

**Волгин В.В.**

# **МАГАЗИН ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ**

## **СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ**



**Москва**

Владислав Волгин

**Магазин запасных частей.  
Стандарты управления:  
Практическое пособие**

«Автор»

2013

## **Волгин В. В.**

Магазин запасных частей. Стандарты управления: Практическое пособие / В. В. Волгин — «Автор», 2013

Книга подготовлена в формате описания бизнес-процессов, процедур, операций и других элементов логистики магазина. Специалисты могут использовать одни материалы - как планы работ, другие - как руководство к действию, третьи - в качестве инструкций, четвертые - как базу для внутрифирменных документов, пятые - как информацию для обучения и т.д. Книга подготовлена практиком и рекомендована в качестве практического пособия для специалистов в торговле запасными частями к колесной и гусеничной технике в магазинах и в станциях техобслуживания.

© Волгин В. В., 2013

© Автор, 2013

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Об авторе  | 5  |
| Без стандартов нет развития                      | 6  |
| Книга стандартов предприятия                     | 6  |
| Аутсорсинг процессов                             | 14 |
| Положения  | 17 |
| Положение об отделе логистики                    | 17 |
| Положение о службе закупок и управления запасами | 22 |
| Положение о службе реализации                    | 23 |
| Положение о службе хранения                      | 24 |
| Положение о приемной комиссии                    | 24 |
| Положение о службе подготовки отправок           | 26 |
| Положение о службе контроля                      | 26 |
| Положение о службе упаковки                      | 26 |
| Положение об экспедиторской службе               | 27 |
| Положение о претензионной службе                 | 28 |
| Положение о диспетчерской службе                 | 28 |
| Положение о грузовой службе                      | 29 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                | 31 |

# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Магазин запасных частей. Стандарты управления. Практическое пособие**

### **Об авторе**

Волгин В.В. – экономист-международник, инженер – механик, член Международной Академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов. [www.volginvv.ru](http://www.volginvv.ru)

## **Без стандартов нет развития**

### **Книга стандартов предприятия**

При перемене места работы никто не может передать другому человеку свой опыт за короткий срок «передачи дел». Но именно коллективный опыт является основой успешной безубыточной деятельности предприятия.

Есть много должностей, для которых вообще не готовят специалистов и процессов, для которых не издаются инструкции, потому, что в каждом предприятии есть свои особенности работы. Поэтому во всем мире существует практика разработки корпоративных стандартов: инструкций, регламентов, технологий для обучения новых и перемещаемых сотрудников, описаний бизнес-процессов.

Эти документы сводят в корпоративную «Книгу стандартов».

Именно «know-how» – «ноу-хау» – «знаю как» – «комплект описаний бизнес-процессов, книга стандартов» является главным инструментом для обучения и адаптации новых сотрудников.

Технология описания бизнес-процессов разработана давно системными аналитиками программистских фирм – только на основании подробнейших описаний они могли составлять программы, обучающие компьютеры выполнять нужные операции.

Технология описания процессов: описывающий садится рядом с исполнителем и спрашивает исполнителя обо всех нюансах его операций, о каждой клеточке составляемого документа. Потом описывает операции по установленной форме. Каждый сотрудник, операции которого описывались, должен проверить ту часть, которая его касается, и дополнить нюансами, составляющими соль его опыта. Руководители всех уровней должны дополнить, скорректировать, уточнить описания процессов. Высшие руководители должны лично дополнить, скорректировать, уточнить материалы книги стандартов.

В настоящее время большинство операций складов уже описано и разработаны программы для автоматизации документооборота по этим операциям.

Однако операции управления персоналом и процессами не автоматизируются в принципе – человеческий фактор и человеческий опыт не укладывается в программы. Поэтому и нужны различные правила, регламенты, описания, инструкции.

Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, от одного отдела к другому.

Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто позволяет глубже проникнуть внутрь явлений. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия. На макроуровне типичные процессы включают в себя, например, материально-техническое снабжение и оплату. Похоже на функции, но это не функции. Например, процесс снабжения начинается с заполнения формы заказа сотрудником отдела закупок, продолжается заключением контракта на поставку, планированием продаж или производства, уведомлением о поставке от поставщика, получением, разгрузкой и приемкой товаров, проверкой счета-фактуры в бухгалтерии, контролем взятого товарного кредита, оплатой счета поставщика и передачей информации в управленческую базу данных. Очевидно, что здесь вовлечено множество функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы процессов. Каждый процесс можно разбить на subprocesses, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль за оплатой счетов, которые

можно описать более детально, но принцип будет один: мы описываем поток работы от одного человека к другому. Важно, чтобы описанные процессы и subprocessы представляли собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не были пропущены.

Для реального осуществления процесса необходимо назначить кого-либо *хозяином* логистического процесса. Хозяин процесса отвечает за ход и результат всего процесса в целом, а поскольку процессы пронизывают всю организацию насквозь, такая формулировка предполагает ответственность за работу различных функциональных подразделений. Хозяин процесса занимается совершенствованием эффективности всего процесса. Его роль не в том, чтобы управлять повседневной рутинной, а в том, чтобы делать все необходимое для *обеспечения производительности, эффективности и адаптируемости* всего процесса и каждой его части.

*Эффективность* на макроуровне включает в себя четкое представление о потребностях конечного потребителя и об их обоснованности, и о том, можно ли удовлетворить эти потребности при помощи других людей или процессов. На микроуровне понятие эффективности затрагивает точки соприкосновения промежуточных потребителей, обеспечивая всесторонний анализ их потребностей с учетом возможностей их удовлетворения лучшим способом.

*Производительность* – хозяин процесса заинтересован в ней и отвечает за производительность работы на стыке между разными подразделениями, где часто возникает проблемы и важно использовать правильные критерии оценки работы.

*Адаптируемость* – бизнес-процессы не могут быть застывшими, изменения неизбежны и они должны периодически адаптироваться.

Большой процесс разбивают на subprocessы, которыми легче управлять, и назначают ответственных за них, подчиняющихся хозяину процесса. Руководство процессом не подменяет собой существующую организационную структуру, она теперь работает не по иерархическому принципу, а по принципу матричной структуры. Subprocessы не обязательно выделяются по принципу соответствия обязанностям того или иного подразделения: скорее всего, они тоже по природе своей будут многофункциональными. Определения прав и обязанностей всех участников должны быть сформулированы четко и ясно, полезно также иметь четкую процедуру апелляции на случай возможных острых разногласий.

Роль хозяина процесса в большинстве случаев необходимо и прояснить, и узаконить. Иначе, скорее всего, возобладает власть функциональной иерархии. Хозяин процесса должен глубоко понимать процесс, чаще им назначают человека, который руководит одним из ключевых участков процесса. Хозяином процесса должен быть тот, кто пользуется уважением руководителей различных этапов процесса. У него должны быть коммуникативные способности – они необходимы, чтобы вызвать у занятых в процессе желание, даже жажду, любыми способами работать над совершенствованием процесса. Он должен с энтузиазмом относиться к новым обязанностям. *Ответственность за процесс всегда необходимо включать в должностную инструкцию, и ее необходимо учитывать при разработке системы премирования сотрудников.*

*Карты процессов.* У процессов есть начало и конец. Для любого процесса эти границы установлены начальным входом, с которого он начинается. Этот вход открывается первичным *хозяином* процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным *клиентам* процесса. Например, первичным входом в процессе приемки может быть получение уведомления об отгрузке товаров поставщиком. Первичным выходом процесса может быть распоряжение о формировании разгрузочной бригады и приемной комиссии. После начала процесса у него может появиться значительное количество вторичных входов. Например, информация о наличии оборудования, персонала, занятости разгрузочных площадок и т. п. Точно так же существуют вторичные выходы, не являющиеся его главной целью. Например, отчет о количестве сверхурочного времени, проработанного персоналом. Вторичные выходы обычно инициируют другие процессы, например, сверхурочное время станет началом процесса

начисления дополнительной заработной платы. *Карта процесса* позволяет увидеть все части процесса и насколько эти части соответствуют друг другу, а также слабые стороны и излишние сложности в процессе наряду с сильными сторонами. Карта процесса также позволяет разрабатывать и выбирать различные альтернативы существующему процессу.

