

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

ОТЧЕТ

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

студента гр. 31ОДП

Ф.И.О Каревин Иван Владимирович

Прошедшего практику
на предприятии ООО «Региональная служба доставки-Белгород»

сроки практики:

начало «20» февраля 2022г.

окончание «17» мая 2022г.

Руководитель практики
от предприятия _____



Бабакينا Н.В./
(Ф.И.О.)

Руководитель практики
от колледжа _____

(подпись)

/Попова М.Ю./
(Ф.И.О.)

оценка лично 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.	предлагать 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

«17» мая 2022г.

(Подпись)

Бабакина Н.В.
(Ф.И.О.)

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

Дневник
производственной практики (преддипломной)

1. ФИО студента Каревин Иван Владимирович
2. Группа 31 ОДЛ
3. Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Руководитель
производственной практики
(преддипломной)
от предприятия



(подпись)

Бабакина Н.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 обучающегося Каребин Иван Владимирович
(фамилия, имя, отчество)

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

Обучающийся Каребин Иван Владимирович в период преддипломной практики на
ООО «Региональная служба доставки-Белгород»
(наименование предприятия, учреждения, организации)

фактически проработал с «20» апреля 2022 г. по «17» мая 2022 г.
и выполнял работы: исследование логистических процессов предприятия;
расчёты основных показателей эффективности функционирования логистической
системы и её отдельных элементов; анализ показателей работы логистической
системы и участие в разработке мероприятий по повышению её эффективности
(перечень работ и рабочих мест)

качество выполнения работ
Отличное

Освоил ПК...

ПК 1, ПК 2, ПК 3, ПК 4

ОК...

ОК1, ОК 2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

(подробный отзыв)

Трудовая дисциплина не нарушал

Наставник практики
М.П.



/Бабакина Н.В./

Наставник практики от колледжа

/Понова М.Ю./

«17» мая 2022 г.

Тема №1: «Организационно - экономическая характеристика предприятия»

1. Описание предприятия на примере – ООО «Региональная служба доставки-Белгород». (время основания, организационно-правовая форма)

Полное наименование исследуемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Региональная служба доставки-Белгород». Сокращенное наименование фирмы – ООО «Региональная служба доставки-Белгород».

Почтовый адрес предприятия 308009, г. Белгород ул. Николая Островского 16

Юридический адрес фирмы 308009, г. Белгород ул. Николая Островского 16

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 «Региональная служба доставки-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.

