

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ "МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОСТОЧНО-
ЕВРОПЕЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ"

Специальность: 38.02.03 Операционная деятельность в логистике
Кафедра Логистика

ОТЧЕТ

ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

На тему ПМ.01 «Планирование и организация логистического
процесса в организациях различных сфер деятельности»

Подготовил:
студентка 1-го курса, гр. ЭдЛ-212/21
Глухова Татьяна Алексеевна
Проверила:
Дьяченко Татьяна Юрьевна

г. Ижевск

2023

Введение

Производственная практика является одной из неотъемлемых частей подготовки квалифицированных специалистов всех специальностей, в том числе и 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике». Во время прохождения практики происходит закрепление и конкретизация результатов теоретического обучения, приобретения умений и навыков практической работы по избранной специальности и присваиваемой квалификации.

В период с 29 мая 2023 года по 06 июня 2023 года я проходила практику на предприятии ООО «Инкаб». Данное предприятие находится по адресу Пермский край, Пермский район, д. Нестюково, ул. Придорожная, д. 2

Объектом исследования отчета по ознакомительной практике стало ООО «Инкаб».

Целью практики являлось:

1. Ознакомление с деятельностью данного предприятия
2. Изучение принципов его работы
3. Углубление и закрепление знаний, полученных в ходе учебных занятий, так и выработка навыков подготовки.

Задачи:

- 1 Рассчитайте параметры логистической системы
- 2 Проведите оперативное планирование материальных потоков на производстве.
- 3 Проанализируйте каналы распределения продукции предприятия.
- 4 Определите потребности логистической системы.
- 5 Планирование и организация логистических процессов в подразделении организации.

Основная часть

ПК 1. Принятие участия в разработке стратегических и оперативных логических планов на уровне подразделения (участка) логической системы с учётом целей и задач организации в целом. Организация работы элементов логической системы.

1.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Завод «Инкаб» можно назвать сравнительно молодым предприятием — оно было образовано в 2007 году. Однако за прошедшее время завод добился весьма серьезных успехов. Пермское предприятие специализируется на производстве оптического кабеля, ежемесячно с его конвейеров сходит до 6 тысяч километров продукции, отвечающей всем мировым стандартам.

Основными подразделениями компании являются:

- Производство и реализация различных видов кабельной продукции, в том числе для атомных станций;
- Производство и реализация товаров народного потребления;
- Производство, ремонт и реализация деревянной тары;
- Производство, ремонт и реализация металлической транспортной тары;
- Заготовка, переработка, реализация лома и цветных и черных металлов;
- Производство и реализация специального технологического, нестандартного оборудования и технологического инструмента;
- Производство научно-технической продукции (услуг), испытаний кабельной продукции и оказание услуг по проведению указанных

испытаний;

- Деятельность по проверке и калибровке средств измерений и оказание услуг по этому виду деятельности;
- Осуществление коммерческой деятельности;
- Деятельность по грузовым перевозкам в пределах РФ и оказание услуг по этому виду деятельности.

Завод выпускает волоконно-оптические кабели для любых сфер применения: - Магистральные кабели: для прокладки в трубы, в кабельную канализацию, в грунт, подводный кабель, подвесной с выносным силовым элементом, подвесной самонесущий; - Локальные кабели: распределительный, абонентский в квартиру, дроп-кабели; - Специальные продукты: грозотрос/ОКГТ; огнестойкие/пожаробезопасные кабели, кабели-датчики.

Штат компании ООО «Инкаб» – это более 341 сотрудников, профессионалов своего дела.

Ответственность

Корпоративная ответственность Инкаба заключается в запуске и поддержании производственных процессов с учетом принципов устойчивого развития и заботы об окружающей среде. Вместе с тем, мы поддерживаем наших клиентов в их стремлении к устойчивому развитию, предлагая им качественные продукты.

Сотрудничество

ООО «Инкаб» поставляет оптический кабель через квалифицированных и опытных партнеров-дилеров по всей России и СНГ, без территориальных ограничений. Совместно с командой дилеров, Инкаб создал сеть региональных складов, где всегда есть запас часто используемых кабелей. Офисы компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге,

Екатеринбурге, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Тюмени, Хабаровске, Уральске, Алматы, Бишкеке и Караганде.

«Инкаб» уверенно входит в число отраслевых лидеров по объемам переработки оптического волокна, среди его клиентов — крупнейшие телеком-операторы России и множество региональных структур, а также энергетические компании.