*Структурный анализ процессов* основан на принципе иерархии процессов, отражает эту иерархию и работает как набор географических карт, отличающихся своим масштабом и детализацией. Структурный анализ процесса начинается с самого высокого уровня, со схемы внешней среды процесса, затем последовательно спускается вниз на большие уровни детализации и заканчивается на самом низком уровне в виде схемы алгоритма. Схемы информационных потоков высшего уровня позволяют увидеть процесс как бы сверху, хотя при этом нет возможности рассмотреть детали основных subprocesses. Схемы информационных потоков второго уровня получаются, если взять каждый значок из схемы информационных потоков высшего уровня и расписать его основные элементы. В результате получается набор схем, число которых равно числу схем на графике первого уровня. Каждая схема представляет основные элементы subprocessa, который она детализирует, и также рисуется в виде схемы информационных потоков. С помощью описанного способа можно построить трехмерную карту, изображающую процесс, его subprocessы и т. д.

Весь процесс можно разбить с помощью выделения различных уровней процесса на все более мелкие составляющие процесса. Там, где основные шаги представляют собой набор отдельных действий и решений, лучше вместо схемы информационных потоков использовать алгоритмическую схему. Каждый процесс, subprocess следует обозначить определенной цифрой, которая позволит легко отличать его уровень и место в процессе. Система нумерации похожа на нумерацию разделов и подразделов в обычных документах.

Необходимо создать *справочник процесса*, в котором каждый вход и выход будет точно определен. Согласно нашей иерархии уровней процесса вход и выход также можно описать с помощью элементов, являющихся входами и выходами subprocesses. Необходимо поддерживать соответствие входов/выходов между различными уровнями детализации. Это означает, что число входов и выходов процесса на разных уровнях должно быть одним и тем же. Поддержка соответствия входов/выходов обеспечивает внутреннюю целостность схем информационных потоков. Разбивая процесс на низкие уровни детализации, можно пропустить некоторые входы и выходы, выявленные на высоком уровне. И наоборот, иногда люди выявляют на этом детальном уровне входы и выходы, пропущенные на схеме высокого уровня.

Весь технологический процесс с момента поступления грузов до момента доставки в зону хранения необходимо разделить на биз-нес-процессы. Могут существовать процессы, не связанные с другими. Каждый бизнес-процесс состоит из отдельных операций. Административный процесс – все, что происходит с момента подготовки заказа на товары до получения уведомления об их отгрузке. Производственный – с момента получения уведомления об отгрузке до завершения приемки и передачи товаров на хранение.

При описании бизнес-процессов и подготовке регламентирующих документов осуществляются следующие операции:

- ◆ описание всех бизнес-процессов, имеющих в службе приемки;
- ◆ подготовка технологических карт и инструкций для сотрудников службы;
- ◆ подготовка инструкций по технике безопасности и пожарной безопасности;
- ◆ подготовка должностных инструкций для сотрудников службы.

Результатом этого этапа является создание пакета документов, регламентирующих деятельность сотрудников каждой службы, определяющих порядок и последовательность выполнения операций с товарами и документами и устанавливающих нормы и правила для их выполнения.

При оптимизации процессов руководствуются шестью основными принципами реинжиниринга:

*Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс.* Заменяйте узких специалистов людьми, способными выполнить большой круг задач.

*Клиент процесса должен выполнять этот процесс.* Там, где возможно, клиентов необходимо вовлекать в выполнение процессов. От поставщиков (в данном случае клиентов процесса размещения заказов на закупку) можно потребовать высылки электронных отгрузочных спецификаций и упаковочных листов. Тогда получателю не потребуются операторы для ввода в базу с клавиатуры данных спецификаций поступающих товаров.

*Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью вашего предприятия.* Всюду, где это возможно, следует искать пути привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса которые раньше выполнялись внутри предприятия-покупателя. Некоторым производителям автомобилей удалось убрать большую часть процесса закупок, когда они потребовали от поставщиков самим следить за уровнем запасов комплектующих на складах сборочных заводов. Технологическим фактором организации нового процесса стала EDI-связь между производственным департаментом сборочного завода и поставщиком, предоставляя последнему возможность принимать решения о поставках, которые раньше принимались автозаводом. За принятие на себя дополнительной ответственности поставщики получили привилегированный статус, т. е. выиграла обе стороны. *Создавайте несколько версий процессов.* Создавая различные версии процессов, легко обнаружить и выбросить ненужные операции.

*Уменьшайте количество входов в процессы.* Процессы, которые содержат в себе подпроцессы и задачи, включающие различные сверки данных, чаще всего оказываются медленными и запутанными, требуют участия большого количества людей. Уменьшение количества входов в процесс – способ ускорения процесса и сокращения задействованного персонала. Например, внедрение безфактурного процесса снабжения позволяет во много раз сократить размер отдела по работе с кредиторами. Внедрение штриховых кодов позволяет устранить потребность в ряде документов, регистрирующих движение товаров.

*Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией.* Использование новых технологий, таких, единые базы данных, электронная почта, виртуальный офис означает, что люди и подразделения могут оставаться децентрализованными, будучи в то же время способными обмениваться информацией друг с другом и с клиентами, как если бы они были централизованными.

*Методы совершенствования бизнес-процессов Анализ методом пяти вопросов* заключается в ответах на пять вопросов для каждого этапа процесса, представленного на схеме информационных потоков:

В чем состоит задача? Где она выполняется? Когда она выполняется? Кто ее выполняет? Как ее выполняют? Цель в том, чтобы дать несколько разных ответов на каждый вопрос.

*Анализ добавленной стоимости* предполагает, что все этапы разбиваются на три категории: добавляющие реальную стоимость, добавляющие организационную стоимость, не добавляющие никакой стоимости. Анализ позволяет увидеть, какие этапы процесса не являются необходимыми, поскольку не добавляют никакой стоимости.

Этапы, которые добавляют стоимость, – те, которые сказываются на окончательном результате процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей клиента. Это производство продукции или предоставление информации клиенту, или оказание услуги. Добавляющие организационную стоимость этапы нужны организации, но не добавляют реальной стоимости с точки зрения клиента. Среди них, например, хранение информации, которая может потребоваться другим отделам, заказ материалов, подготовка отчетов. Иногда кажется, будто

те или иные действия добавляют организационную стоимость, потому что их результатами пользуется другой отдел, но анализ часто показывает, что никакой цели у них нет.

Работы, которые не нужны ни клиенту, ни предприятию, относят к категории "не добавляющих никакой стоимости". Среди них – переделки, хранение бумаг, материалов или оборудования в ожидании, что оно когда-нибудь кому-нибудь может потребоваться, сбор информации, которая никому не нужна, наблюдение за ходом работ, исправление ошибок, утверждение заявок и др. После анализа стоит подумать, можно ли оптимизировать какие-либо из добавляющих стоимость процессов – возможно, путем уменьшения времени или затрат. Можно ли устранить некоторые из этапов, добавляющих организационную стоимость? Можно ли устранить не добавляющие стоимость этапы и улучшить процесс, устраняя причины некоторых проблем и предоставляя людям полномочия принимать решения там, где раньше им нужна была чья-то подпись?

*Устранение бюрократии* – бюрократические этапы процесса: проверки, разрешения, хранение, ведение реестров, копирование, утверждения. Они существуют во многом из-за чисто психологических факторов, таких, как недоверие к людям, страх перед ошибками, потребность оправдать важность собственной роли в организации, низкая самооценка или удовольствие находить ошибки других.

*Анализ длительности цикла* использует алгоритмические схемы, но цель в том, чтобы показать, за какое время процесс пройдет полный цикл. Начиная с первого этапа процесса и до последнего на схеме показывается, сколько времени прошло с момента начала процесса. Нужно также зафиксировать время выполнения каждого этапа и сравнить суммарное время выполнения всех этапов с длительностью всего процесса. Чаще всего только около 10 % времени выполнения процесса действительно занято какой-то работой. Остальное время уходит на всевозможные задержки, пока документы лежат на чьем-то столе или пока товары куда-то везут. Алгоритмическая схема покажет лишние перевозки документов или товара из одной секции в другую, возможность объединить выполнение двух этапов в одном месте в одно время, уменьшив тем самым задержки, связанные с транспортировкой. Координацией действий можно сократить время лежания документов на чьем-то столе. Некоторые работы можно выполнять параллельно с другими, вместо последовательного исполнения.

