Тема: Совершенствование международной логистической деятельности организации …

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3

Глава 1. Теоретические аспекты логистической деятельности.....5

1.1 Логистика: определение и виды.....5

1.2 Международная логистика: виды и особенности.....16

1.3 Основные элементы эффективной логистической деятельности предприятия.....24

Глава 2. Анализ деятельности ООО «Протрейд».....35

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Протрейд» 35

2.2. Анализ эффективности логистической деятельности ООО «Протрейд».....37

2.3. Мероприятия по повышению эффективности деятельности компании в области логистики. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....40~~42~~43

Заключение.....46~~47~~48

Список используемой литературы.....48~~48~~49

Приложения.....53~~53~~54

АННОТАЦИЯ

Основная суть работы заключается в совершенствовании международной логистической деятельности организации ООО «Протрейд».

Структура работы представлена введение, двумя главами, шестью параграфами, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

В первой главе изложены теоретические положения, а также методики по оценке и повышению эффективности логистической деятельности.

Во второй главе была дана общая характеристика компании «Протрейд», проведен анализ ее логистической деятельности. Кроме того, изложены разработанные персональные рекомендации по совершенствованию логистических процессов компании.

Работа содержит 59 страниц текста, таблиц – 4, рисунка – 3, формул – 3, приложений – 6. При написании данной работы использовалось 43 источника.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей дипломной работы заключается в том, что логистика обретает все большую популярность и востребованность. Пренебрежение оптимизацией потоков (материальных и информационных) может привести к убыточности предприятия. Поэтому все большее количество компаний уделяет логистике пристальное внимание в ходе своей деятельности. В связи с чем растет необходимость в наличии компетентных квалифицированных кадров в штате компании, которые способны оперативно и, что наиболее важно, корректно провести анализ процессов деятельности предприятия для принятия непростых решений.

Оптимизация ресурсов компании поможет предприятию переаллоцировать бюджет в сторону развития компании или поощрения персонала. Кроме того, успешное ведение логистики помогает усовершенствовать процесс доставки продукции от поставщика до его покупателя, помогает улучшить процесс взаимодействия с потребителями и позволяет уменьшить количество затрат во всех сферах деятельности компании.

Объект исследования – международная логистическая деятельность ООО «Протрейд»**Предмет исследования** –пути совершенствования логистической деятельности ООО «Протрейд»

Цель исследования – разработка мер по совершенствованию логистической деятельности предприятия ООО «Протрейд»

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1) Исследовать различные понятия термина «логистика»;
2) Провести классификацию логистики по видам;
3) Сформулировать виды и особенности международной логистики;

4) Выявить ключевые элементы эффективности логистической деятельности предприятия;

5) Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Протрейд»;

6) Провести анализ логистической деятельности ООО «Протрейд»;

7) Разработать мероприятия по повышению эффективности логистической деятельности ООО «Протрейд»;

8) Провести расчет экономической эффективности от разработанных мер.

Теоретико-методологическую базу настоящей работы определяют принципы системного подхода и теоретические положения, изложенные в работах Веселовой А. О., Павеллека Г., Уваарова С. А., А. Н. Родникова, Тюриной Н. М., Миротина Л. Б., Каточкова В. М., Аникина Б. Н. и др. Добавить заключительное предложение.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты будут оказывать содействие расширению теоретической и методологической базы, используемой для разработки и реализации стратегии развития логистической деятельности предприятий.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные модели, а также практические рекомендации могут быть применены компаниями для комплексного развития своей логистической деятельности и, как следствие, повышения конкурентоспособности бизнеса, а также рынка логистических услуг в целом.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Логистика: определение и виды

Логистика – дисциплина о планировании, формировании, управлении, контроле и регулированию перемещения вещественных и информационных потоков в пространстве и во времени с момента производства до доведения конечного продукта до окончательного покупателя[1]. Существует большое число разных трактовок логистики. Проанализировав, несложно отметить несколько нюансов, через призму которых рассматривается логистика. Наиболее популярными стали оперативно-финансовые, экономические и управленческие аспекты. К примеру, профессор Гюнтер Павеллек и служащие Национального совета США по администрированию материальным распределением, формулируя суть и содержание логистики, концентрируют внимание на управленческом аспекте. Они утверждают, что логистика – это составление плана, руководство и надзор поступающего в компанию, обрабатываемого далее и покидающего данную компанию потока вещественной продукции и надлежащего ему вещественного потока.[2]

Многие эксперты в сфере логистики, в частности французские, отдают предпочтение экономическому аспекту логистики и определяют ее как «совокупность различных видов деятельности с целью получения с наименьшими затратами необходимого количества продукции в установленное время и в установленном месте, в котором существует

---

[1] Веселова А. О. Логистика: учеб. пособие для студ. экон. направлений подготовки (бакалавриат) очной и заочной форм обучения/А.О. Веселова, Антинескул; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь; 2014.– С. 6

[2] Г. Павеллек. Комплексное планирование промышленных предприятий. Базовые принципы, методика, ИТ-обеспечение / Г. Павеллек — М., 2008. – С. 15.

конкретная потребность в данной продукции»[3]. В справочнике, изданном организацией «Данзас» (наиболее крупная немецкая транспортно-экспедиторская компания), логистика обусловливается равно как определенная концепция, созданная для любой компании с целью рационального, с точки зрения извлечения выгоды, форсирования движения вещественных ресурсов и продуктов внутри и за пределами компании, включая и закупки материалов и сырья, прохождения их через производство и заканчивая поставками произведенных продуктов покупателям, в том числе и связывающую данные проблемы информационную концепцию.

Часть формулировок понятия логистики заключают в себе как управленческие, так и экономические аспекты. Характерным примером в этом плане можно считать определение логистики, сформулированное профессором Пфолем (Германия), который сочетает друг с другом процессы планирования контроля перемещения вещественных ресурсов с сокращением затрат на их аллокацию и информационное снабжение. Среди некоторых формулировок определения логистики отмечается оперативно-финансовый аспект. В таких определениях прочтение основывается на времени расчета партнеров по сделке и деятельности, сопряженной с перемещением и содержанием материалов, полуфабрикатов и произведенных изделий в хозяйственном обороте с момента оплаты услуг поставщиков до момента получения выплат за доставку готовой продукции покупателю. В других определениях логистики находят отражение взгляды специалистов, акцентирующих внимание на отдельных функциях в рассматриваемом цикле.

В отмеченных выше трактовках логистики справедливо выделяются те или иные ее стороны, однако упускается из виду важнейший аспект логистики – возможность влиять на стратегию корпорации и на создание

[3] Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория, практика. – М.,1996. – С.2.

новых конкурентных преимуществ для фирмы на рынке, то есть на ее конечные цели, что, по существу, находит отражение во втором подходе к определению логистики.

Унификацией и стандартизацией терминологии по логистике за рубежом в настоящее время занимаются в основном две организации: Совет логистического менеджмента США (Council of Logistics Management, CLM) и Европейская логистическая ассоциация (European Logistics Association, ELA).

Словарные определения термина «логистика» (трактовка термина связана со сферой хозяйственной деятельности).

- «Организация, планирование, контроль и выполнение товарного потока от проектирования и закупок, через производство и распределение до конечного потребителя с целью удовлетворения требований рынка с минимальными операционными и капитальными затратами»[4].
- «Наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации»[5].
- «В производственном контексте – искусство и наука обеспечения, производства и распределения материалов и продукции в необходимом месте и нужных количествах. В военном деле может также

[4] Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary / European Logistics Association, 1994

[5] Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 34.

включать перемещение войск»[6].

Итак, логистика в широком смысле этого слова, «это наука об управлении материальными потоками, связанной с ними информацией, финансами и сервисом в определенном микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов»[7].

Виды логистики. В современных условиях западные специалисты выделяют несколько видов логистики: логистику, связанную с обеспечением производства материалами (закупочная логистика); производственную логистику, сбытовую (маркетинговую, или распределительную, логистику). Выделяют также и транспортную логистику, которая, в сущности, является составной частью каждого из трех видов логистики. Неотъемлемой частью всех видов логистики является также обязательное наличие логистического информационного потока, включающего в себя сбор данных о товарном потоке, их передачу, обработку и систематизацию с последующей выдачей готовой информации. Эту подсистему логистики часто называют информационной логистикой. Если следовать логике западных специалистов, то число видов логистики можно было бы продолжить. Представляется, что оперирование такими понятиями имеет не только чисто терминологическое значение. Оно находит отражение в расширении сферы деятельности логистики, в создании соответствующих новых организационных структур управления фирмами, специальных подразделений для руководства перемещением грузов на складах предприятия, осуществления маркетинга и материального распределения при реализации готовой продукции.

---

[6] APICS Dictionary. 8th Ed. American Production and Inventory Control Society, Inc., 1995

[7] Международный центр логистики ГУ ВШЭ. Логистика: полный курс MBA. – М., 2008. – С. 23.

Поэтому, вероятно, было бы корректнее вести речь не о видах логистики, а об ее функциональных областях.

Между указанными объектами логистики существует связь и взаимозависимость. Например, если в основном производстве используется технология, не требующая наличия существенных промежуточных запасов сырья и материалов, то в соответствии с логистикой поставки предусматривается осуществлять в строго определенное время через короткие интервалы.