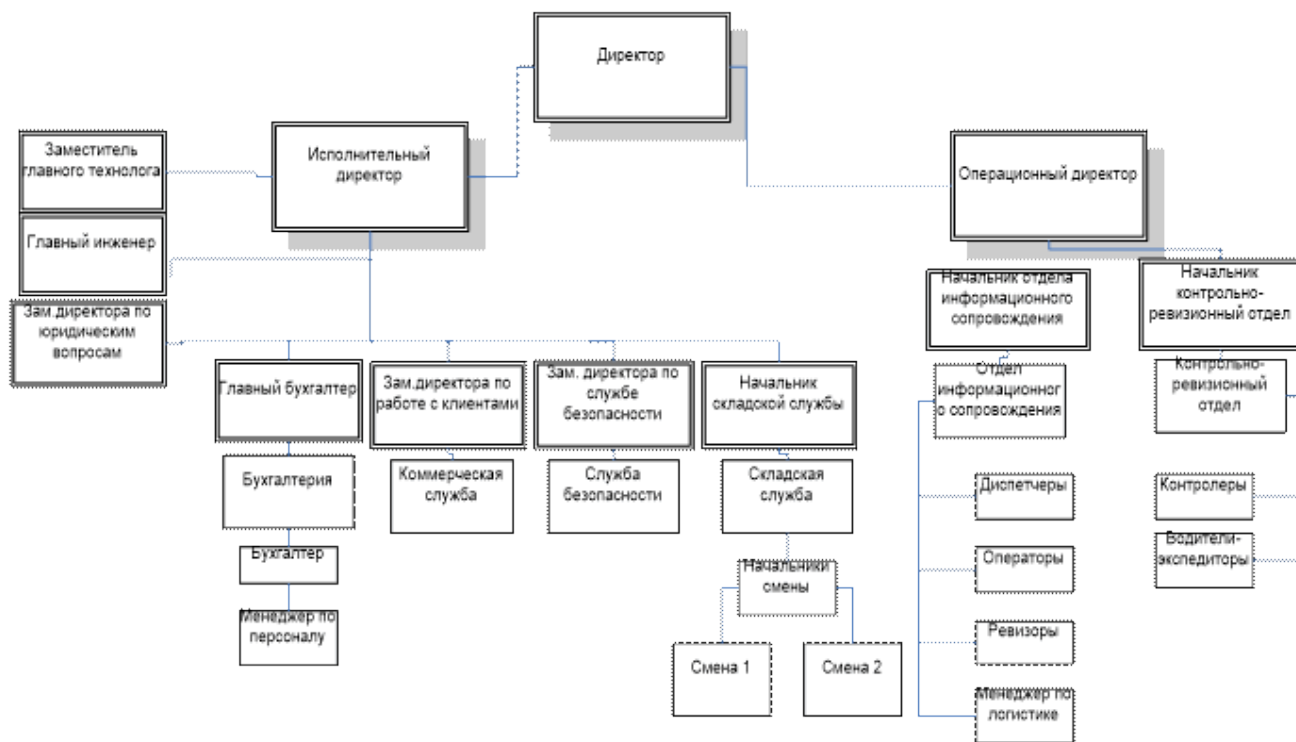


Рис.1. Организационная структура ООО «Региональная служба доставки-Белгород»

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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-Белгород» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вырезка состава и структуры основных средств ООО «Региональная служба доставки-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 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 «Региональная служба доставки-Белгород»»

1. Экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Тринити-Партс» сокращенное фирменное наименование – ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 агрегирование.

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 расходам 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 потоками 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 загрузки логистических мощностей.

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

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 связях, когда неформальная 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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 медленно реализуемых активов больше величины долгосрочных пассивов, постоянные пассивы предприятия больше трудно реализуемых 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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Выбор методик формирования организационных структур логистики в хозяйственных субъектах на примере ООО «Региональная служба доставки-Белгород».

Организационная структура логистики ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 логистической менеджмента 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 пидприємствахне 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 быстроты 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 между 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 предъявляемые 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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Документальное оформление заказа и приемки поставляемой продукции на примере ООО «Региональная служба доставки-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 товар 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 ездов, 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
	М-15	

		<p>поставщика. Представляют собой товарные накладные, в которых детализирована информация о поступающих ТМЦ.</p> <p>Так как документы поступают от внешних источников, заполнением бланков занимается поставщик (продавец, передающая сторона).</p>
	М-4	<p>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.</p>
	ТОРГ-2	<p>Это акт о наличии расхождений. Его требуется составить, если фактический объем, характеристики или качество поставки отличается от заявленных позиций в накладной.</p>
	Товарный чек или накладная	<p>Используется при закупке ТМЦ через подотчетных лиц.</p> <p>С 01.07.2019 изменились правила ведения подотчета. Теперь</p>

		<p>принять материалы только по накладной или товарному чеку нельзя. Обязательно требуется фискальный чек.</p>
	<p>Справки, акты, ведомости и иные бланки Образец складской справки</p>	<p>Используются при иных способах поступления ТМЦ. Например, при безвозмездной передаче придется подготовить 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>
<p>Фактический учет</p>	<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</p>

		самостоятельно.
	Карточка учета материалов М-17	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 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;

		<p>сроки проведения;</p> <p>членов и председателя комиссии.</p> <p>С готовым приказом должны быть ознакомлены все заинтересованные лица.</p>
	<p>Инвентаризационная опись (ИНВ-3)</p>	<p>Это фактическое наличие активов и ТМЦ на складе предприятия. 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>
	<p>Сличительная ведомость (ИНВ-19)</p>	<p>Одна из обозначенных ведомостей заполняется при наличии расхождений</p>
	<p>Ведомость учета результатов, выявленных инвентаризацией (ИНВ-26)</p>	<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	Используется при реализации

	(ТОРГ-12)	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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Выявление и изучение источников поступления и поставщиков товаров на примере ООО «Региональная служба доставки-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 том, что он должен быть, прежде всего, надежным партнером товаропроизводителя в реализации его стратегии организации производства.

Выбор поставщика товара на предприятии ООО «Региональная служба доставки-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	Сезонность работы на большинстве рек мира. Несовпадение естественного расположения речных путей с направлением грузопотоков.