*Пять принципов организации рабочего места (Тойота)* оптимизируют рабочее место с целью повышения производительности труда:

- ◆ сортировка – определите, что вам действительно нужно, сомневаетесь – уберите лишнее;
- ◆ порядок – храните нужное в строгом порядке, чтобы любую вещь можно было легко достать;
- ◆ уборка – не допускайте грязи на оборудовании, полу, стенах, устраняйте источники загрязнения;
- ◆ стандартизация – установите стандарты, на их фоне будут ясно видны отклонения от нормы;
- ◆ самодисциплина – поддерживайте то, чего достигли, чтобы не вернуться на прежний уровень.

#### *Стандартизация процессов*

Если операции выполняются по стандарту, то процесс будет стабильным. Нестабильность процесса в этом случае показывает на неисполнение стандарта. Корректируя стандарты, можно видеть, как изменяются выходные параметры, адекватно оценивать и анализировать результаты, выявлять тенденции, бороться с вариативностью и реально управлять качеством. Стандарты изменяют по мере улучшения качества продукции и по мере избавления от потерь (постоянное совершенствование).

Необходимо ранжирование стандартов по уровням:

- ◆ организация управления;
- ◆ работа оборудования;
- ◆ комплектующие;
- ◆ технологические процессы.

Основные задачи стандартизации следующие:

- ◆ создание эталонного способа выполнения работы, соблюдение которого приведет к наилучшим результатам;
- ◆ сохранение «ноу-хау» компании, создание основы для обучения новых сотрудников;
- ◆ установка параметров измерения процессов для проведения регулярных аналитических процедур, внутреннего или внешнего аудита;
- ◆ фиксация достигнутых результатов для дальнейшего совершенствования.

*Задачи реализуются двумя типами стандартов:*

Стандарт процесса (карта процесса).

Стандарт процедуры или операции (операционная инструкция). Структура карты процесса:

- ◆ субъекты;
- ◆ функции;
- ◆ взаимосвязи;
- ◆ регламент взаимодействия;
- ◆ показатели процесса.

Структура операционной инструкции:

- ◆ статус, код (принадлежность к процессу, порядковый номер);
- ◆ последовательность действий (схемы, поясняющие рисунки, диаграммы);
- ◆ техника безопасности;
- ◆ норматив времени;
- ◆ норматив расхода товаров;
- ◆ необходимый инструмент, оборудование, управляющая система;
- ◆ отметка о согласовании и ознакомлении.

Стандарты должны быть максимально наглядными, понятными и, в то же время, сжатыми. Стандарты должны не навязываться сверху, а устанавливаться самими рабочими. Чувствуя причастность к установке правил на рабочем месте, человек относится к стандарту работы не как к ограничениям, а как к наилучшему способу выполнения операции.

В настоящей книге приведены описания большинства процессов, процедур и операций. Однако «Книгу стандартов» предприятия следует каждый год дополнять описаниями вновь внедренных методов работы, чтобы фиксировать инновации.

*Цели стандартов, описаний, регламентов, правил, инструкций:*

- ◆ определение правил и стандартизация процедур взаимодействия сотрудников предприятия между собой и с клиентами;
- ◆ описание перемещений товаров и сотрудников в рамках бизнес-процессов;
- ◆ описание оборота документов, оформляемых при исполнении операций, процедур и процессов.
- ◆ формирование документальной базы параметров для контроля деятельности сотрудников и аудита исполнения процессов.

*Применение описаний, регламентов, правил, инструкций:*

- ◆ обучение новых сотрудников;
- ◆ параметры и критерии для ежедневного контроля деятельности сотрудников и для периодического аудита исполнения процессов.

Стандарты помогают предприятию:

- ◆ унифицировать процедуры внутри предприятия;
- ◆ упорядочить бизнес-процессы, ускорять их выполнение;
- ◆ обеспечивать единый уровень качества работы;
- ◆ создать прозрачную систему контроля качества работы;
- ◆ способствовать снижению рисков ошибок и повышению качества;
- ◆ работать на имидж предприятия и способствовать узнаваемости предприятия;
- ◆ сформировать мнение клиентов об уникальности, предсказуемости, качества и надежности уровня работы предприятия;
- ◆ повысить конкурентоспособность;
- ◆ устранять конфликты;
- ◆ оттачивать мастерство и профессионализм каждого сотрудника;
- ◆ обеспечить предсказуемость и единый высокий уровень качества результатов работы всех сотрудников;
- ◆ упрощать ротацию кадров;
- ◆ экономить время и ресурсы на обучение новых сотрудников и их введение в работу;
- ◆ оценивать сильные и слабые стороны каждого сотрудника в целях дальнейшего обучения;
- ◆ обеспечить объективность оценки работы сотрудников и справедливость вознаграждения.

Стандарты обеспечивают сотрудникам:

- ◆ ускорение адаптации;
- ◆ повышение уровня компетенций;
- ◆ возможность повысить свой профессиональный уровень, стать более эффективным;
- ◆ настрой на соблюдение интересов клиентов;
- ◆ четкий план действий в стандартных ситуациях на работе;
- ◆ умение справляться с нестандартными ситуациями;
- ◆ готовность к выполнению особых запросов клиентов;
- ◆ понимание требований предприятия к сотрудникам;
- ◆ знание, в каком направлении развиваться;
- ◆ знание чего ожидать от предприятия и возможность контролировать свои действия.

Для внедрения стандартов необходимо:

- ◆ обеспечение стандартами руководителей служб и сотрудников;
- ◆ ознакомление со стандартами каждого нового сотрудника, информирование о важности соблюдения корпоративных стандартов;
- ◆ обучение руководителей служб: активное участие в мастер-классах и тренингах, изучение тематической литературы с целью внедрения стандартов в рабочий процесс, индивидуальная работа по стандартам на рабочем месте;
- ◆ наблюдение со стороны руководителей служб за работой сотрудников;
- ◆ дисциплинарные замечания за несоблюдение стандартов;
- ◆ материальные взыскания за несоблюдение стандартов;
- ◆ поощрения в случае 100 % соблюдения стандартов.

*Термины*

В книге принята следующая терминология:

*Правила* – правила выполнения операций, процедур и бизнес процессов, а также правила поведения, правила исполнения, правила расчетов и т. д.

*Порядок* – требования к выполнению операций.

*Процедура* – часть бизнес процесса, состоит из нескольких операций.

*Операция* – элемент процедуры и процесса.

*Процесс* – комплекс операций, направленных на выполнение какой-либо управленческой, финансовой, кадровой, и т. п. задачи.

*Стандарты* – нормы исполнения.

*Компетенции* – профессиональные знания и полномочия.

## Аутсорсинг процессов

Поговорка «время-деньги» устарела. *Время дороже*. Предприятиям, даже крупным, невыгодно содержать специалистов всех необходимых для управления специальностей, владеющих методами и приемами, необходимыми для решения возникающих периодически задач. Для разработки и реализации маркетинговых мероприятий, которые должны привести к значительному росту объемов продаж, необходима информация, но содержать инфраструктуру сбора первичной информации исключительно для решения проблем одной фирмы, как правило, экономически нецелесообразно. Не каждая компания может позволить себе иметь штатного психолога, дизайнера, маркетолога, менеджера по рекламе и т. д. Нередко рыночная ситуация, характеризуемая формированием мощной конкурентной среды и, соответственно, борьбой за клиентов, требует привлечения таких специалистов. Или все идет хорошо, но необходима разработка и внедрение нового проекта.

Специализированные фирмы качественнее, быстрее и, в конечном итоге, дешевле выполнят периодически нужные работы. Привлечение специализированных фирм для выполнения части функций предприятия называют аутсорсингом (outsourcing – внешний источник, outsourcing – использование внешнего источника).