Для выполнения нерегулярных заказов в минимальные сроки, когда для основного производства характерно пространственное сосредоточение оборудования, создание резервов производственных мощностей (так называемых систем «островов производства»), в области закупок используются соответствующие способы, позволяющие приобрести разнообразные материальные ресурсы, с тем, чтобы выполнить индивидуальные заказы. В логистической цепи, то есть цепи, по которой проходят товарный и информационный потоки от поставщика до потребителя, выделяются следующие главные звенья:

- поставка материалов, сырья и полуфабрикатов;
- хранение продукции и сырья;
- производство товаров;
- распределение, включая отправку товаров со склада готовой продукции;
- потребление готовой продукции.

Каждое звено логистической цепи включает свои элементы, что в совокупности образует материальную основу логистики.

К материальным элементам логистики относятся:

- транспортные средства и обустройства;
- складское хозяйство;

– средства связи и управления;

Логистическая система, естественно, охватывает и кадры, то есть тех работников, которые выполняют все последовательные операции.

На макроуровне в логистике ставится ряд принципиальных научных проблем междисциплинарного характера, среди которых:

– оптимизация технических и технологических структур автоматизированных комплексов на базе гибких и робототехнических систем;

– прогнозирование спроса и предложения продукции при стратегическом планировании деятельности логистических систем;

– анализ моделей логистических систем и исследование устойчивости их функционирования;

– комплексная оптимизация транспортировки и распределения продукции, предполагающая обоснование и создание сетей складских систем, и идентификацию торговых зон.

Микрологистика решает локальные вопросы в рамках отдельных звеньев и элементов логистики с позиций стратегических целей фирм и оптимизации основных оперативных процессов. Примером может служить внутрипроизводственная логистика, когда в пределах предприятия планируются различные логистические операции, такие как транспортно-складские, погрузо-разгрузочные и т.д. Микрологистика обеспечивает операции по планированию, подготовке, реализации и контролю за процессами перемещения товаров внутри промышленных предприятий. Усложнение производства и обострение конкуренции в 80 – 90-х годах потребовали более точной увязки логистики со стратегическими целями фирмы, а также активизации роли логистики в повышении гибкости фирм, их способности быстро реагировать на рыночные сигналы. В связи с этим главной задачей логистики стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению

наибольшей эффективности работы фирмы, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами. Как показала практика, недоучет тесной связи концепции логистики с активной рыночной стратегией часто приводил и приводит к тому, что сама по себе закупка сырья, полуфабрикатов и комплектующих становится стимулом для начала выпуска той или иной продукции без наличия должного спроса на нее. В современной рыночной ситуации такой подход к выпуску продукции чреват коммерческим провалом. Разумеется, ориентация на минимизацию издержек остается в силе, но лишь при условии нахождения оптимального уровня сочетания издержек и рентабельности основного и оборотного капитала, задействованного в рамках рыночной стратегии.

Одна из основных задач логистики заключается также в создании интегрированной эффективной системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество поставки продукции. С этой задачей самым тесным образом сопряжено решение таких проблем, как:

– соответствие друг другу материальных и информационных потоков;

– контроль за материальным потоком и передача данных о нем в единый центр;

– определение стратегии и технологии физического перемещения товаров;

– разработка способов управления операциями движения товаров;

– установление норм стандартизации полуфабрикатов и упаковки;

– определение объема производства, транспортировки и складирования;

– расхождение между намеченными целями и возможностями закупки и производства.

В соответствии с современными задачами логистики различают два вида ее функций: оперативные и координационные. Оперативный характер функций связан с непосредственным управлением движением материальных ценностей в сфере снабжения, производства и распределения и, по существу, мало чем отличается от функций материально-технического обеспечения. К функциям в сфере снабжения относится управление движением сырья и материалов, отдельных частей или запасов готовой продукции от поставщика или пункта их приобретения к производственным предприятиям, складам или торговым хранилищам. В фазе производства функцией логистики становится управление запасами, включающее контроль движения полуфабрикатов и компонентов через все стадии производственного процесса, а также перемещение готовой продукции на оптовые склады и розничные рынки сбыта. Функции управления распределением продукции охватывают оперативную организацию потоков конечной продукции от предприятия-производителя к потребителям.

К числу функций логистической координации относятся:

– выявление и анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства;

– анализ рынков, на которых действует предприятие;

– прогнозирование поведения других участников этих рынков;

– обработка данных, касающихся заказов и потребностей клиентуры.

Перечисленные функции логистики заключаются в координации спроса и предложения на товар. В этом смысле маркетинг и логистика тесно взаимосвязаны, а утвердившаяся формула – «маркетинг формирует спрос, а логистика его реализует» – имеет под собой весомое основание.

Таблица 1.1.1. Взаимосвязь функций логистики и маркетинга в предпринимательских структурах

Функции маркетинга	Общие функции маркетинга и логистики	Функции логистики
1	2	3
• исследование рынка • изучение платежеспособного спроса • прогноз потребителей • разработка рекомендаций подразделениям производства и сбыта • информационно – посреднические услуги разработка рекомендаций по производству новых товаров и услуг • реклама • стратегический маркетинг с использованием методов имитационного регулирования	• изучение конъюнктуры рынка • ценообразование • управление совокупными (производственными, сбытовыми, товарно-транспортными) запасами и НЗП • ведение деловых переговоров и заключение сделок (договоров, контрактов, соглашений и т.д.) • оказание дополнительных (сервисных) услуг в процессе поставки продукции • осуществление оптимальных вариантов производства и поставок продукции в соответствии с нуждами и требованиями потребителей	• определение потребности в материальных ресурсах • расчет средств на приобретение материальных ресурсов • выбор хозяйственной связи с поставщиками • определение каналов товародвижения • выбор различных видов транспорта и их рациональных комбинаций • определение условий поставки и оплаты • выбор франко-цены • определение оптимальных размеров партии и интервала поставок • выбор тары и упаковки • минимизация и оптимизация производственных и товарных запасов • определение способов и режимов складирования и хранения • управление движением внешних (товарных) и внутренних (материальных) потоков средств производства

В известной степени формула применима и к координации

взаимоотношений логистики и производства. Таким образом, логистика занимается «состыковкой» двух сфер: предъявляемого рынком спроса и выдвигаемого компанией предложения, базирующегося на соответствующей информации. В рамках координационной функции логистики выделилось еще одно из ее направлений – оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности производственной и сбытовой деятельности фирмы. Суть его состоит в том, что на основании прогноза спроса, корректируемого позднее при поступлении реальных заказов, разрабатываются графики перевозок и в целом порядок управления запасами готовой продукции, который в итоге и определяет планирование производства, разработку программ снабжения его сырьем и комплектующими изделиями.

Логистическая функция – это укрупненная группа ЛО, однородных с точки зрения цели этих операций и заметно отличающихся от другой совокупности операций. Классификация основных функций логистики приведена в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2. Классификация функций логистики

№ п/п	Признак классификации	Вид	Описание
1	2	3	4
1.1	Характер выполняемых задач	Оперативные	Организация работ, непосредственное управление, контроль потоков
1.2		Координационные	Выявление и сопоставление потребностей и мощности ЛС, согласование целей и координация действий различных подразделений внутри предприятия и различных звеньев ЛЦ
2.1	Содержание	Базисные	Снабжение, производство, сбыт
2.2		Ключевые	Поддержание стандартов обслуживания, управление закупками,

			определение ~~объемов и~~
1	**2**	**3**	**4**
2.2	**Содержание**	**Ключевые**	**Объемов инаправлений МП, прогнозирование спроса, управление запасами, физическое распределение продукции, определение последовательности продвижения товаров через места складирования, осуществление перевозок и всех необходимых операций с грузом в пути следования, управление производственными процедурами, формирование хозяйственных связей по поставкам товаров или оказанию услуг**
2.3		**Поддерживающие**	**Управление складскими операциями, развитие, размещение и организация складского хозяйства, сдача и приемка грузов, хранение, сортировка, подготовка необходимого ассортимента, упаковка, маркировка, подготовка к погрузке, погрузочно-разгрузочные работы, грузопереработка, защитная упаковка, обеспечение возврата товара, обеспечение запасными частями и сервисное обслуживание, информационно-компьютерная поддержка**
3.1	**С концептуальных позиций**	**Системообразующая**	**Организация системы управления всеми ресурсами**
3.2	**С концептуальных позиций**	**Интегрирующая**	**Объединение, согласование, координация действий участников логистического процесса внутри предприятия и внутри ЛЦ**
3.3		**Регулирующая**	**Экономия ресурсов, минимизация отходов всех видов (потери времени, неэффективные операции, отходы МР), минимизация затрат**
3.4		**Результирующая**	**Направлена на достижение конечной цели логистического управления – выполнение шести правил логистики**

Приведенная классификация функций логистики позволяет выделить следующие функциональные области (сферы) логистического управления: закупочная логистика; производственная логистика; распределительная

логистика; транспортная логистика; логистика запасов; логистика складирования; логистика сервиса; информационная логистика.

1.2 Международная логистика: виды и особенности

Любое предприятие, которое успешно развивается, в качестве стратегической перспективы определяет выход на внешние рынки, особенно в эпоху глобализации мировой экономики. Конкурентные преимущества при осуществлении международных операций можно достичь лишь сформировав эффективную логистическую систему. все более популярным становится термин «международная логистика».

Международная логистика является особой областью логистики, которая охватывает логистическую деятельность предприятий и организаций, выполняемый на международном уровне. Применение же логистики на национальном уровне ограничено границами государства, не пересекаются цепями поставок. Логистические системы здесь функционируют в соответствии с национальным законодательством. Таким образом, различие между национальной и международной логистикой базируется на разной организации цепей поставок (логистических систем). Учитывая главную отличительную черту международной логистики, можно определить ее как науку об управлении потоками (материальными, финансовыми, информационными, сервисными и др.), Которые пересекают национальные границы. С практической точки зрения, международная логистика - это процесс управления соответствующими потоками. Смирнов И. определяет международную логистику как знания по организации и управлению системой товарно-информационно-финансовых потоков международной фирмы[8].