На сегодняшний день основные потребители продукции "Инкаба", это большая четверка - на нее приходится потребление примерно 70% продукции. Остальные тридцать процентов приходятся, в основном, на интеграторов. Если говорить точнее про телеком-гигантов, то в этом году самым крупным покупателем был МТС - 25% (большая доля здесь у их дочернего МГТС), на втором месте Ростелеком - 20%, а далее идут Билайн (15%) и Мегафон (5%).

Преимущества

Теперь, поговорим о преимуществах оптического кабеля Инкаб. И первое преимущество – это надёжность. Такие кабели как правило хорошо защищены. И их трудно сломать. Второе преимущество – это компактность. Если вы хотите установить оптический кабель в домашних условиях, то он отлично скроется от посторонних глаз. И вряд ли ваши гост его заметят. Ведь он обладает компактностью. Третье преимущество – это гибкость. Данные оптические кабели обладают некоторой гибкостью, поэтому их можно прокладывать па различным острым или прямоугольным углам. Приобретайте оптический кабель Инкаб в различных интернет-магазинах. Четвёртое преимущество – это безопасность. Вам не стоит бояться оголённых проводов или что вас ударит током. Оптический кабель надёжно спрятан под оболочку и ничто её не вскрыет. Конечно же, если вы сами не полезете её вскрывать. И последнее, пятое преимущество – это долговечность. Такой оптический кабель ещё очень долго вам прослужит.

1.2 Изучение должностной инструкции менеджера по снабжению в организации и выявление специфики его работы

Специалисты логистического профиля востребованы сегодня на многих предприятиях. Данная должность предусматривает деятельность, связанную с контролем ресурсов, их производством и реализацией. При этом на первый план выходят задачи, связанные с оптимальной транспортировкой и хранением данных ресурсов. Задач этих так много, и они настолько разноплановые, что обязанности логиста в разных отраслях будут тоже различаться.

Практически на каждом предприятии существует отдел снабжения. Его функция заключается в поддержании достаточного товарного запаса на предприятии. Сотрудники отдела занимаются определением потребностей организации в материалах, товарах и технических ресурсах. В процессе снабжения организуют хранение, выдачу и контроль за использованием материально-технических ресурсов.

Должностная инструкция менеджера по снабжению регламентирует трудовые взаимоотношения. Документ определяет правила подчинения, порядок занятия и освобождения от должности работника, требования к его образованию, опыту, функциональные обязанности, права, виды ответственности.

Инструкцию готовит руководитель структурного подразделения. Утверждает генеральный директор организации.

- общие положения
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность за действия, выполняемые в процессе осуществления должностных обязанностей.

1. Общие положения

1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по снабжению.
2. Менеджер по снабжению принимается и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора по представлению Начальника отдела продаж.
3. Менеджер по снабжению подчиняется непосредственно Начальнику отдела снабжения.
4. На должность менеджера по снабжению назначается лицо, имеющее высшее инженерно - техническое образование или опыт продаж продукции.
5. Менеджер по снабжению должен знать:
 - организационно-распорядительные документы вышестоящих руководителей, касающиеся работы отдела продаж;
 - основы ценообразования и маркетинга;
 - стандарты и технические условия на реализуемую продукцию;
 - оптовые и розничные цены на продукцию;
 - порядок заключения договоров на поставку продукции;
 - правила оформления документации;
 - стандарты хранения, транспортировки и отгрузки продукции со склада;
 - этику делового общения;
 - порядок отчетности о проделанной работе;
 - методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, персональных компьютеров, правила внутреннего трудового распорядка.

2. Функциональные обязанности

1. Организация и ведение закупок:
 - поиск потенциальных поставщиков;

- ведение коммерческих переговоров с поставщиками в интересах Фирмы;
- оперативное реагирование на информацию, поступающую от поставщиков, и доведение ее до сведения Начальника отдела;
- мотивация поставщиков на работу с Фирмой.

2. Планирование и аналитическая работа:

- составление ежемесячного плана закупок;
- анализ статистических данных закупок, определение наличия и потребности в материалах на текущий момент и на будущие периоды, оптимизация складских запасов;
- предоставление отчетов по итогам работы в соответствии с регламентом работы отдела и Фирмы.
- обеспечение маркетинговых исследований по изучению предложений от поставщиков, уровню цен, перспектив развития рынка сбыта.
- составление прогнозов по поставкам продукции на склад.

3. Обеспечение закупок:

- прием и обработка заказов от менеджеров отдела продаж, оформление необходимых документов, связанных с закупкой продукции для клиентов Фирмы;
- осуществление информирования менеджеров отдела продаж обо всех изменениях в ассортименте, увеличениях и снижениях цен, времени поставки продукции на склад;
- окончательное согласование с поставщиком условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции на склад;
- взаимодействие с подразделениями Фирмы с целью выполнения возложенных задач;
- участие в рабочих совещаниях;
- ведение рабочей и отчетной документации.
- поддержание в активном состоянии данных о поставщиках в

информационной системе.