В России аутсорсинг становится все более популярным, поскольку компании начинают уделять больше внимания структуризации бизнес-процессов и их более четкому разделению на *основные* – приносящие наибольшую отдачу, прибыль компании и *вспомогательные*, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Западные компании уже давно используют эту стратегию как способ повышения эффективности работы организации и снижения операционных затрат. По некоторым оценкам экспертов, в ряде случаев, аутсорсинг, применяемый в крупных компаниях, позволяет добиться гарантированного снижения расходов до 20 % по сравнению с текущим уровнем. При этом некоторые процессы бывают настолько размыты по компании (и потому плохо управляемы), что организации идут по пути применения аутсорсинга в том числе и для получения более четкой информации о структуре и себестоимости этих процессов.

Наиболее часто на аутсорсинг передают:

- ◆ обслуживание офиса – ежедневная уборка помещений;
- ◆ кэтеринг (снабжение кухни необходимыми запасами чая, кофе, молока, сахара и т. д., салфетками, одноразовой посудой), организация фуршетов, сопровождение деловых встреч и совещаний;
- ◆ работу флористов – компании, занимающиеся живыми цветами, поставляющие как букеты срезанных цветов для приемной так и, к примеру, занимающиеся уходом за живыми растениями в офисе;
- ◆ транспортные вопросы – часто удобнее иметь договор с транспортной компанией с определенным парком машин, нежели заниматься вопросами содержания транспортного парка самостоятельно;
- ◆ организация поездок – билеты (выписка и доставка), бронирование гостиниц, визовые вопросы могут быть поручены агентству, но сама координация остается в ведении сотрудника компании;
- ◆ расчет заработной платы;
- ◆ погрузочно-разгрузочные работы, перестановка оборудования и мебели и т. д., переезд;
- ◆ службы ИТ частично;
- ◆ вопросы логистики;
- ◆ юридические услуги;

- ◆ вопросы охраны и организации пропускного режима;
- ◆ курьерские услуги;
- ◆ уничтожение конфиденциальных документов.

Передача телекоммуникационных служб в субподряд – эффективный способ получить весь комплекс сервисов, не вкладывая средства в развитие ресурсной базы. Работа с одной компанией, которая строит и развивает телекоммуникационную инфраструктуру, взаимодействует со всеми операторами связи и курирует процесс получения арендаторами услуг, позволяет гарантировать высокий уровень сервиса при минимальных издержках. Встречается аутсорсинг документооборота компании.

Проблема вывоза мусора тоже возникает в том или ином виде. Например, вывоз большого объема мусора после доставки мебели, оборудования или уничтожение большого объема документов. Есть компании, оказывающие услуги по вывозу мусора.

Существуют компании, оказывающие услуги по уничтожению конфиденциальных документов – документы накапливаются в опечатанных бумажных коробах-контейнерах и после их заполнения представители такой компании вывозят и сжигают данные короба без их вскрытия.

◆ Клининг (cleaning) – это известный давно на Западе, но новый для России вид бизнеса: уборкой помещений теперь занимаются не уборщицы, оформленные на работу непосредственно в компанию, а современные клининговые фирмы (субподрядчики). Большинство клининговых компаний предоставляет следующий набор услуг:

- ◆ ежедневная уборка внутренних помещений;
- ◆ уборка территорий;
- ◆ химическая чистка ковров;
- ◆ химическая чистка текстильной обивки мебели;
- ◆ мойка окон и фасадов здания;
- ◆ обработка полов (мрамор, гранит, линолеум, ламинат и т. п.);
- ◆ уборка помещений после проведения строительных работ.

В понятие «комплексной» уборки входит ежедневная уборка – утренняя или вечерняя, поддержание чистоты в течение рабочего дня. Ежедневная уборка включает в себя:

- ◆ уборку коврового покрытия пылесосом (сухая);
- ◆ протирку поверхностей рабочих столов без перемещения документов, удаление пыли и загрязнений с других поверхностей мебели высотой до 2 м (не включая труднодоступные места);
- ◆ мойку и дезинфекцию мусорных корзин, смену пакетов для мусора в корзинах и вынос мусора в отведенные для этого места;
- ◆ заправку дозаторов жидкого мыла и установку туалетной бумаги (в туалетах);
- ◆ удаление пыли со всех типов мебели, подоконников, оконных рам;
- ◆ машинную и ручную мойку полов с твердым покрытием коридоров и проходов;
- ◆ удаление пыли и загрязнений со светильников и решеток вентиляции;
- ◆ влажную протирку подоконников, оконных рам, отопительных приборов;
- ◆ влажную уборку сантехоборудования и полов в местах общего пользования;
- ◆ мытье зеркальных и стеклянных поверхностей (исключая оконные);
- ◆ протирку или мытье дверей, стекол дверей;
- ◆ полировку металлических поверхностей;
- ◆ влажную уборку плинтусов;
- ◆ замену ковриков на входе.

Покупайте время консультантов – это в конечном итоге выйдет гораздо дешевле. Консультант не только предоставит необходимое время, но и уйдет по завершению проекта, хотя, при необходимости, может осуществлять дальнейшее сопровождение. Консультант может обу-

чать сотрудников в ходе работы, с учетом специфики фирмы, подготовленности и восприимчивости обучаемых, объединяя самые разные темы, решая вместе с обучаемыми конкретные задачи. Образовательный эффект является самым важным в процессе консультирования. Консультант очень часто – настоящая находка для предприятия, которому нужен свежий, «не замыленный» взгляд на себя, новые идеи, концепции, подходы, не ангажированность консультантов во внутреннем раскладе сил и войнах различных кланов внутри предприятия. Немалую роль играет и относительная экономическая выгода использования консультанта. Отношения предприятий с консультантами, могут быть самыми разнообразными. В одних случаях их даже приглашают работать на постоянной основе, но с теми же функциями – консультировать. В других создают «проектно-исследовательские группы», когда для решения той или иной задачи привлекают внутренних работников и консультантов со стороны, которые этими работниками концептуально руководят и следят, чтобы те не растворились «в текучке», которая характерна для деятельности любого коммерческого предприятия. Даже если руководители не склонны вообще прислушиваться к кому-либо, мнение квалифицированного консультанта поколеблет их уверенность в полноте своих знаний и безошибочности действий. Консультанты в любых случаях играют роль катализатора, изменяющего течение процессов внутри предприятия.

Основная проблема многих предприятий в том, что все люди «варятся в собственном соку», специалисты, даже высшей квалификации, не могут взглянуть на ситуацию в своей фирме со стороны – влияние формальных и неформальных взаимоотношений, сложившихся между сотрудниками, психологические и целевые установки в работе и в отношениях с потребителями мешают выявить причины проблем и правильно поставить задачи – поэтому даже простые решения порой ускользают от них. Консультант же в силу своей независимости и не связанности ситуацией может посмотреть на проблему с другой стороны.

## Положения

*Предложив запчасть немедленно, магазин оказывает клиенту услугу по решению проблемы и эта услуга запоминается лучше любой рекламы.*

### Положение об отделе логистики

Служба логистики понимается как организатор исполнения логистических процессов на предприятии, в том числе и процессов управления, наиболее целесообразным способом – с учетом научных и экономических обоснований и расчетов, здравого смысла, логики и интересов предприятия.

Формой организации логистического управления является матричная система управления. Преимущество такой организационной структуры заключается в интеграции двух или нескольких функций в рамках ответственности отдельного менеджера. Например, менеджер отвечает и за логистику, и за маркетинг товаров и подотчетен двум функциональным руководителям. Такие менеджеры могут иметь неограниченные полномочия и нести полную ответственность за удовлетворение нужд потребителей.

Предприятие в повседневной деятельности управляется на основе функциональной структуры управления. Однако для решения конкретных разовых проблем под руководством службы логистики на короткий срок создают матричные команды из служащих, выполняющих разные функции. Например, разработка многих логистических процессов и инструкций требует участия специалистов разных служб.