[8] Смирнов И. Г. Развитие логистики в странах НАФТА [Электронный ресурс]: Логистика. - Режим доступа: http://logisticstime.com/news/razvitie-logistiki-v-stranax-

Наряду с термином «международная логистика» используют термин "глобальная логистика" (global logistics). Однако международная логистика является более широким понятием. Достаточным условием международной логистической деятельности является пересечение цепью поставок (логистическим потоком) национальной границы. Глобальная логистика, по мнению В. Сергеева кто это, ориентированная на создание на международном уровне устойчивых макрологистических систем и таким образом предполагает высокий уровень глобального логистического менеджмента[9].

Основными участниками (элементами) цепей поставок международной логистики являются: поставщик экспортера, экспортер товаров (услуг), таможенный брокер, импортер товаров (услуг), конечный потребитель, транспортно-экспедиционные компании, складские комплексы, торговые посредники, таможни, банки, страховые компании и т.д. Причем экспортер и поставщик экспортера, а также импортер и конечный потребитель могут быть одним лицом. Экспортер получает товары от поставщика (поставщиков), и поставляет их импортеру. Он может привлекать различных посредников. Импортер в соответствии с условиями международного договора получает товар (услуги) и осуществляет платеж экспортеру. Обязанности по организации страхования и перевозки товара могут полагаться как на импортера, так и в экспортера в зависимости от договора. Между импортером и конечным потребителем может быть несколько посредников. Выбор конкретного варианта цепи международной логистики осуществляет логистический

---

nafta/

[9] Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. – Москва, 2014. – С. 134.

менеджер. Внешнеторговая цепь поставок можно представить следующим образом (рисунок 1.2.1).

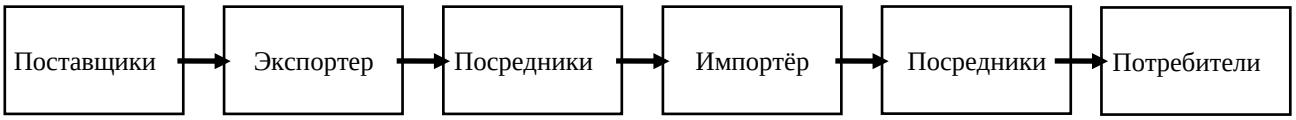


Рисунок 1.2.1. Внешнеторговая цепь поставок

Общая структура полного международного цикла поставок с охватом стадий изготовления продукции из импортных материалов и реализации на внешнем рынке приведена на рисунке 1.2.2.

На внутреннем и мировом рынке сущность логистического подхода одинакова, наряду с этим условия международной логистической деятельности более сложные и связаны с большими затратами. Так, логистические затраты составляют 25-35% стоимости экспортно-импортной продукции по сравнению с 810% стоимости товаров, реализуемых на внутреннем рынке.

Главным отличием международной логистики от национальной (внутренней) является тот факт, что процесс поставки включает в себя преодоление государственных границ и таможни. Существуют различия между странами по климату, инфраструктуры, плотности населения, уровню экономического развития, политической системы, культуры и тому подобное. В результате международной логистической деятельности присущ ряд особенностей.

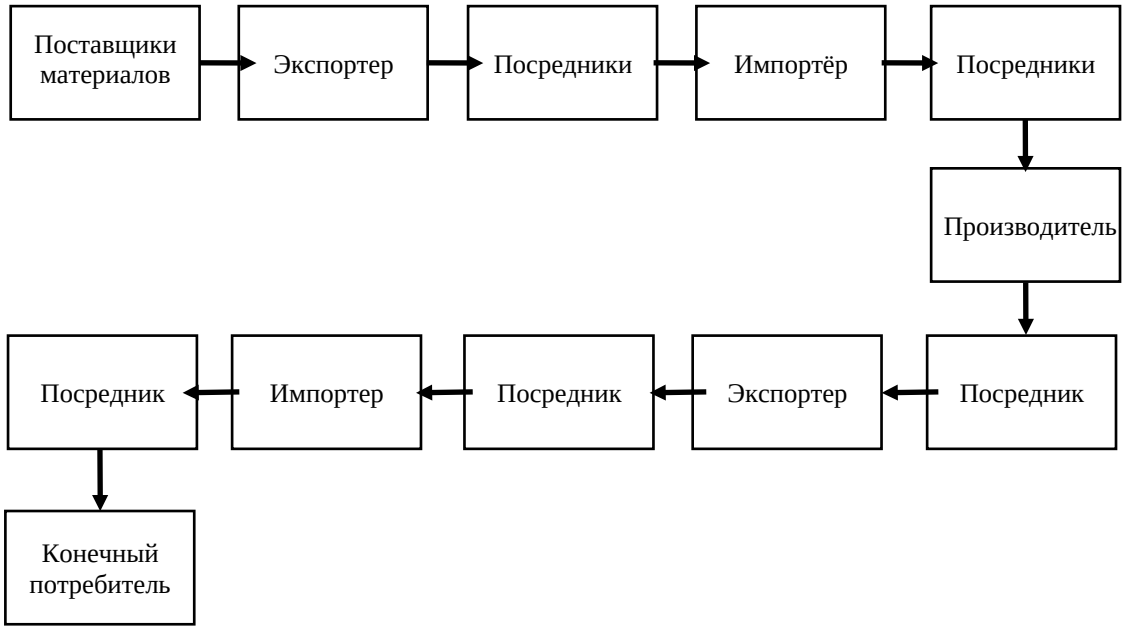


Рисунок 1.2.2. Полная международная цепь поставок

Особенности международной логистики:

– Значительные объемы заказов позволяют компенсировать более высокие затраты на доставку товаров;

– Отсутствие опыта работы некоторых предприятий в области международной логистики;

– Большая степень неопределенности и более широкие колебания спроса на международных рынках;

– Дополнительные логистические посредники (таможенные брокеры, фрахтовые агенты и т.п.);

– Необходимость учета особенностей стран - партнеров (например, условий транспортировки, посредников, вычисления фрахтового и таможенного сборов, требований по упаковке и оформления багажа, многоязычного сопровождения товаров и документов, учет различий в требованиях к эксплуатационным характеристикам товаров и т.п.);

– Большая продолжительность логистического цикла, связанная с особенностями финансирования, требованиями к упаковке, транспортировке и выполнения таможенных процедур и тому подобное;

– Затруднение коммуникаций между предприятиями и потребителями продукции через большое количество посредников, большие расстояния между партнерами, культурные различия и тому подобное;

– Необходимость создания больших запасов;

– **Сложность и разнообразие международной транспортной документации. Если в операциях на внутреннем рынке достаточно счета-фактуры и товарно-транспортной накладной или коносамента, то международные операции требуют подробной документации во всем, что касается состава заказа, транспортировки, финансирования и правил государственного регулирования;**

– **Необходимость интеграции информационных систем и важность международных союзов с грузоперевозчиками и поставщиками логистических услуг.**

Участие в международных операциях усиливает неопределенность и ограничивает возможности контроля. Неопределенность растет из-за увеличения дальности и продолжительности грузоперевозок, недостаточной осведомленности фирм о внешних рынках, разнообразие правил регулирования и документации. Ослабление контроля происходит в результате привлечения большого числа посредников и вмешательства государств в установлении таможенных процедур и внешнеторговых барьеров. Как следствие, международные логистические операции, связанные с большими финансовыми рисками, и рисками при перевозках грузов.

Роль государства в международных логистических операциях сводится к упорядочению потоков экспортно-импортных грузов, защиты прав потребителей, предотвращения контрабанды и протекционистской политики в отношении своих производителей, транспортных, экспедиторских и других компаний.

Особенности и сложности международной логистики определяют по формуле под названием «четыре Д»: дальность перевозок, документация, дифференциация культур, диктат потребительского спроса[10]. На мировом рынке расстояния больше, документация разнообразнее, а требования потребителей к продуктам и услугам, которые определяются культурными особенностями отдельных стран и регионов, очень отличаются. Поэтому задачей логистического менеджмента на международном уровне является разработка стратегии и тактики, соответствующих условиям четырех «Д».

Отношение менеджеров к логистической поддержке международных операций зависит от подхода предприятия к международной деятельности. Существует два противоположных подхода [11]:

- Подход с национальных позиций;
- Подход с позиций «предприятия без гражданства».

На практике предприятия могут применять промежуточные подходы между этими двумя крайностями.

Подход с позиций национальной принадлежности. Предприятия, стоящие на национальных позициях, рассматривают международную деятельность только как экспортно-импортные операции, а свою логистическую деятельность приспосабливают для операций в конкретной стране, а не для глобальной деятельности. Такие предприятия управляют своими подразделениями в каждой стране как самостоятельными хозяйственными единицами, а их логистические менеджеры ограничены в выборе источников, перевозчиков, партнеров для создания союзов. Наиболее выраженный пример подхода с позиций национальной принадлежности в недалеком прошлом представляла собой японская распределительная система. В последнее время этот традиционный

[10] Миротин, Л. Б. Основы логистики / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский. - М.: Academia, 2017. - С.96.

[11] Там же. С.97

национально ориентированный подход к международной торговли сдает позиции.