	районах, где нет других средств сообщения	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 доставка.. Независимость от климатических условий. Большая грузоподъемность. Сравнительно низкие тарифы. Способность перевозить широкую номенклатуру грузов	Зависимость от направления железнодорожного пути. Необходимость перевалки грузов. Переформирование составов в пути. Необходимость прочной упаковки. Возможность хищения перевозимых товаров
Автомобильный	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	Зависимость от дорожной сети. Небольшая грузоподъемность транспортных средств. Высокие тарифы. Ограничения в использовании на большие расстояния
Воздушный	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)	Самые высокие тарифы. Зависимость от погодных условий. Жесткие ограничения по размеру и весу. Зависимость от наземных служб. Удаленность аэропортов от места потребления
Трубопроводный	Независимость от	Односторонняя

	погодных условий. Непрерывность подачи транспортируемого груза. Низкие издержки. Высокий уровень автоматизации	транспортировка. Ограничение по объему груза. Узкая специализация по транспортируемому грузу. Высокая стоимость сооружений
--	--	--

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

Критери й 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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Планирование оптимального размера заказов потребителей готовой продукции

Разработка плана реализации продукции является завершающим этапом составления производственной программы ООО «Региональная служба доставки-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 заказчиком 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 заказчиком 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.; OP – планируемый объем производства продукции, тыс.руб.; Z_n и Z_k – запасы готовой продукции на складах предприятия соответственно на начало и конец планового периода, тыс.руб.

K 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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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; полужакрытые; 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. Вреобразование 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. Систематизациях 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:

$$TЗ = РСУТ \times И,$$

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 (твзв) по формуле:

$$твзв = (StфВ):SB$$

где тф - фактические интервалы поставки;

В - размеры поступающих партий, соответствующие интервалам поставки тф

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

$$ТРЗ = РСУТ (ИФ - ИПЛ) / 2.$$

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

Итак, совокупная норма запаса конкретного материала определяется по формуле

$$Н = ТЗ + СЗ + ПЗ,$$

где Н - 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:

$$\text{ПП+ВНТ+РЭН+ Знзп+Зпер} = \text{Он.п.+Мн.п.+Мвн+Зм.}$$

2. Ознакомление со структурой службы материально- технического снабжения ООО «Региональная служба доставки-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;
- 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 обязанностям 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 договор, 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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-Белгород» чень 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 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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Определение критериев оценки эффективности закупочной логистики, функционирования складов, транспортных расходов и логистического сервиса на примере ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 %.