**Цели.** Организация деятельности предприятия в области логистики для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

**Задачи.** Сбор, обработка и анализ организационной, технической и финансовой информации о деятельности российских и зарубежных организаций, работающих в сфере интересов предприятия. Планирование, организация, контроль и управление материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья, материалов и готовой продукции до потребителей в соответствии с их интересами и требованиями, а также обработка, анализ и хранение соответствующей информации. Обеспечение выполнения обязательств по поставкам продукции в соответствии с заключенными договорами. Разработка рекомендаций и предложений по организации деятельности соответствующих служб предприятия с целью оптимизации затрат при доведении материальных и информационных потоков от продавцов к покупателям. Осуществление контроля за товарными и информационными потоками с учетом комплексного подхода по схеме: «нужный товар – в необходимом количестве – необходимого качества – в нужное время – в нужное место с минимальными затратами». Осуществление организации, планирования и контроля внешнеэкономической деятельности организации на стадиях: – заключения договоров; – поставки продукции в соответствии с заключенными договорами; – таможенного оформления товаров; – ведения учета и отчетности на складах. Распределение обязанностей между работниками отдела осуществляется начальником отдела.

**Функции.** Проведение необходимых мероприятий по заключению договоров с иностранными и российскими партнерами (сбор информации, установление деловых контактов, разработка планов совместной работы). Разработка совместно с техническими и экономическими службами организации планов сотрудничества с отечественными и зарубежными предприятиями; контроль исполнения этих планов. Участие в подготовке материалов к заключению договоров с поставщиками и потребителями. Разработка мероприятий по реализации соглашений,

достигнутых во время переговоров с российскими и зарубежными фирмами. Сбор, накопление и анализ информации по международному опыту в решении отдельных проблем в области логистической деятельности. Контроль выполнения поставщиками обязательств по заключенным договорам (сроки поставок, цены, количество, качество, номенклатура и т. п.). Организация, планирование и контроль в обеспечении деятельности складского хозяйства. Предъявление через юридический отдел претензий, штрафных санкций к заказчикам за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов.

Участие в разработке стратегии развития предприятия. Разработка мер по развитию организационно – технических возможностей предприятия по организации, управлению и исполнению логистических операций. Постановка задач для развития информационной системы. Разработка и внедрение совместно с другими службами рациональных форм организации и методов выполнения бизнес-процессов, по совершенствованию документооборота, обработки информации, контроля прохождения документов, по применению технических средств управления. Участие в составлении положений о структурных подразделениях и должностных инструкций исполнителей и их корректировке по мере необходимости.

Оказание методической помощи структурным подразделениям в оптимизации бизнес-процессов и повышении их эффективности на отдельных рабочих местах, участках, в подразделениях, на предприятии. Изучение передового опыта в области логистики, разработка предложений по его использованию, содействие их внедрению. Разработка и внедрение методических и нормативных материалов по логистике для конкретных подразделений, функций и операций. Контроль применения разработанных методических и нормативных материалов. Участие в выборе базисных условий поставки и разработка транспортных условий контрактов.

Участие в выборе специализированных фирм – транспортных, экспедиторских, страховых и др. и заключение соответствующих соглашений. Организация выполнения вспомогательных операций по контрактам (упаковка, маркировка, таможенные операции, страхование и т. д.). Участие в выборе оптимальных маршрутов и способов доставки. Организация обеспечения координации и взаимодействия перевозчиков с другими субъектами логистической цепи (экспедирование, хранение, таможенные операции и т. д.). Организация страхования от рисков гибели или повреждения товара. Участие в составлении претензионной документации и ведение претензионных дел в части, касающейся логистики. Организация обработки транспортной и товаросопроводительной документации. Организация расчета и учета расходов, связанных с доставкой товара. Организация контроля движения товаров. Организация обеспечения удовлетворения требований заказчиков по качеству логистических операций. Организация осуществления страховых и таможенных операций. Обеспечение поддержания баланса между стоимостью и эффективностью операций.

Операции:

◆ координирует технологический процесс (поступление товаров на склад, отгрузку товаров со склада, проведение погрузочно-разгрузочных операций, приемку-передачу товаров на склад, обеспечение необходимых режимов и условий их хранения на складе), оптимизирует процессы перемещения ресурсов и продукции внутри предприятия.

◆ управляет транспортировкой товаров, определяет перевозчика грузов, исходя из наиболее эффективных схем работы транспортных организаций и наиболее оптимальных видов транспорта, транспортных тарифов, технико-эксплуатационных, экономических и стоимостных показателей перевозки.

◆ определяет методы и схемы оптимизации транспортно-технологических схем доставки грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок;

◆ организует технологический процесс перевозки (передача грузов перевозчикам, контроль доставки грузов грузополучателям, координация погрузочно-разгрузочных работ);

- ◆ обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса;
  - ◆ анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов.
  - ◆ организует таможенное оформление и растаможивание товаров (выбирает виды таможенных режимов);
  - ◆ обеспечивает составление и своевременное представление таможенной документации; обеспечивает таможенное декларирование и представление по требованию таможенных органов декларируемых товаров; определяет пункты растаможивания (на границе, на внутренней таможене);
  - ◆ разрабатывает схемы минимизации затрат на растаможивание;
  - ◆ осуществляет поиск механизмов льготного растаможивания;
  - ◆ обеспечивает уплату таможенных платежей.
  - ◆ обеспечивает страхование оборудования, товаров, сырья, материалов, грузов, ответственности перевозчиков;
  - ◆ организует мероприятия по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении.
- Разрабатывает и контролирует процессы приемки:
- ◆ повышение эффективности управления приемкой с помощью информационных технологий;
  - ◆ расчет необходимого количества разгрузочных постов;
  - ◆ расчет количества дней от момента заказа до поступления товаров;
  - ◆ процесс приемки продукции по количеству;
  - ◆ процесс приемки продукции в случае обнаружения недостачи или излишков;
  - ◆ документы, заполняемые при приемке продукции на склад;
  - ◆ сроки приемки продукции по количеству;
  - ◆ процесс приемки продукции по качеству;
  - ◆ процесс приемки продукции в случае обнаружения несоответствия продукции установленному качеству;
  - ◆ нормативные документы, регламентирующие приемку товаров на склад;
  - ◆ нормативные сроки приемки товаров по качеству. Разрабатывает и контролирует процессы хранения:
  - ◆ размещение;
  - ◆ укладка;
  - ◆ поддержание условий хранения;
  - ◆ отбраковка по срокам хранения;
  - ◆ отбраковка при случайном повреждении;
  - ◆ отбраковка при ухудшении качества;
  - ◆ естественная убыль;
  - ◆ потери при повреждении тары (емкостей);
  - ◆ хищения;
  - ◆ списание;
  - ◆ учет;
  - ◆ инвентаризация.
- Разрабатывает и контролирует процессы отгрузки:
- ◆ процесс отбора товаров с мест хранения;
  - ◆ процесс комплектации партий в зоне комплектации и контроля;
  - ◆ процесс контроля правильности отбора товаров для партий по количеству и качеству;
  - ◆ процесс пополнения партий в случае недостачи или необходимости замены некачественных товаров;

- ◆ документы, заполняемые при отгрузке товаров;
- ◆ сроки отбора, комплектации, контроля и упаковки товаров для отгружаемых партий;
- ◆ процесс проверки товаров по качеству;
- ◆ нормативные документы, регламентирующие отгрузку;
- ◆ повышение эффективности управления снабжением с помощью информационных технологий;
- ◆ расчет необходимого количества погрузочных постов;
- ◆ расчет количества дней от момента заказа до погрузки.

К обязанностям службы также относится:

- ◆ выработка критериев для принятия решений о выборе экономичного или срочного вида транспорта (почта, автомобиль, железная дорога, речной, морской, авиатранспорт, курьер, DHL);

- ◆ расчет, учет и анализ затрат на перевозки, перевалки, погрузо-разгрузочные работы, управление, информационное обеспечение;

- ◆ постановка задач для компьютеризации процессов подготовки товаросопроводительной и расчетной документации, контроля прохождения отправленными грузами контрольных пунктов, пунктов перевалок, границ, учета и анализа получаемой информации.