Подход с позиций "предприятия без гражданства", наоборот, означает, что компания пытается "стать своим" в любой стране мира, предоставлять потребителям уникальные услуги на всех мировых рынках. Логистические менеджеры «предприятия без гражданства» свободны в выборе источников ресурсов, поставщиков логистических услуг, мест расположения производственных и складских мощностей. В высшем руководстве «предприятия без гражданства» нередко присутствуют представители различных национальностей, а существенная часть продаж и собственности приходится на другие страны. Логистическая система такого предприятия должна учитывать языковые особенности конкретной страны, различия в методах ведения бизнеса, быть приспособлена к стандартам каждой страны по документациям и упаковке. Примерами «предприятия без гражданства» является всемирные корпорации Nestle (Швейцария), Philips (Нидерланды) и др. Под влиянием глобализации все больше предприятий пополняют их ряды.

Из многообразия задач, стоящих перед логистикой в международном бизнесе, выделим основные:

– оптимизация процесса ценообразования закупаемых, производимых и поставляемых товаров и услуг;

– обеспечение оптимального уровня качества продукции и услуг;

– определение уровня потребности в данном товаре или услуге на конкретном внутреннем и (или) внешнем рынке;

– выбор между доставкой с организацией промежуточного складирования или без промежуточного складирования;

– определение оптимального уровня логистического сервиса;

– выбор наиболее совершенных технологий для производства продукции и услуг;

– организация работы зарубежных филиалов компании;

– анализ международной конкурентной среды и получение конкурентных преимуществ.

На сегодняшний день логистика представляет собой систему организации доставки грузов от производителя к потребителю, и основным ее назначением является координация различных стадий транспортных грузоперевозок.

Развитие транспортной сети, повлекшее усиление торговых связей между государствами всего мира, а также прогрессирующие процессы глобализации, выводят на первый план такое направление в логистике, как международная логистика.

Основными целями международной логистики являются обеспечение грузоперевозок разнообразных товаров из одного государства в другое, а также оптимизация как временных, так и финансовых затрат на доставку товаров от производителя к потребителю.

Для достижения основных целей международной логистики, логистическим компаниям предстоит ежедневно решать множество задач, таких как выбор оптимального маршрута, выбор компании-экспедитора, планирование каждого этапа доставки и оптимизация ее сроков, прохождение таможни, организация хранения грузов и так далее.

Основными элементами международной логистики являются транспортные системы (компании, осуществляющие грузоперевозку), складские комплексы, а также системы комиссионирования.

И все же международная логистика – это не только грузоперевозки и складирование. Современная международная логистика скорее представляет собой некую концепцию управления грузопотоками между государствами.

В арсенале современной международной логистики есть такая мощная информационная составляющая, как сеть Интернет, что ощутимо повышает эффективность грузопотоков.

Основной тенденцией развития международной логистики является так называемая «электронная логистика», все процессы которой запускаются через on-line транзакции.

Развитие международной логистики, постановка логистических задач и эффективность их решения напрямую зависит от тенденций мирового рынка.

Мировая экономика развивается по пути все прогрессирующей глобализации и роста производственных затрат при жесткой конкуренции между производителями.

При этом очевидны тенденции индивидуализации продукта (производители ориентируются на запросы потребителя), сокращения так называемого «жизненного цикла» продукта, а также роста запросов потребителей.

Очевидно, при сохранении подобных тенденций мирового рынка, ведущим направлением международной логистики останется создание логистических цепочек, позволяющих снизить временные и финансовые потери на пути от производителя к потребителю.

1.3 Основные элементы эффективной логистической деятельности предприятия

Существует несколько методов оценки эффективности логистической деятельности предприятия. Любой из них предполагает сравнение результатов деятельности того или иного направления логистики с намеченными ранее целями и анализ затрат, продуктивности или сервиса.

Метод затрат. Он основан на том, что фирма устанавливает стоимостной критерий для каждой отдельной функции логистики на предприятии. Стоимостной критерий может также устанавливаться на единицу веса, поставляемого или отгружаемого продукта, поставку в целом или конкретный заказ. Путем сравнения затрат в комплексе и по всем направлениям в соответствии со стоимостными критериями и поставленными целями определяется расхождение по конечным результатам. Это дает возможность внесения необходимых поправок и дополнений в деятельность службы логистики.

Метод продуктивности. Оценка эффективности деятельности службы логистики при его применении носит количественный характер и выражается, как правило, в физических единицах измерения, например, отгрузка продукции в тоннах, выполнение какого -то количества заказов, поставок партий товаров в соответствующей комплектации

Количественные характеристики на “входе” сравнивают с результатами на “выходе”. В расчет принимаются человеко-часы, затраченные на выполнение определенного объема работ; количество персонала, участвующего в выполнении этих работ; количество и технические параметры задействованной техники на конкретном объеме работ; используемые площади складских помещений. Оценивается общий объем работ в соотнесении к единице продукции.

Метод сервиса. По этому методу критерием выступает оценка оказываемых услуг по следующим параметрам: времени (протяженность оказания услуг); точности (исполнение в срок); последовательности (соблюдение графика технологического процесса); размеру убытков (количество повреждений конечной готовой продукции в результате погрузки-разгрузки, транспортировки и складского хранения).

Качество сервиса приобретает все большее значение в условиях возрастающей конкуренции, как на внутренних, так и на международных

рынках. Совокупность результатов оценки услуг различных фирм позволяет выявить приоритет того или иного предприятия в эффективности функционирования службы логистики.

Стандарты оценки эффективности.

Практика выработала стандарты, в соответствии с которыми компании оценивают деятельность службы логистики и их менеджеров. К ним относятся:

1. Постоянный контроль запасов товаров в текущем году и нахождение возможности их сокращения на складах предприятия и в системе распределения.

2. Обслуживание потребителей. Поддержание доступности продукта на уровне 92% и готовности его к отгрузке в течение 5 дней со дня принятия заказа.

3. Постоянное поддержание расходов на деятельность службы логистики на предприятии на уровне 3,5% от объема продаж в текущем году.

4. Доля всех видов транспортных расходов до 2,5% от объема продаж в текущем году и 2,4% в следующем году.

5. Сокращение различных повреждений товаров при погрузке-разгрузке до 10% от объема продаж в текущем году.

6. Поддержание высокой точности исполнения заказов по времени и необходимой комплектации товаров на уровне 98%.

Фирмы стремятся различными средствами и путями повысить эффективность управления логистикой, например, ориентированием на достижение намеченных целей, повышением заинтересованности сотрудников, использованием аналитических средств.

Ориентирование на достижение намеченных целей предполагает использование технических систем инжиниринга для проектного планирования и контроля результатов принятых решений. Такие системы

существуют в виде пакетов и компьютерных программ. В настоящее время разработаны системы по конкретным направлениям деятельности отдельных служб предприятия: “рабочее место бухгалтера”, “рабочее место менеджера”.

Повышение заинтересованности сотрудников предполагает мотивацию к наилучшему выполнению доверенной работы. Важно создать нормальный жизненный и рабочий микроклимат в коллективах, чему способствует удовлетворение работой, поощрение за оригинальность принятых решений, за добросовестный труд и преданность фирме.

Использование аналитических средств позволяет моделировать процессы экономические (происходившие ранее на фирме, а также опыт других компаний), имитационные (ситуации, которые возможно возникнут в будущем, и варианты выхода из этих ситуаций). Экономические и имитационные модели должны быть легко доступны сотрудником фирмы и разработаны в виде компьютерных программ.

В повышении эффективности управления службой логистики на фирме значительную роль играет и соблюдение перечисленных ранее стандартов. Путем сопоставления их с полученными результатами в количественном выражении, сравнением с планируемыми оценивается деятельность сотрудников службы логистики.

В современных условиях можно выделить три подхода к повышению эффективности логистической деятельности предприятия.

1) Усиление взаимодействия между функциональными звеньями.

2) Достижение необходимого уровня координации через трансформацию организационной структуры.

3) Повышение эффективности логистической деятельности предприятия на основе использования ЭВМ и специализированных информационных систем

Первый подход – усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения различных экономических механизмов, использование которых выступает как один из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах предприятия.

Второй подход – достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре управления предприятием.

При традиционной организации управления на предприятии выделяются специальные подразделения, занимающиеся конкретным видом логистической деятельности, например, снабжением, перевозками, складированием, сбытом и др. Логистическое управление в этом случае становится фрагментированным, что порождает множество проблем. У каждого подразделения на предприятии существуют собственные цели, объективно обусловленные спецификой и приоритетами его конкретной деятельности. Например, отдел снабжения ищет надежных поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта, заинтересован в быстром реагировании на спрос, производство заинтересовано в бесперебойной работе, отдел складирования старается снизить запасы и т.д.

Все эти цели сами по себе, несомненно, важны для эффективного функционирования каждого подразделения в отдельности, но по объективным причинам они, как правило, конфликтуют между собой. Например, склад стремится уменьшить запасы ресурсов с целью экономии денежных средств, что может приводить к дефициту сырья, материалов, комплектующих и т.п. Производство же стремится работать без дефицита, который приводит к простою оборудования и рабочих, к срыву поставок. Отдел снабжения может стремиться сократить свои расходы путем более редкого размещения заказов, но в более крупных размерах. Но это

повышает объем запасов, расходов на их хранение и денежных средств, связанных в складировании. В результате каждая логистическая сфера предприятия повышает эффективность собственной деятельности в ущерб эффективности других сфер и, самое главное, в ущерб общей эффективности работы предприятия. Перечислим основные недостатки фрагментированной логистики внутри предприятия.

На практике интегрировать всю логистику в рамках предприятия довольно трудно по нескольким причинам:

1. большое разнообразие различных видов логистической деятельности, логистических операций;
2. географический разброс различных подразделений предприятия;
3. отсутствие специалиста, имеющего нужные знания, энтузиазм, способности и авторитет;
4. отсутствие общих систем контроля и недоступность интегрированной информации.

