы с N Торг-1 по N Торг-14), утвержденные постановлением Госкомстата России от 25.12.98 N 132 "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету торговых операций".

Приемка товаров осуществляется материально-ответственным лицом на основании товаросопроводительных документов поставщика, предусмотренных условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов (товарной накладной, товарно-транспортной накладной (ТТН), железнодорожной накладной, счетом или счетом-фактурой). Если товар доставляется, например, автомобильным транспортом непосредственно на склад покупателя, то материально-ответственное лицо, осуществляющее приемку товара, ставит свою подпись на товаросопроводительных документах и заверяет ее печатью своей организации.

Порядок приемки товаров и ее документальное оформление зависят от:

- места приемки;
- характера приемки (по количеству, качеству, комплектности);
- от наличия или отсутствия сопроводительных документов поставщика и соответствия их договору купли-продажи.

Место приемки товара Приемка товаров может производиться:

- на складе поставщика при вывозе товаров покупателем;
- на складе покупателя при доставке товаров поставщиком;
- в месте вскрытия опломбированных или в месте разгрузки неопломбированных транспортных средств и контейнеров или на складе транспортного предприятия при доставке и выдаче товара предприятием железнодорожного, водного, воздушного, автомобильного транспорта.

При отгрузке со склада поставщика основным товаросопроводительным документом является товарная накладная по форме N ТОРГ-12, которая используется для оформления продажи товаров сторонней организации.

Товарная накладная N ТОРГ-12 отличается от товарно-транспортной накладной тем, что в ней отсутствует транспортный раздел. Товарная накладная, изображенная на с. 51, может быть как приходным документом покупателя, так и расходным документом поставщика. В товарной накладной указываются номер и дата оформления, наименование поставщика и покупателя, наименование и краткое описание товара, его количество (единицы измерения), цена и общие суммы отпущенных товаров с учетом и без НДС. Товарная накладная подписывается материально-ответственными лицами, сдавшими и принявшими товар, и заверяется печатью организации поставщика и в отдельных случаях печатью покупателя.

Товарная накладная N ТОРГ-12 при получении товара на складе поставщика обычно составляется в двух экземплярах. Первый экземпляр остается у организации-поставщика и является основанием для списания товаров. Второй экземпляр передается организации-покупателю и является основанием для оприходования товара. Вообще говоря, количество оформляемых экземпляров накладной может быть и больше. Это зависит от условий получения товара покупателем, вида организации поставщика, места передачи товара, особенностей документооборота и т.д.

Если товары получает материально-ответственное лицо покупателя на складе поставщика, то оно должно предъявить поставщику доверенность по форме N М-2 (М-2А), которая необходима для подтверждения полномочий материально-ответственного лица на получение товара. Форма доверенности установлена Постановлением Госкомстата России от 30.10.97 N 71а "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов,

материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве".

Доверенности на получение товара выдаются только сотрудникам данной организаций. Выдача доверенностей лицам, не работающим в данной организации, не разрешается. Доверенность подписывается руководителем и главным бухгалтером организации или лицами, ими на то уполномоченными, и на ней ставится печать организации. Если товар получает представитель организации-покупателя по доверенности (с печатью), то печать организации-покупателя на товарной накладной не ставится.

В случае несоответствия фактического наличия товаров количеству, указанному в товарной накладной или отклонения по качеству, установленному в договоре, либо по данным, указанным в сопроводительных документах, должны составляться соответствующие акты, о которых речь пойдет ниже, а в сопроводительном документе следует сделать отметку об актировании. Характер приемки товаров Теперь рассмотрим, как характер приемки влияет на ее документальное оформление.

Если по условиям договора необходима приемка товаров по количеству, качеству, массе и комплектности, то оформляется Акт о приемке товаров по форме N ТОРГ-1 или Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2. Форма N ТОРГ-1 используется в том случае, если нет расхождений между документами поставщика и фактическими данными приемной комиссии. Приемка товара производится по фактическому наличию. При обнаружении отклонений по количеству, качеству, массе покупатель обязан приостановить приемку, обеспечить сохранность товара, принять меры по предотвращению его смешения с другим однородным товаром и вызвать представителя поставщика (грузоотправителя) для составления двустороннего акта. Поставщик может не высылать своего представителя и разрешить приемку товара без него.

Если по каким-то уважительным причинам работа по приемке прерывалась, причины, условия хранения и перерывы фиксируются в акте. Акт по форме N ТОРГ-1 составляется отдельно по каждому поставщику на каждую партию товара, поступившую по одному транспортному документу. Один экземпляр этого документа остается у покупателя, а другой передается поставщику. Заполнение первой и последней страниц акта N ТОРГ-1 не вызывает затруднений.

На 1-й странице акта записываются реквизиты поставщика, изготовителя и получателя товара, номер и дата акта, место приемки, реквизиты договора и другие сведения. Особое внимание следует обратить на строку "Способ доставки", где указывается вид транспортного средства, доставившего товар (в вагоне, составе, автофургоне, рефрижераторе, на судне и т.д.). На 2-й и 3-й страницах акта N ТОРГ-1 при заполнении строки "Сертификат" обязательно указываются его номер, наименование органа регистрации, выдавшего этот документ, и срок его действия. Для примера на с. 52 приведен фрагмент 2-й и 3-й страниц заполненного акта N ТОРГ-1. Если реальное состояние поставленного товара соответствует документам поставщика, то в полях "Состояние товара, тары и упаковки в момент осмотра", "Способ определения недостающего товара", "Заключение о причинах и месте образования недостачи товара", "Отклонение (+, -)" можно сделать прочерк. На последней странице акта N ТОРГ-1 члены комиссии подтверждают правильность сведений, указанных на предыдущих страницах, и пишут свое заключение о приемке товара. Если представитель поставщика участвует в приемке, то он расписывается в получении акта. Здесь же подписывается главный бухгалтер грузополучателя. На 4-й странице также выделено место для записи решения руководителя по поводу приемки товара.

Заведующий складом расписывается на этой же странице в получении товара и тары на ответственное хранение, а руководитель утверждает документ. Акты должны храниться в течение пяти лет. Для оформления

приемки товаров, имеющих количественные и качественные расхождения по сравнению с данными сопроводительных документов поставщика, дополнительно применяются Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей по форме N ТОРГ-2 и аналогичный Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке импортных товаров по форме N ТОРГ-3. Акты по формам N ТОРГ-2 и N ТОРГ-3 составляются в соответствии с фактическим наличием товаров и в сравнении с данными, содержащимися в транспортных, сопроводительных или расчетных документах, а при приемке их по качеству и комплектности - в соответствии с требованиями к качеству товаров, предусмотренными в договоре или контракте. Эти акты являются основанием для предъявления претензии поставщику и составляются аналогично акту по форме N ТОРГ-1.

Однако товары, по которым не установлены расхождения по количеству и по качеству, в этих актах не перечисляются, о чем делается отметка в конце акта следующего содержания: "По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет". Количество экземпляров составляемых актов и комплектность документов обосновываются реальной ситуацией. Обычно акт по форме N ТОРГ-2 на отечественные товары составляется в четырех экземплярах, а акт по форме N ТОРГ-3 на импортные товары - в пяти экземплярах.

Приемка товаров, поступивших в ненарушенной таре от иностранного поставщика, осуществляется в обычном порядке, как и приемка товаров от российского поставщика. Если установлено несоответствие количества и/или качества товара по договору с иностранным поставщиком, то акт составляется в присутствии материально-ответственного лица покупателя, представителя иностранного поставщика (при согласии поставщика возможно составление акта в его отсутствии) и представителей других незаинтересованных организаций. Акт по форме N ТОРГ-3 составляется отдельно по каждому иностранному поставщику на каждую партию товара,

поступившую по одному транспортному документу. При приемке любых товаров акты о приемке с приложением документов (накладные и т.д.) передаются в бухгалтерию под расписку и при расхождениях с товаросопроводительными документами используются для направления претензионного письма поставщику или транспортной организации, доставившей груз.

Неотфактурованные поставки. На практике нередко встречаются случаи, когда товар поступает в организацию без товаросопроводительных документов поставщика или они частично отсутствуют. Это называется неотфактурованной поставкой. Несмотря на отсутствие товаросопроводительных документов, товар все равно должен быть оценен и оприходован. В случае неотфактурованной партии товаров для оформления приемки и оприходования фактически полученных товаров используется Акт о приемке товара, поступившего без счета поставщика, по форме N ТОРГ-4. Неотфактурованные поставки могут, например, возникать, когда в сопроводительных документах, которые получатель товара принимает от транспортной организации, указаны только номенклатура товаров и их количество, а цен нет. Транспортная организация обычно отвечает только за сохранность и доставку товаров по номенклатуре и количеству, а цена для нее не имеет существенного значения. При оприходовании такого товара у бухгалтера появляется необходимость оценить его (определить цену каждого наименования). Если товар еще не оплачен, то в момент получения неотфактурованной поставки покупателю известна только цена, указанная в договоре или в приложении к нему. Эту цену называют учетной или плановой.

Именно по этой учетной цене товары принимаются к бухгалтерскому учету с последующим уточнением фактической себестоимости (п. 26 Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01, утвержденного Приказом Минфина России от 09.06.01 N 44н). После оприходования товара поставщику обычно сообщают о

полученной поставке и прилагают акт о приемке. Акт по форме N ТОРГ-4 можно применять для оформления любого поступления в организацию по фактическому наличию.

Он составляется, по крайней мере, в двух экземплярах членами комиссии при участии материально-ответственного лица. Один экземпляр передается в бухгалтерию, другой - остается у материально-ответственного лица.

## 2. Документальное оформление перевозки грузов различными видами транспорта

При выполнении перевозок на каждом АТС должны быть документы, которые относятся к документам строгой отчетности (имеют серию и учетный номер). В общем случае к таким документам относятся:

1. Путевой лист;
2. Товарно-транспортная накладная (ТТН) при перевозке грузов товарного характера (имеющих стоимость).

Путевой лист является основным первичным документом, определяющим показатели для учета работы ТС и водителя, и для расчетов за перевозки. Приказом Минтранса России от 18 сентября 2008 г. № 152 утверждены обязательные реквизиты и порядок их заполнения. При выполнении перевозок используются путевые листы следующих форм, утвержденных Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78:

1. Форма 3 — при перевозках легковыми автомобилями. Работа автомобиля фиксируется на обратной стороне путевого листа, и каждая поездка заверяется лицом, использующим автомобиль;

2. Форма 4-с (сдельная) — при грузовых перевозках на условиях сдельной оплаты, предусматривает подробное задание водителю по маршруту движения и числу ездов. На обратной стороне путевого листа

фиксируется время выполнения ездки, продолжительность простоев и номера ТТН, на основании которых перевозился груз;

3. Форма 4-п (повременная) — при грузовых перевозках на условиях повременной оплаты, предусматривает указание заказчика перевозок (заказчиков) и времени прибытия и убытия от заказчика. Номера ТТН, по которым перевозился груз, записывают на обратной стороне. Путевой лист имеет отрывной талон, который должен быть заполнен заказчиком и заверен его печатью. После обработки в АТП этот талон возвращается заказчику вместе со счетом на перевозки; - форма 4-л — при перевозках пассажиров легковыми таксомоторами. В путевом листе предусмотрены отметки о простоях и выполнении заказных перевозок;

4. Форма 6 — при городских и пригородных автобусных перевозках. В путевом листе отмечают рейсы и регулярность их выполнения;

5. Форма 6-спец — при заказных автобусных перевозках. Путевой лист имеет отрывной талон заказчика;

6. Форма 7 — при междугородних автобусных перевозках.

На путевых листах в левом верхнем углу проставляется штамп или печать организации — владельца ПС. Заполнение путевого листа производится перед выездом АТС на линию, на линии и после возвращения в АТП. Перед выездом на линию заполняются сведения о водителе, сопровождающих лицах и АТС, времени начала и окончания работы, заказчике перевозок, планируемом пробеге АТС и движении горючего. Если выполняемые перевозки подлежат лицензированию, в путевом листе должны указываться номер и серия лицензии. Указанная в путевом листе дата выдачи должна соответствовать дате регистрации выданного путевого листа в журнале. В нижней части путевого листа должны быть поставлены подписи:

1. Диспетчера, подтверждающая правильность заполнения путевого листа и наличия у водителя водительского удостоверения; механика об исправности ПС;

2. Медицинского работника о возможности допуска водителя к управлению АТС;

3. Водителя о принятии АТС в технически исправном состоянии и получении задания на работу.

Данные в путевой лист заносятся должностными лицами АТП (диспетчером, техником по топливно-смазочным материалам и др.). Участие водителя в подготовке путевого листа не допускается. На линии в путевой лист заносятся сведения о работе ПС, результаты проверки контролирующими лицами. Ответственное лицо заказчика расписывается и ставит печать, подтверждая правильность заполнения данных о выполненной работе. После сдачи водителем путевого листа при возвращении в АТП диспетчер или другое уполномоченное на это лицо заполняют данные о фактически выполненной работе водителем и АТС, движении горючего. Водитель своей подписью удостоверяет сдачу ПС механику в технически исправном состоянии или в состоянии с определенными неисправностями и число сданных, вместе с путевым листом, ТТН. Механик своей подписью подтверждает эти сведения. Диспетчер своей подписью подтверждает число сданных водителем ТТН и правильность заполнения данных после сдачи путевого листа водителем. Ответственность за правильное заполнение путевого листа несут руководители АТО и лица, ответственные за эксплуатацию ПС и участвующие в заполнении документов. Путевые листы хранятся в АТП вместе с ТТН, что облегчает их совместную проверку. Для контроля движения путевых листов, выданных водителю, и сдачи путевых листов после их первичной обработки в бухгалтерию ведется специальный журнал, форма которого утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 28.11.1997 № 78. Приказом Минтранса России от 30.06.2000 № 68 введены формы путевой документации и журнала учета путевых листов для индивидуальных предпринимателей, учитывающие особенности ведения ими хозяйственной деятельности. Если предприниматель использует наемный труд, водитель должен иметь при себе трудовой договор (контракт). Путевой

лист должен оформляться лично предпринимателем или специально назначенным лицом.

При выполнении перевозок товарных грузов совместно с путевым листом используется ТТН.

Товарно-транспортная накладная представляется перевозчику грузоотправителем и является основным документом для списания груза грузоотправителем и оприходования его грузополучателем. Грузоотправитель оформляет отдельную ТТН для каждого грузополучателя и каждой ездки АТС с обязательным заполнением всех реквизитов не менее чем в четырех экземплярах (первый остается у грузоотправителя, второй сдается грузополучателю, третий и четвертый поступают в АТП). После проведения расчетов по выполненным перевозкам третий экземпляр возвращается грузоотправителю вместе со счетом за перевозку.

Используют ТТН формы 1-т — «Товарно-транспортная накладная». Товарно-транспортная накладная состоит из двух разделов: товарного и транспортного. В заголовочной части ТТН указывают дату ее выписки, наименование заказчика, который оплачивает перевозку, наименование АТО, марку и государственные номера ПС, данные водителя, номер путевого листа.

Товарный раздел ТТН заполняется грузоотправителем и содержит сведения о грузе и лице, отпускающем груз. Вместо указания подробных сведений о перевозимом грузе могут указываться номера товарных накладных, содержащих все предусмотренные ТТН реквизиты и прилагаемых к ТТН.

В транспортном разделе ТТН приводятся сведения о погрузочно-разгрузочных операциях и показатели работы ПС. При получении груза водитель получает три экземпляра ТТН, заверенные подписями и печатями грузоотправителя и подписью водителя. При сдаче груза материально-ответственное лицо грузополучателя ставит в ТТН свою подпись и печать. В случае несоответствия доставленных товаров по качеству или количеству

должен составляться акт, который является юридическим документом для предъявления претензий поставщику. Сведения о составленном акте (номер, дата и краткая причина составления акта) записываются в соответствующей графе ТТН. В случае перегрузки груза в пути следования на другой ПС сведения об организации, водителе и АТС зачеркиваются с сохранением читабельности прежних данных и записываются новые данные. Исправления заверяются подписью работника, руководящего перегрузкой, и о факте передачи составляется акт с выполнением соответствующей отметки в ТТН. По грузам нетоварного характера, объем перевозок которых учитывается, ТТН выписывается в трех экземплярах (первый и второй для АТП, третий для грузоотправителя). Первый экземпляр АТП прилагается к счету за перевозку. В зависимости от вида перевозимых грузов к ТТН могут прилагаться другие товаросопроводительные документы.

### 3. Оформление складской документации

Организация складского учета на предприятии направлена на достижение конкретных целей. Это обеспечение сохранности материальных ценностей и формирование достоверной и полной информации о наличии и передвижении материальных активов.

Вот что относится к складским документам:

1. Накладные;
2. Ведомости;
3. Акты;
4. Описи;
5. Журналы;
6. Другие документы, которые помогают вести учет материалов на всех этапах движения и позволяют проконтролировать перемещение активов на складах с момента их поступления до фактического выбытия, использования или списания.

Один из самых распространенных бланков — накладная ТОРГ-12.

Как организовать учет:

Шаг 1. Организовать склад. Это особенно важно, если в учреждении большое количество товарно-материальных ценностей для их учета и хранения.

Шаг 2. Назначить ответственного работника или даже несколько лиц, уполномоченных на ведение складского дела.

Шаг 3. Утвердить перечень складских документов, которые будут использоваться в компании. НКО и представители бизнеса вправе разработать собственные бланки и формуляры. Все шаблоны следует закрепить в учетной политике. Бюджетникам следует руководствоваться положениями Приказа Минфина № 52н.

Документооборот на складе

Представим складской документооборот для чайников в виде таблицы с пояснениями к каждому формуляру. Все унифицированные формы можно скачать для работы. Бланки применять не обязательно, организация вправе разработать собственные шаблоны. Вот список основных складских документов:

Этап учета ТМЦ на складах	Образцы складских документов	Рекомендации по заполнению
Поступление	ТОРГ-12	Заполняются при покупке материальных ценностей у поставщика. Представляют собой товарные накладные, в которых детализирована информация о поступающих ТМЦ.  Так как документы поступают от внешних источников, заполнением бланков занимается поставщик (продавец,
	М-15	

		передающая сторона).
	М-4	Приходный ордер заполняется ответственным лицом по ведению складского учета. Допускается отказаться от заполнения М-4, заменив формуляр специальным штампом. Штамп о получении проставляется на накладных. В структуре штампа должны быть предусмотрены все обязательные реквизиты М-4.
	ТОРГ-2	Это акт о наличии расхождений. Его требуется составить, если фактический объем, характеристики или качество поставки отличается от заявленных позиций в накладной.
	Товарный чек или накладная	Используется при закупке ТМЦ через подотчетных лиц. С 01.07.2019 изменились правила ведения подотчета. Теперь принять материалы только по накладной или товарному чеку нельзя. Обязательно требуется фискальный чек.
	Справки, акты, ведомости и иные бланки Образец складской	Используются при иных способах поступления ТМЦ. Например, при безвозмездной передаче придется подготовить

	справки	<p>акт о приемке-передаче. Либо использовать иной документ, предусмотренный в учетной политике.</p> <p>Например, складская справка об остатках в произвольной форме потребует при сверке остатков с бухгалтерией.</p>
Фактический учет	Партионная карта МХ-10	<p>Используется при условии, что организация осуществляет партионный способ учета ТМЦ. То есть каждая партия товара хранится отдельно. На каждую поставку заводится партионная карта.</p> <p>Партия — это однородные товары, ценности, материалы, которые поступили в учреждение по одному первичному документу.</p> <p>Бланк партионной карты разрабатывается фирмой самостоятельно.</p>
	Карточка учета материалов М-17	<p>Этот метод учета называется сортовым. Карточка заводится на каждую учетную единицу ТМЦ. Учет в таком случае ведется по видам материалов, сортам, наименованиям. Причем вне зависимости от даты и объема</p>

		поставки.
Внутреннее перемещение	М-11	Требование-накладная оформляется при необходимости передать ТМЦ от одного материально-ответственного лица другому. Например, при передаче материалов между складами или структурными подразделениями учреждения. М-11 заполняет ответственный работник отправляющей стороны. Составляется 2 экземпляра. Первый хранится по месту выбытия актива, второй — по месту учета при поступлении.
Инвентаризация	Приказ о проведении инвентаризации (ИНВ-22)	Локальный распорядительный акт — основание для проведения контрольных мероприятий. В приказе следует обозначить: цель инвентаризации; причину проведения; подконтрольные объекты; сроки проведения; членов и председателя комиссии.  С готовым приказом должны быть ознакомлены все заинтересованные лица.
	Инвентаризационная опись	Это фактическое наличие активов и ТМЦ на складе предприятия.