- ◆ определение принципов подготовки планов и графиков работ, планов распределения рабочей силы и техники по объектам и срокам, включая согласование планов с режимом работы сторонних организаций, участвующих в процессах товародвижения;

- ◆ разработка планов, графиков, описаний последовательности операций, нормативов для бизнес-процессов и т. п.;

- ◆ постановка задач для компьютеризации планирования и диспетчеризации работ, анализа качества планирования.

Служба контролирует и пополняет базу данных и библиотеку следующей информации:

- ◆ порядок взаимодействия систем страхования грузов и ответственность перевозчиков;
- ◆ правила транспортного страхования грузов;
- ◆ порядок организации и осуществления многоступенчатых грузовых перевозок под таможенным контролем с использованием различных видов транспорта;

- ◆ порядок упрощения формальностей при таможенном оформлении и сопровождении международных грузовых перевозок в рамках деятельности международного экспедитора;

- ◆ порядок организации и осуществления международных автомобильных перевозок;

- ◆ порядок работы с бездокументными и невостребованными грузами;

- ◆ концепция единого информационного пространства участников международной грузовой перевозки;

- ◆ классификация опасных грузов;

- ◆ маркировка упаковки и транспортных средств;

- ◆ основные требования к хранению, транспортировке, погрузке и разгрузке опасных грузов;

- ◆ особенности перевозки опасных грузов;

- ◆ меры защиты при перевозке опасных грузов;

- ◆ международные нормативы и коды, регламентирующие перевозки опасных грузов;

- ◆ правила приемки товаров по количеству и качеству;

- ◆ правила отгрузки товаров;

– правила претензионной работы.

Права. Требовать от соответствующих служб предприятия предложения, рекомендации, материалы, отчеты, техническую и экономическую документацию о работе, связанной с иностранными и российскими фирмами, организациями и отдельными специалистами. Требовать от подразделений предприятия представления материалов (заявок, норм расхода и т. п.), необ-

ходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела. В рамках, определяемых руководством и должностными инструкциями, представлять предприятие в контактах с российскими и иностранными организациями и фирмами, вести соответствующую переписку. Контролировать правильность организации хранения товаров (сырья, материалов) подразделениями организации, представлять руководству организации предложения о наложении взысканий на работников, допустивших нарушение установленных требований. Представлять в юридический отдел предприятия материалы с целью предъявления претензий к поставщикам, при нарушении обязательств по договорам. Требовать исполнения подразделениями предприятия предложений отдела в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением.

## **Положение о службе закупок и управления запасами**

### *Основные функции службы.*

Закупки и управление запасами. Размещение заявок у поставщиков, работа с поставщиками по коммерческим вопросам. Организация приемки товаров по качеству. Подготовка претензий поставщикам по полученным партиям. Анализ движения запасов, контроль остатков и страхового запаса. Управление запасами на собственных складах с учетом анализа движения запасов, истории и тенденции развития продаж, объемов и номенклатуры крупных заказов, сроков поставок, колебаний спроса, сезона, мер по продвижению товаров, и т. д. Расчеты с поставщиками. Расследование причин неудовлетворения заказов поставщиками, аннуляции или задержки поставок. Формирование базы данных о поставщиках. Формирование базы данных о закупленных товарах. Распределение запасов по заявкам дилеров, субдилеров и агентов. Контроль удовлетворения спроса клиентов, анализ упущенных продаж, анализ спроса, прогноз потребности. Контроль рентабельности по каждому товару. Контроль неликвидов и принятие решений об их возврате поставщикам, реализации по сниженным ценам или списании на убытки. Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью. Повышение квалификации персонала.

## **Положение о службе реализации**

### *Основные функции службы.*

Реализация товаров подразделениям своего Предприятия и корпоративным клиентам.  
Формирование базы данных о потребителях

– оптовых клиентах. Регистрация упущенных продаж и анализ причин. Консультирование заказчиков. Оформление счетов и товаросопроводительных документов. Контроль поступления платежей. Работа с заказчиками и поставщиками по удовлетворению претензий по количеству и качеству, по недопоставкам, по неудовлетворенным заявкам, оформление соответствующей документации. Контроль сроков рассмотрения претензий, контроль исполнения результатов рассмотрения. Контроль соотношения затрат и доходов. Развитие деятельности. Статистика продаж по каналам сбыта Статистика результатов деятельности по установленным критериям. Прогноз возможностей на предстоящий период. Разработка предложений по повышению конкурентоспособности предприятия. Подготовка аналитических материалов для выработки решений по управлению деятельностью. Повышение квалификации персонала.

## Положение о службе хранения

Служба хранения выполняет:

- ◆ в части, завершающей приемку – размещение и укладку принятых товаров по местам хранения, их оприходование;
- ◆ в части, обеспечивающей хранение – учет товаров, инвентаризацию, поддержание условий хранения, технологические операции (например, перелопачивание, проветривание, замену поврежденной упаковки и т. д.), контроль качества;
- ◆ в части, обеспечивающей отгрузку – отбор товаров по заказам на основании комплекточных ведомостей, передачу отобранных товаров в зону отгрузки.

Если раскладка и отбор товаров происходит ежедневно, то операции раскладки и отбора поручают разным сотрудникам. Раскладкой занимаются кладовщики участков и их сотрудники, отбором – комплектовщики.

## Положение о приемной комиссии

Если поступление товаров на склад предприятия является постоянным процессом – грузы поступают ежедневно небольшими объемами или еженедельными крупными партиями или ежемесячными количествами, требующими длительной приемки, то приказом по предприятию назначается постоянно действующая комиссия по приемке поступающих товаров и службы, обеспечивающие приемку – грузовая служба, лаборатория по проверке качества, служба оформления претензий и определяется порядок распределения техники и трудовых ресурсов. Если поступление товаров происходит периодически и постоянная приемная комиссия не требуется, то приказом по предприятию постоянные обязанности председателя приемной комиссии возлагаются на одного из руководителей, которому предоставляются полномочия назначать приемную комиссию по мере необходимости, привлекать обеспечивающие службы. В обоих случаях председателю приемной комиссии предоставляется право подписи документов, связанных с приемкой товаров, право привлекать сторонних специалистов или лаборатории для контроля качества, независимых экспертов и общественные организации. В обоих случаях назначение и состав приемной комиссии оформляются письменным приказом. В приказе отдельным пунктом указываются сотрудники, которым предоставлено право подписи приемных актов, протоколов проверки (анализа, тестирования) качества и претензий, для того, чтобы подписи этих членов комиссии имели законную силу для оприходования товаров или для предъявления претензий поставщикам и возможных арбитражных разбирательств.

Примерный состав приемной комиссии:

- ◆ председатель комиссии;
- ◆ товароведы;
- ◆ эксперты по качеству;
- ◆ работники для распаковки, перемещения, пересчета, взвешивания и т. д.;
- ◆ обработчики документации.

Председатель приемной комиссии организует выполнение следующих подготовительных работ:

- ◆ заблаговременное приглашение сторонних специалистов для контроля качества (если нет штатных), а также независимых экспертов в сложных и спорных случаях;
- ◆ подготовка оборудования для вскрытия тары, распаковки, анализов, тестирования или диагностики поступающих товаров;

- ◆ определение технологии и исполнителей приемки грузов от перевозчиков по количеству мест и весу, соответствия сопроводительной документации договору закупки, подготовки претензий перевозчикам;
- ◆ определение технологии и сроков приемки товаров, подготовки материалов для претензий поставщикам;
- ◆ планирование сроков, технических средств и рабочей силы для приемки товаров по количеству и качеству;
- ◆ определение мест и сроков временного размещения и хранения грузов для приемки по количеству и качеству;
- ◆ определение порядка передачи принятых товаров для размещения и хранения;
- ◆ планирование технических средств и рабочей силы для размещения принятых товаров по местам хранения немедленно после приемки.