Общим подходом к объединению логистики в рамках предприятия (внутренняя интеграция) является постепенное интегрирование, наращиваемое со временем. Примером такого наращивания служат этапы исторического развития логистического подхода к управлению на предприятии, а именно: интеграция транспортно-складского процесса для распределения готовой продукции; интеграция производственных, складских и транспортных процессов; интеграция производственных, складских и транспортных процессов, включающих работу с сырьем и готовой продукцией.

При наличии общих систем контроля за логистическими процессами необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности. Существуют ситуации, когда сокращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом

общие логистические издержки сокращаются. Целенаправленное использование эффекта снижения общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике.

Третий подход представляет собой повышение эффективности логистической деятельности предприятия на основе использования ЭВМ и специализированных информационных систем, таких как система планирования потребности в материалах или система планирования и управления материалами.

Критерием оптимальности логистических процессов выступает прибыль предприятия. Прибыль дает количественную оценку деятельности предприятия. Но на уровень прибыли влияют и другие факторы производственной, хозяйственной, финансовой деятельности предприятия и выделить вклад логистики в общую сумму прибыли весьма затруднительно. Поэтому, в качестве критерия оптимальности возможно применение показателя минимума приведенных совокупных затрат:

СП + СОБ min,

где СП - издержки производства;

СОБ - издержки обращения.

Эффективность логистической деятельности, организуемой по соответствующему каналу, может быть определена по формуле:

$$R = \frac{S - C_{тд}}{C_{тд}}$$

где R - норма прибыли процесса товародвижения;

S - торговая выручка предприятия;

СТД - издержки товародвижения.

Возможными направлениями деятельности для обеспечения высокой эффективности логистики следует считать: интеграцию складирования, транспортировки и системы создания запасов в единый механизм;

экономическое обеспечение снабжения, производства, и сбыта; определение наиболее экономичных размеров отгрузок; выбор способов перевозок и видов транспорта; выработку оптимальных схем складирования и тактики восполнения запасов.

При оптимизации логистических процессов необходимо учитывать ряд проблем комплексного характера к выдвижению и решению следующих вопросов:

– в какой мере затраты, связанные с сокращением времени товародвижения, компенсируются как увеличением выручки от возросшего объема продажи, так и экономией на издержках содержания товарных запасов?

– допустить ли предприятию снижение уровня обслуживания при уменьшении издержек товародвижения и одновременное увеличение риска сокращения выручки или отдать предпочтение заключению максимально возможного числа сделок за счет роста издержек товародвижения и содержание больших постоянных товарных запасов?

– насколько целесообразно (с учетом используемого вида транспорта, маршрута перевозки и других факторов) складировать товар по месту производства, на рынке сбыта или в каком-либо другом пункте?

– избрать ли с целью снижения издержек товародвижения тактику производства товаров на постоянном «экономичном» уровне или складировании излишков в периоде низкой конъюнктуры или варьировать объем производства применительно к спросу даже при более высоких удельных затратах на производство продукции?

Важное значение для оптимизации процессов товародвижения имеет использование взаимосвязи между транспортными расходами и

издержками содержания товарных запасов, возникающих при перемещении товаров[12]

Правила анализа логистических затрат:

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

2) Определять 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) **Выявлять__важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т.е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.**

4) **Относить затраты на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.**

5) Рассматривать затраты в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6) Рассматривать стоимость как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7) Классифицировать затраты 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.**

Выделяют следующие методы анализа логистических затрат:

---

[12] Миротин Л. Б. Основы логистики: Учеб. Пособие. / Под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. - М.: Инфра - М, 2002. – С. 124.

– Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

– Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат

– Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям [13].

Пути снижения уровня логистических затрат:

1) Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок.

2) Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.

3) Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников).

4) Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.

5) Поиск более дешевых заменителей ресурсов.

6) Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в логистической цепи, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.

7) Компенсация роста затрат в одном звене логистической цепи за счет сокращения затрат в другом звене.

[13] Там же. С. 125

8) Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников.

9) Улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат.

10) Обновление наиболее затратных звеньев логистической цепи при осуществлении инвестиций в бизнес.

Мы рассмотрели основные методы повышения эффективности логистической деятельности предприятия. Ключевыми направлениями оптимизации выделяют: логистические издержки, расположение и структура складских помещений, выбор способов транспортировки, налаженность структуры логистических процессов. Таким образом, мы определили методику оценки эффективности логистической деятельности компании, которую применим в следующей главе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ПРОТРЕЙД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Протрейд»

ООО «Протрейд» - динамически развивающаяся компания, работающая на рынке электронных товаров не первый год и обладающая перспективами роста и развития.

Компания присутствует на рынке с 14 марта 2017 года.

В уставе компании зафиксированы следующие типы осуществляемой деятельности.

Основная деятельность - торговля оптовая электронным и телекоммуникационным оборудованием и его запасными частями.

Дополнительные виды деятельности:

- **Деятельность агентов по оптовой торговле вычислительной техникой, телекоммуникационным оборудованием и прочим офисным оборудованием;**
- **Деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием;**
- **Деятельность агентов по оптовой торговле электротоварами и бытовыми электроустановочными изделиями;**
- **Деятельность агентов по оптовой торговле радио- и телеаппаратурой, техническими носителями информации;**
- **Деятельность агентов по оптовой торговле прочими бытовыми товарами, не включенными в другие группировки;**
- **Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле товарами, не включенными в другие группировки;**
- **Торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD);**

– **Торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением;**

– **Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием;**

– **Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;**

– **Торговля оптовая неспециализированная;**

– **Деятельность по складированию и хранению;**

– **Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;**

– **Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологи;**

– **Деятельность по управлению компьютерным оборудованием;**

– **Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;**

– **Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность**[14]**.**

ООО «Протрейд» осуществляет оптовую продажу электронных компонентов на территории Российской Федерации и за ее пределами. К электронным компонентам относятся следующие группы товаров: Микросхемы Xilinx – производства США, Диоды Diodes – производства Китай, Трензисторы ST Microelectronics – производства Китай, Разъемы – TE – производства Канада, и др.

Так как компания развивающаяся, штат сотрудников немногочисленный – 10 человек.

Утвержденная руководством стратегия развития ООО «Протрейд» на 2018-2020 гг. закрепляет следующие цели:

[14] ВЫПИСКА из Единого государственного реестра юридических лиц. ООО «Протрейд»

1) **усилить и укрепить позиции компании как поставщика электронных компонентов на внутреннем и внешнем рынках;**

2) **увеличить прибыль на 30%.**

3) **увеличить долю повторных заказов уже имеющихся клиентов.**

На сегодняшний день компания занимает стабильную позицию на рынке электроники. С заключением удачных договоров с азиатскими поставщиками компании удалось закрепить свои позиции и увеличить выручку, что обеспечивает рентабельность ООО «Протрейд».

Рассмотрев организационно-экономическую структуру компании, ее можно охарактеризовать как рентабельное, развивающееся предприятие с некоторыми сложностями, свойственными для старта бизнеса.

2.2 Анализ эффективности логистической деятельности ООО «Протрейд»

Компания «Протрейд» присутствует не только на российском рынке, но и на рынках стран постсоветского пространства. Кроме того, специфика деятельности компании подразумевает взаимодействие и с международными компаниями и непосредственно закупку товара заграницей.

В силу того, что компания развивающаяся, бухгалтер, секретарь и логист являются самостоятельными подразделениями и подчиняются директору. Собственный автопарк и экспедиторы у компании отсутствуют.

Кроме основного офиса в Москве, у ООО «Протрейд» есть складские помещения в Гонконге, Берлине и Ларнаке, где хранится продукция до ее отгрузки на отгрузки конечному покупателю.

Реализация услуг по перевозкам товара между стран требует большого знания и опыта в данной отрасли. Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от компетенции ее штата. Сейчас в компании работают 10 человек. Организационная структура компании представлена на рисунке 2.2.1.

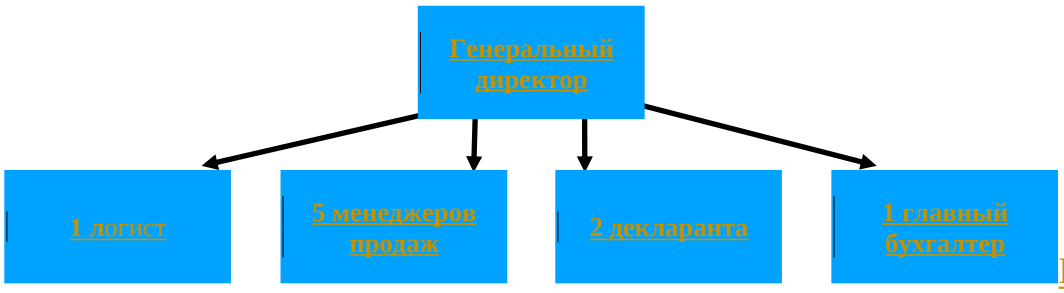
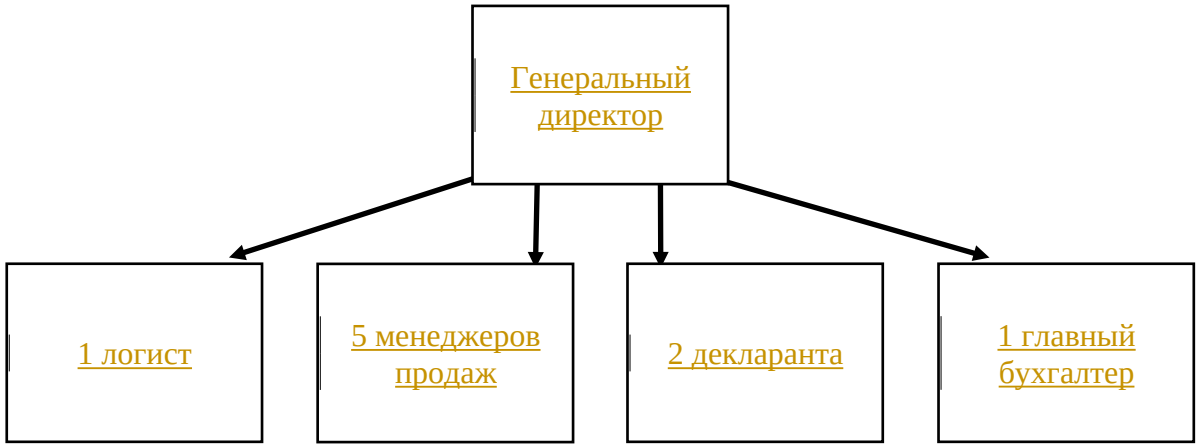