	(ИНВ-3)	<p>То есть уполномоченная комиссия фиксирует данные в опись в соответствии с фактическими показателями и объемами ТМЦ.</p> <p>Инвентаризация может проводиться только в присутствии материально ответственных лиц (Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 № 49).</p>
	Сличительная ведомость (ИНВ-19)	<p>Одна из обозначенных ведомостей заполняется при наличии расхождений фактических и учетных данных. Если бухгалтерский учет, складской учет не совпали, то расхождение фиксируется в документе.</p> <p>Какой именно документ будет использоваться в работе, закрепите в учетной политике.</p>
	Ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией (ИНВ-26)	
Хранение	МХ-1	<p>При получении материалов на хранение ответственное лицо заполняет акт приема-передачи ТМЦ по форме МХ-1. В нем фиксируется информация об активах, передаваемых на ответственное хранение на склад.</p>
	МХ-2	<p>По истечению срока хранения</p>

		либо по требованию передавшей стороны МОЛ возвращает товары. Оформляется акт о возврате ТМЦ в форме МХ-2.
Выбытие	Лимитно-заборная карта (М-8)	Используется при списании материалов в производство либо для передачи активов на сторону. Заводится только на одну номенклатуру и на один отчетный месяц. По истечению отчетного периода передается в бухгалтерию.
	Накладная об отпуске материалов на сторону (М-15)	Заполняется при отпуске товаров или материалов на сторону. Используется редко, в большинстве случаев применяется форма М-15.
	Требование-накладная (М-11)	Оформляется разово. То есть один отпуск ТМЦ — один документ. Подготовьте сразу два экземпляра для каждой стороны.
	Товарная накладная (ТОРГ-12)	Используется при реализации товарных ценностей. Если отгрузка товаров покупателям производится через транспортные компании, то следует оформить и товарно-транспортную накладную.

Тема №6: «Выбор поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналов распределения на примере ООО «АвтоКар»»

1. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров на примере ООО «АвтоКар»»

Выбор источника поступления товаров осуществляется коммерческим предприятием с учетом объема продажи товаров. Это требует глубокого понимания влияния различных факторов на формирование товарных запасов, поступление и реализацию товаров. Главным из них является соотношение между спросом и предложением товаров. В условиях, когда спрос населения превышает предложение товаров, резко ускоряется их оборачиваемость, товарооборот осуществляется с меньшими товарными запасами. По мере увеличения предложения товаров, насыщения рынка, наблюдается некоторое замедление скорости обращения товаров. Изучение спроса населения – одно из условий, способствующих нормализации товарных запасов.

Анализ поступления товаров проводят по торговому предприятию в целом, по отдельным товарным группам и товарам, источникам поступления, поставщикам, а также в разрезе торговых предприятий - получателей товаров. При этом используют как стоимостные, так и натуральные показатели. Применение натуральных показателей и данных о средних розничных ценах на товары позволяет с большей глубиной проанализировать выполнение плана поступления по ассортименту и качеству, определить влияние ценового фактора на стоимость поступивших товаров. Оценка выполнения плана и динамики поступления товаров должна проводиться не только за год и по кварталам, но и нарастающим итогом с начала каждого квартала и года.

Проводя анализ источников поступления товаров, на предприятии четко устанавливается информация, от каких поставщиков, и в каком объеме

закупались товары в отчетном и прошлых годах, какие имеются возможности расширения их закупки в будущем и другая информация.

Для анализа и оценки поступления товаров в стоимостном и натуральном выражении составляют специальные аналитические таблицы, по данным которых можно глубоко изучить товароснабжение. Используя данные о поступлении отдельных товаров и товарных групп в стоимостном и натуральном выражении, можно рассчитать средние розничные цены на товары и измерить влияние ценового фактора на размер товарных ресурсов. Средние цены определяют делением розничной стоимости поступивших товаров на их количество. Далее отклонение от плана или в динамике по средней розничной цене товара (товарной группы) умножают на фактическое количество поступившего товара за отчетный период и в результате определяют влияние ценового фактора на розничную стоимость поступившего товара.

Результаты такого анализа покажут, сможет ли предприятие значительно расширить закупки товаров непосредственно у определенных производителей, а также дополнительно их закупить для реализации в розничную сеть (поскольку запасы предприятия реализуются быстрыми темпами). Или же на предприятии по некоторым товарным группам темпы роста поступления товаров опережают темпы увеличения их реализации, что приводит к росту товарных запасов и затовариванию.

Завершается анализ обобщением выявленных резервов роста товарных ресурсов, особенно прогнозных, разработкой рекомендаций по совершенствованию товароснабжения, дополнительному вовлечению в товарооборот товарных ресурсов и повышению эффективности их использования в будущем.

## 2. Выбор критериев поиска поставщика

Поставщики товаров - деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

Выбор поставщиков - задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а, в конечном счете, рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Действующие фирмы, имеющие хозяйственные связи, испытывают иные трудности. Если такие фирмы успешно сотрудничают с поставщиком, то целесообразно сохранить эти связи, подкорректировав их в соответствии с новыми требованиями. Менять поставщика - процедура болезненная с непредсказуемыми последствиями. Если все же связи нарушаются или поставщик оказывается несостоятельным, то следует обратиться к выбору нового поставщика. Однако этот шаг должен быть тщательно взвешенным. К новому поставщику следует сразу предъявлять повышенные требования. Считается, что лишиться поставщика легко, труднее найти нового.

Грамотному руководителю просто необходимо производить выбор поставщиков для осуществления своей коммерческой деятельности. Важность выбора поставщика объясняется не только функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов, но и тем, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Выбор поставщика товара на предприятии ООО «АвтоКар» осуществляется отделом закупок под руководством и контролем директора предприятия по следующим критериям:

1. Надежность снабжения (поставщика) - (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией,

финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.);

2. Качество поставляемой продукции (относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.);

3. Приемлемая цена (в цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.);

4. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

6. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

7. Организация управления качеством продукции у поставщика;

8. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

9. Репутация и роль в своей отрасли;

10. Имидж;

11. Качество обслуживания (оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.);

12. Оформление товара (упаковка);

13. Наличие резервных мощностей у источника поставки и другие.

После выбора поставщиков, подходящих для предприятия по всем составляющим, отдел закупок заключает договора с данными поставщиками, развивает дальнейшие отношения и хозяйственные связи, формирует ассортимент товаров, управляет доставкой товаров, а также проводит с ними постоянную работу, направленную на совершенствование ассортимента выпускаемых товаров и повышение их качества.

Предприятием должен быть организован четкий учет выполнения договоров на поставку товаров с точки зрения полноты их выполнения, как по объему, так и по срокам. Причем соблюдение сроков поставки товаров и равномерность поставки имеют весьма важное значение для коммерческого предприятия, поскольку это обеспечивает бесперебойную продажу товаров и не требует дополнительных товарных затрат в виде страховых запасов.

### 3. Выбор способа транспортировки и вида транспорта

Одной из задач логистики в области транспортировки является выбор вида транспорта. Решение данной задачи осуществляется с учетом ряда факторов объективного и субъективного характера, к которым можно отнести:

1. Экономические факторы — прежде всего, это уровень затрат на транспортировку, время доставки и сохранность перевозимых товаров;
2. Естественно-географические условия, обеспечивающие возможность осуществления какого-либо вида сообщения с учетом местоположения поставщиков и потребителей;
3. Характер предъявляемых к транспортировке товаров и выполняемых услуг;
4. Универсальность или специализация транспортных средств, используемых для доставки товаров;
5. Уровень развития экономических взаимоотношений партнеров, участвующих в формировании цепи поставок;
6. Правовой режимом международной и национальной торговли и деятельности транспортных компаний разных видов транспорта;
7. Степень воздействия на окружающую среду, экологическую безопасность;
8. Исторические условия и традиции развития сообщений и др.

В каждом конкретном случае выбора вида транспорта перечисленные выше факторы подвергаются логическому анализу, по результатам которого и делается выбор.

Общая характеристика основных преимуществ и недостатков разных видов транспорта представлена в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ видов транспорта

Вид транспорта	Преимущества	Недостатки
Морской	Низкие издержки на доставку. Высокая производительность транспортных средств (за счет большой грузоподъемности). Непрерывность работы (24 ч в сутки). Незначительная зависимость от погодных условий. Мобильность в зависимости от спроса. Неограниченная пропускная способность морских путей. Возможность перевозки любых грузов	Относительно низкая скорость. Сравнительно небольшая частота движения (перевозки только большого количества груза и только сразу). Необходимость тщательной упаковки груза. Жесткая привязка к объектам портовой инфраструктуры и зависимость от режима работы портов. Сложность работы в северных районах
Речной (внутренний водный)	Высокая провозная способность речных путей сообщения. Низкие издержки. Возможность перевозить значительные объемы и массы грузов. Возможность перевозок в районах, где нет других средств сообщения	Сезонность работы на большинстве рек мира. Несовпадение естественного расположения речных путей с направлением грузопотоков. Необходимость строительства гидротехнических сооружений. Неоднородность судоходных условий на разных реках и на отдельных участках одних и тех же рек. Низкая скорость доставки
Железнодорожный	Относительно быстрая	Зависимость от

	<p>доставка.. Независимость от климатических условий. Большая грузоподъемность. Сравнительно низкие тарифы. Способность перевозить широкую номенклатуру грузов</p>	<p>направления железнодорожного пути. Необходимость перевалки грузов. Переформирование составов в пути. Необходимость прочной упаковки. Возможность хищения перевозимых товаров</p>
Автомобильный	<p>Высокая маневренность. Возможность адаптировать провозные возможности в зависимости от величины спроса. Возможность организации срочной и регулярной доставки. Организация доставки от двери до двери, точно вовремя. Сохранность грузов. Экономичность при перевозках на небольшие расстояния</p>	<p>Зависимость от дорожной сети. Небольшая грузоподъемность транспортных средств. Высокие тарифы. Ограничения в использовании на большие расстояния</p>
Воздушный	<p>Высокая скорость доставки. Доставка по сокращенным (спрямленным) расстояниям. Высокая сохранность груза. Незначительная упаковка. Высокий уровень сервиса. Возможность сократить страховые запасы (из-за малого времени перевозки)</p>	<p>Самые высокие тарифы. Зависимость от погодных условий. Жесткие ограничения по размеру и весу. Зависимость от наземных служб. Удаленность аэропортов от места потребления</p>
Трубопроводный	<p>Независимость от погодных условий. Непрерывность подачи транспортируемого груза. Низкие издержки. Высокий уровень автоматизации</p>	<p>Односторонняя транспортировка. Ограничение по объему груза. Узкая специализация по транспортируемому грузу. Высокая стоимость сооружений</p>

Анализ преимуществ и недостатков видов транспорта позволяет выделить основные критерии, характеризующие любой вид транспортных сообщений. Критерии выбора и лингвистическая оценка видов транспорта

приведены в табл. 2. На основании их характеристик- может быть определен выбор вида транспорта в конкретных условиях.

Таблица 2. Оценка видов транспорта по критериям выбора

Критерий выбора	Вид транспорта					
	железнодорожный	морской	речной	автомобильный	трубопроводный	воздушный
Затраты на доставку	Средние	Самые низкие	Низкие	Высокие	Низкие	Самые высокие
Скорость	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Низкая	Самая высокая
Надежность доставки	Средняя	Низкая	Низкая	Хорошая	Высокая	Низкая
Виды товаров	Все виды	Все виды	Все виды	Дорогие, с быстрой доставкой	Жидкие, сжиженные	Дорогостоящие, скоропортящиеся
Номенклатура товаров	Большая	Самая большая	Низкая	Средняя	Самая малая	Малая
Количество обслуживаемых рынков	Большое	Ограниченное	Ограниченное	Самое большое	Самое малое	Выше среднего

На практике при выборе вида транспорта, в частности, во внешнеторговой деятельности учитывается, что:

1. Морской и железнодорожный виды транспорта являются самыми универсальными, поскольку обеспечивают возможность перевозки широкой номенклатуры товаров;

2. При межконтинентальных сообщениях наилучшим образом подходят морской и воздушный транспорт, а при внутриконтинентальных и региональных — все виды транспорта;

3. При срочных доставках, требующих высокой скорости, наиболее эффективен воздушный и в определенных случаях автомобильный транспорт.

#### 4. Построение каналов распределения и выбор способа товародвижения

Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

Товародвижение - потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% объема продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Цели товародвижения.

Эти цели устанавливаются на основе компромисса между требованием минимума издержек и созданием системы, обеспечивающей максимальный сервис для клиентов.

Максимальный сервис для клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие множества складов, что способствует росту издержек распределения. Предприятие должно найти соответствующий компромисс и сформулировать цели, которыми можно руководствоваться при планировании.

Надо решать следующие основные вопросы:

1) как следует работать с заказчиками, обрабатывать заказы;

- 2) где хранить, складировать товарно-материальные запасы;
- 3) какой должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов;
- 4) каким образом следует отгружать и транспортировать товары?

1.Обработка заказов. Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям предприятия. Изделия, которых нет в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям предприятия. Для ускорения цикла «заказ - отгрузка - оформление счета» используются компьютеры и компьютерные сети. Компьютер выдает документы на отгрузку, оформляет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные товарных запасов, оформляет заказ на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представителя о том, что его заказ выполнен. Все это занимает от нескольких секунд до нескольких минут.

2.Складирование. Организация хранения необходима, потому что циклы производства и потребления не совпадают друг с другом. Наиболее яркий пример - сельскохозяйственные продукты, которые производятся в сезон, хотя спрос на них постоянный. Организация складского хранения помогает устранить эти противоречия. Предприятие может либо иметь собственные склады, либо арендовать место в складских организациях. Эти коммерческие склады хранят товар и оказывают платные услуги по его осмотру, упаковке, отгрузке и оформлению счетов-фактур. Предприятия пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение продолжительного времени. Транзитные склады получают товары с различных предприятий и от разных поставщиков и стараются в короткий срок отгрузить их в места назначения. Современные склады оборудованы автоматизированными системами грузообработки, которые управляются компьютерами.

3. Поддержание товарно-материальных запасов. Решение об уровне товарно-материальных запасов имеет важное значение в сфере товародвижения, влияя на удовлетворенность потребителей. С одной стороны, фирма заинтересована в том, чтобы располагать запасами товара, достаточными для немедленного выполнения всех заказов клиентов. С другой стороны, поддерживать большой запас может оказаться нерентабельно. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут сбыт и доходы, чтобы оправдать увеличение объема товарных запасов.

4. Транспортировка. От выбора перевозчика зависит уровень цен, своевременность доставки и состояние товаров в момент прибытия к местам назначения. При отгрузке товаров предприятие может выбирать тот или иной вид транспорта или их комбинацию.

Железнодорожный транспорт - самый крупный грузоперевозчик в стране. Железные дороги - наиболее рентабельный вид транспорта для перевозок повагонных партий грузов (каменного угля, руды, песка, сельскохозяйственной и лесной продукции) на дальние расстояния. Возможна эффективная перевозка отдельных видов других товаров.

Стоимость перевозки по воде громоздких не скоропортящихся товаров невысокой стоимости типа песка, каменного угля, зерна, нефти и металлических руд очень мала. Но водный транспорт самый тихоходный и нередко подвержен влиянию погодных условий.

Автомобильный транспорт постоянно увеличивает свою долю в перевозках. В городах автотранспорт осуществляет основную массу грузовых перевозок. Этот вид перевозок чрезвычайно гибок, позволяет использовать различные варианты маршрута и графика движения. Грузовики в состоянии перевозить "товары от двери до двери", избавляя от необходимости лишних перевозок.

Трубопроводный транспорт - средство транспортировки газа, нефти, каменного угля и химических продуктов от мест их происхождения к рынкам. Транспортировка нефтепродуктов по нефтепроводам обходится

дешевле, чем по железной дороге, но несколько дороже, чем по воде. Это, наряду с воздушным, наиболее современный вид транспорта.

Воздушный транспорт приобретает все большую значимость. Хотя тарифы грузовых авиаперевозок наиболее высокие, транспортировка по воздуху предпочтительна в тех случаях, когда основное значение имеет скорость или расстояния очень велики. Часто использование авиационного транспорта позволяет снизить уровень товарных запасов, уменьшить число складов, сократить издержки на упаковку.

5.Выбор вида транспорта. Этот выбор осуществляется с учетом комплекса факторов. Так, если отправитель заинтересован в срочной перевозке, то он останавливает выбор на воздушном или автомобильном транспорте. Если его цель - минимальные издержки, то делается выбор между водным и трубопроводным транспортом. Благодаря контейнеризации отправители все чаще прибегают к одновременному использованию двух или более видов транспорта. Контейнеризация - это загрузка товара в ящики или трейлеры, которые легко перегрузить с одного вида транспорта на другой. Любой смешанный вид транспортировки обеспечивает отправителю определенные выгоды. С течением времени издержки разных видов транспорта меняются, и необходимо пересматривать схемы транспортировки.

6.Структура управления товародвижением фирмы. Решения о складировании, поддержании товарно-материальных запасов и транспортировке требуют тщательной координации. Предприятия учреждают в своей структуре функциональные подразделения по товародвижению, а также постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Такой комитет на регулярных заседаниях разрабатывает основные установки по повышению эффективности системы распределения в целом.

Таким образом, система распределения товаров и услуг представляет собой внешний ключевой ресурс, обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее не так просто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними факторами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал. Она составляет значительную часть всей принятой в компании политики, фундаментом построения всех долгосрочных отношений.

Большинство предприятий предлагают свои товары через посредников.

Канал распределения - совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю

Функции посредников. Производитель передает часть работы по сбыту посредникам. Он в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Но производители считают, что использование посредников выгодно.

Многим производителям не хватает финансовых ресурсов для организации торговли - и российским угольным шахтам, и американским автомобильным компаниям. «Дженерал моторс», например, продает свои автомобили через армию в 20 тыс. дилеров. Даже этой крупнейшей в мире корпорации очень трудно выкупить все дилерские предприятия. Фирмы считают непрофессиональным и невыгодным открывать повсюду магазины для своих товаров.

Посредники благодаря контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности предлагают производителю большие возможности сбыта, чем он может добиться самостоятельно. Один из основных источников экономии при использовании посредников - увеличение числа контактов с потребителями. Например, чтобы трех производителей непосредственно связать с тремя потребителями, необходимо установить девять отдельных контактов. Но если три производителя действуют через одного полномочного

посредника - дистрибьютора, требуется установить только шесть контактов  
Посредники повышают операционную эффективность рынка.

Функции канала распределения. Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Его задача - обеспечить перемещение и изменение в праве собственности на товары и услуги, а также сгладить неравномерность их потоков. Участники канала распределения выполняют следующие функции:

1. организуют товародвижение - транспортировку и складирование товара,
2. стимулируют сбыт, распространяя заманчивые сведения о товаре;
3. налаживают и поддерживают связи с потенциальными покупателями,
4. дорабатывают, сортируют, монтируют и упаковывают товар;
5. ведут переговоры, согласовывают цены и другие условия продажи;
6. финансируют функционирование канала,
7. принимают на себя риск ответственности за функционирование канала, собирают информацию для планирования сбыта.

Все эти функции поглощают дефицитные ресурсы, однако они должны быть выполнены. Если часть их выполняет производитель, его издержки соответственно растут, а значит, цены должны быть выше. При передаче некоторых функций посредникам издержки и цены производителя ниже. Посредники в этом случае должны взимать дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу, - это, по сути, вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появится возможность более результативно выполнять функции, канал должен быть перестроен.

Число уровней канала. Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара

и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала принято обозначать по числу имеющихся в нем промежуточных уровней

Канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям. Известно три основных способа прямой продажи - торговля через принадлежащие производителю магазины, почасовая торговля и торговля вразнос

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках это обычно розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения - агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в себя трех посредников. Например, в промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможность контролировать его, но стабильнее ритм работы производителя.

Каналы в сфере услуг. Концепция каналов подразумевает распределение не только физических товаров. Производители услуг и идей должны обеспечить доступность своих предложений для целевого рынка. Они создают «системы распространения знаний», «системы обеспечения здоровья». Чтобы охватить разобценную аудиторию, следует рационально размещать свои представительства.