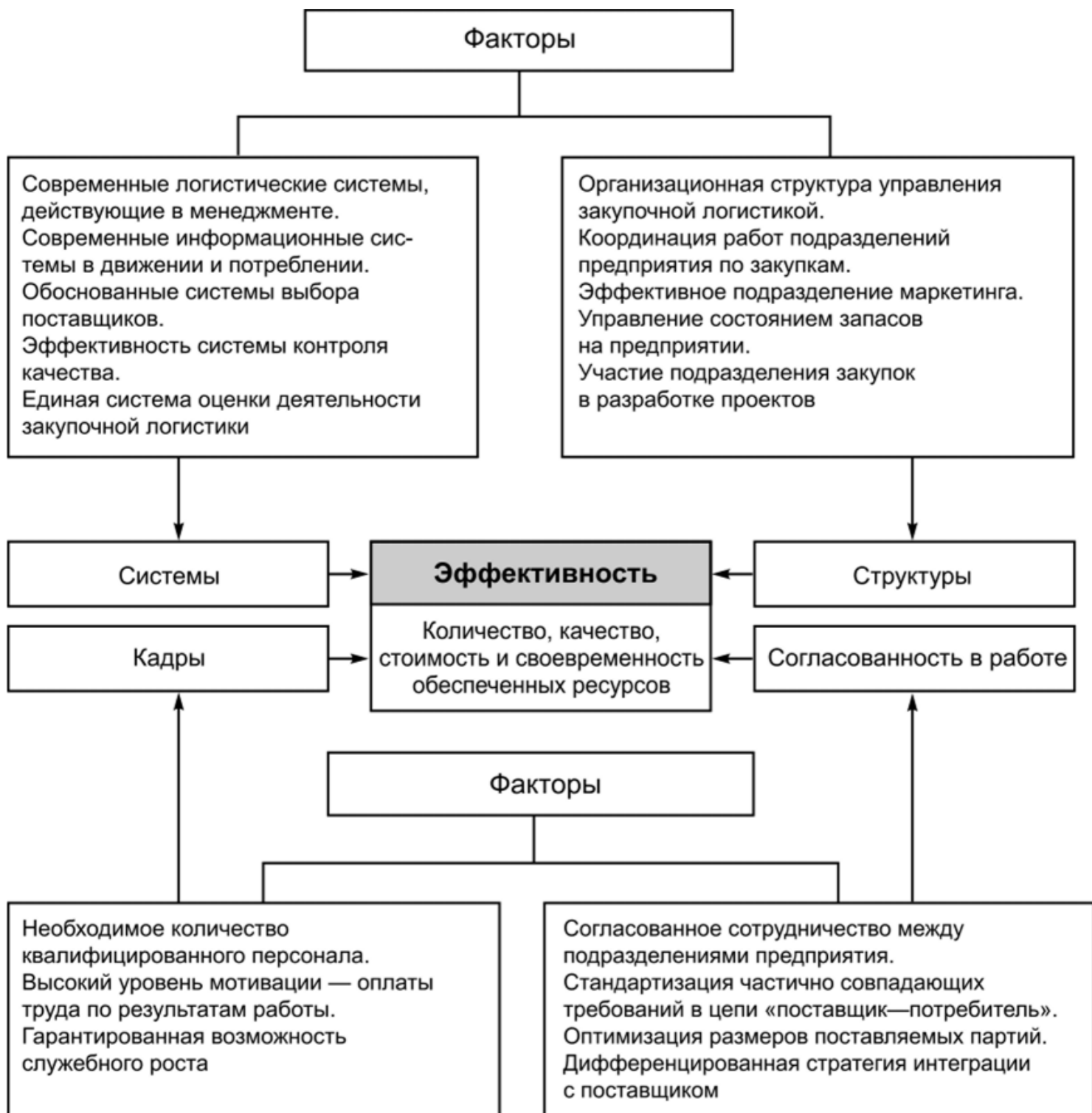


Рис. 1. Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 η – 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 η 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; η – уровень обслуживания (рис. 1).

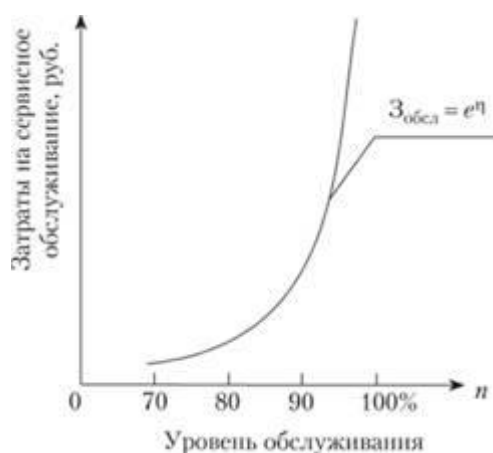


Рис. 1. График зависимости затрат на обслуживание от величины уровня обслуживания

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 η .

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 η .

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).

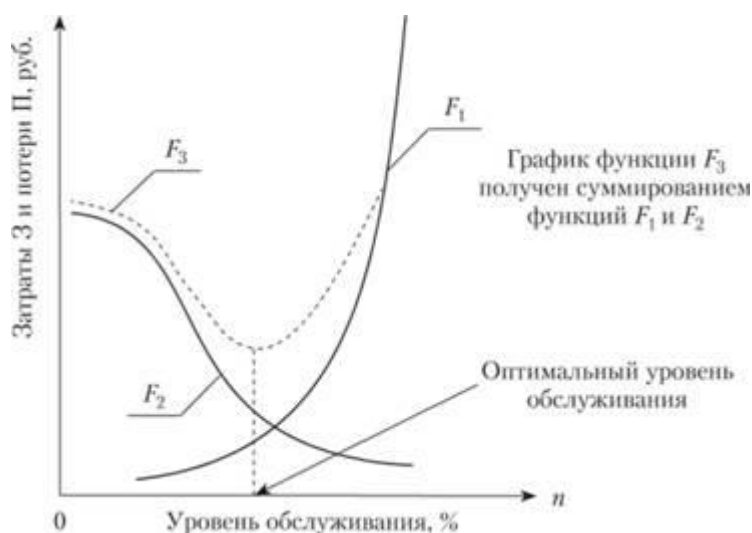


Рис. 2. Графики зависимости затрат, а также их суммарных величин (кривая F_3) F_1 и F_2 снижения качества обслуживания от уровня обслуживания

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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Ознакомление с особенностями учета логистических издержек на примере ООО «Региональная служба доставки-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;

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 1т 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 «Региональная служба доставки-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.

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.

Попроцесный 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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Проведение анализа функционирования службы логистики на ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-Белгород»

Специалистов по логистике ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 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 «Региональная служба доставки-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.

Тема №14 «Планирование логистических бизнес-процессов на примере ООО «Региональная служба доставки-Белгород»

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 «Региональная служба доставки-Белгород»

1. Проведение анализа видов информационных потоков в логистике на ООО «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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 «Региональная служба доставки-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. 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.