Рисунок 2.2.1 Ограницационная структура компании



В таблице 2.2.1 представлен стратегический анализ внутренней среды, а также выделили сильные и слабые стороны ООО «Протрейд», его угрозы и возможности, результаты отражены в матрице SWOT – анализа (см. Таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1. SWOT – анализ

№ П/П	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1	2	3
1	Регулярная связь с клиентами	Рост цен поставщиков
2	Относительная оперативность	Незначительная доля на рынке

3	**Позитивный микроклимат в компании**	**Агрессивная политика конкурентов**
4	**Положительный имидж среди поставщиков и клиентов**	**Отсутствие стабильности и предопределенности**
5	**Международные поставщики как имиджеформирующий элемент**	**Увеличенные сроки доставки из-за таможенных досмотров**
6	**Маленький штат позволяет лучше контролировать каждый шаг.**	**Дефицит сотрудников для увеличения оборотов компании**
№ П/П	**ВОЗМОЖНОСТИ**	**УГРОЗЫ**
1	**2**	**3**
1	Возможность расширения предлагаемых услуг	Повышение цен поставщиков вынудит повысит цены на продукцию, а также может потребоваться поиск новых поставщиков.
2	Возможность появления дополнительных групп потребителей	Высокая конкуренция на рынке и уменьшение доли на рынке может привести к снижению спроса на данную услугу. Необходимо выявлять новые конкурентные преимущества.
3	Возможность выхода на новые рынки;	Агрессивная политика конкурентов вынуждает следить за качеством и конкурентоспособностью наших предложений
4	Ослабление позиций фирм-конкурентов;	Высокая вероятность войти в убыток из-за активности конкурентов и отсутствия свободных активов
5	Увеличение доли рынка за счет роста клиентской базы	
6	Увеличение штата для увеличения количества обрабатываемых заказов.	
7	Отлаженная сбытовая политика позволить уменьшить издержки на транспортировку и хранение.	

Из проведенного анализа можно сделать выводы, что перед компаниями стоят довольно опасные угрозы, которые необходимо предотвратить, максимально усилив возможности компаний и увеличив количество сильных сторон.

Безусловно, взаимодействие с поставщиками и конкурентами составляют наибольшую угрозу для предприятия. Однако в то же время,

налаживание отношений с поставщиками может предоставить возможности развития.

С точки зрения логистики необходимо предоставить отлаженную политику доставки грузов из пункта «А» до пункта «Б», минимизировав издержки, так как от этого на данный момент может зависить конкурентоспособность и рентабельность «Протрейд».

Оптимизировав процессы логистики, компании удастся избавиться от излишних расходов, увеличить количество обрабатываемых заказов, что поможет компании укрепиться на рынке, заняв свою долю. ~~**Ушли от темы. После таблицы СВОТ-анализа сделать выводы, основываясь на таблице. (судя по той таблице, которая представлена, у компании угрозы и слабые стороны гораздо весомее, чем сильные стороны и возможности.**~~

~~**Предствить в таблице организационную структуру компании .**~~

2.3. Мероприятия по повышению эффективности деятельности компании в области логистики. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Компании постоянно стремятся найти способы для улучшения работы склада и усовершенствования транспортных операций, развивая максимум эффективности при минимуме затрат. Чтобы максимально повысить эффективность операций, улучшить продуктивность и качество обслуживания клиентов, можно применять различные методы. Несмотря на то, что наиболее прогрессивные методы варьируются в зависимости от отрасли промышленности и поставляемого груза, существует некоторое количество передовых технологий, приемлемых для большинства компаний.

Существуют базовые рекомендации, которые подойдут любому предприятию. Среди них наиболее популярные:

- **улучшение организации и оснащения рабочих мест;**
- **изучение и внедрение передовых техник и методик де**ятельности;
- **улучшение условий труда;**
- **подготовка и повышение квалификации кадров**.

Кроме этого, в рамках данного исследования был проведен анализ логистической деятельности компании ООО «Протрейд», выявлены его слабые и сильные стороны. На основе полученных данных были разработаны следующие персональные рекомендации:

1. ~~**Добавить вводную часть (1 стр)**~~

[1.] **Проводить ежеквартальный аудит логистической деятельности с целью выявления недочетов и слабых сторон предприятия.**

2. **Организовать собственный автопарк и нанять водителей/экспедиторов для оптимизации процессов отгрузки товара.**

3. **В силу организации собственного автопарка и штата водителей необходимо разработать систему внутреннего документооборота: заявка на перевозку груза (внутренняя), приходная накладная, расходная накладная, журнал регистрации ТС, акт приема ТМЦ, путевой лист.**

~~Следующее~~Первое **рекомендуемое мероприятие, это внедрение регулярных аудитов логистической деятельности предприятия для оперативного устранения недостатков, слабых мест, негативно влияющих на эффективность. Для логистики предприятия существенным вопросом является не столько определение общей площади складов, необходимого вида транспорта и маршрутов, сколько установление, насколько эффективно это делается, насколько**

полно удовлетворяются потребности потребителей и как, в итоге, это отражается на прибыли. Основная задача современной логистики предприятия - управление материальными потоками по всей цепи снабжения в направлении и в интересах конечного потребителя с целью достижения максимальной эффективности процессов. Но нельзя же эффективно управлять тем, чего четко нельзя измерить.

Особенностью проведения логистического аудита является то, что он позволяет проанализировать материальные потоки и соответствующие им финансовые и информационные, выявить скрытые логистические затраты, четко обозначить случаи несоответствия финансовых показателей материальным потокам.

Цель логистического аудита направлена на привлечение пристального внимания высшего менеджмента предприятия к логистическому подходу в управлении цепочками снабжения. Ведь только контролируя и управляя материальными потоками, можно реально управлять предприятием. Профессиональная диагностика логистической системы предприятия позволяет полностью ощущать бизнес-процессы, происходящие в цепи снабжения. По ее результатам будут приниматься взвешенные и финансово обоснованные решения, направленные на улучшение всей логистической системы и повышение эффективности бизнеса.

Текущий аудит транспортной логистики и складских процессов продемонстрировал необходимость регулярности проведения подобных мероприятий, чтобы осуществлять максимальную оперативность при доставке груза до конечного потребителя, с чем у компании наблюдаются трудности на данный момент. В связи с тем, что большинство трудностей возникает ~~на территории Российской Федерации после таможни~~в автотранспортировке, мы предлагаем завести собственный автопарк как минимум из 3 машин и нанять 3 водителей. Это позволит~~ь~~ улучшить

логистическую деятельность за счет оптимизации маршрутов и ускорения процессов доставки, избавляясь от необходимости коммутировать с транспортными компаниями.

Таблица 2.3.1. Таблица затрат на внедрение собственного автопарка

Наименование	Стоимость в руб.	Сумма в руб. на парк из 3 авто
Автомобиль Газель	500 000	1 500 000 рублей
Оформление ОСАГО и КАСКО на автомобиль	15 25 000	45 75 000 рублей
Итого:		1 54575 000 рублей

Помимо этого, в рамках мероприятия предусматривается найм водителей. Таким образом, ООО «Протрейд» потребуется открыть вакансию и заняться поиском подходящих специалистов. Следовательно, расширится штат сотрудников и увеличатся затраты на выплату заработной платы.

Для начала развития данного мероприятия предлагается нанять трех водителей, размер оплаты труда которых составит 40 000 руб.

3 спец. * 40 000 = 120 000 руб.

120 000 руб. * 12 мес. = 1 440 000 руб. составят затраты на выплату заработной платы двум сотрудникам за 1 год.

Итого затрат на данное мероприятие: 1 440 000 + 1 54575 000 = 2 983 015 000 рублей.

В настоящее время, компания прибегает к услугам третьих лиц. Ежемесячно на транспортировку продукции по территории России «Протрейд» тратит в среднем 400 000 рублей.

Рассчитаем экономию за год: 400 000*12 – 2 983 015 000 = 1 815785 000 рублей.

При внедрении данного мероприятия нам удастся оптимизировать издержки транспортировки по России и странам СНГавтомобилями.. Более того, наличие собственных водителей позволит оптимизировать транспортную логистику и увеличить скорость доставки грузов. По нашим

расчетам данное мероприятие позволить увеличить прибыль вдвое с учетом экономии средств на заказ грузоперевозок. Рассчитаем экономическую эффективность данного мероприятия по формуле:

$$E = ЭЭ/З$$

Здесь ЭЭ – величина экономического эффекта,

З – затраты на его осуществление.