Больницы должны быть расположены таким образом, чтобы все жители района имели возможность получить полное медицинское обслуживание. Школы необходимо строить рядом с местами проживания детей, иначе детей необходимо привозить в школу. Пожарные команды должны быть рассредоточены таким образом, чтобы пожарники могли быстро добраться до очагов возможных пожаров. Избирательные участки следует располагать в таких местах, чтобы до них можно было добраться и проголосовать без лишних затрат времени, сил и средств. В городах нужно не только открывать парикмахерские, но и должным образом размещать их.

Каналами распределения широко пользуются в процессе маркетинга образовательных услуг. Раньше преподаватели могли обучать в аудиториях и с помощью книг. Затем добавились радио, аудиозаписи. Теперь стали доступны телевидение, видеозаписи, компьютеры и компьютерные сети. Политические деятели тоже должны изыскивать рентабельные каналы распространения своих обращений среди избирателей - средства массовой информации, митинги, беседы за чашкой кофе в обеденный перерыв и странички в Интернете.

Для каналов распространения характерно продвижение товара вперед. Но важны и каналы «обратного хода». Проблемой экологии стала рециркуляция твердых отходов. Она возникла при организации движения материалов по каналу распределения в обратную сторону, при организации закупок мусора по каналу «обратного хода». Существующие ныне каналы «обратного хода» примитивны, а связанные с этим занятием финансовые стимулы недостаточны.

## 5. Выбор логистических посредников в распределении

При выборе оптовых посреднических предприятий промышленные фирмы принимают во внимание следующие основные соображения:

- уверенность поставщика в заинтересованности посредников установить с ним взаимоотношения по сбыту товаров;
- хорошее знание оптовиком товара поставщика;
- достаточная степень надежности положения того или иного оптового предприятия в определенной отрасли промышленности;
- наличие у посредника складских емкостей и его готовность хранить у себя запасы-продукции поставщика;
- прочность финансового положения посредника и обоснованность проводимой им политики цен и др.

#### Типы посредников

Классификацию посредников проводят по двум основным признакам: от чьего имени работает посредник и за чей счет посредник ведет свои операции. Рассмотрим основные типы посредников (табл.).

Таблица Типы посредников в каналах распределения

Тип посредника	Признак классификации
Дилер	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

Дилеры – это оптовые (реже розничные) посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. В логистической цепи дилеры занимают положение, наиболее близкое к конечным потребителям.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретается право продажи продукции. Дистрибьютор может

действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки. В логистической цепи дистрибьюторы обычно занимают положение между производителем и дилерами.

Комиссионеры – это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (комитент) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. При этом риск случайной порчи и гибели продукции лежит на комитенте. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара. Он отвечает за утрату или повреждение продукции по его вине. Вознаграждение комиссионеру выплачивается обычно в виде процентов от суммы проведенной операции или как разница между ценой, назначенной комитентом, и ценой реализации.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого, основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. За свои услуги агенты получают вознаграждение как по тарифам, так и по договоренности с принципалом. Наиболее распространенный вид агентского вознаграждения – процент от суммы заключенной сделки.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы,

комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию. Их доходы могут формироваться как определенный процент от стоимости проданных товаров или как фиксированное вознаграждение за каждую проданную единицу товара.

## Тема №7: «Основы оперативного планирования и организация материальных потоков на производстве на примере ООО «АвтоКар»

### 1. Планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы ООО «АвтоКар». В то же время план продажи (сбыта продукции) служит основой для составления общехозяйственных и внутрифирменных смет затрат на производство и реализацию товаров.

Под реализованной продукцией понимается отгруженная покупателям продукция, а также сданные заказчикам работы и услуги промышленного характера с предъявлением расчетных документов об оплате. Предъявленными считаются расчетные документы с момента сдачи их в учреждения банка либо передачи их покупателю (заказчику), если это предусмотрено договором.

К объему реализации продукции собственного производства относятся:

1. Выручка от реализации (продажи) всех видов продукции, произведенной в рамках производственной деятельности предприятия;
2. Выручка от реализации (продажи) товаров на основе давальческих сделок с другими предприятиями в стране или за границей (включая переработку двальческого сырья);
3. Выручка от реализации (продажи) электроэнергии, тепла, газа, пара, воды собственного производства;
4. Выручка от реализации других видов продукции собственного производства.

При расчете объема реализованной продукции под отгруженной понимается продукция, фактически отгруженная потребителям (включая продукцию, сданную по акту заказчикам на месте), выполненные работы и

услуги, принятые заказчиком, независимо оттого, поступили деньги на счет предприятия или нет.

Оценка объема отгруженной продукции производится в фактических ценах производителей без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов из выручки.

По объему отгруженная продукция отличается от объема произведенной продукции на величину изменения остатков (запасов) готовой продукции на складе производителя.

Планирование объема реализации продукции зависит от того, что понимается под реализованной продукцией. Если под реализованной понимается отгруженная потребителям продукция, выполненные работы и услуги независимо от того, оплачены они или нет, то она определяется следующим образом:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k)$$

где OP – планируемый объем реализации продукции, тыс. руб.; ОП – планируемый объем производства продукции, тыс.руб.; Z<sub>н</sub> и Z<sub>к</sub> – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

К запасам готовой продукции относится оставшаяся на предприятии часть не отгруженной готовой продукции.

Если под реализованной продукцией понимается отгруженная и оплаченная продукция, то она определяется как стоимость планируемого объема производства продукции плюс остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на начало и минус остатки запасов готовой продукции на складах и остатки отгруженной, но не оплаченной продукции на конец планового периода:

$$OP = OP + (Z_n - Z_k) + (O_{и} - O_{к})$$

где O<sub>и</sub> и O<sub>к</sub> – остатки отгруженной, но не оплаченной потребителем продукции соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

Для планирования реализации продукции необходимо систематически проводить маркетинговые исследования рынка.

Планы реализации и производства продукции тесно взаимосвязаны. Рассмотрим более подробно алгоритм составления плана реализации продукции. В ходе разработки данного плана на первом этапе на основе плановых показателей производства устанавливаются объемы потребности в ресурсах, а также основные их поставщики. Сравнение наличных и требуемых ресурсов позволяет плановикам и менеджерам убедиться в том, что движение материальных потоков в должных объемах может быть действительно обеспечено в течение рассматриваемого периода.

При нехватке тех или иных ресурсов следует согласовать план производства и продажи продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов.

Второй этап разработки плана продаж предусматривает составление программы движения потоков изделий по всей распределительной логистической сети: от производственных подразделений предприятия до торговых центров конечной продажи или даже до отдельных потребителей продукции. Эта стадия сопряжена с планированием потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Здесь снова возникает необходимость учета объема ресурсов с точки зрения анализа внешних и внутренних возможностей предоставления услуг в данном плановом периоде. При дефиците транспорта и складских помещений, которые должны быть использованы в процессе сбыта продукции, разработчикам плана продаж следует пересматривать уже сверстанные программы товародвижения. При этом также не исключается необходимость внесения изменений или корректировки ранее составленного плана производства и реализации продукции.

На заключительной стадии разработки плана реализации составляется программа массовых перемещений товаров, оптимизируется схема размещения складских помещений и транспортных потоков, создаются

календарные планы-графики подготовки товаров к отгрузке и выполнения поставок продукции потребителям. Правильное планирование продажи продукции на каждом предприятии обеспечивает комплексное решение следующих производственно-хозяйственных и финансово-экономических задач:

1. Своевременное выполнение производственных заказов с учетом степени их срочности;
2. Рациональное использование наличных материальных и трудовых ресурсов;
3. Сокращение материальных запасов и улучшение их оборачиваемости;
4. Оптимальное распределение перевозок по различным видам и типам транспортных средств;
5. Повышение качества выполнения работ и обслуживания потребителей.

В процессе выполнения основных стадий разработки плана продаж, или сбыта, продукции весьма важным является планирование товародвижения, в частности обоснование оптимальных каналов или схем движения товаров от производителя к потребителю.

Канал товародвижения включает все организации или всех людей, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг и рассматриваемых как участники сбыта или посредники между производителями и потребителями продукции.

В современных условиях существуют два основных канала товародвижения или способа реализации готовой продукции: прямые связи и свободный рынок. В первом случае предприятия работают на заранее известный рынок. Выпуск продукции осуществляется на основе прямых связей – заказов потребителей, заключенных договоров-контрактов и имеющихся предварительных соглашений, в которых заранее оговорены основные требования к продукции, показатели ее качества, объемы и сроки

поставки. Во втором случае предприятие выпускает продукцию на свободный рынок без заранее определенных требований покупателей. При этом оно само определяет основные задачи плана реализации продукции на соответствующих рынках. В большинстве случаев каждое предприятие при разработке плана продажи продукции ориентируется одновременно как на предварительные заказы, так и на свободный рынок при известных ограничениях объемов спроса и предложения на те или иные товары.

Важнейшей характеристикой эффективности выбранного канала товародвижения могут служить издержки сбыта, которые колеблются на зарубежных фирмах в зависимости от вида продукции и условий поставки в пределах от 2 до 20% общего объема продажи товаров.

## 2. Планирование, организация движения материальных потоков и оперативное управление ими в производстве на примере ООО «АвтоКар»

Организация материальных потоков и управление ими на предприятии неразрывно связаны между собой и образуют систему. Так, перемещение материалов в процессе выполнения полученных заказов невозможно без управления, которое осуществляется путем распределения материальных ресурсов, планирования хозяйственных связей и т.п., и вместе с тем требует определенной организации: обеспечения ритмичного выполнения поставок, выбора оптимальной системы транспортировки материалов и др. В процессе организации достигается объединение элементарных потоков и создаются условия для эффективного функционирования производственной логистической системы. Управление материальными потоками обеспечивает постоянный контроль за ходом выполнения производственных заказов и оказывает необходимое воздействие на логистическую систему с тем, чтобы удерживать ее параметры в заданных пределах для достижения поставленных перед предприятием целей.

Отдельные стадии процесса преобразования материальных потоков (хранение, обработка, транспортировка) осуществляются на предприятии в пространственно обособленных подразделениях, каждое из которых выполняет определенные функции.

Состав функциональных подразделений (служб, цехов) предприятия, участвующих в формировании и преобразовании материальных потоков, их взаимное расположение на территории и формы взаимосвязей по выполнению производственных заказов называют пространственной структурой логистической системы.

Структура внутрипроизводственной логистической системы определяется рядом факторов, в числе которых можно выделить следующие:

Диверсификация производства – непосредственно влияет на состав и специализацию производственных подразделений, количество складов, ассортимент запасов, степень разнообразия связей с поставщиками и их число.

Объем выпуска продукции – определяет размеры запасов и отдельных производств, их количество, а также мощность грузопотоков. Чем больше объем выпуска продукции, тем крупнее производственные подразделения, отчетливее их специализация, больше объем прибывающих на предприятие и отправляемых с него грузов. Увеличение объема выпускаемой продукции приводит к увеличению среднесуточного расхода материала и обуславливает необходимость создания больших запасов.

Метод организации перемещения грузов – влияет на размеры транспортных подразделений, состав участников выполнения работ, число звеньев в передвижении продукции и количество промежуточных складов. Так, переход к транзитной схеме организации грузопотоков приводит к уменьшению числа звеньев в передвижении и сокращению объема работ по переработке грузов.

Методы организации производства – влияют на количество и объем внутренних перевозок, размеры незавершенного производства.

Тип системы управления запасами – влияет на их величину в производстве: чем больше интервал времени между поставками и объем заказа, тем выше уровень производственных запасов.

Пространственная структура логистической системы предопределяет порядок (последовательность) выполнения операций по преобразованию материальных потоков во времени. Возникающие при этом временные связи характеризуют отрезки времени, в которые протекают отдельные стадии процесса выполнения заказа или фиксируются его промежуточные результаты – события.

Для характеристики временного аспекта организации материальных потоков используются следующие понятия: цикл выполнения заказа; структура цикла выполнения заказа; длительность цикла заказа.

Цикл выполнения заказа – это комплекс определенным образом организованных во времени элементарных потоков, возникающих при выполнении логистических операций в процессе продвижения заказа с момента его получения до исполнения.

Момент получения заказа характеризует временную точку поступления запроса на изготовление продукции определенного вида и назначения. Момент выполнения заказа означает поступление продукции в торговую сеть – для товаров личного потребления или на склад предприятия заказчика – для изделий производственного назначения.

Структура цикла выполнения заказа включает шесть этапов:

1. Получение заказа;
2. Техническая подготовка (планируется только один раз при получении нового заказа);
3. Поставка материалов;
4. Подготовка к запуску;
5. Собственно производство (от запуска укомплектованного заказа до момента завершения всех работ в производстве);
6. Поставка заказа.

Тема №8 «Технико-экономическое и правовое обеспечение функционирования материально- технического снабжения на производстве»

1. Участие в разработке технического и технологического обеспечения материально - технического снабжения на примере ООО «АвтоКар»

Организация МТО – это организация системы обеспечения производственного предприятия материально-техническими ресурсами.

Каждая организационная структура МТО промышленного предприятия имеет в составе инфраструктуру снабжения и организационную структуру управления МТО.

Инфраструктура МТО включает подразделения складского, транспортного и заготовительного хозяйства. На отдельных предприятиях могут быть также подразделения по переработке отходов производства и тарного хозяйства.

Складское хозяйство – это основное структурное подразделение службы МТО предприятия. его собственная организационная структура устанавливается в зависимости от производственной структуры самого предприятия. поэтому состав складского хозяйства может быть представлен сетью общезаводских складов или складами отдельных производств, сетью цеховых складов и складских участков на крупных специализированных участках.

По выполняемым функциям склады на промышленных предприятиях могут быть материальными, производственными, сбытовыми и прочими специализированными складами.

Склад - здания, сооружения, устройства, предназначенные для приемки и хранения различных материальных ценностей, подготовки их к производственному потреблению или бесперебойному отпуску потребителю. Необходимость в складах вытекает из факта существования запасов сырья, материалов и готовой продукции; запасы необходимы из-за колебаний

циклов производства, транспортировки и потребления продукции. На складах выполняются внутрискладские транспортные, погрузочные, разгрузочные, сортировочные, комплектовочные и промежуточные перегрузочные операции, а также некоторые технологические операции.

Склады классифицируются:

1. По характеру (назначению) деятельности: материальные (снабженческие); внутрипроизводственные (межцеховые и внутрицеховые); сбытовые (склады готовой продукции);

2. По виду и характеру хранимых материалов: универсальные; специализированные (например, холодильные камеры);

3. По типу конструкции: закрытые; полузакрытые; открытые; специальные (например, бункерные сооружения, резервуары).

4. По месту расположения и масштабу действия: центральные; участковые; прицеховые.

5. По степени огнестойкости: негорючие; трудногорючие; горючие.

Основные функции складов:

1. Временное размещение и хранение материальных запасов;

2. Преобразование материальных потоков;

3. Обеспечение сервиса в системе обслуживания.

Для выполнения технологических функций по предварительной обработке материалов, заготовке и подготовке продукции к производственному потреблению на промышленных предприятиях создается заготовительное хозяйство, которое входит в организационную структуру службы МТО предприятия.

Существует три формы организации управления МТО:

1. Централизованная – сосредоточение функций в пределах единой службы МТО, которая обусловлена территориальной целостностью предприятия, производственным единством предприятия и относительно узкой номенклатурой потребляемых материалов;

2. Децентрализованная – рассредоточение функций, что обусловлено территориальной разобщенностью предприятия, производственной самостоятельностью подразделений и относительно широкой номенклатурой материалов;

3. Смешанная система объединяет две вышеприведенных.

На промышленных предприятиях существуют различные схемы организационного построения службы МТО. Систематизация этих структур позволяет выделить наиболее типичные:

1. Функциональная – предусматривает систематизацию отдельных подразделений на выполнение конкретных функций;

2. По товарному принципу предусматривает специализацию отдельных подразделений службы МТО на выполнение всего комплекса работ по обеспечению предприятия определенными видами материальных ресурсов;

3. Комбинированная предусматривает определенные подразделения предприятия, в которых весь спектр функций осуществляют закрепленные за ними группы специалистов по материальным ресурсам, а также осуществляются все функции внешнего ресурсообеспечения.

Планирование материально-технического обеспечения

Планирование МТО предприятия является основанием для принятия решения о закупке материальных ресурсов. При организации закупки материальных ресурсов на предприятиях необходимо определять потребность в материальных ресурсах по специализированной номенклатуре в плановый период.

Процесс планирования предусматривает следующие этапы:

1) исследование рынка сырья и материалов – предполагает систематический сбор, обработку, анализ и оценку информации и предположении конкретных видов материалов, ассортименте и ценах на сырье, материалы, топливо и полуфабрикаты;

2) определение потребности предприятия по всей номенклатуре потребляемых ресурсов. Потребность в материальных ресурсах складывается

из потребности в ресурсах на основное производство, на создание и поддержание переходящих запасов на конец планового периода и потребности на другие виды хозяйственной деятельности, включая и непроизводственную. Определение потребности может осуществляться тремя методами:

а) детерминированным – на основе планов производства и нормативов расхода;

б) стохастическим – на основе вероятностного прогноза с учетом потребностей за прошлые периоды;

в) оценочным – на основе опытно-статистической оценки.

Норма запаса – это расчетное минимальное количество предметов труда, которое должно находиться у производственных предприятий для обеспечения бесперебойного снабжения производства и реализации продукции. При определении норм запасов используют эвристические, технико-экономические расчеты и экономико-математические методы. В эвристических методах используется опыт специалистов, принимающих решения о величине запасов, основанные на субъективном понимании тенденций развития спроса. В роли специалиста может выступать работник предприятия, постоянно решающий задачу нормирования запасов. Используемый в этом случае метод (из группы эвристических) называется опытно-статистическим. Если поставленная задача достаточно сложна, может использоваться опыт нескольких специалистов. После анализа их субъективных оценок можно получить достаточно хорошее решение (метод экспертных оценок). Сущность метода технико-экономических расчетов заключается в разделении совокупного запаса в зависимости от целевого назначения на отдельные группы (например, номенклатурные позиции). Для выделенных групп отдельно рассчитывается страховой, текущий и сезонный запасы, каждый из которых, в свою очередь, может быть разделен на некоторые элементы (например, страховой запас на случай повышения спроса или нарушения сроков поставки материалов от поставщиков).

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности производства в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется произведением среднесуточного расхода на интервал поставки:

$$ТЗ = РСУТ \times И,$$

где ТЗ – текущий запас;

РСУТ – среднесуточный расход материалов;

И – интервал поставок, дни.

В свою очередь среднесуточный расход находится делением общей потребности в материале (ПГ, ПКВ, ПМ – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

$$РСУТ = ПГ (ПКВ, ПМ) : 360 (90, 30).$$

В зависимости от конкретных условий производства, обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

Если поставки зависят от минимальной нормы отпуска данного материала В (транзитной или заказной), их величина находится делением нормы на среднесуточный расход:

$$И = В : РСУТ.$$

Если партия поставки определяется грузоподъемностью транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, интервал поставки находится делением грузоподъемности Г на среднесуточный расход:

$$И = Г : РСУТ.$$

Интервал поставки зависит от периодичности выписки данного материала поставщиком. В таких случаях он будет равен продолжительности перерыва в производстве данного материала у поставщика.

Если невозможно определить интервал поставки рассмотренными методами, то он устанавливается на основе анализа данных о фактических интервалах поставки в прошлые периоды. При этом из фактических данных

необходимо исключить нехарактерные поставки материальных ресурсов, то есть значительно отличающиеся от других или по величине поставляемых материальных ресурсов, или по длительности интервала поставки. После этого рассчитывается средневзвешенный интервал поставки в прошлом периоде ( $t_{взв}$ ) по формуле:

$$t_{взв} = (St\phi B):SB$$

где  $t\phi$  - фактические интервалы поставки;

$B$  - размеры поступающих партий, соответствующие интервалам поставки  $t\phi$

Если поступающие материальные ценности не удовлетворяют требованиям технологического процесса и до запуска в производство должны пройти соответствующую обработку, создается технологический (подготовительный) запас.

Технологический (подготовительный) запас рассчитывается в соответствии с нормативами времени для осуществления подготовительных операций или по статистическим данным (наблюдениям) за фактическими затратами времени на подготовку материалов к производственному потреблению в прошлом периоде (хронометраж).

Страховой запас определяется по формуле

$$CЗ = PCУТ (ИФ - ИПЛ) / 2$$

где  $CЗ$  – страховой запас;

$ИФ$ ,  $ИПЛ$  – соответственно фактический и плановый интервалы поставок.