При организации приемки по количеству предприятие-получатель обязано:

- ◆ создать для правильной и своевременной приемки продукции условия, при которых обеспечивалась бы сохранность и предотвращалась возможность образования недостатков и хищений продукции;
- ◆ обеспечить, чтобы лица, осуществляющие приемку продукции, хорошо знали Инструкцию П-6, а также правила приемки продукции по количеству, установленные соответствующими стандартами, техническими условиями, особыми условиями поставки, другими нормативными актами и договором поставки данной продукции;
- ◆ обеспечить точное определение количества поступившей продукции (веса, количества мест: ящиков, мешков, связок, кип, пачек и т. п.);
- ◆ систематически осуществлять контроль за работой лиц, на которых возложена приемка продукции по количеству, и предупреждать нарушения правил приемки продукции.

При организации приемки по качеству и комплектности предприятие-получатель обязано:

- ◆ создать условия для правильной и своевременной приемки продукции, при которых обеспечивалась бы ее сохранность и предотвращалась порча продукции, а также смешение с другой однородной продукцией;
- ◆ следить за исправностью средств испытания и измерения, которыми определяется качество продукции, а также за своевременностью проверки их в установленном порядке;
- ◆ обеспечить, чтобы лица, осуществляющие приемку продукции по качеству и комплектности, хорошо знали и строго соблюдали Инструкцию П-7, а также правила приемки продукции по качеству и комплектности, установленные соответствующими стандартами, техническими условиями, особыми условиями поставки, другими обязательными правилами;
- ◆ систематически осуществлять контроль работы лиц, на которых возложена приемка продукции по качеству и комплектности, и предупреждать нарушения правил приемки продукции.

Полномочия для приемки грузов от *перевозчиков по количеству мест и весу* обычно предоставляются экспедиторам, приемщикам груза, входящим в состав приемной комиссии, утвержденной приказом по предприятию и работающим совместно с грузовой службой.

Полномочия для приемки товаров от *поставщиков по количеству* предоставляются экспедиторам, товароведом, кладовщикам, включенным в состав приемной комиссии. В одних случаях приемкой целесообразнее заниматься представителям службы хранения (мелкий товар, дорогой товар, специфичный товар и т. п.), в других – экспедиторам (приемка товара на складе поставщика, лесоматериалы, металлопрокат, насыпные и наливные грузы и т. п.). Приемкой товаров от *поставщиков по качеству* всегда целесообразнее заниматься уполномоченным специалистам (товароведы, эксперты, специалисты по анализам и т. д.).

## Положение о службе подготовки отправок

Если отправка товаров со склада предприятия является постоянным процессом – грузы отправляются ежедневно большими объемами, или еженедельными крупными партиями, или ежемесячными количествами, требующими длительной комплектации, то приказом по предприятию назначается постоянно действующие бригады или службы отборщиков, комплектовщиков, контролеров, упаковщиков обеспечивающие подготовку партий к отгрузке. В выполнении отгрузок участвуют следующие специалисты, группы специалистов и службы:

- ◆ кладовщики;
- ◆ начальники смен;
- ◆ диспетчеры;
- ◆ отборщики (комплектовщики);
- ◆ группа контролеров: товароведы, контролеры, лаборатория, служба испытаний, служба образцов и стандартов;
- ◆ группа оформления товаросопроводительной документации.

Эти бригады или службы передают полностью подготовленные партии грузов экспедиции, которая совместно с грузовой службой осуществляет отправку партий перевозчикам.

## Положение о службе контроля

Контролеры по количеству проверяют количества товаров, поступившие от поставщиков, а также отобранные комплектовщиками для отправки. Контролеры по количеству – обычно сотрудники склада.

Контролеры по качеству проверяют качество поступивших или отобранных товаров по установленным правилам. Контролеры по качеству – чаще сотрудники отдела (лаборатории) качества.

После проверки партий контролерами дается разрешение на раскладку в зоне хранения или на комплектацию партий и упаковку.

## Положение о службе упаковки

Служба упаковки может быть крупным цехом упаковки, если склад принадлежит производственному предприятию. На складах посредников собственно упаковка производится только при повреждении оригинальной упаковки или при переупаковке, если она предусмотрена. Основной работой является формирование и упаковка грузовых модулей и партий. В составе службы работают упаковщики, грузчики, технологи.

Служба упаковки решает следующие задачи:

- ◆ определение технических требований к упаковке и маркировке, обеспечивающих сохранность груза при транспортировке, погрузочно-разгрузочных работах и складировании;<sup>1</sup>
- ◆ определение номенклатуры товаров, требующих упаковки, выбор и заказ соответствующих видов упаковки, закупка автоматизированных линий или станков для упаковки, материалов и инструментов для упаковки;

---

<sup>1</sup> Важен учет категории грузов (товаров) и их физических и химических свойств – огнеопасные, ядовитые, скоропортящиеся, сыпучие, негабаритные, длинномерные, тяжеловесные, взрывоопасные и т. д. Необходимо, чтобы все участники логистической системы знали особенности обращения с особыми грузами и были обеспечены необходимыми инструкциями по обращению с ними, например, схемы строповки, режимы хранения и т. п.

- ◆ определение грузовых модулей, выбор средств для формирования грузовых модулей: коробка, ящик, контейнер, мешок, поддон с обтягивающей лентой и защитной пленкой, и т. д. обеспечение бесперебойного снабжения материалами для формирования грузовых модулей;
- ◆ выбор вида тары, упаковки и маркировки при подготовке к отгрузке товара;
- ◆ обеспечение безопасности и сохранности товаров на складе и в пути;
- ◆ оценка влияния каждого элемента (тара, упаковка, маркировка) на общие издержки логистической системы;
- ◆ постановка задач для компьютеризации процессов контроля наличия упаковочных материалов и средств, учета и анализа изменений.

## **Положение об экспедиторской службе**

Экспедиторская служба – посредник между складом и перевозчиками. Ее успешная работа возможна при хороших контактах с сотрудниками служб логистики, закупок, продаж и склада, с поставщиками, заказчиками, с перевозчиками. Этой службе необходима постоянно контролируемая база данных о транспортных предприятиях и их услугах, наличие диспетчеров по организации и контролю автомобильных, железнодорожных, морских и речных, а также авиационных и почтовых отправок, а при необходимости – своих экспедиторов на складах поставщиков. Когда интенсивность оборота товаров высока, загрузка разгрузочных и погрузочных мощностей склада должна быть тщательно спланирована, чтобы обеспечить достаточную пропускную способность и избегать завалов товаров в зонах приемки и отгрузки. Очевидно, что эта задача может быть решена лишь при четкой организации и удовлетворительном техническом обеспечении. Безусловно необходима высокая исполнительская дисциплина сотрудников всех служб, участвующих в разгрузке и приемке, а также в подготовке и отправке партий товаров. Основным критерием эффективного управления перевозками является отдача, полученная от затрат на перевозки.

Среди операций экспедиторской службы:

- ◆ составление графиков поступления грузов;
- ◆ заблаговременный заказ транспортных средств перевозчиков или резервирование собственных транспортных средств для доставки грузов из порта, с железнодорожной станции, аэропорта;
- ◆ подготовка распоряжений о выделении места для разгрузки, бригад и техники для разгрузки;
- ◆ извещение приемной комиссии о дате готовности груза к приемке;
- ◆ проверка соответствия тары, упаковки и маркировки поступающих грузов.

Функции службы:

Организует выполнение доставки грузов с гарантией сохранности на условиях и в сроки, обусловленные договором транспортной экспедиции, договором перевозки грузов и другими договорными обязательствами с грузовладельцем. Координирует взаимодействие всех участников обработки грузов. Составляет технологические и экономические обоснования транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов. Организует выполнение разгрузки и погрузки товаров, их перевозки. Организует фрахтование транспортных средств (автомобилей, вагонов, морских и речных судов, авиатранспорта), производит контроль за экспедиторской (отправительской) маркировкой грузов и пломбированием перевозочных средств, контейнеров, хладо-камер, бункеров и других помещений хранения. Обеспечивает отслеживание хода выполнения погрузочно-разгрузочных, перегрузочных, перевалочных, складских и упаковочных работ, соблюдения сроков и условий хранения, накопления и выдачи грузов. Оформляет товарнотранспортные и другие сопроводительные документы на всех этапах реализации транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов, грузовые

таможенные декларации и другие документы, необходимые для таможенной очистки грузов, в соответствии с установленными требованиями. Оформляет документы, связанные со страхованием грузов, коммерческие и другие акты в соответствии с установленными формами в случаях прибытия грузов и перевозочных средств в поврежденном состоянии (порча и (или) недостача грузов и грузовых мест, поврежденные пломбы, пломбозапорные устройства или их отсутствие). Рассчитывает провозные платежи и сборы. Информировать склад о движении грузов. Производит в установленном порядке переадресовку грузов, организует реализацию невостребованных грузов, а также, при необходимости, работу по розыску грузов, транспортных средств.