Экономический эффект =4 594 000 (прибыль за 2018 г)*1= 4 594 000 рублей

E = 4 594 000 / 3 015 000 ~~2 985 000~~ = 1,5

Таким образом, экономическая эффективность данного мероприятия – 1,5. Мы считаем, что это положительный показатель и настоятельно рекомендуем данное мероприятие для внедрения.

Однако внедрив данное мероприятие, возникает необходимость внедрения следующего мероприятия, а именно разработки системы внутреннего документооборота.

При росте сотрудников и скоплении рабочих процессов внутри организации возникает все большая необходимость структуризации и регламентации осуществляемой деятельности. Для осуществления надлежащего контроля над логистическими процессами компании необходимо внедрение системы документооборота на всех этапах транспортировки грузов.

Документы, которые необходимо внедрить для регламентации логистической деятельности компании:

- Заявка на перевозку груза (внутренняя) выступает своеобразным сигналом к действию. После ее оформления логистом водитель получает задание по погрузке и доставке продукции.
- Приходная накладная. Чтобы оформить поступление товаров от поставщиков, составляется приходная накладная. Она выписывается в

двух экземплярах материально ответственным лицом, отпускающим ТМЦ, — по одному для каждой из сторон.

- Расходная накладная подтверждает отпуск товара, а также служит основанием для проведения различных бухгалтерских операций (в первую очередь, списания товарно-материальных ценностей со склада).
- Журнал регистрации ТС. Прежде чем допустить транспортное средство до работы, специалисты предприятия должны убедиться в том, что его техническое состояние соответствует установленным нормам, что в машине отсутствуют повреждения, поломки и неисправности, которые могут привести к внештатным ситуациям на дороге, авариям и т.д.
- Акт приема ТМЦ. Приёмопередаточный акт товарно-материальных ценностей (ТМЦ) пишется в произвольной форме, в которой скрупулезно отмечаются весь товар, с отображением численности, оценки, параметров и дефектов
- Путевой лист – это документ учёта работы водителя, пробега и маршрута транспортного средства.

Наличие вышеуказанной документации поможет контролировать перемещение товаров и других материальных активов компании. Таким, образом возрастает эффективность логистических процессов за счет оперативного выявления проблемных зон и их нивелирования.

Подводя итоги, стоит отметить, что рекомендации для совершенствования логистической деятельности компании ООО «Протрейд» отличаются своим индивидуальным подходом и учитывают все особенности данной компании. При их успешном внедрении компании удастся избежать излишних логистических расходов и удвоить прибыль в следующем отчетном периоде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

~~ЗАКЛЮЧЕНИЕ~~ ГДЕ?

Логистика– организация процессов разного типа. Это научное направление, связанное с разработкой рациональных методов управления сквозными материальными и информационными потоками с целью достижения максимальной совокупной эффективности работы.

Существенное отличие логистического подхода заключается в системном рассмотрении совокупности процессов с позиции единой материалопроводящей цепи. Интеграция отдельных звеньев этой цепи осуществляется на техническом, технологическом, экономическом и методологическом уровне, а минимизация затрат времени и ресурсов достигается путем оптимизации сквозного управления материальными и информационными потоками.

Издержки отдельных компонентов логистики тесно взаимосвязаны между собой. Например, экономия на транспортных расходах может привести к значительному увеличению затрат, вызванных ростом складских запасов, а экономия на упаковке грузов - к дополнительным издержкам вызванным повреждением грузов при доставке и т.д.

Логистика призвана обеспечить оптимальное управление ресурсами предприятия: людскими, информационными, материальными, средствами производства, энергетическими. При этом главной целью постановки логистики является обеспечение предприятия необходимыми ресурсами в заданном объеме, требуемого качества, в нужном месте, к установленному сроку, за установленную цену.

Таким образом, логистика проявляется сегодня как современная конкурентная стратегия хозяйствующих субъектов, целеполагающим фактором которой является ресурсосберегающий алгоритм предпринимательства; как системный подход, представляющий движение и развитие материальных, информационных, финансовых и

трудовых ресурсов в категориях потоков и запасов; как алгоритм организации рационального движения материальных потоков и сопутствующих им потоков информации и финансов на всех стадиях воспроизводственного процесса; как вид предпринимательской деятельности, специализирующейся на закупке, хранении и доставке сырья, материалов, продукции потребителю.

В рамках данного исследования был проведен анализ деятельности ООО «Протрейд». Проведя анализ оргнаизационно-экономической структуры и логистической деятельности компании было определено, что компания только пытается укрепиться на рынке и обладает соответствующими проблемными зонами. Для нивелирования этих проблем и усиления положительных моментов был разработан ряд мероприятий по совершенствованию логистической деятельности компани, а именно:

1. Организация ежеквартального аудита логистической деятельность для выявления недочетов и слабых сторон предприятия.

2. Организация собственного автопарк и штата водителей/экспедиторов для оптимизации затрат и процессов отгрузки товара.

3. Разработка системы внутреннего документооборота для улучшения контроля над процессами.

Подводя итоги, **стоит** отметить, **что рекомендации для совершенствования логистической деятельности компании ООО «Протрейд» отличаются своим индивидуальным подходом** и **учитывают все особенности данной** компании. **При** их **успешном внедрении компании удастся избежать излишних логистических**

расходов и **удвоить прибыль** в **следующем отчетном** периоде, что поможет компании укрепить свои рыночные позиции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 26.07.2006г. N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014) «О защите конкуренции» // Собрание законодательства РФ, 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3434.

2. Федеральный закон от 08.02.1998 г. N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ, от 16.02.1998г. N 7 ст. 785.

Литература

3. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. [Текст] / В.А. Агафонов - М.: Прогресс, 2011. - 63с.

4. Анализ административных барьеров в сфере общественного питания [Текст] / Г. Бесстремянная, О. Бондаренко, М. Карцева // Издат-вд: ЦЭ и ФР РЭШ - 2014. - № 39 -23 с.

5. Баяндин Н.И. Мониторинговая система ведения конкурентной разведки для предприятий малого бизнеса [Текст] / Н.И.Баяндин, В.С.Кретов // Гуманит. науки в Сибири. - 2013. - N 1. - С.25-28.

6. Беляевский И.К. Три направления в исследовании потребительского рынка на основе статистики торговли [Текст] / И.К. Беляевкий // Вопросы статистики. - 2015. - N 3. - С.27-38.

7. Березин А.А. Влияние стратегий издержек на конкурентоспособность компании [Текст] / А.А, Березин // Микроэкономика. - 2012. - N 5. - С.47-50.

8. Гапоненко А. Инновации в менеджменте как фактор конкурентоспособности организаций [Текст] / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. прогнозирования. - 2014. - N 5. - С.88-95.

9. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций [Текст] / А.Гапоненко, М.Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 5. - С.117-124.

10. Демченко С.К. Система управления товарно-ассортиментной номенклатурой в обеспечении конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / С.К.Демченко, Е.В.Щербенко // Микроэкономика. - 2012. - N 5. - С.105-108.

11. Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества [Текст] / Т. Карлина // Пробл. теории и практики управл. - 2012. - N 6. - С.76-84.

12. Качалин В.В. Культура конкуренции [Текст] / В.В. Качалин // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2011. - N 7. - С.26-32.

13. Кириллов В.Н. Оценка конкурентных преимуществ нематериальных активов в инновационной деятельности [Текст] / В.Н. Кириллов// Наукоемкие технологии. - 2012. - N 11. - С.65-70.

14. Кожевников А. Комплексный индекс для оценки конкурентоспособности организации [Текст] / А.Кожевников, Ю.Терехова // Стандарты и качество. - 2014. - N 1. - С.82-84.

15. Клековкин Л.И. Системный подход к пониманию конкурентоспособности как фактор устойчивого развития экономики[Текст] / Л.И.Клековскин // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2010. - N 17. - С.32-38.

16. Макаревич Э.Ф. Имидж в современном мире [Текст] / Э.Ф.Макаревич, О.И.Карпухин // Соц.-гуман. знания. - 2012. - N 3. - С.39-59.

17. Малинина О. Имидж коммерческого предприятия [Текст] / О.Малинина, А.Долгова // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 6. - С.130-136.

18. Материалы КРЦ «Белладжио» - Машинопись, 2016

19. Михальченко В.Л. Коммуникационная стратегия PR: бренд, имидж, репутация [Текст] / В.Л. Михальченко// Вестн. Моск. ун-та. Сер.10. Журналистика. - 2010. - N 4. - С.207-218.

20. Морган Г. Имиджи организации: Восемь моделей организационного развития [Текст] / Г. Морган - М.: Вершина, 2012. - 414с.

21. Музыкант, В. Л. Реклама и PR технологии. [Текст] / В.Л. Музыкант - М.: Армада-пресс, 2011. - 602 с.

22. Пашенцев, Е. Н. Связи с общественностью: мировая практика и современная Россия [Текст] / Е. Н. Пашенцев. - М.: ИТРК РСПП, 2010. - 176 с.

23. Руденко М. Маркетинг взаимодействия: моделирование управления спросом [Текст] / М.Руденко // Маркетинг. - 2011. - N 5. - С.55-74.

24. Рутенберг Д. Создание условий формирования конкурентного рынка [Текст] / Д.Рутенберг// Экон. стратегии. - 2011. - N 10. - С.94-95.

25. Симмс Д. Дело не в имидже [Текст] / С.СИммс// Business excellence = Деловое совершенство. - 2012. - N 1. - С.64-65.