При укрупненной оценке страховой запас принимают в размере 50% текущего запаса. Если предприятие удалено от транспортных путей, либо используются нестандартные (уникальные) материалы, норма страхового запаса может быть увеличена до 100%.

Возникновение страхового запаса обусловлено нарушением поставок материала со стороны поставщика. При частых нарушениях поставок транспортной организацией создается транспортный запас. Он включает те

оборотные фонды, которые отвлекаются со дня оплаты счета поставщика и до прибытия груза на склад. Транспортный запас (ТРЗ) рассчитывается аналогично страховому

$$\text{ТРЗ} = \text{РСУТ (ИФ – ИПЛ)} / 2.$$

Величина сезонных запасов устанавливается по данным о фактических условиях поступления и потребности материалов.

Итак, совокупная норма запаса конкретного материала определяется по формуле

$$H = \text{ТЗ} + \text{СЗ} + \text{ПЗ},$$

где H - совокупная норма запаса материала;

ПЗ - норма подготовительного запаса.

Метод технико-экономических расчетов позволяет достаточно точно определять необходимый размер запасов, но расчеты при этом трудоемки.

Сущность экономико-математических методов нормирования запасов в следующем.

Спрос на товары или продукцию чаще всего представляет собой случайный процесс, который может быть описан методами математической статистики. Наиболее простым методом определения запаса является экстраполяция (сглаживание), когда темпы изменения запасов в прошлом переносятся в будущее. Например, имея информацию о размере запасов за прошедшие четыре периода, методом экстраполяции определяют размер запасов на предстоящий период по формуле

$$Y_5 = 0,5(2Y_4 + Y_3 - Y_1),$$

где Y1, Y3, Y4 - уровни запаса (в сумме, днях или процентах к обороту), соответственно, за первый, третий и четвертый периоды;

Y5 - нормативный уровень запаса на предстоящий (пятый) период.

Прогноз уровня запасов для шестого периода (Y6) можно сделать, используя формулу:

$$Y_6 = 0,5(2Y_5 + Y_4 - Y_2).$$

Международная практика управления запасами свидетельствует, что темп роста запасов должен несколько отставать от темпа роста спроса. Математически это формулируют следующим образом:

где  $TЗ$  - темп роста товарных запасов;  $TО$  - темп роста спроса.

Такое соотношение между запасами и спросом обеспечивает ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Баланс МТО предприятия включает:

- производство продукции (ПП);
- внедрение новой техники (ВНТ);
- ремонтно-эксплуатационные нужды (РЭН);
- образование задела незавершенного производства (Знзп);
- образование переходящих запасов (Зпер).

Источниками покрытия этой потребности могут быть:

- ожидаемые остатки на начало планового периода (Он.п.);
- материалы в незавершенном производстве на начало планового периода (Мн.п.);
- мобилизация внутренних ресурсов (Мвн);
- приобретение и завоз материалов со стороны (Зм).

Таким образом, материальный баланс можно представить в следующем виде:

$$ПП+ВНТ+РЭН+ Знзп+Зпер = Он.п.+Мн.п.+Мвн+Зм.$$

## 2. Ознакомление со структурой службы материально- технического снабжения ООО «АвтоКар»

Многие компании считают, что она сводится к нескольким простым и понятным рецептам сокращения текущих расходов. Отчасти это соответствует действительности, однако, существует мнение в котором отмечается, чтобы добиться долгосрочного успеха, необходимо подходить к проблеме гораздо шире и более основательно изменить как процессы, так и

организацию снабжения. Например, при создании на предприятии отдела логистики в него передаются все функции по доставке, складированию и управлению запасами материальных ресурсов на предприятии.

На практике основными типами организационных структур службы снабжения являются: функциональная, товарная, рыночная, матричная.

Функциональная структура включает:

1. Отдел закупок;
2. Транспортный отдел;
3. Складское хозяйство;
4. Планово-диспетчерский отдел;
5. Группа таможенного оформления грузов.

Такая структура характерна для средних предприятий, где нет отдела логистики. Планово-диспетчерский отдел планирует закупки, регулирует, контролирует и анализирует выполнение плана снабжения. Функциональная структура является базовой, и ее подразделения присутствуют в других типах организационных структур службы снабжения. На малых предприятиях служба МТС обычно включает отдел закупок, транспортный отдел и склад.

Товарная. Если на предприятии используется широкий ассортимент материальных ресурсов с большими объемами закупок, то в службе снабжения могут создаваться товарные подразделения (группы), специализирующиеся на работе с определенными видами материальных ресурсов. Такая структура характерна для крупных производственных и оптовых торговых фирм.

Товарные группы выполняют оперативные функции по закупке и снабжению предприятия конкретными материальными ресурсами. Планово-диспетчерская группа планирует, регулирует и контролирует выполнение плана снабжения. Группа таможенного оформления обеспечивает оформление таможенных документов и прохождение закупаемых за рубежом материалов через таможенную границу.

3. Рыночная. Если предприятие закупает ресурсы на разных крупных рынках или в разных странах, то в службе снабжения создаются региональные подразделения, которые работают с поставщиками из этих стран (рынков). Это позволяет учитывать специфику и законодательство этих рынков.

4. Матричная. Матричная структура службы снабжения формируется при реализации на предприятии нескольких проектов или выпуске разных видов продукции. В этом случае для каждого проекта или продукта формируется свое подразделение закупок.

При создании на предприятии службы логистики в нее передаются отделы диспетчерский, транспортный, таможенного оформления и склады. На крупных предприятиях цехи имеют свои подразделения снабжения, которые осуществляют планирование и оперативное регулирование снабжения цехов и участков материальными ресурсами. Эти подразделения имеют свои склады и получают материальные ресурсы со складов отдела снабжения (ОМТС) предприятия.

На крупных машиностроительных предприятиях служба (отдел) снабжения может включать отдел внешней кооперации, обеспечивающий предприятие полуфабрикатами и комплектующими, поступающими от поставщиков. Эти отделы также могут строиться по функциональному или товарному признаку.

Основными факторами, которые определяют структуру отдела закупок, являются:

- 1) отраслевая принадлежность предприятия;
- 2) размеры предприятия;
- 3) тип производства;
- 4) ассортимент и объемы выпускаемой продукции;
- 5) ассортимент и объемы потребляемых материальных ресурсов;
- 6) количество поставщиков и их географическое положение.

Эти факторы определяют, какие подразделения входят в состав службы закупок, их функции и численность персонала. При организации службы закупок исходят из опыта работы аналогичных предприятий и из требований эффективного выполнения всех функций снабжения.

### 3. Участие в договорной работе с поставщиками и посредниками

В соответствии с ГК РФ договором является соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Основные цели заключения договора состоят в том, что он обеспечивает:

- юридическое закрепление отношений между сторонами сделки, придание им характера обязательств, выполнение которых защищено законом;
- организационную основу отношений между сторонами посредством определения порядка выполнения сторонами принятых обязательств;
- определение последствий невыполнения сторонами принятых обязательств.

Все договоры классифицируют следующим образом.

#### 1. По распределению прав к обязанностей договаривающихся сторон:

- односторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми одна сторона имеет только права, а другая — только обязанности;
- двухсторонние договоры — договоры, в соответствии с которыми каждая из сторон имеет по отношению к другой права и обязанности;
- многосторонние договоры — договоры, в которых участвует три и более сторон.

#### 2. По наличию встречного исполнения:

- возмездные договоры - договоры, по которым сторона должна получить плату за исполнение своих обязанностей;

- безвозмездные договоры — договоры, по которым сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы.

### 3. По форме совершения:

- устные договоры — договоры, которые не фиксируются в письменном виде; возможны, если соглашением сторон или законом не установлена обязательная письменная форма;

- договоры в простой письменной форме — договоры юридических лиц между собой и с гражданами, не требующие нотариального заверения;

- нотариально удостоверенные договоры — договоры, подлежащие нотариальному заверению в соответствии с законом или по соглашению сторон.

Особым видом договора является публичный договор. Публичным договором признается договор, заключенный коммерческой организацией и устанавливающий ее обязанности по продаже товаров, выполнению работ или оказанию услуг, которые такая организация по характеру своей деятельности должна осуществлять в отношении каждого, кто к ней обратится. Цена товаров, работ и услуг, а также иные условия договора устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, предусмотренных законом. Отказ организации от публичного договора при наличии возможности предоставить потребителю соответствующие товары или услуги не допускается. Такой порядок действует, например, в розничной торговле.

В коммерческой деятельности наиболее распространенными являются следующие виды договоров;

- договор купли-продажи — одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный

срок или сроки, производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;

- договор розничной купли-продажи — продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

- договор контрактации — производитель сельскохозяйственной продукции обязуется передать произведенную им сельскохозяйственную продукцию заготовителю — лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи;

- договор комиссии - одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента;

- агентский договор — одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические или иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала;

- договор складского хранения — товарный склад обязуется за вознаграждение хранить товары, переданные ему товаровладельцем, и возвратить эти товары в сохранности

- договор перевозки — перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение лицу, а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату;

- договор транспортной экспедиции — одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента — грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать

выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза;

- договор оказания услуг (применяется в отношении консультационных, юридических, маркетинговых и других услуг) — исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги, а заказчик обязуется оплатить эти услуги;

- договор аренды - арендодатель обязуется предоставить арендатору имущество за плату во временное владение или пользование.

Отношения субъектов коммерческой деятельности базируются на хозяйственных договорах. Основными видами договоров, используемых и коммерческой деятельности, являются договоры купли-продажи и поставки:

- договор купли-продажи — договор, по которому одна сторона (продавец) обязуется передать товар в собственность другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену);

- договор поставки — договор, в соответствии с которым поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Эти договоры обычно включают:

- реквизиты договора;
- преамбулу (или вступительную часть);
- предмет договора;
- права и обязанности сторон;
- дополнительные условия договора;
- юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон.

В реквизиты договора входят:

- название договора (договор купли-продажи или поставки). Название указывает на сущность договора и определяет, о каких правоотношениях идет речь;

- дата подписания договора. Она определяет момент его заключения, начало течения сроков по договору и часто позволяет определить момент истечения срока действия, а стало быть, и тех юридических последствий, которые с этим связаны. Если стороны подписывают договор в разное время, то он считается заключенным с момента его подписания последней стороной;

- место заключения договора — указывается город или населенный пункт. Место подписания договора, как и дата заключения, указывается в начале договора, сразу после заголовка;

- номер договора. Номер не является обязательным реквизитом, но обычно договорам присваивается определенный номер, поскольку это удобно для контроля исполнения договора и осуществления расчетов.

Преамбула (вступительная часть) договора должна содержать следующие основные положения:

- полные фирменные наименования сторон, под которыми они зарегистрированы в реестре государственной регистрации;

- названия сторон по договору (например, поставщик, продавец, покупатель и т. и.). Это необходимо для того, чтобы в тексте договора каждый раз не повторять полностью фирменные наименования контрагентов;

- точное название должностей и ФИО лиц, подписывающих договор, а также название документа, свидетельствующего о наличии у них полномочий на подписание договора. На основании Устава может подписывать договор только руководитель предприятия, другие должностные лица могут заключать договор только при наличии доверенности;

- указание на то, что стороны заключили данный договор.

Предмет договора. Определяет сущность обязательств по договору. В договорах купли-продажи или поставки в этом разделе обычно указывается,

что продавец или поставщик обязуется передать товар, а покупатель принять и оплатить его.

Условия договора конкретизируются в разделе Права и обязанности сторон или, что часто встречается в договорной практике, отдельные условия, касающиеся ассортимента, доставки, цены товара и т. д., оформляются в виде самостоятельных разделов договора. При изложении основных условий договора необходимо обращать внимание на следующие моменты.

1. Наименование и ассортимент товаров. Определяя предмет сделки, необходимо указать его точное наименование. Ассортимент указывается в тексте договора, если насчитывает небольшое количество видов или разновидностей. В случае поставки или купли-продажи товара со сложными характеристиками или большого ассортимента составляются Приложения к договору в форме спецификаций. В спецификации указываются наименование, марка, соответствующие стандарты (ГОСТ, ТУ). При этом в договоре должно быть оговорено, что соответствующие Приложения являются неотъемлемой частью договора. В договоре также может быть условие о том, что ассортимент товаров определяется по заявке покупателя с учетом ассортимента, имеющегося у поставщика (продавца) на момент отгрузки, или что ассортимент товаров дополнительно согласовывается сторонами.

2. Количество товара. В договоре должно быть определено количество передаваемого товара. Обычно количество указывается в натуральном выражении стандартными единицами (т, кг, м и т. д.). Если оно устанавливается в нестандартных единицах, необходимо указывать вес или объем мешка, пачки, бутылки и т. д. (брутто или нетто). Часто количество товара приводится в спецификации, особенно при закупке ассортимента товаров, о чем делается соответствующая ссылка в договоре. Иногда оговаривается, что количество определяется по заявке покупателя на момент отгрузки.

3. Качество и комплектность товара. В отношении простых товаров в договорах обычно указывается, что качество должно соответствовать требованиям соответствующего стандарта. Для технически сложных товаров условия" качества могут быть определены Приложением к договору. В договоре могут быть предусмотрены гарантии качества товара и указан гарантийный срок. Особо может оговариваться порядок проверки качества. В случае поставки товаров в комплектном виде в договоре определяются соответствующие обязательства продавца или поставщика.

4. Сроки исполнения договора (сроки выполнения обязательств по договору). В договоре могут устанавливаться фиксированные даты поставки или период, в течение которого должна быть произведена поставка. Могут быть также установлены частные сроки (периоды) поставки товаров, если поставка осуществляется партиями. Иногда составляется календарный график поставок, который становится Приложением к договору. Применяется и такой порядок, когда в договоре указывается общий срок его действия, а завоз товара осуществляется в соответствии с заявкой МИ заказом покупателя.

5. Порядок поставки или передачи товара. В договоре должен быть определен момент, когда товар считается поставленным (передача товаров покупателю в месте нахождения продавца, доставка покупателю или указанному им лицу, передача товаров перевозчику и т. п.). В случае если предусматривается доставка товаров, оговариваются вид транспорта, обязанности сторон по погрузке и разгрузке товара, порядок возмещения транспортных расходов и т. д.

6. Тара и упаковка. В договоре может быть отдельно указано, в какой таре товар должен быть поставлен, а также вид упаковки внутри тары. Если стандартом предусмотрен вид тары или упаковки, делается ссылка на данный стандарт. Особо оговаривается вопрос о расходах на тару и упаковку (какая из сторон несет соответствующие расходы). Обычно тара многократного

использования подлежит возврату поставщику, порядок возврата целесообразно предусмотреть в договоре.

7. Цена товара, В договорах купли-продажи и поставки должны устанавливаться цены товаров и порядок их изменения. Цены на товары могут быть указаны в тексте договора. При этом оговаривается, включается ли в цену НДС. Часто цены устанавливаются в спецификации, дополнительном соглашении к договору или протоколе согласования цен, которые становятся неотъемлемой частью договора. При этом цены могут отдельно устанавливаться на каждую партию товара. В договоре также может быть предусмотрено, что покупатель оплачивает товар по цене, указанной в товаросопроводительных документах, которые оформляются на каждую поставку отгружаемого по заявкам покупателя товара.

8. Порядок расчетов. В этом разделе определяется, осуществляется ли оплата товара авансом или после отгрузки, в какие сроки, как производится оплата в случае поставки товара несколькими партиями. Оговаривается вопрос о предоставлении рассрочки.

В разделе Дополнительные условия договора обычно отражаются положения о сроке его действия, ответственности сторон, досрочном расторжении договора и порядке внесения к нему изменений, порядке решения споров между сторонами и другие условия. Иногда эти условия выделяются в самостоятельные разделы.

1. Срок действия договора. В этом разделе указывается общий срок действия договора. Кроме того, может рассматриваться возможность и порядок пролонгации договора, т.е. его продления по истечении срока действия договора.

2. Ответственность сторон. Данное условие обеспечивает выполнение сторонами принятых на себя обязательств. Обычно в данном пункте содержится описание санкций за нарушение контрагентами условий договора в виде выплаты неустойки (штрафов или пеней).

3. Изменение или досрочное расторжение договора. В этом пункте могут оговариваться основания и порядок досрочного расторжения договора.

4. Порядок разрешения споров. В этом пункте определяется порядок урегулирования споров и разногласий. Обычно в договоре указывается, что все разногласия по договору разрешаются путем переговоров (иногда оговаривается срок рассмотрения претензий) и, в случае если сторонам не удастся достигнуть соглашения, эти разногласия подлежат рассмотрению в арбитражном суде.

5. Форс-мажор. Обычно в договорах предусматривается, что стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств, если оно явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы (наводнение, пожар, военные действия и т. д.).

В разделе Юридические адреса и банковские реквизиты сторон, подписи представителей сторон для каждой стороны указываются:

- юридический адрес;
- банковские реквизиты (ИНН, номер расчетного счета в банке, БИК и корреспондентский счет);
- другая необходимая информация (почтовый адрес, электронный адрес, контактный телефон).

Договор подписывается представителями сторон и удостоверяется печатями, при этом указываются должности лиц, подписавших договор, и приводится расшифровка подписей.

Тема №9 «Управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом на примере ООО «АвтоКар»

1. Ознакомление с существующей технологией управления логистическими процессами в организации и технологией автоматической идентификации штриховых кодов

В сфере обращения широкое применение получил штриховой код EAN-13, который представляет собой графическое изображение уникального международного номера товара в виде, пригодном для автоматического считывания. Значение номера EAN-13 дублируется арабскими цифрами в нижней части штрихового кода (13 знаков).

Товары массового потребления чаще всего несут на себе именно этот код. В настоящее время в мире более 1 млн компаний кодируют свою продукцию штриховыми кодами EAN-13. На рис. 1 представлен внешний вид и структура кода EAN-13.



Рис. 1. Код EAN-13. Внешний вид и структура.

В основном применяется для кодирования товаров народного потребления

На этапе запуска товара в производство ему присваивается тринадцатизначный цифровой номер. С помощью алфавита кода EAN-13, в котором каждой цифре соответствует определенный набор штрихов и

пробелов, формируют штриховой код товара. Штриховой код различными способами наносится на готовое изделие.

Как уже отмечалось, база данных о товаре формируется на предприятии-изготовителе в период запуска изделия в производство и присвоения ему номера EAN-13. Информация об уникальных номерах товаров, составляющих партию, о количестве товаров в партии, а также база данных о самих товарах должна передаваться от поставщика к получателю по каналам электронной связи.

На складе получателя во время приемки товаров производится сканирование штрихового кода при помощи специального устройства. Это может быть портативный лазерный сканер или стационарное сканирующее устройство. Номера принятых товаров и их количества запоминаются переносным устройством сбора данных. Затем эта информация перегружается в складской компьютер, где сверяется с данными о партии, поступившими по сети электронной связи.

При продаже товара в магазине кассир считывает штриховой код с выбранного покупателем изделия. После этого кассовый компьютер, отыскав в памяти цену и другие необходимые реквизиты изделия, выдает их на экран и печатает чек.

В момент выдачи чека кассовым компьютером главный компьютер секции принимает в свою память информацию о том, что данный товар продан. Получение товаров со склада и их реализацию этот компьютер сопровождает арифметической увязкой массивов в картотеке наличия. Таким образом, система непрерывно обеспечивает не только суммовой, но и количественный учет товаров, что невозможно организовать без автоматической идентификации товаров с помощью штриховых кодов.

Количественный учет реализации товара используется для своевременного пополнения торгового ассортимента. Составленный и переданный по сети электронной связи заказ на завоз товаров в магазин или

подачу их в торговый зал учитывает складывающийся спрос по каждой товарной позиции.

## 2. Выявление проблемных зон в логистической деятельности предприятия (организации)

Основные логистические проблемы ООО «АвтоКар» легко выявить при использовании расчётно-оценочных показателей. Из множества таких показателей можно выделить ключевых показателей эффективности (KPI), которые соответствуют стратегии компании, а так же отображают степень эффективности основных логистических процессов в компании. Использование данных показателей даст ЗАО «Концерн «Струйные технологии» возможность:

- оценить степень достижения цели в компании путём сравнения фактических показателей с плановыми;
- сравнить результаты работы отделов, различных участков бизнес-процессов за определённый промежуток времени;
- проанализировать влияние введенных изменений на эффективность деятельности компании в целом;
- выявить основные проблемы, существующие в логистической деятельности компании.