- участие в рассмотрении поступающих претензий и жалоб от поставщиков.

4. Контрольная:

- обеспечение своевременного поступления продукции на склад на основании документов от поставщиков, заполненных в соответствии с законодательством;
- недопущение дебиторской задолженности по расчетам с поставщиками;

3. Права

Менеджер по снабжению имеет право:

1. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.
2. Запрашивать лично или по поручению руководства от структурных подразделений и сотрудников отчеты и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3. Требовать от Начальника отдела продаж оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.
4. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.
5. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов по закупкам, входящих в компетенцию менеджера по снабжению.

4. Ответственность

Менеджер по снабжению несет ответственность за:

1. Неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных

настоящей инструкцией, в пределах, определенных действующим Трудовым законодательством РФ.

2. Обеспечение выполнения месячного плана закупок.
3. Проведение сделок и заключение договоров по закупкам продукции с организациями и частными лицами.
4. Выполнение приказов, распоряжений и поручений Начальника отдела продаж и Генерального директора компании.
5. Разглашение коммерческой информации, являющейся собственностью Фирмы
6. Нанесение материального ущерба и ущерба деловой репутации Фирмы.
7. Выполнение правил техники безопасности, противопожарных и других правил создающих угрозу деятельности предприятия, его работникам.
8. Соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка и исполнительской дисциплины.

ПК 2. Планирование и организация документооборота в рамках участка логической системы. Принятие, сортировка и самостоятельное составление требуемой документации

2.1 Составление договора приемки, передачи товарно-материальных ценностей

Документооборот – это движение документов с момента составления на данном предприятии или получения от других предприятий до сдачи в архив после их обработки и систематизации.

Документооборот в логистике бывает: при закупке, в отделе снабжения, в производстве, при контроле запасов, при складировании, при распределении.

Документ - это материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом для ее передачи во времени и пространстве, на основании которого ведется бухгалтерский и налоговый учет.

Требование-накладная (М–11) - внутренний документ предприятия. Он оформляется при перемещении ТМЦ внутри подразделений: передаче материалов, сдаче неиспользованных остатков, отходов, брака. Для этих случаев используется форма М-11. В нее могут вноситься несколько наименований материалов. Ограничение составляют те случаи, когда на отпуск ТМЦ предусмотрены ограничения в форме установленных лимитов.

Требование-накладная выписывается в двух экземплярах для каждого склада лицом, сдающим товарные ценности. Лицо, передающее товар, производит списание, а лицо, получающее, приходит его. Форма заполняется либо от руки, либо с помощью специальных компьютерных программ. Подписывается материально-ответственными лицами и передается в бухгалтерию для дальнейшего оформления.

Накладная на внутреннее перемещение, передачу товаров, тары. Унифицированная форма №ТОРГ-13. Поскольку внутри организации, между

ее структурными подразделениями также происходит движение товарно-материальных ценностей, данные перемещения также необходимо учитывать. Даже если товар или тара был передан одним материально ответственным лицом другому, такие изменения фиксируются в накладной на внутреннее перемещение, передачу товаров, тары. Стоит отметить, что данные перемещения товаров происходят с использованием собственного транспорта, без привлечения сторонних транспортных организаций.

Достаточно двух экземпляров данного документа. Один оставляет у себя лицо, сдающее описанные ценности (для документального подтверждения списания), другой же передается принимающей стороне (в этом случае накладная является основанием для оприходования). После подписей обоими сторонами документ с реестром сдается в бухгалтерию, где производят учет движения товарно-материальных ценностей.

Накладная на передачу готовой продукции в места хранения по форме МХ-18 применяется для учета передачи готовой продукции из производства в места хранения. Составляется в двух экземплярах материально ответственным лицом структурного подразделения, сдающего готовую продукцию. Один экземпляр служит сдающему структурному подразделению (цеху, участку, бригаде) основанием для списания продукции (ценностей), а второй - принимающему складу для оприходования продукции.

Накладная подписывается материально ответственным лицом сдатчика и получателя и сдается в бухгалтерию для учета движения продукции (ценностей). Бухгалтер предприятия проверяет правильность оформления документа (наличие всех подписей, заполнение всех необходимых реквизитов, отсутствие исправлений или их подтверждение соответствующими должностными лицами); правильность подсчета количества и сумм во всех графах и строках накладной.