Сотрудники должны знать: законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, относящиеся к транспортной и транспортно-экспедиционной деятельности; международные соглашения и конвенции по транспорту; подвижной состав видов транспорта; технологию и организацию транспортно-экспедиционного обслуживания; эксплуатационные возможности транспортных путей и терминальных систем; методы оптимизации транспортно-технологических схем доставки грузов с использованием логистических систем; организацию транспортной инфраструктуры (пропускные и провозные возможности дорог, морских, речных портов и пристаней, аэропортов, транспортных узлов); действующие системы тарифов, налогов, скидок и льгот на перевозки, таможенных и страховых платежей; методы определения стоимости доставки грузов; порядок заключения договоров, оформления товарно-сопроводительных, транспортно-экспедиционных платежных, страховых и претензионных документов; основы товароведения; правила перевозок на всех видах транспорта; правила и нормы экологии и безопасности движения на транспорте; основы законодательства о труде и охране труда Российской Федерации в части, необходимой для организации транспортно-экспедиционной деятельности.

### **Положение о претензионной службе**

Претензионная служба решает следующие задачи:

- ◆ определение форм и правил подготовки актов приемки при недостачах или браке в полученных партиях, претензий по количеству и качеству;
- ◆ определение порядка подготовки и форм претензий получателей по количеству и качеству;
- ◆ организация учета претензий к перевозчикам, претензий по количеству и качеству товара, учета проверки, удовлетворения и анализа претензий;
- ◆ определение процесса обработки претензий, контроля ответов на них, контроля их удовлетворения;
- ◆ определение порядка работы с арбитражем в случае предъявления исков;
- ◆ определение порядка контроля расчетов по претензиям и решениям арбитража;
- ◆ определение методов анализа объема претензий, степени их удовлетворения для оценки качества товаров и работы склада или поставщиков в целях принятия решений о целесообразности деловых отношений с ними или работы с соответствующей группой товаров;
- ◆ постановка задач для компьютеризации процессов подготовки, учета и анализа претензий;
- ◆ операции по учету удовлетворения претензий.

### **Положение о диспетчерской службе**

Для организации планирования и диспетчеризации работ необходимо выполнение следующих процессов и операций:

- ◆ определение принципов подготовки планов и графиков работ, планов распределения рабочей силы и техники по объектам и срокам, включая согласование планов с режимом работы сторонних организаций, участвующих в процессах товародвижения;
- ◆ разработка планов, графиков, описаний последовательности операций, нормативов для бизнес-процессов и т. п.
- ◆ постановка задач для компьютеризации планирования и диспетчеризации работ, анализа качества планирования;
- ◆ определение кратчайших маршрутов перемещения грузов при раскладке для хранения и отборе для отгрузки;
- ◆ разработка маршрутных карт, описаний последовательности операций и т. п.
- ◆ постановка задач для компьютеризации подготовки маршрутных карт, спецификаций для размещения товаров и спецификаций для отбора товаров с учетом маршрутных карт.

#### Функции службы:

Осуществляет оперативное регулирование деятельности подразделений в соответствии с производственными программами, календарными планами и сменно-суточными заданиями. Контролирует обеспеченность подразделений необходимыми материалами, оборудованием и погрузочно-разгрузочными средствами. Собирает и обрабатывает информацию на грузообразующих и грузополучающих объектах, пунктах погрузки и разгрузки о наличии грузов. Распределяет исполнителей по объектам работ. Осуществляет оперативный контроль за ходом складских и погрузочно-разгрузочных операций по установленным графикам. Ведет диспетчерский журнал, составляет отчетные рапорты и другую техническую документацию о ходе производства.

## Положение о грузовой службе

Грузовые службы существуют у всех крупных предприятий, получающих и отправляющих грузы – промышленных, транспортных, заготовительных, добывающих, торговых и т. д.

#### Структура грузовой службы

|  |   |
|--|---|
| Руководитель грузовой службы (Груз-менеджер)   | Начальник гаража                              |
| Производство   | Гараж ПТО                                     |
| Диспетчеры, начальники смен, бригадиры, грузчики, стропальщики, телегадвинки.                      | Водители и операторы машин                    |
| Технолог погрузо-разгрузочных работ. Обучение персонала, разработка технологических инструкций.    | Ремонтный цех. Ремонт и обслуживание техники. |
| Служба охраны труда и экологии. Обучение персонала, разработка инструкций по технике безопасности. | Склад запчастей для ПТО.                      |

Современные требования совершенствования логистики грузопотоков в целях сокращения сроков выполнения грузовых операций и расходов на них повысили значимость качества управления грузовыми службами, подготовки кадров для них, обеспечения их техническими средствами и оргтехникой. Грузовая служба предприятия может быть структурно отдельной, может входить в структуру транспортного отдела. Большие грузовые потоки требуют специализации подразделений, которые выполняют погрузочно-разгрузочные работы и перевозки внутри своего предприятия.

Грузовая служба выполняет следующие основные функции.

- ◆ контакты с отправителями и перевозчиками, определение даты поступления груза, необходимости дополнительных перевозок (например, от желдорстанции до склада и т. п.);
- ◆ определение необходимого состава бригад и машин для разгрузки и размещения груза;

- ◆ определение технологии разгрузки, приемки и размещения груза (обычная или новая при новом виде груза);
- ◆ оформление документов по приемке груза от перевозчиков, претензий к перевозчикам;
- ◆ контакты со складом и цехами, получение указаний на отправку грузов и партий для отгрузки;
- ◆ определение необходимого состава бригад и машин для погрузки;
- ◆ определение технологии погрузки (обычная или новая при новом виде груза);
- ◆ оформление документов и сдача грузов перевозчикам;
- ◆ составление графика работ;
- ◆ инструктаж исполнителей;
- ◆ производство работ;
- ◆ размещение товаров по местам хранения (для крупногабаритных и специальных грузов).

*Обязанности груз-менеджера* Руководитель грузовой службы должен знать:

- ◆ технические условия погрузки и крепления, открепления и разгрузки грузов;
- ◆ правила транспортирования, упаковки и маркировки грузов;
- ◆ порядок и технологию взвешивания грузов, содержания и технического обслуживания весовых приборов;
- ◆ правила техники безопасности и производственной санитарии при погрузочно-разгрузочных работах;
- ◆ грузовую перевозочную и коммерческую документацию, правила ее хранения и оформления;
- ◆ правила перевозок грузов;
- ◆ основы планирования перевозок, организации труда и управления производством;
- ◆ правила охраны грузов в пути;
- ◆ инструкцию о порядке расследования и учета несчастных случаев, связанных с производством;
- ◆ основы трудового законодательства; положение о рабочем времени и времени отдыха работников предприятия.

Руководитель грузовой службы:

- ◆ определяет потребность в транспортных средствах под погрузку и заказывает их;
- ◆ контролирует соблюдение технических условий погрузки и крепления грузов, выполнение норм простоя транспортных средств под грузовыми операциями, правильность оформления грузовых перевозочных документов и учета погрузочно-разгрузочных работ, ведение претензионной работы;
- ◆ привлекает специалистов других структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено технологией операций);
- ◆ обеспечивает эффективное использование производственных площадей и погрузочно-разгрузочных средств;
- ◆ осуществляет руководство и оперативное планирование работы грузовой службы;
- ◆ обеспечивает выполнение планов погрузки, выгрузки грузов, сортировки, сохранность грузов и их своевременный вывоз;
- ◆ анализирует выполнение оперативного плана и основных показателей работы;

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.