Ключевые показатели эффективности логистических процессов ЗАО «Концерн «Струйные технологии» можно условно разделить на следующие группы:

- уровень качества логистического сервиса;
- общие логистические издержки;
- логистическая производительность компании;
- управление логистическими активами компании.

Из проанализированной ранее логистической деятельности компании, видно, что основные проблемы компании связаны с высокими

логистическими издержками и низким качеством логистического сервиса, поэтому далее мы остановим своё внимание на основных показателях компании по данным двум критериям и их динамику с 2012 по 2014 года.

1. Логистические издержки;
2. Уровень качества логистического сервиса.

Ряд показателей, по которым можно более детально охарактеризовать логистическую эффективность ООО «АвтоКар» такие как: коэффициент удовлетворённости клиентов, точность выполнения параметров заказа, средний уровень запасов, время цикла оборота денежных средств, производительность транспортных средств и другие, не рассчитываются, так как для этого нет специальных людей, все сотрудники вовлечённые в процесс снабжения параллельно выполняют множество других функций. Именно поэтому многие показатели, которые могли бы более детально охарактеризовать логистическую деятельность компании и существующие в ней проблемы, не представлены. Но из рассчитанных выше показателей видно, что:

а) Логистические издержки компании на административные расходы, складские, транспортировку, а так затраты связанные с логистическими рисками высоки. Так как в компании качественно не ведётся процесс учёта логистических издержек, данные показатели в таблице имеют примерное значение, основываясь на полученных в компании данных. Отсутствие точных данных об этих показателях осложняют деятельность компании, усложняя для компании возможность проследить динамику данных издержек и выявить проблемы компании.

Как видно из рассчитанных показателей, логистические издержки компании зависят от количества выполненных в данный год заказов. Удельные логистические издержки остаются на достаточно постоянном, высоком уровне последние три года, из чего можно судить, что и все остальные затраты, такие как затраты на транспортировку, складирование, администрирование на единицу продукцию так же достаточно постоянны.

На основе рассчитанных данных, можно сделать вывод, что слишком высоки затраты на логистическую деятельность, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с логистическими рисками, это вызвано постоянными задержками на большинстве этапов логистического цикла, особенно на этапе поставок сырья и материалов. Задержки на этапах логистического цикла приводят к не выполнению заказов в срок, как следствие опозданию в поставках, что заставляет компанию нести большие потери.

б) В компании достаточно низкий уровень качества логистического сервиса. В ООО «АвтоКар» очень высоки показатели поставок не выполненных в срок, так как в силу своей загруженности, начальники отделов компании, занимающиеся заказом товаров не тратят время поиск новых поставщиков, а так же работу, направленную на улучшение связей с имеющимися. Так же как мы видим, что за прошедшие три года данные показатели стабильны и не снижаются.

Основываясь на выбранных показателях эффективности, были разработаны, с помощью метода экспертных оценок, целевые значения для каждого показателя, так как показатели эффективности деятельности компании важны не сами по себе, а только как инструмент для принятия решений в логистической деятельности компании. В качестве целевых значений были использованы данные прошлых периодов для некоторых показателей и данные внутрифирменных исследований для других. Так как в компании планируются использовать некоторые методы улучшения логистических показателей, многие плановые показатели значительно отличаются от текущих, но так как изменения в компании это долгий процесс данные показатели так же сильно отличаются от идеальных. Ниже приведен список рассчитанных показателей компании за 2020 год, а так же их плановые показатели на 2021 год:

- Логистические издержки;

Плановые показатели логистических издержек ниже чем текущие, так как на данный момент в компании логистические функции распределены между разными отделами и не структурированы, при правильной организации логистической деятельности, созданию логистического отдела в компании, данные показатели должны снизиться. Так же снижение уровня задержек на этапах логистического цикла, должно снизить затраты, связанные с логистическими рисками.

- Уровень качества логистического сервиса;

Среднее время логистического цикла варьируется от года к году, поэтому плановый показатель будет чуть ниже показателя за 2020 год, чтобы снизить риск опозданий и не выполненных заказов в срок.

В 2020 году показатель возврата покупателями товаров ненадлежащего качества составил 3%, но так как компания поставила всего 14 заказов, возвращена была всего одна деталь от заказа. Это достаточно низкий показатель, поэтому плановый показатель будет соответствовать 2020 году.

Среднее количество заказов составило в 2020 году 480 единиц. Как уже было описано ранее, многие одинаковые товары заказываются у разных поставщиков или в под разные заказы отдельно, что увеличивает время, которое персонал тратит на формирование заказов. В 2021 годы мы планируем сократить данный показатель на 20%, тем самым снизив затраты компании.

Такие показатели, как доля неправильных поставок по количеству поставленных ресурсов, доля неправильных поставок по ассортименту поставленных товаров, а так же доля неправильных поставок по качеству товаров в 2020 году составила 1%. Это очень хорошие показатели для компании, поэтому на 2021 год плановый показатель будет соответствовать результатам 2020 года.

Показатель доли невыполненных в срок поставок в компании очень высоки. За счёт усиленной работы с поставщиками, на 2015 год планом будет являться сокращение данного показателя на 40%.

Основываясь на выявленных логистических проблемах компании, мы пришли к выводу, что для увеличения эффективности логистической деятельности, а так же деятельности компании в целом, в компании стоит разработать и ввести следующие изменения:

- создать логистический отдел;
- ввести учёт логистических издержек;
- применять методы оценки существующих поставщиков и поиск новых;
- применять для оценки выполнения заказов во время иммитационную модель «точно в срок».

Тема №10: «Оценка эффективности функционирования элементов логистической системы на примере ООО «АвтоКар»»

1. Определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса на примере ООО «АвтоКар»»

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен — главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются:

- обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства;
- производительность труда;
- фондоотдача;

- материалоемкость;
- скорость обращения товаров и оборотных средств;
- рентабельность.

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам. Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются:

- степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения;
- оборачиваемость запасов средств производства;
- эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу.

На рис. 1 представлена общая схема оценки эффективности закупочной деятельности на ООО «АвтоКар».

Специалисты, анализирующие эффективность закупочной логистики за рубежом, установили, что благодаря применению аналогичной схемы производительность труда работников фирм, занятых, в частности, на транспортировке грузов, увеличилась в целом на 10 %.

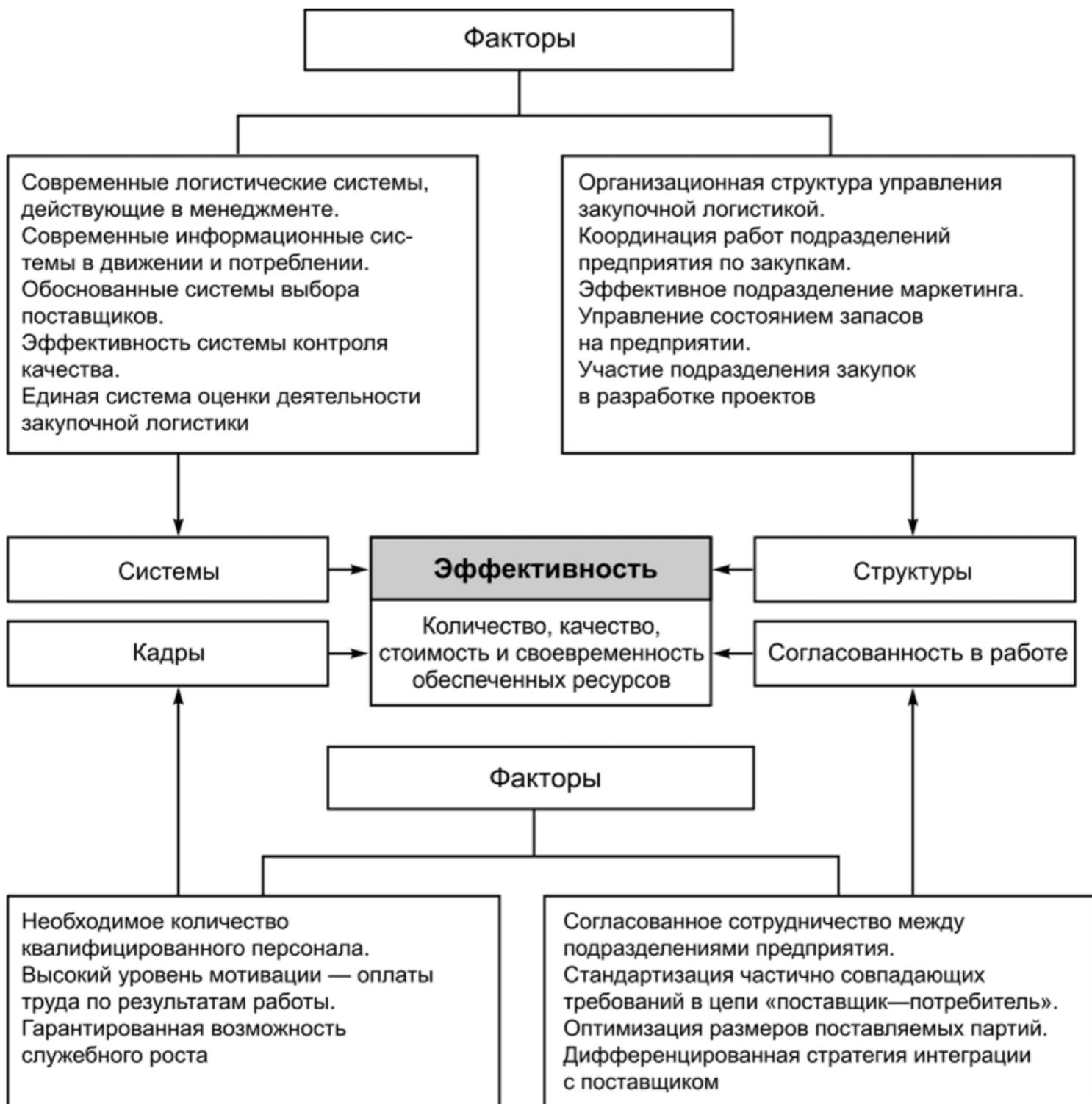


Рис. 1. Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

## 2. Ознакомление со слагаемыми эффекта от применения технологии автоматической идентификации штриховых товарных кодов

Использование в логистике технологии автоматической идентификации штриховых кодов позволяет существенно улучшить

управление материальными потоками на всех этапах логистического процесса. Отметим ее основные преимущества.

На производстве:

- создание единой системы учета и контроля движения изделий и комплектующих его частей на каждом участке, а также за состоянием логистического процесса на предприятии в целом;
- сокращение численности вспомогательного персонала и отчетной документации, исключение ошибок.

В складском хозяйстве:

- автоматизация учета и контроля материального потока;
- автоматизация процесса инвентаризации материальных запасов;
- сокращение времени на логистические операции с материальным и информационным потоком.

В розничной торговле:

- создание единой системы учета материального потока;
- автоматизация заказа и инвентаризации товаров;
- сокращение времени обслуживания покупателей.

## Тема №11: «Мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы на примере ООО «АвтоКар»»

### 1. Сопоставление функций различных подразделений

Попытка анализа структуры управления (структуры функций, прав, ответственности, взаимоотношений, в том числе отношений подчинения) становится излишне трудоемкой, если не утопической.

Для эффективного функционирования системы управления ООО «АвтоКар» необходимо однозначное описание, наличие которого позволяет:

- определить границы полномочий и ответственности;
- провести реструктуризацию, в том числе вывести непрофильные функции в аутсорсинг;
- сформировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления.

Для решения данных задач нужен инструмент, который бы обеспечил:

- описание системы управления с необходимой степенью детализации;
- выявление возможного дублирования функций или разрывов в их выполнении;
- сохранение естественного языка описания функций, не критичного к уровню квалификации исполнителя в области организационного развития.

Описанный принцип построения функциональной структуры направлен на повышение технологичности управления организационными изменениями. Он позволяет эксплицировать функциональную структуру из действующей организационной структуры, проводить ее анализ и проектировать на его основе необходимые организационные изменения.

В основу методики положен нормативный подход, т.е. функция считается выполняемой, если она отражена в нормативных документах. Актуальность нормативных документов не оценивается, и по умолчанию предполагается, что документы актуальны. Материалом для анализа служит положение о подразделении, т.е. функции, закрепленные за подразделением существующими нормативными документами.

Несмотря на то что исследование "реально исполняемой" деятельности подразделений является более точным, в крупной компании неизбежно возникающий бюрократический механизм управления приводит к тому, что отсутствие регламента на какое-либо выполняемое действие означает отсутствие корректного функционального бюджета и, как следствие, прекращение выполнения деятельности либо фактическое управление работой экономической службы, сформировавшей данный бюджет.

В большинстве работ, посвященных процессному подходу к управлению, он изображается как некая "панацея" для решения всех организационных проблем и противопоставляется функциональному как более прогрессивный и эффективный.

Однако, по нашему мнению, для анализа процессов, протекающих в рамках одной организационной единицы, функциональный подход сохраняет свою актуальность, поскольку процесс, не выходящий за пределы подразделения, можно рассматривать как функцию данного подразделения.

При разработке методики мы эмпирически пришли к методу структурирования при описании функции, который в литературе описан как функционально-структурный подход (ФСП) и является методической основой экспликации и анализа функциональной структуры компании. Его основные положения заключаются в следующем:

- компания должна быть ориентирована в первую очередь на решение задач с учетом существующих процессов и закономерностей их развития;

-в своей деятельности ей следует опираться на представления о нормативном характере функций компании (ее подсистем и элементов) и "сквозном" функциональном подходе к их анализу и синтезу;

-функциональное назначение организационной единицы первично, структура вторична. Структура компании определяется совокупностью реализуемых функций, а также условиями ее существования и функционирования;

-любая функция подчинена цели существования и функционирования компании;

-взаимодействие функции и структуры компании в процессе развития характеризуется противоречивым единством. Согласованность и соответствие их друг другу являются временными, преходящими и имеют циклический характер. На каждом цикле развития первопричиной изменений могут выступать как функции компании, так и ее структура. Удачная структура может стимулировать новые потребности и соответственно "вызвать к жизни" новые функции.

Правила структурирования положения о подразделении

Чтобы понимать деятельность, осуществляемую в структурных подразделениях, необходимо обеспечить формализацию и учет выполняемых функций, которые невозможно организовать без их структурированного описания.

Для структурированного описания функции предлагается следующая форма:

$F = (D, G, H)$ , где  $F$  - функция;

$D$  - указание действия, производимого рассматриваемой организационной единицей и приводящего к желаемому результату;

$G$  - указание объекта (объектов), на который направлено действие;

$H$  - указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

На основании данной формы были сформулированы правила описания функций естественным языком, которые закреплены в стандарте компании, регламентирующем процесс формирования положения о подразделении:

-для отражения качественной стороны функции используется конструкция "глагол + существительное";

-действие при описании функции может обозначаться глаголом несовершенного или совершенного вида и отглагольным существительным, например: "организовывать...", "организовать...", "организация...";

-под объектом в описании функции понимается все то, о чем можно спросить "что это?", "кто это?";

-описание условий и ограничений служит для повышения полноты, точности и детальности описания функции;

-функция более высокого уровня имеет такое описание, в котором действие и объект имеют наиболее общее выражение, а компонент "условия и ограничения" отсутствует.

В разработанной нами методике описание функций, выполняемых подразделением, предполагает три уровня описания, отраженных в трех разделах положения о подразделении: "Цель подразделения", "Задачи подразделения", "Функции подразделения". Каждый раздел соответствует одному из уровней описания.

Мы сознательно отказались от описания раздела "Цель подразделения" в терминах S.M.A.R.T. В этом разделе описывается целевая функция подразделения (функция верхнего уровня, задающая контекст), для осуществления которой оно создавалось или создается.

В разделе "Задачи подразделения" объект функции подразделения декомпозируется на более частные объекты, при этом создается иерархия объектов компании.

В разделе "Функции подразделения" действие, описанное в целевой функции, декомпозируется на его составляющие элементы, таким образом порождается иерархия действий. Действующими в компании правилами

допускается иерархическое описание этого раздела, имеющего на каждом уровне иерархии не более шести действий, причем принцип, положенный в основу декомпозиции, на каждом уровне должен сохраняться.

В регламентных документах в настоящее время разрешены два принципа декомпозиции действий - по фазам цикла управления (планирование, организация, контроль и т.д.) и по последовательным фазам процесса (например, конструировать, обеспечивать, изготавливать, отгружать, обслуживать).

Таким образом, система функций компании может быть описана как совокупность трех классификаторов: действий, объектов, условий и ограничений, ключевыми из которых являются классификаторы действий и объектов.

Функциональная структура может быть представлена как совокупность элементарных функций, каждая из которых однозначно описывается двумя классификаторами: классификатором действий и иерархическим классификатором объектов. Верхним уровнем классификатора объектов является перечень основных продуктов, процессов и ресурсов компании.

В случае если описание функций выполнено в соответствии с принципами функционально-структурного подхода, структура функций может быть выделена из существующей организационной структуры. В этом случае иерархия объектов извлекается из целей подразделения, а действия - из раздела "Функции".

Данная методика позволяет представить положения о подразделениях в виде матриц (таблиц), у которых нет недостатков естественного языка описания (неоднозначность, вариативность и т.д.). На их основе можно построить структуру функций на уровне компании.

Структура функций может быть представлена в виде двумерной матрицы (таблицы) либо системы матриц (для каждого уровня иерархии). Поле матрицы представляет собой элементарную функцию.

В случае если наименования объектов различных организационных структур и действия полностью совпадают, это позволяет сделать вывод о дублировании функций. Если по отношению к объекту отсутствует часть фаз деятельности, то имеется разрыв выполнения функции. Выявленное дублирование и разрывы в выполнении функций служат основанием для организационных изменений.

На основе матрицы может быть построен классификатор функций, предназначенный для использования в ERP-системах и контроля за закреплением функций.

Для формирования и ведения классификаторов, установления связей между действиями и объектами, проектирования функций подразделения следует использовать программные продукты класса OrgWare, а еще лучше BPM, например "Инталев: Навигатор", в котором достаточно удобно устанавливать связи между классификаторами объектов и действий, формировать отчеты и проводить анализ дублирования функций и функциональных разрывов.

Данный подход также облегчает проектирование организационной структуры компании: формулируется целевая функция подразделения, а затем на основе существующих классификаторов или путем декомпозиции по описанным выше правилам создаются объекты и элементы цикла деятельности. Их комбинация дает целевые функции для внутривнутриструктурных подразделений, причем при выделении организационных единиц приоритет отдается выделению по объекту.

Развитие менеджмента как прикладной научной дисциплины требует формирования единых правил и языка для описания системы управления. Сегодня наличие подобных правил и языка для описания технических и технологических систем воспринимается всеми как естественное явление. При проектировании любой технической системы существует набор стандартов - ЕСКД (единая система конструкторской документации) и ЕСТД

(единая система технологической документации), которые позволяют ее однозначно описывать.

Однако назрела необходимость создать подобный стандарт и для проектирования управленческих систем. Существующие сейчас стандарты серии ИСО и другие стандарты в области управления, внедряемые предприятиями на территории России, носят, скорее, рамочный концептуальный характер. Описанную в данной статье методику можно рассматривать как один из элементов будущей единой системы управленческой документации (ЕСУД).

## 2. Знакомство с показателями качества логистического обслуживания

Основным критерием, позволяющим оценить систему сервиса как с позиции поставщика, так и с позиции получателя услуг, является уровень логистического обслуживания.

Расчет данного показателя выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{m}{M} \cdot 100\%$$

где  $\eta$  – уровень логистического обслуживания;  $m$  – количественная оценка фактически оказываемого объема логистического сервиса;  $M$  – количественная оценка теоретически возможного объема логистического сервиса.

Для оценки уровня логистического обслуживания выбираются наиболее значимые виды услуг, т.е. услуги, оказание которых сопряжено со значительными затратами. В то же время отсутствие услуг ведет к существенным потерям на рынке.

Практически уровень обслуживания  $\eta$  можно рассчитать как индекс, т.е. отношение фактического числа товаров, имеющих в процессе, к числу максимально возможного количества товаров, предъявляемых потребителю в условиях поставки и обеспеченных надлежащим сервисным сопровождением.

Уровень обслуживания можно оценивать также по временному критерию. Сопоставляя суммарное время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг с суммарным временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки, можно оценить уровень услуг. Расчет выполняют по следующей формуле:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} 100,$$

где  $N$  – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $n$  – фактическое количество оказываемых услуг;  $t_i$  – время на выполнение  $i$ -й услуги;  $\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, затрачиваемое на оказание фактических услуг;  $\sum_{i=1}^N t_i$  – суммарное время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Практика показала, что зависимость расходов на сервис от величины уровня обслуживания изменяется экспоненциально по соотношению

$$Z_{\text{обсл}} = e^{\eta},$$

где  $Z_{\text{обсл}}$  – затраты на сервисное обслуживание;  $e$  – основание натуральных логарифмов, оно равно 2,7;  $\eta$  – уровень обслуживания (рис. 1).