26. Сомов Д. Идеальный продавец: миф или реальность? [Текст] / Д.Сомов, А.Потапов // Business excellence = Деловое совершенство. - 2014. - N 2. - С.74-77.

27. Суворов А.В. Прогнозирование структуры расходов населения на товары и услуги [Текст] / А.В.Суворов, А.М.Соловьев // Пробл. прогнозирования. - 2014. - N 11. - С.104-114.

28. Тарасов А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений. [Текст] / А.К. Терасов - М.: Финансы и статистика, 2012. - 143с.

29. Тарануха Ю. Глобальная конкуренция: истоки и последствия [Текст] / Ю. Тарануха // Экономист. - 2014. - N 11. - С.58-72.

30. ТейнГ.Брэдли Д. Торговые войны: Битва за успех на прилавках и онлайн = StoreWars. [Текст] / Г. Тейн, Д. Брэдли - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 315 с

31. Тимофеев, М. И. Связи с общественностью (паблик рилейшнз) [Текст] / М.И. Тимофеев. - М., 2010. - 127 с.

32. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность [Текст] / Г.Л. Тульчинский Г.Л. - СПб., 2011. - 181 с.

33. Усик Н. Конкурентная среда: управление процессом ее формирования в России [Текст] / Н. Усик // Пробл. теории и практики управл. - 2008. - N 3. - С.52-59.

34. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - N 4. - С. 18-24

35. Фролов К.Г. Потребительские предпочтения как фактор конкурентоспособности торгового предприятия в современных условиях хозяйствования[Текст] / К.Г. Фролов // Микроэкономика. - 2013. - N 5. - С.55-57

36. Хайкин М.М., Горенбургов М.А. Экономика ресторанного бизнеса: Учеб.пособие / Балт. акад. туризма и предпринимательства. [Текст] / М.М. Хайкин, М.А. Горенбургов - М.: Академия, 2012. - 240 с.

37. Харрисон, Ш. Связи с общественностью [Текст] / Г.Е. Алпатова. - СПб.: Издательский Дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2011. - 368 с.

38. ХансВиссема. Стратегический менеджмент и предпринимательство. [Текст] / ХансВиссема - СПб.: Финпресс, 2014. - 326с.

39. Хасби Д. Стратегический маркетинг: Учеб.пособие. [Текст] / Д. Хасби - М.: Контуры, 2014. - 149с.

40. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие. [Текст] /А.Н. Хорин-М. : Эксмо, 2014.- 288с.

41. Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг. [Текст] / С.В, Хмырова − М.: Юнити-Дана, 2010. - 252 с

42. Чернышев Б.Н.,Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст] / Б.Н. Чернышев, В.А. Горфинкель, -М.:Вузовский учебник,2013-316 с.

43. Чернышев М.А.Стратегический менеджмент [Текст] / М.А.Чернышев.- М.: Феникс,2013 - 506 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Договор-заявка на перевозку грузов

ДОГОВОР-ЗАЯВКА № _____ (на перевозку грузов) от « » _____ 20___г. ООО «_____» г. _____

ЗАКАЗЧИК		тел/факс	
ГРУЗОПОЛУЧАТЕЛЬ			
АДРЕС И ВРЕМЯ ПОГРУЗКИ, КОНТАКТНОЕ ЛИЦО, ТЕЛ.			
АДРЕС И ВРЕМЯ ВЫГРУЗКИ, КОНТАКТНОЕ ЛИЦО, ТЕЛ.			
КОЛИЧЕСТВО ТС, ТИП П/ПРИЦЕПА *(грузоподъемность, тент/борт, способ погрузки верх/бок)*			
НАИМЕНОВАНИЕ ГРУЗА			
КОЛИЧЕСТВО		ВЕС	
ОБЪЕМ			
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ			

МАРКА ТС		гос. номер	
ФИО ВОДИТЕЛЯ		тел	

ИСПОЛНИТЕЛЬ:

_____ /_____/

М.П.

ЛОГИСТ:

_____ /_____/

М.П.

Приложение 32

Приходная накладная

Организация					
ИНН		**Приходная накладная №**			
от					
Склад					
№ п.п.	**Наименование**	**Ед. изм.**	**Цена**	**Кол-во**	**Сумма**
				Итого	

Принято ценностей на сумму:

прописью

Принял _____ Сдал _____

(подпись и разборчиво фамилию) (подпись и разборчиво фамилию)

Приложение 43

Расходная накладная

Расходная накладная № от «____» _____ 201__г.

Грузоотправитель:
Адрес грузоотправителя:

Грузополучатель:
Адрес грузополучателя:

Основание для отпуска:

№	Товар	Ед.	Цена	Кол-во	Сумма
				в том числе НДС 18%:	
				Итого:	

Всего отпущено наименования
На сумму

в том числе НДС 18%

Отпуск разрешил _____ _____ _____
(подпись) (должность) (Ф.И.О.)

М. П.

Отпустил_____ _____ _____
(подпись) (должность) (Ф.И.О.)

Получил _____ _____ _____
(подпись) (должность) (Ф.И.О.)

М. П.

Приложение ~~5~~4

ЖУРНАЛ УЧЕТА ВЫХОДА
АВ

ТОМОБИЛЯ НА ЛИНИЮ
И ВОЗВРАТА С ЛИНИИ

_____

(наименование организации, подразделения)

Начат _____ 20__ г.

Окончен _____ 20__ г.

Дата	Марка Авто, гос. номер	ФИО водителя	Время выезда на линию	Показание спидометра автомобиля при выходе	Тех. сост. авто при выходе	Время возврата с линии	Показание спидометра автомобиля при возврате	Тех. сост. авто при возврате	ФИО механика	Подпись

В журнале пронумеровано, прошнуровано и опечатано печатью:

_____ листов.

«___» _____ 20__ г.

Ответственный за ведение журнала:

_____ _____

(должность) (Фамилия, И.О.)

Приложение ~~6~~5

АКТ
ПРИЕМКИ - ПЕРЕДАЧИ ТМЦ

"___"_____ 20__ г. _____
(место составления)

Мы, нижеподписавшиеся, _____
(наименование предприятия)

в лице _____,
(должность, фамилия, имя, отчество),

действующий на основании _____,
(документ, подтверждающий полномочия)

и, _____
(наименование предприятия)

в лице _____,
(должность, фамилия, имя, отчество),

действующий на основании _____
(документ, подтверждающий полномочия)

на основании письма «Наименование предприятия» № _____ от ____.____._____г

составили настоящий акт о том, что представитель _____
(наименование предприятия)

сдал, а представитель _____ принял
(наименование предприятия)

нижеперечисленные материальные ценности:

№ № поз.	Сертификат качества	Дата сертификата	Размер, мм	Марка	Вес нетто,	Дефект

Примечание: На момент передачи, упакован _____,
(указать упаковку и ее состояние)

и имеет бирки _____ .
(указать бирки, если таковые имеются)

_____
(наименование предприятия)
М.П. _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи передающего лица)

_____
(наименование предприятия)
М.П. _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи передающего лица)

Место для штампа организации

Типовая межотраслевая форма № 3 спец.
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 28.11.97 № 78

ПУТЕВОЙ ЛИСТ
специального автомобиля _____ № _____

(серия)

«____» _____ _____ г.

	Коды
Форма по ОКУД	0345002
по ОКПО	
Режим работы	
Колонна	
Бригада	
Гаражный номер	
Табельный номер	

Организация _____
(наименование, адрес, номер телефона)

Марка автомобиля _____

Государственный номерной знак _____

Водитель _____
(фамилия, имя, отчество)

Удостоверение № _____ Класс _____

Лицензионная карточка стандартная, ограниченная
(ненужное зачеркнуть)

Регистрационный № _____ Серия _____ № _____

Прицеп _____ Государственный номерной знак _____ Гаражный номер _____
(марка)

Работа водителя и автомобиля					Движение горючего, л							Время работы, ч., мин. (цикл)	
операция	время по графику, ч., мин.	нулевой пробег, км	показание спидометра, км	время фактическое, числа месяца, ч., мин.	горючее: марка	горючее: код	выдано	остаток при: выезде	остаток при: возвращении	сдано	коэффициент изменения нормы	специоборудования	двигателя
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Выезд из гаража													
Возвращение в гараж					Подпись		заправщика	механика		заправщика	диспетчера		
Серии и номера выданных талонов													

Задание водителю				Особые отметки
в чье распоряжение (наименование и адрес заказчика)	время: прибытия	время: убытия	вид работы	
15	16	17	18	
1.				
2.				

Водительское удостоверение проверил, задание выдал

выдать горючего _____ литров
(прописью)

Диспетчер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Водитель по состоянию здоровья к управлению автомобилем допущен _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

место для штампа

Автомобиль технически исправен, выезд разрешен:

Механик _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Автомобиль принял:

Водитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

При возвращении автомобиль исправен / не исправен

Сдал водитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Принял механик _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

ОТРЕЗА

Талон первого заказчика к путевому листу № _____

от «____» _____ _____ г.

Организация _____

Марка автомобиля _____

Государственный номерной знак _____

Заказчик _____
(фамилия, и., о. ответственного лица)

Время, ч. мин.		Показание спидометра, км	
прибытия	убытия	при прибытии	при убытии
19	20	21	22	

Заказчик _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

М.П.

Линия отреза

Талон второго заказчика к путевому листу № _____

от «____» _____ _____ г.

Организация _____

Марка автомобиля _____

Государственный номерной знак _____

Заказчик _____
(фамилия, и., о. ответственного лица)

Время, ч. мин.		Показание спидометра, км	
прибытия	убытия	при прибытии	при убытии
23	24	25	26	

Заказчик _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

М.П.