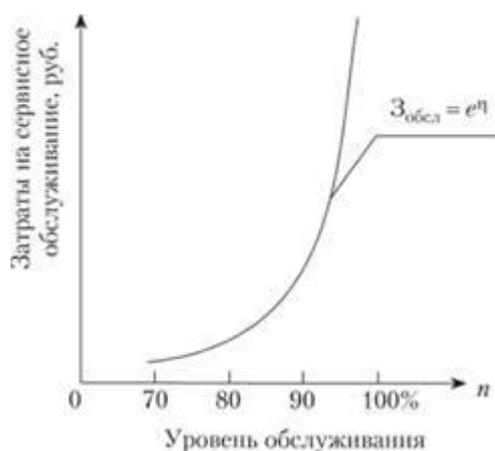


Рис. 1. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

Таким образом, начиная от 70% и выше затраты сервиса растут экспоненциально в зависимости от уровня обслуживания, а при уровне обслуживания 90% и выше сервис становится невыгодным. Специалисты подсчитали, что при повышении уровня обслуживания от 95 до 97% экономический эффект повышается на 2%, а расходы возрастают на 14%.

С другой стороны, снижение уровня обслуживания ведет к увеличению потерь, вызванных ухудшением качества сервиса. Эта зависимость также может быть представлена графиком зависимости потерь при снижении качества обслуживания от уровня обслуживания  $\eta$ .

Рост конкурентоспособности компании, вызванный ростом уровня обслуживания, сопровождается, с одной стороны, повышением расходов на сервис, а с другой – снижением потерь на рынке. Задача логистической службы заключается в поиске оптимальной величины уровня обслуживания  $\eta$ .

Оптимальный размер уровня сервиса можно определить, построив суммарную кривую  $F_3$ , отражающую поведение затрат, на обслуживание (функция  $F_1$ ) и потерь  $F_2$  от снижения качества обслуживания в зависимости от изменения уровня обслуживания (рис. 2).

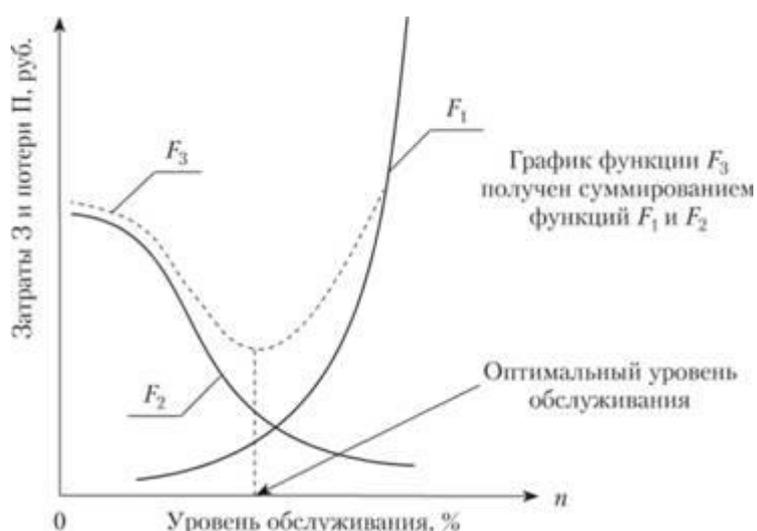


Рис. 2. Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая  $F_3$ )  $F_1$  и  $F_2$  снижения качества обслуживания от уровня обслуживания

Большое значение в современном логистическом сервисе имеет качество обслуживания. Это понятие распространяется на все виды сервиса и носит универсальный характер.

Так, для оценки качества логистического обслуживания поставок применяют следующие критерии:

- надежность поставки;
- полное время от получения заказа до поставки партии товаров;
- гибкость поставки;
- наличие запасов на складе поставщика;
- возможность предоставления кредитов, а также ряд других критериев.

Охарактеризуем первые из трех названных критериев.

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах. Надежность поставки как критерий качества сервиса – это способность поставщика без срывов и отказов соблюдать обусловленные договором сроки и объемы поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков выполнения отдельных видов работ, которые включает в себя процесс поставки. Существенным фактором, влияющим на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков и объемов поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров представляет жизненный цикл поставки и включает в себя:

- время оформления заказа;
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанные товары сначала должны быть еще и изготовлены);

- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки;
- время сдачи потребителю.

Соблюдение указанного в договоре срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются перечисленные выше составляющие этого срока. Например, может случиться, что полученный заказ будет лежать без движения. Могут не соблюдаться запланированные сроки изготовления товара или заявленные экспедитором сроки транспортировки.

Гибкость поставки как критерий качества сервиса означает способность поставляющей системы учитывать особые положения (или пожелания) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения формы заказа;
- возможность изменения способа передачи заказа;
- возможность изменения вида тары и упаковки;
- возможность отзыва заявки на поставку;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- отношение к жалобам при некомплектных поставках и др.

Соотношение значимостей отдельных критериев может меняться в зависимости от факторов. Поэтому выбор критериев качества обслуживания требует современных подходов к их оценке. Один из них – это проведение имитационного моделирования при выборе критериев. Например, в условиях дефицита платежных средств в Российской Федерации большое значение имеет предоставление кредитов. В то же время в странах с развитой рыночной экономикой наиболее значимым показателем качества обслуживания является надежность поставки. Но надо учитывать затраты и потери от снижения качества обслуживания.

Тема №12: «Расчёт и анализ логистических издержек, затраченных на выполнение заказа потребителя на примере ООО «АвтоКар»»

1. Ознакомление с особенностями учета логистических издержек на примере ООО «АвтоКар»

Базовая концепция общих издержек проста и дополняет понятие логистики как интегрированной системы. Главная проблема, возникающая при использовании общих издержек, заключается в том, что традиционная бухгалтерская практика классификации и учета основных видов издержек, как правило, не обеспечивает возможности идентификации всей цепочки затрат, связанных с тем или иным процессом продвижения МП от источника к потребителю. Основная причина заключается в том, что калькуляция расходов осуществляется по отдельным функциональным областям, тогда как материальные потоки проходят "сквозь" организацию, взаимодействуя со множеством подразделений.

Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на корпоративную прибыль. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к непредвиденным результатам в других, смежных с ней.

Традиционные методы учета направлены на определение затрат по функциональным областям (по вертикали), не позволяют выделять затраты, возникающие в ходе осуществления сквозного процесса продвижения материального потока (бизнес-процесса). Известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции.

Учет издержек по бизнес-процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента (приоритетная задача логистики), какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя

все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом. Таким образом, оказываются детерминированными как показатели сквозного материального потока, так и отдельные специфические издержки, возникающие в разных подразделениях.

Практическое применение концепции учета издержек по бизнес-процессам предполагает, во-первых, выявление всех вовлеченных в бизнес-процесс подразделений; во-вторых, определение изменения затрат, вызванного отказом от данного бизнес-процесса.

Другими словами, должны быть определены расходы, которые могут быть предотвращены, если данный товар не будет изготовлен или доведен до клиента.

Например, для выполнения заказа клиента необходимо осуществить следующие операции: прием заказа, обработка заказа, проверка кредита, оформление документов, комплектация заказа, отгрузка, доставка, выставление счета. Т.е. расходы, связанные с процессом выполнения заказа, складываются из множества издержек, возникающих в разных сферах, и интегрировать их в единую статью расходов в рамках функционального учета сложно. Кроме того, традиционно издержки объединяются в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть в деталях все последствия принятых управленческих решений. В результате решения, принятые в одной функциональной области, могут привести к непредвиденным результатам в других смежных с ней областях.

Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%).

Еще одной особенностью логистических издержек является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы (ЛС).

При повышении качества работы ЛС до определенного уровня логистические издержки растут линейно, а затем экспоненциально. Например, если мы хотим повысить готовность сбытовой системы к поставкам с 78 до 79%, издержки на содержание страхового запаса придется увеличить примерно на 5%. Если же мы решим увеличить готовность к поставкам с 98 до 99% (также на 1%, но в области высокого качества работы), то это потребует увеличения издержек на 13%

Таким образом, специфика учета издержек в логистике заключается: во-первых, в необходимости выявления всех затрат, связанных с конкретными логистическими процессами (принцип тотальных затрат); во-вторых, в группировке расходов не вокруг подразделений предприятия, а вокруг работ и операций, поглощающих ресурсы.

Требования к системе учета логистических издержек.

1. Необходимо выделять затраты, возникающие в процессе реализации каждой логистической функции.

2. Необходимо вести учет издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях.

3. Необходимо формировать информацию о наиболее значимых затратах.

4. Необходимо формировать информацию о характере взаимодействия наиболее значимых затрат друг с другом.

5. Необходимо определять изменения затрат, расходы, вызванные отказом от данного процесса.

6. В соответствии с принципом тотальных затрат недостаточно контролировать только те затраты, которые образуются в пределах одного

предприятия, необходимо выявлять затраты всех участников ЛЦ и выяснять механизм их образования и взаимную обусловленность.

Правила анализа логистических затрат:

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение добавленной ценности для потребителя.

3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям.

2. Участие в расчетах величин издержек, суммарных материальных потоков  
на складах

Доход предприятия оптовой торговли зависит от торговой надбавки и рассчитывается по формуле (для одного вида товара):

$$Д = Т * R * N / 100,$$

где Д - доход, у.е./год;

Т - входной (выходной) материальный поток, т/год;

N - торговая надбавка, %;

R - цена закупки, у.е./т.

Прибыль склада составит:

$$П = Д - \text{Собщ} \text{ (у.е./год)},$$

где Собщ - общие издержки, у.е./год.

$$\text{Собщ} = \text{Сперс} + \text{Спост}$$

где Сперс , Спост - соответственно переменные и постоянные издержки, у.е./год.

Постоянные издержки не зависят от грузооборота склада и включают в себя расходы на аренду складского помещения, амортизацию, оплату электроэнергии и тепла, заработную плату управленческого персонала и специалистов и др. Переменные издержки зависят от грузооборота и складываются из процентов за кредит (Скр) и стоимости грузопереработки (Сгр). Размер процентов за кредит определяется по формуле:

$$\text{Скр} = k * T * R$$

где k - коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и

банковского процента.

Подставляя в формулу выражения для определения дохода и общих издержек, получим:

$$П = Т * R * N / 100 - k * T * R - \text{Сгр} - \text{Спост}$$

В точке безубыточности

$$\text{Сгр} = \text{Сгр.уо.} * T_{бу}$$

где Сгр.уо - удельная стоимость грузопереработки, приходящаяся на 1 т грузооборота склада, рассчитываемая по формуле:

$$C_{гр,уо.} = C_{гр}/T$$

Подставив в формулу и приравняв правую часть к нулю, получим формулу для расчета точки безубыточности:

$$T_{бу} * R * N / 100 - k * T_{бу} * R - C_{гр} / T * T_{бу} - C_{пост} = 0$$

Отсюда:

$$T_{бу} = (100 * C_{пост}) / (R * N - 100 * k * R - 100 * C_{гр} / T) \quad (21)$$

### 3. Проведение анализа калькуляции на примере ООО «АвтоКар»

Калькуляция — это определение расчетным способом затрат в стоимостной (денежной) форме, приходящихся на производство единицы или группы единиц изделий, или на отдельные виды производств. Калькуляция необходима для определения плановой или фактической себестоимости объекта или изделия.

Методы калькуляции — это методы расчёта производственных издержек, себестоимости готовой продукции, величины объёма незавершённого производства на основании калькуляции затрат. Составить калькуляцию на изделие можно несколькими способами, которые предполагают расчет издержек производства, себестоимости выпускаемого товара и объёма незавершенного производства.

На практике различают следующие методы калькуляции:

1. Нормативный;
2. Позаказный;
3. Попередельный;
4. Попроцессный.

Нормативный метод калькуляции — это метод исчисления себестоимости, применяемый на предприятиях с массовым, серийным и мелкосерийным характером производства и в других производствах. Использование нормативного метода калькуляции должно сопровождаться

обязательным составлением нормативной калькуляции по нормам, которые действительны на начало календарного месяца.

Также важно отслеживать все отклонения от принятых норм в начальной стадии возникновения таких отклонений.

Кроме этого необходимо вести учет любых колебаний действующих норм, а также своевременно отражать эти изменения в нормативных калькуляциях.

Позаказный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, на которых расходы на производство учитываются по отдельным заказам на изготовление изделия или выполнение работы или оказание услуги.

Позаказный метод калькуляции, как правило, применяется на предприятиях с мелкосерийным и индивидуальным видами производства. Объектом учёта и калькулирования выступает заказ, которому присваивается уникальный номер – код заказа. Для учёта затрат по каждому заказу заводится отдельный аналитический счёт с указанием кода заказа, проставляемым во всех документально оформленных первичных документах. Расходы на производство собираются в аналитическом учёте в строгом соответствии с открытыми заказами. Таким образом, позаказный метод дает возможность четко рассчитать производственные расходы в разрезе каждого калькулируемого объекта. Применение данного метода уместно в случае, когда необходимо точно знать индивидуальную себестоимость выпущенной продукции.

Попередельный метод калькуляции — это метод расчета себестоимости готовой продукции, используемый на предприятиях, где первоначальное сырье в процессе осуществления производства проходит ряд переделов или где из одних видов исходного сырья в одном технологическом процессе получают другие виды готовой продукции.

Калькуляция себестоимости готовой продукции попередельным методом может осуществляться в двух вариантах:

1. Полуфабрикатный способ
2. Бесполуфабрикатный способ.

При полуфабрикатном варианте рассчитывается себестоимость продукции по каждому переделу. При этом себестоимость продукции складывается из себестоимости предыдущего передела и расходов по данному переделу. Таким образом, себестоимость продукции последнего передела равна себестоимости готовой продукции.

При бесполуфабрикатном варианте производственные затраты учитывают отдельно по каждому переделу и не учитывается себестоимость продукции предыдущих переделов. Таким образом, себестоимость готовой продукции состоит из всех производственных затрат по всем переделам.

То есть при применении полуфабрикатного метода себестоимость каждого передела включает в себя себестоимость предыдущего, а при использовании бесполуфабрикатного метода рассчитывается стоимость каждого передела отдельно.

Отметим, что при попередельном методе калькуляции так же как и при других методах калькуляции, сначала рассчитывают себестоимость всей продукции, а затем определяют себестоимость каждой единицы продукции.

Попроцессный метод — это метод калькулирования себестоимости готовой продукции, при котором производственные затраты учитывают в целом по каждому процессу производства или отдельным стадиям производственного процесса. Этот метод калькуляции используется в производствах, где готовая продукция получается в результате последовательной переработки первоначального сырья в одном или нескольких технологических циклах. При этом результат переработки сырья, который появляется на промежуточных стадиях производственного процесса, не может точно и определенно рассматриваться ни как готовая продукция, ни как полуфабрикат.

Например, попроцессный метод применяется в добывающей и текстильной промышленности, при производстве цемента, лакокрасочных изделий, пластмасс и т. д.)

На практике используется следующий перечень статей калькуляции:

1. Исходное сырье и материалы;
2. Топливо и энергия для технологических целей;
3. Начисленная заработная плата производственным рабочим;
4. Страховые взносы с заработной платы производственных рабочих;
5. Общепроизводственные расходы;
6. Общехозяйственные расходы;
7. Прочие производственные расходы;
8. Коммерческие расходы.

Статьи калькуляции с пункта 1 по пункт 7 являются расходами на производство, так как эти затраты прямо связаны с осуществлением производственных процессов. Сумма всех расходов на производство равна производственной себестоимости готовой продукции.

Статья «Коммерческие расходы» из пункта 8 перечня статьей калькуляции – это понесенные расходы, которые связаны с отпуском (реализацией) готовой продукции. К таким коммерческим расходам относятся затраты на хранение, на рекламу, на упаковку, транспортные расходы и прочие расходы.

Сумма производственных и коммерческих расходов в итоге составляет полную себестоимость созданной продукции.

На практике также различают прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы включаются непосредственно в себестоимость конкретного изделия продукции. Согласно выше приведенному перечню прямые расходы указаны в пунктах 1-3 перечня статей калькуляции.

Косвенные расходы, как правило, сопряжены с созданием всей продукции или нескольких видов продукции и относятся на себестоимость

конкретных изделий продукции косвенным способом при помощи рассчитываемых процентов или коэффициентов.

Условно-постоянные и условно-переменные расходы

На практике также выделяют условно-постоянные и условно-переменные расходы.

Условно-постоянными называются расходы, которые с изменением объема выпуска продукции слабо меняются или не меняются вообще. Условно-постоянными расходами можно считать общепроизводственные расходы и общехозяйственные затраты.

Тема № 13 «Современные технологии управления персоналом в  
логистических системах на примере ООО «АвтоКар»

1. Проведение анализа функционирования службы логистики на ООО  
«АвтоКар»

Для систематизации логистических процессов, а также внедрения логистического управления в повседневную деятельность компании, необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре компании - службы логистики, находящейся в прямом подчинении руководства компании.

На ООО «АвтоКар», имеющем службу логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединяются в мощный централизованно управляемый механизм, позволяющий решать задачи практически любой степени сложности ответственно, сложно и профессионально. При этом служба логистики не подменяет собой соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ней, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Перед специалистами службы логистики не ставится задача устранения сбоев и разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, их функция - анализ и координация выполнения укрупненных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода - согласовать потребности в операциях на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия.

Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями компании, обеспечивая оптимизацию их деятельности и системную устойчивость компании.

Служба логистики не должна физически подменять собой соответствующие функциональные подразделения компании. В большинстве

случаев количество и объемы заказов могут быть такими, что они не позволят специалистам службы логистики качественно и детально охватить все аспекты выполнения заказов. В этой связи необходимо разграничивать процесс управления заказами от процесса собственно координации. Перед службой логистики ставится задача не разрешения возникающих проблем и конфликтных ситуаций, а их анализ и перераспределение по другим службам компании, не погружение в многочисленные, порой сугубо технические детали процесса выполнения заказа, а координация укрупненных блоков задач.

Однако без имеющейся в структуре управления компанией службы логистики такая интеграция невозможна. Это препятствует эффективному функционированию компании, делает невозможным ее дальнейшее развитие, что остро ставит вопрос о необходимости реорганизации структуры управления.

Известно, что компаниям, осуществляющим поиск зарубежных партнеров или инвесторов и при этом обладающих развитыми логистическими службами, отдается предпочтение.

Служба логистики играет роль одного из основных подразделений, без которого реализуемые товары были бы лишены одного из главных потребительских свойств - быть доступными потребителю.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей.

Важной задачей при организации службы логистики на предприятии является рациональная организация отделов и групп внутри службы логистики, которая основана на ряде принципов.

Принципы организации в звеньях микрологистической цепи (в структурных подразделениях службы логистики) представляют собой следующее: функциональный принцип; географический принцип;

продуктовый принцип; принцип «по поставщику»; принцип «по потребителю» и комбинированный.

Функциональный принцип предусматривает выполнение всего комплекса функций в каждой отдельной подсистеме логистики без его разделения между сотрудниками. Этот принцип применяется, как правило, на предприятиях и в организациях, оперирующих ограниченной номенклатурой потребляемых материальных ресурсов, и, соответственно, незначительной номенклатурой реализуемой продукции. При увеличении номенклатуры потребляемых материальных ресурсов возникают проблемы, связанные с расширением штата сотрудников в отделе закупки и на складе. Функциональная структура имеет определенный «порог» количественного состава материальных ресурсов и готовой продукции, превышение которого приводит к необходимости перестройки организационной структуры.

Географический принцип представляет собой разделение рынка, например, по регионам, по каждому из которых осуществляется весь комплекс логистических функций соответствующими отделами или группами службы логистики. Как правило, такой принцип организации характерен для предприятия, имеющего головную структуру и филиалы в регионах, по которым выполняются все работы, связанные с логистическими функциями. Географический принцип используется при организации процесса закупок и сбытовой деятельности. Процесс закупок при использовании данного принципа усложняется тем, что одноименный продукт (конкретное наименование, типоразмер) может приобретаться одновременно в разных регионах (странах) различными секторами отдела закупок. Следовательно, необходима четкая координация структур внутри отдела закупок по распределению объемов одноименной продукции между ними.

Продуктовый принцип используется на предприятиях в отделах закупок и продаж, а также на складах (материальных ресурсов и готовой продукции), на которых потребляется значительная номенклатура

материально-технических ресурсов и реализуется также значительный ассортимент промежуточной или конечной готовой продукции. Данный принцип предусматривает создание в отделах отдельных групп (секторов), занимающихся определенной, ограниченной номенклатурой или ассортиментной группой конкретных продуктов.

Принцип «по поставщику» используется на предприятиях и в организациях, на которых значительный ассортимент материальных ресурсов поступает от одного конкретного поставщика. В этом случае в отделе закупок службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным поставщиком и соответствующей номенклатурой материальных ресурсов, которую он поставляет предприятию.

Принцип «по потребителю» применяется на предприятиях и в организациях, которые имеют длительные производственно-хозяйственные связи, например, с производственным дистрибьютором, который приобретает определенный ассортимент продукции предприятия в значительных объемах. В этом случае в отделе продаж службы логистики отдельный сотрудник занимается только данным потребителем и соответствующей номенклатурой реализуемой продукции.

Комбинированный принцип представляет собой сочетание приведенных выше организационных принципов, используемых в отделах службы логистики предприятия или организации. В основном это сочетание присуще отделам закупок и продаж. Возможен также вариант, при котором на складе готовой продукции комплектованием заказов и формированием транспортных партий продукции для одного конкретного потребителя занимается определенный сотрудник, но при этом склад организован по продуктовому принципу.

В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции с места хранения. Слабая взаимосвязь производства с логистикой при реализации этой функции приводит к увеличению запасов на разных участках, созданию дополнительной нагрузки на производство.

Понимание выгод эффективного взаимодействия функциональных подразделений и службы логистики, наличие эффективной системы коммуникации между подразделениями, поддержка руководства компании способны внести значительный вклад в реализацию стратегической цели компании.

Наиболее сложной является структура движения информационных потоков, в центре которой находится служба логистики.

Важно правильно и рационально организовать внутренние информационные потоки в компании путем разработки, внедрения и использования информационных систем для управления материальными и финансовыми потоками. Такие системы позволяют специалистам службы логистики принимать правильные управленческие решения при выполнении разнообразных логистических операций.

Необходимо разработать единую систему автоматизации информационных потоков взамен изолированной информационной системы каждого подразделения компании.

При осуществлении транспортно-складских операций перед специалистами службы логистики стоит задача как можно большей минимизации запасов продукции, хранящейся на складе. Главным принципом системы складского контроля компании должен являться принцип Just in time. Вся продукция должна заказываться строго под конкретного потребителя, и после подтверждения факта оплаты. Служба логистики должна организовать работу таким образом, чтобы продукция доставлялась с таможенного склада или от поставщика непосредственно на

склад получателя. Тем самым, достигается сокращение затрат на погрузо-разгрузочные операции, складирование, хранение, транспортировку и устранение опасности появления неликвидов.

Определенная часть предприятий и организаций, предпринимающих попытки организовать службу логистики, сталкиваются с рядом внутрифирменных проблем, которые негативно сказываются не только на организационной структуре создаваемой службы и эффективности выполняемых логистических функций, но и на производственно-хозяйственной деятельности в целом. Некоторые проблемы в организации службы логистики на предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Проблемы в организации службы логистики на предприятии

Проблемы организации службы логистики	Мотивации сотрудников подразделений предприятия
Негативное отношение к службе логистики со стороны подразделений предприятия	Переход к логистике традиционных функций, выполняемых другими структурными подразделениями предприятия
Отсутствие рациональной организационной структуры службы логистики предприятия	Спорный характер функций различных направлений производственно - хозяйственной деятельности предприятия
Недостаточная функциональная и организационная гибкость службы логистики предприятия	Использование подразделениями предприятия просчетов и ошибок, допускаемых службой логистики
Отсутствие общей оптимальной организационной структуры предприятия и его подразделений	Неуверенность сотрудников подразделений предприятия в своем положении, особенно в ближайшей перспективе

Проблемы, возникающие при организации службы логистики на предприятиях и в организациях, естественно, имеют свои объективные причины, прежде всего, следует отметить, что логистика является относительно новым направлением экономической деятельности в целом, и в частности, на предприятиях и в организациях. При этом установление функций логистики осуществляется, как правило, за счет реформирования целого ряда традиционных функций, которые сложились исторически, регламентированы определенными положениями и выполняются определенными структурными подразделениями предприятия, для которых служба логистики выступает в качестве конкурента. Между некоторыми подразделениями предприятия и службой логистики возникают

противоречия по поводу осуществления той или иной функции или права принятия решения по определенным задачам.

Следующей проблемой в организации службы логистики на предприятии и в решении вопроса о передаче ей некоторых функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой другими подразделениями предприятия, является оптимальность и рациональность организационной структуры данной службы. Четкая организация, классически разработанная оптимальная структура службы логистики, рационализация функций, процедур и операций, закрепленных за службой логистики на предприятии, регламентация взаимодействия звеньев микрологистической цепи входят в определенное противоречие с функционированием остальных подразделений предприятия и с их организационными структурами.

Другая проблема в организации службы логистики, возникающая на предприятиях состоит в отсутствии в настоящее время единого оптимального варианта организационной структуры по группам предприятий и организаций (и тем более по каждому отдельному конкретному субъекту хозяйствования) и каждого структурного подразделения, входящего в их состав. Существующее многообразие организационных форм и структур, имея в каждом отдельном случае определенные преимущества, порождает и ряд серьезных недостатков, оказывающих влияние (в том числе негативное) не только на организационный процесс формирования логистической деятельности, но и на экономическую и производственно-хозяйственную деятельность предприятия или организации в целом.

Еще одна проблема в организации службы логистики на предприятии заключается в отсутствии в ряде случаев ее организационной и функциональной гибкости. В условиях постоянно изменяющейся экономической обстановки, усиливающейся конкуренции на рынке, изменений конъюнктуры самого рынка организационная структура службы логистики на предприятии или в организации должна быть предельно гибкой

и способной в короткое время реагировать на изменения внешней среды в отличие от традиционно сложившихся и установившихся тенденций в структурах функциональных подразделений предприятий или организаций.

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходим ряд условий, обеспечивающих предпосылки успеха логистического направления деятельности практически любого предприятия, которые складываются из следующих составляющих:

- точная формулировка функций каждого отдельного сотрудника службы логистики - перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и сотрудниками службы логистики;

- наличие необходимой информации о количестве сотрудников службы логистики, которые потребуются в ближайшее или отдаленное будущее, - прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функций, которые носят в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения;

- информация о наборе знаний и навыков будущих сотрудников службы логистики, а также информация об объемах предполагаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширении предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количестве трудовых ресурсов и рынке рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят или будут готовить требуемых специалистов;

- необходимость подбора будущего логиста на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего сотрудника - речь в данном случае идет о формальных и неформальных производственных связях, когда неформальная связь может привести к

негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или даже предприятия в целом.

## 2. Ознакомление с процессом управления персоналом службы логистики ООО «АвтоКар»

Специалистов по логистике ООО «АвтоКар» можно подразделить на две категории работников: на тактиков, хорошо владеющих необходимыми навыками работы (знание компьютеров, информационных систем, складского оборудования, транспортных средств); на стратегов, обладающих высокими аналитическими способностями и хорошими способностями к коммуникации, владеющими навыками планирования, организации и управления.

Одной из основных задач, решаемых специалистами по логистике, является достижение гармоничных и продуктивных деловых отношений с сотрудниками других функциональных подразделений организации в рамках деятельности по обслуживанию потребителей. Для эффективного решения задач в области обслуживания потребителей специалисты по логистике должны иметь непосредственный доступ ко всем видам и уровням информации.

Специалист по логистике должен располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления организацией. Такие полномочия дают ему право принимать решения, в том числе кадровые (прием на работу и увольнение работников). Специалист по логистике должен располагать также и полномочиями личности, связанными с его интеллектом, опытом и способностями к налаживанию межличностных отношений между сотрудниками функциональных подразделений организации. Такие полномочия выражаются в степени влияния специалиста по логистике на решение вопросов, находящихся за пределами формальных отношений.

Каждый работник в иерархии управления должен иметь как руководителя, так и подчиненных (принцип единоначалия). Работник должен подчиняться только одному руководителю и получать приказы только от него. Каждый сотрудник должен четко знать свое место в организационной иерархии управления организацией.

Интересы организации должны иметь приоритет перед интересами отдельной личности, представляющей отдельное функциональное подразделение компании. Решения должны приниматься только с точки зрения достижения глобальных целей организации, а не отдельной личности.

Рассмотрим основные принципы управления логистическим персоналом на ООО «АвтоКар».

1. Стимулирование самостоятельности и предприимчивости. Следует поощрять творческий подход и оправданную степень риска в процессе выполнения должностных обязанностей специалистами по логистике. Энтузиасты нововведений, «удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

2. Связь с жизнью, ценностное руководство. Успешно действующая организация имеет прочные традиции. Эти ценности должны поддерживаться при личном участии высших руководителей организации. Необходимо стремиться быть ближе к процессу обслуживания потребителей.

3. Верность своему делу. Работникам следует держаться ближе к тому делу, которое они изучили. Пусть это станет их решающей силой.

Перемены в сторону улучшения происходят в том случае, когда работники организации признали их необходимость, сами принимали решения в пользу перемен и выбирали их направления.

Производительность труда персонала службы логистики определяется отношением объема полученного дохода к среднесписочному количеству логистического персонала, занятому в организации.

Как известно, люди являются одним из наиболее важных ресурсов организации. Отношение к труду каждого работника организации оказывает

непосредственное влияние на уровень обслуживания потребителей. Руководство организации должно использовать все методы и способы, воздействующие на стимулирование персонала, профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду, а именно осуществлять подбор работников в соответствии с их способностями и возможностями удовлетворять требованиям, предъявляемым для данного вида работ по логистическому обслуживанию потребителей; обеспечивать условия работы, способствующие эффективным деловым отношениям; реализовывать знания, навыки и умения каждого работника путем созидательных методов работы и более широкого вовлечения в процесс логистического обслуживания потребителей; обеспечивать понимание работниками целей, которые надо достичь, с учетом степени их влияния на уровень качества обслуживания потребителей; достигать осознания всеми работниками организации причастности и влияния на достижение требуемого уровня обслуживания; поощрять усилия, направленные на обеспечение требуемого потребителями уровня обслуживания; периодически осуществлять оценку факторов внешней среды, влияющих на уровень обслуживания потребителей; осуществлять плановое карьерное продвижение работников организации; разрабатывать плановые мероприятия по повышению уровня квалификации работников в соответствие с предъявляемыми профессиональными требованиями.

При организации логистического обслуживания потребителей должны быть учтены аспекты, связанные с человеческим фактором, посредством рассмотрения взаимодействия сотрудников функциональных подразделений организации как одного из важных элементов системы обслуживания; понимания важности образа, формирующегося у потребителя о системе обслуживания и культуре выполнения заказов; развития знаний, навыков и умений сотрудников соответствующих подразделений организации; стимулирования заинтересованности сотрудников функциональных

подразделений организации в постоянном повышении уровня обслуживания и всемерном удовлетворении потребностей потребителей.

Так как исходным элементом организационной системы является человек, а множество людей объединяются в структурные блоки системы, то имеет место значительный вес субъективизма в ее функционировании. Интеллект, темперамент, привязанности, симпатии и антипатии отдельной личности влияют на исполнение ею своих функций, а это влечет за собой низкий уровень прогнозируемости функционирования отдельных структурных единиц, а значит, и системы в целом. Психоэмоциональные свойства личности особенно существенно сказываются в том случае, когда она занимает место на вершине иерархической лестницы, и ослабляются по мере перемещения вниз по структуре организации. В нижних слоях эти свойства усредняются, интегрируются в силу большого числа действующих лиц и их слабого влияния на принятие ответственных решений, являющегося прерогативой руководителей верхнего уровня управления.

В организации должны быть четко определены ответственность, полномочия и взаимодействие специалистов службы логистики, руководящих и контролирующей деятельность работников организации в области обслуживания потребителей. Это, в первую очередь, касается тех специалистов службы логистики, которым необходимы полномочия для реализации мероприятий, направленных на предупреждение появления сбоев и других недостатков обслуживания потребителей; выявления и регистрации любых сбоев и недостатков логистического обслуживания потребителей; инициирования выработки рекомендаций или принятия решений по улучшению системы обслуживания.

Менеджер сопротивляется изменениям, которые лишают его чувства безопасности, когда он не уверен в оказываемом воздействии и направленности изменений; вынужден принимать на себя риск; опасается, что в результате происходящих изменений окажется ненужным; считает, что

не справится с новыми обязанностями; чувствует, что теряет «лицо»; не способен и (или) не желает обучаться новым навыкам и новому поведению.

Менеджер будет оказывать сопротивление, когда под угрозу ставятся его позиции и власть, которыми он обладает. Это происходит когда менеджеры ожидают, что их доля в доходах предприятия уменьшится; ощущают, что их влияние на принятие решений в организации уменьшится; когда изменение ведет к сокращению контроля менеджеров над ресурсами организации, подрывает его репутацию.

По мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше. Ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства. Слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

### 3. Проведение анализа системы профессионального развития специалистов по логистике на примере ООО «АвтоКар»

Логистика считается крупным видом бизнеса, 100-процентно охватывая интернет-ресурсы любого рода, где задействованы разнопрофильные компании, осуществляющие закупки, распределение, сбыт, мониторинг, перевозку, запас и решение таможенных вопросов экспорта/импорта продукции.

Логистика подразумевает два сегмента: складская (спектр бизнес-процессов, задействованных в хранении продукции на складских терминалах) и транспортная (все операции, которые касаются товародвижения) сферы деятельности.

Следует отметить, что логист - это специалист, чья компетенция охватывает решение вопросов, связанных с оптимизацией процессов

снабжения, грузоперевозками, складированием и расчетами минимизации финансовых вложений. Во время ведения бизнеса в интернет-среде логист занимается управлением товарооборота, организацией эффективного продвижения товаров, услуг от производителя, поставщика или дистрибьютора к посреднику или потенциальному потребителю. Кроме того, логист может осуществлять привлечение новых клиентов для создания инфраструктуры движения продукции.

Функционал профессионала логистической сферы деятельности подразумевает следующее:

1. Мониторинг и анализ издержек;
2. Координация работы транспортного персонала;
3. Контроль автотранспорта, находящегося в собственности предприятия, учреждения;
4. Координирование грузоперевозок, запасов;
5. Составление маршрута виртуального и реального передвижения товаров;
6. Использование бухгалтерской программы 1С для ведения документооборота;
7. Формирование отчетов, дебиторской, кредиторской задолженностей;
8. Ранжирование продукции на складских терминалах;
9. Прогноз и перспектива оптимальной покупки/реализации товаров;
10. Участие во внешнеэкономической деятельности предприятия.

Что же касается профессиональных навыков и знаний, то логист должен уметь: вести переговоры, заключать договоры, контролировать процесс товародвижения различными способами перевозок (виртуальным, наземным, воздушным, водным методами), взаимодействовать с производителями/поставщиками/дистрибьюторами/покупателями.

Логист должен знать: актуальные технологии, программное обеспечение (1С, SAP, Ахарта, Skype, MS Office - Word, Excel, Power Point, Access, Outlook и прочее), несколько иностранных языков.

Безусловно, логист должен иметь высшее образование, касающееся внешнеэкономической деятельности, бухгалтерии, менеджмента, технической специализации предприятия.

Если вести речь о личных качествах специалиста по логистическим операциям, то в здесь нужно отметить, что логист-профессионал должен обладать такими личными качествами, как целеустремленность, активность, настойчивость, трудолюбие, коммуникабельность, способность к получению/модернизации знаний и опыта, вовлеченность в дело.

Безусловно, существуют различные подходы к освещению вопроса о профессиональных компетенциях специалиста для деятельности логиста. Один из таких подходов предполагает следующее распределение компетенций логиста по различным направлениям. Итак, виды профессиональной деятельности и профессиональные компетенции:

1. Планирование и организация логистического процесса в организациях (в подразделениях) различных сфер деятельности:

1. Участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Организация работы элементов логистической системы;

3. Планирование и организация документооборота в рамках участка логистической системы;

4. Принятие, сортировка и самостоятельное составление требуемой документации;

5. Осуществление выбора поставщиков, перевозчиков, определение типов посредников и каналов распределения;

6. Овладение методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов;

7. Владение основами оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве.

2. Управление логистическими процессами в закупках, производстве и распределении:

1. Участие в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом;

2. Применение методологии проектирования внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач;

3. Использование различных моделей и методов управления запасами;

4. Осуществление управления заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.

3. Оптимизация ресурсов организации (подразделений), связанных с управлением материальными и нематериальными потоками:

1. Владение методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы;

2. Составление программы и осуществление мониторинга показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения);

3. Расчет и анализ логистических издержек;

4. Применение современных логистических концепций и принципов сокращения логистических расходов.

4. Оценка эффективности работы логистических систем и контроль логистических операций:

1. Проведение контроля выполнения и экспедирования заказов;

2. Организация приёма и проверки товаров (гарантия получения заказа, проверка качества, подтверждение получения заказанного количества, оформление на получение и регистрацию сырья);

3. Контроль оплаты поставок;

4. Подбор и анализ основных критериев оценки рентабельности систем складирования, транспортировки;

5. Определение критериев оптимальности функционирования подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.

Можно выделить следующие типовые требования к индивидуальным особенностям специалиста по логистическим операциям:

1. Ответственность;
2. Целеустремленность;
3. Коммуникабельность;
4. Стрессоустойчивость;
5. Организаторские и аналитические способности;
6. Умение общаться, настойчивость, хорошая память.

Следует также отметить, что специалист по логистической отрасли - это человек, нацеленный на результат, готовый к активным действиям, осуществляющий все нюансы учета и товародвижения, как внутригосударственного значения, так и на международном уровне.

Поскольку логистика представляет собой науку, деятельность которой направлена на организацию совместной деятельности менеджеров различных подразделений предприятия, то, соответственно, - логистом является специалист, в чью компетенцию входит решение вопросов оптимизации процессов снабжения, транспортировки продукции, складирования, а также перспектива потратить минимум затрат.

Логист координирует и в процессе доставки выбирает лучший вариант; занимается хранением и отгрузкой товара; контролирует технологический процесс; подготавливает первичную документацию, систематизирует её и формирует реестры. Логист также формирует и размещает готовый заказ, занимается составлением и подачей документов в разрешительные органы, контролирует и координирует работу склада, а также транспортную службу.

Вместе с отделом продаж логист прогнозирует оптимальные закупки и выполняет маршрутизацию грузов.

Профессия логиста - это профессия преимущественно умственного труда, которая в большей степени связана с приемом и переработкой информации. В работе логиста важны результаты его интеллектуальных размышлений. Но, при этом, физический труд не исключается.

Согласно Европейским стандартам сертификации специалистов по логистическим операциям, к примеру, - к логисту операционной степени (ElogSO) предъявляются следующие стандарты компетенций: операционная степень включает в себя один обязательный модуль - "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", а также три модуля, которые можно выбрать из восьми утвержденных. Система тестирования на этом уровне строится, как правило, на базе закрытых тестов.

Что же касается старшей степени - ElogSE, то на этом уровне кандидат сдает шесть экзаменов: три обязательных - по модулям "Базовые концепции и технологии логистики и управления цепями поставок", "Управление потоками в цепях поставок", "Управление сетевой структурой цепей поставок" - и три экзамена по выбору из восьми утвержденных модулей, в соответствии с его профессиональными интересами ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. (2004). - Brussels: European Certification Body for Logistics. - 15 p. .

К логисту старшего уровня предъявляются уже более серьезные требования. Во-первых, он должен обязательно подтвердить свои знания на операционном уровне - либо документально, либо пройдя тестирование. Кроме того, старший логист должен обладать знаниями и навыками в управлении потоками в цепях поставок и в управлении сетевой структурой цепей поставок. Причем проверка кандидата на должность логиста более высокого уровня проводится уже более жестко, чем при проверке логиста операционного уровня.

Логист стратегического уровня (ElogST), как и логист старшего уровня, обязан подтвердить знания в операционной и старшей области логистического менеджмента, а также пройти тестирование по новым модулям "колеса": бизнес-стратегии; стратегии логистики; управление изменениями и знаниями. Обязательными требованиями к кандидату на уровень ElogST, предъявляемыми НСКЛ России Национальный сертификационный комитет по логистике России, являются:

1. Наличие высшего экономического, инженерно-экономического или технического образования;
  2. Опыт работы не менее 5-ти лет в области логистики;
  3. Знание разговорного английского языка и логистической терминологии на английском языке;
  4. Наличие документально подтвержденных зарубежных тренингов или стажировок по логистике;
  5. Наличие выполненного логистического проекта (на русском и английском языках) в виде выпускной квалификационной работы (дипломного проекта) по профессиональной деятельности кандидата
- Дыбская В.В. России нужны квалифицированные логисты.

## Тема №14 «Планирование логистических бизнес-процессов на примере ООО «АвтоКар»

### 1. Ознакомление со структурой бизнес-плана и бюджетом инвестиций

Предположим, предприниматель или руководитель компании намерен подготовить бизнес-план самостоятельно, не привлекая консультантов. Даже если в штате компании имеются экономисты, пилотную разработку лучше выполнять под патронажем лица, принимающего решения. Это значительно повышает общее качество работы и в дальнейшем серьезно помогает ставить бизнес-планирование (БПЛ) на поток. Кроме того, если деловой человек сам участвует в планировании, исследованиях и анализе хотя бы в курирующем аспекте, облегчается процесс переговоров с потенциальными инвесторами. Аргументация в устах компетентного лидера усиливается, а обоснование становится весомее.

Целевая направленность бизнес-плана состоит в том, чтобы убедить основные заинтересованные стороны в компетенции разработчика, достоверности заложенных в бизнес-план данных, грамотности расчетов и эффективности участия в проекте. Поэтому разработка бизнес-плана инвестиционного проекта опирается на силу его идеи, реалистичность рыночных прогнозов, состоятельность финансовых планов и точность экономических расчетов. Под бизнес-планом мы будем понимать документ, в котором логически последовательно представлено комплексное обоснование успеха инвестиционного проекта.

В плане применяются инструменты инвестиционного маркетинга, планирования, оценки финансовой эффективности и имитационного моделирования. Он работает как развернутый обеспечивающий фактор процесса убеждения инвестора, кредитора, ЛПР со стороны заказчика. Основные принципы БПЛ изложены в материале, посвященном месту бизнес-планирования в деловой активности. Приступая к разработке бизнес-

плана, помимо принципов важно еще учитывать требования, которые предъявляются к бизнес-плану как презентационному документу (схема, представленная выше). Рассмотрим некоторые из указанных требований.

Структурированность и компактность документа. В деловом обороте существуют десятилетиями выработанные унифицированные требования к форме, составу и последовательности основных разделов плана. Этот документ не должен быть избыточно большим, его максимальный объем составляет не более 50-70 страниц.

Реалистичность и достоверность сведений. Информация, которая принимается к расчетам, должна быть подтверждена реальной статистикой и данными сравнительных исследований (бенчмаркинга). Информация по внешней инвестиционной среде, по продажам и внутренним ресурсным расходам должна быть адекватна, достоверна и проверяема. Получение некоторых достоверных данных весьма трудоемко. Важно не допускать авантюрного попустительства в указании цифр, что при проверке их может дискредитировать весь бизнес-план.

Релевантность сведений, используемых в расчетах. Недопустимы неконкретные, излишне обобщенные заключения, прогнозы для планировочных действий. Малоконкретные и несущественные факты также не должны приниматься к применению.

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта в обычной деятельности не является чем-то жестко формализованным. Она зависит от сферы деятельности, масштабов проекта и типа участников, на которых ориентирован данный документ. Например, некоторые банки предлагают заемщикам принятые для рассмотрения на кредитных комитетах формы. Такую же практику имеют региональные бизнес-инкубаторы и республиканские, областные министерства экономического развития для целей принятия решений по выделению грантов.

В статье, посвященной значению структуры бизнес-плана, проведен сравнительный анализ состава разделов бизнес-плана по основным

международным методикам, применяемым в России (ЮНИДО, ЕБРР, КРМГ, BFM Group). Наибольшее распространение получила реализация методики ЮНИДО и соответствующей ей структуры БПЛ. Ниже вашему вниманию представляются типовые разделы документа, включаемые в самый развернутый вариант бизнес-плана.

1. Титульный лист;
2. Меморандум о конфиденциальности;
3. Резюме;
4. Введение;
5. Описание отрасли, компании и ее текущей деятельности;
6. Описание проекта и его продукта (иногда включается в план маркетинга);
7. План маркетинга.
8. План производства и сбыта.
9. Инвестиционный план.
10. Организационный план.
11. Финансовый план.
12. Организационно-правовые аспекты.
13. Финансово-экономический анализ и оценка эффективности проекта.
14. Гарантии и риски.
15. Приложения.
16. Структура бизнес-плана
17. Структура бизнес-плана проекта

Представленные разделы в полном составе оформляются для средних и крупных проектов, реализация которых осуществляется с привлечением значительных финансовых средств из внешних источников. В таких случаях требуется стандартизированное полноценное обоснование того, что доходность и эффективность проекта позволят не только сгенерировать достаточную прибыль, но и своевременно погасить кредит. Основные пункты, тщательно анализируемые банковскими экспертами, касаются

маркетинга, финансовых планов, устойчивости, эффективности, анализа безубыточности и оценки рисков.

Если проект не требует привлечения значительных инвестиций или существенных заимствований, БПЛ может выполняться для внутренних целей, тогда в ряде разделов необходимость отпадает. Так, например, не нужны меморандум о конфиденциальности, часть введения, описание отрасли и компании, организационно-правовые аспекты. Инвестиционный план может быть объединен с финансовым планом, другие основные разделы остаются неизменными или несколько сокращаются под запросы руководства. Разработка и оформление плана бизнеса должно соответствовать принципу экономической целесообразности. В некоторых случаях документ «ужимается» до размеров бизнес-кейса в небольшом файле формата Excel.

Резюме, меморандум конфиденциальности и титульный лист документа оформляются в последнюю очередь. Самым сложным здесь является подготовка резюме, которое формируется как рекламный проспект проекта как некий «бизнес-план в миниатюре». Принято им заниматься после того, как основные разделы уже заполнены, и это вполне обоснованно. Связано это с тем, что важной составляющей обзорного раздела являются выводы по экономическим результатам и эффективности проекта, возникающим в конце расчетов.

Первым разделом является Введение, объемом не более полстраницы. В нем кратко раскрывается основная сущность презентуемого инвестиционного проекта. Читатель раздела должен понять, откуда возник основной замысел проектной задачи. В состав введения обычно включается:

1. Основные предпосылки проекта;
2. Идеи и цели проекта;
3. Инициаторы;
4. Регламентирующие документы – основания для планирования.

Во втором разделе вводно-описательной части документа представляются характеристики отрасли, читатель знакомится с текущей деятельностью предприятия. В описании отрасли дается аналитический обзор состояния и проблематики отрасли, в которой действует компания. Среди ключевых аспектов описания отражаются:

1. Продукты экономики отрасли;
2. Структура производства и мощностей;
3. Динамика развития сырьевой базы отрасли;
4. Уровень износа и обновления ОПФ;
5. Состояние материально-технической базы отрасли;
6. Описание инвестиционного климата;
7. Реализация программ развития отрасли;
8. Структура сегмента рынка, в котором действует компания;
9. Объем рынка отрасли и его перспективы;
10. Потребительская структура отрасли.

Описывая компанию и ее текущую деятельность, нужно помнить, что инвестиционный проект задумывается как задача развития предприятия – потребителя проектного продукта, часто являющегося инициатором инвестиций в свой основной капитал. Информационный материал, цифровые данные этой части раздела должны быть максимально актуальными. В состав подраздела описания предприятия включаются следующие пункты.

1. Историческая справка.
2. Правовой статус и среда деятельности компании (реквизиты, лицензии, сертификаты и т.п.).
3. Руководство компании.
4. Структура персонала и организации.
5. Направления деятельности.
6. Положение на рынке и основные клиенты.
7. Производственный комплекс.
8. Анализ производственно-экономической деятельности.

## 9. Анализ финансового положения.

В настоящей статье мы рассмотрели начальные моменты работы по бизнес-планированию новой деятельности: целого бизнеса, стратегической единицы бизнеса или внедрения нового продукта. Бизнес-план инвестиционного проекта должен вдохновлять на участие в его реализации не только инвесторов, кредитных экспертов-экономистов, но и непосредственных разработчиков и исполнителей. Поэтому особое значение имеет, как бизнес-план будет структурирован и подан читателю, как будет выглядеть его вводно-описательная часть. Именно она и резюме создают первое впечатление, чувство профессионального подхода и компетентности.

## 2. Проработка порядка оформления проектной документации

Главным документом, регламентирующим взаимоотношения заказчика со строительной организацией (далее - подрядчик), является контракт (договор строительного подряда), определяющий объем работ и условия их выполнения.

В контракте (или в приложениях к нему), как правило, имеются ссылки на перечень проектной документации, в соответствии с которым должны выполняться работы, а также может быть определена ответственность за выполнение работ с отклонениями от проекта.

Даже если в контракте нет отдельных ссылок на проектную документацию, подрядчик должен помнить, что обязанность соблюдения проектных решений в ходе строительства определена законодательно:

«1. Подрядчик обязан осуществлять строительство и связанные с ним работы в соответствии с технической документацией, определяющей объем, содержание работ и другие предъявляемые к ним требования, и со сметой, определяющей цену работ. При отсутствии иных указаний в договоре строительного подряда предполагается, что подрядчик обязан выполнить все работы, указанные в технической документации и в смете.

2. Договором строительного подряда должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию.» (Гражданский кодекс ст.743)

«При осуществлении строительства, реконструкции, капитального ремонта объекта капитального строительства лицом, осуществляющим строительство .... застройщик или технический заказчик должен .... передать лицу, осуществляющему строительство, материалы инженерных изысканий, проектную документацию, разрешение на строительство.... (Градостроительный кодекс ст.52 п.4)»

«Лицо, осуществляющее строительство, обязано осуществлять строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объекта капитального строительства в соответствии с заданием застройщика или технического заказчика (в случае осуществления строительства, реконструкции, капитального ремонта на основании договора), проектной документацией, .....»(Градостроительный кодекс ст.52 п.6)»

Кроме того, законодательно определена ответственность сторон за несоблюдение проектных решений:

«Подрядчик несет ответственность перед заказчиком за допущенные отступления от требований, предусмотренных в технической документации и в обязательных для сторон строительных нормах и правилах, а также за недостижение указанных в технической документации показателей объекта строительства, в том числе таких, как производственная мощность предприятия.

При реконструкции (обновлении, перестройке, реставрации и т.п.) здания или сооружения на подрядчика возлагается ответственность за снижение или потерю прочности, устойчивости, надежности здания, сооружения или его части.) (Гражданский кодекс ст.743 п.1)

3. Подрядчик, обнаруживший в ходе строительства не учтенные в технической документации работы и в связи с этим необходимость

проведения дополнительных работ и увеличения сметной стоимости строительства, обязан сообщить об этом заказчику.

При неполучении от заказчика ответа на свое сообщение в течение десяти дней, если законом или договором строительного подряда не предусмотрен для этого иной срок, подрядчик обязан приостановить соответствующие работы с отнесением убытков, вызванных простоем, на счет заказчика. Заказчик освобождается от возмещения этих убытков, если докажет отсутствие необходимости в проведении дополнительных работ.

4. Подрядчик, не выполнивший обязанности, установленной пунктом 3 настоящей статьи, лишается права требовать от заказчика оплаты выполненных им дополнительных работ и возмещения вызванных этим убытков, если не докажет необходимость немедленных действий в интересах заказчика, в частности в связи с тем, что приостановление работ могло привести к гибели или повреждению объекта строительства.» (Гражданский кодекс ст.743)

«Отклонение параметров объекта капитального строительства от проектной документации, необходимость которого выявилась в процессе строительства, реконструкции, капитального ремонта такого объекта, допускается только на основании вновь утвержденной застройщиком или техническим заказчиком проектной документации после внесения в нее соответствующих изменений в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти» (Градостроительный кодекс ст.52 п.7)»

## Тема № 15 «Обеспечение логистической деятельности актуальной информацией на примере ООО «АвтоКар»

### 1. Проведение анализа видов информационных потоков в логистике на ООО «АвтоКар»

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, (информация (экономическая) — совокупность функционирующих в экономических объектах различных сведений (об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг), которые можно фиксировать, передавать, преобразовывать и использовать для осуществления таких функций управления, как планирование, учет, экономический анализ, регулирование и др.) циркулирующей в логистических системах. В связи с этим одним из ключевых понятий логистики является понятие информационного потока.

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

В логистике ООО «АвтоКар» выделяют следующие виды информационных потоков :

- в зависимости от вида связываемых потоком систем: горизонтальный и вертикальный;
- в зависимости от места прохождения: внешний и внутренний;
- в зависимости от направления по отношению к логистической системе: входной и выходной.

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом информационный поток

может быть направлен как в одну сторону с материальным, так и в противоположную:

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

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

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

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

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

Информационный поток характеризуется следующими показателями:

- источник возникновения;
- направление движения потока;
- скорость передачи и приема;
- интенсивность потока и др.

Формирование информационных систем, невозможно без исследования потоков в разрезе определенных показателей. Например, решить задачу оснащения определенного рабочего места вычислительной техникой невозможно без знания объемов информации, проходящей через это рабочее место, а также без определения необходимой скорости ее обработки.

Управлять информационным потоком можно следующим образом:

- изменяя направление потока;
- ограничивая скорость передачи до соответствующей скорости приема;
- ограничивая объем потока до величины пропускной способности отдельного узла или участка пути.

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

Способы измерения количества информации, содержащейся в каком-либо сообщении, изучаются в разделе кибернетики, который называется теорией информации. Согласно этой теории за единицу количества информации принята так называемая двоичная единица – бит. При использовании электронно-вычислительной техники информация измеряется байтами. Байт - это часть машинного слова, состоящая обычно из 8 бит и используемая как одно целое при обработке информации в ЭВМ.

Применяются также производные единицы количества информации: килобайт и мегабайт.

В практике хозяйственной деятельности информация может измеряться также:

- количеством обрабатываемых или передаваемых документов;
- суммарным количеством документострок в обрабатываемых или передаваемых документах.

Следует иметь в виду, что помимо логистических операций в экономических системах осуществляются и иные операции, так же сопровождающиеся возникновением и передачей потоков информации. Однако логистические информационные потоки составляют наиболее значимую часть совокупного потока информации.

Рассмотрим в качестве примера структуру совокупного информационного потока в крупном магазине продовольственных товаров. Основную часть общего объема обращающейся здесь информации (более 50%), составляет информация, поступающая в магазин от поставщиков. Это, как правило, документы, сопровождающие поступающий в магазин товар, так называемые товарно-сопроводительные документы, которые в соответствии с вышеприведенными определениями образуют входящий информационный поток.

Логистические операции в магазине не ограничиваются получением товаров от поставщиков. Внутримагазинный торгово-технологический процесс также включает в себя многочисленные логистические операции, которые сопровождаются возникновением и передачей информации, используемой внутри магазина. При этом доля образованной информации, используемой внутри магазина, составляет приблизительно 20%.

В целом примерно 2/3 общего объема обрабатываемой в магазине информации может составлять информация, необходимая для управления и контроля логистических операций. На производственных предприятиях или предприятиях оптовой торговли доля логистических информационных потоков еще значительнее.

В дальнейшем вместо термина «логистический информационный поток» мы будем пользоваться термином «информационный поток», не забывая при этом о его логистическом содержании.

## 2. Ознакомление с видами обеспечения информационных логистических систем на примере ООО «АвтоКар»

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории регионов, стран и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем, применяемых в логистике

На уровне отдельного предприятия информационные системы, в свою очередь, подразделяют на три группы:

- о плановые;
- о диспозитивные (или диспетчерские);
- о исполнительные (или оперативные).

Логистические информационные системы, входящие в разные группы, отличаются как своими функциональными, так и обеспечивающими подсистемами. Функциональные подсистемы отличаются составом решаемых задач. Обеспечивающие подсистемы могут отличаться всеми своими элементами, т.е. техническим, информационным и математическим обеспечением. Остановимся подробнее на специфике отдельных информационных систем.

Плановые информационные системы. Эти системы создаются на административном уровне управления и служат для принятия долгосрочных решений стратегического характера. Среди решаемых задач могут быть следующие:

- о создание и оптимизация звеньев логистической цепи;

- о управление условно-постоянными, т.е. мало изменяющимися, данными;
- о планирование производства;
- о общее управление запасами;
- о управление резервами и другие задачи.

Диспозитивные информационные системы. Эти системы создаются на уровне управления складом или цехом и служат для обеспечения отлаженной работы логистических систем. Здесь могут решаться следующие задачи:

- о детальное управление запасами (местами складирования);
- о распоряжение внутрискладским (или внутризаводским) транспортом;
- о отбор грузов по заказам и их комплектование, учет отправляемых грузов и другие задачи.

Исполнительные информационные системы создаются на уровне административного или оперативного управления. Обработка информации в этих системах производится в темпе, определяемом скоростью ее поступления в вычислительную технику. Это так называемый режим работы в реальном масштабе времени, который позволяет получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно выдавать соответствующие административные и управляющие воздействия на объект управления. Этими системами могут решаться разнообразные задачи, связанные с контролем материальных потоков, оперативным управлением обслуживания производства, управлением перемещениями и т.п.

Выше рассмотрены особенности информационных систем различных видов в разрезе их функциональных подсистем. Но, как уже отмечалось, различия имеются и в обеспечивающих подсистемах. Остановимся

подробнее на характерных особенностях программного обеспечения плановых, диспозитивных и исполнительных информационных систем.

Создание многоуровневых автоматизированных систем управления материальными потоками связано со значительными затратами, в основном в области разработки программного обеспечения, которое, с одной стороны, должно обеспечить многофункциональность системы, а с другой - высокую степень ее интеграции. В связи с этим при создании автоматизированных систем управления в сфере логистики должна исследоваться возможность использования сравнительно недорогого стандартного программного обеспечения, с его адаптацией к местным условиям.

В настоящее время создаются достаточно совершенные пакеты программ. Однако применимы они не во всех видах информационных систем. Это зависит от уровня стандартизации решаемых при управлении материальными потоками задач.

Наиболее высок уровень стандартизации при решении задач в плановых информационных системах, что позволяет с наименьшими трудностями адаптировать здесь стандартное программное обеспечение. В диспозитивных информационных системах возможность приспособить стандартный пакет программ ниже. Это вызвано рядом причин, например:

- о производственный процесс на предприятиях складывается исторически и трудно поддается существенным изменениям во имя стандартизации;
- о структура обрабатываемых данных существенно различается у разных пользователей.

В исполнительных информационных системах на оперативном уровне управления индивидуальное программное обеспечение применяют наиболее часто.

## Список использованной литературы

1. В., Е. Kitayevich Cargo Work / Морские грузовые операции. Пособие по английскому языку / В. Е. Kitayevich, А. I. Krolenko, М. Ya. Kalinovskaya. - М.: Высшая школа, 2019 - 160 с.
2. Амиров, Магомед Единая транспортная система / Магомед Амиров. - М.: КноРус медиа, 2020. - 671 с.
3. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
4. Бабурин, В. А. Управление грузовыми перевозками на водном транспорте / В.А. Бабурин, Н.В. Бабурин. - М.: Мирь, 2017. - 304 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Academia, 2016. - 336 с.
6. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2018. - 192 с.
7. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2017. - 440 с.
8. Горев, А. Э. Грузовые перевозки. Учебник / А.Э. Горев. - М.: Academia, 2019. - 304 с.
9. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2020. - 288 с.
10. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2017. - 318 с.
11. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 384 с.
12. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2019. - 192 с.
13. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В. Садченко. - М.: Дело и сервис, 2017. - 272 с.

14. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2015. - 592 с.
15. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М.: Юрайт, 2018. - 360 с.
16. Неруш, Ю. М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2019. - 560 с.
17. Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2015. - 422 с.
18. Организация перевозок грузов. - М.: Academia, 2017. - 304 с.
19. Основы логистики / Под редакцией В.В. Щербакова. - М.: Питер, 2020. - 432 с.
20. Плужников, К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж (+ CD-ROM) / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - Москва: Огни, 2017. - 576 с.
21. Просветов, Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.
22. Семенов, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2018. - 544 с.
23. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.
24. Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2020. - 240 с.
25. Тяпухин, А. П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2017. - 576 с.