Накладная на отпуск материалов на сторону (М-15). Бланк Накладной на отпуск материалов на сторону по форме № М-15 применяется для учета отпуска материальных ценностей хозяйствам своей организации,

расположенным за пределами ее территории, или сторонним организациям, на основании договоров и других документов. Накладную выписывает работник структурного подразделения в двух экземплярах на основании договоров (контрактов), нарядов и других соответствующих документов и предъявлении получателем доверенности на получение ценностей, заполненной в установленном порядке.

Первый экземпляр передают складу как основание для отпуска материалов, второй - получателю материалов.

2.2 Характеристика форм документов внутренней отчетности на предприятии

Целью внутренней отчетности является обеспечение управленческого персонала всех уровней необходимой информацией. Требования о содержании отчетности должны сформулировать руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации. Управляющие должны разъяснить бухгалтерам и другим исполнителям, составляющим внутреннюю отчетность, какая информация, в каком виде и объеме, в какие сроки им необходима. Для управляющих имеют значение не только содержание информации, но и способы ее доставки, формы отчетности. Внутренняя отчетность должна обеспечить возможность быстрого обзора и оценки фактических результатов, их отклонений от цели, определения недостатков в настоящее время и на будущее, выбора оптимальных вариантов управленческих решений. Сформировать отчетность, позволяющую получить информацию для решения комплекса проблем, весьма непросто. Добиться удовлетворительных результатов можно только совместными усилиями управляющих и бухгалтеров, других специалистов (экономистов, плановиков).

Таковыми документами являются:

Маршрутно–сопроводительный лист это документ по учёту выработки продукции и движения партии обрабатываемых деталей по операциям. Относится к документации по оперативному управлению производством и контролю исполнения производственных заданий, взаимодействия участков и цехов в производственном процессе, ресурсного обеспечения. Он, в том числе, обеспечивает прослеживаемость процесса изготовления любого готового изделия, начиная от использованных материалов и заканчивая финальной сборкой.

Сводная ведомость - служит основанием для расчета фактических затрат и калькулирования себестоимости полуфабрикатов собственной выработки. Так же она позволяет не только установить фактический размер фонда заработной платы, но и получить необходимые данные о суммах пособий, начисленных по временной нетрудоспособности за счет соцстраха, данные о налогах, подлежащих взносу финоргану, об удержаниях в пользу отдельных лиц и организаций и о суммах других удержаний. Эти сведения используются для бухгалтерских проводок и составления справки Госбанку о начисленной и причитающейся заработной плате.

ПК 3. Осуществление выбора поставщиков, перевозчиков, определение типа посредников и каналы распределения

3.1 Проведение анализа выбора поставщиков, определяя тип посредников

От выбора поставщика зависит качество производимой продукции и успех предприятия. Поэтому необходимо определить рейтинг продавцов и на этой основе выбрать поставщика. Для успешного функционирования предприятия необходимо, чтобы между поставщиком (продавцом) и потребителем установились партнерские отношения.

При традиционном подходе отдел снабжения стремится:

- создать группу поставщиков для каждого вида производимой продукции;
- установить деловые отношения с теми, кто предлагает минимальную цену или, в случае если цена необходимой продукции одинакова у всех поставщиков, — с теми, кто обеспечивает быстрее поставки;
- добиваться минимально возможной цены путем переговоров, например ссылаясь на возможность заключения сделки с другими поставщиками;
- иметь не менее двух постоянных поставщиков в целях защиты и страховки от возможных нарушений поставок или других проблем, а также чтобы иметь возможность оказывать давление на поставщиков при заключении договора (контракта).

Используя эту тактику, можно добиться существенного снижения цены на приобретенную продукцию. Но преимущественная ориентация на цену приобретаемых изделий повышает риск производства низкокачественной продукции и увеличения затрат на устранение отклонений (несоответствий), дефектов или брака. Выбор поставщика должен осуществляться с учетом многих факторов, главными из которых являются качество и цена продукции.

Более надежный и эффективный подход в выборе поставщиков основывается на анализе сведений о качестве их работы и продукции. Это требует проведения соответствующего исследования и, следовательно затрат, что сокращает число потенциальных поставщиков, с которыми компания может вступить в сотрудничество. При таком подходе поставщик должен допустить

на свое предприятие представителей заказчика (потребителя). В таком случае обе стороны более ответственно относятся к установлению делового сотрудничества и заключению договора.

Метод оценки поставщика (продавца) включает:

- анализ предыдущей деятельности по поставкам;
- установление соответствия системы менеджмента качества поставщика требованиям стандартов;
- контроль потребителем качества продукции на соответствие требованиям стандарта.

При оценке поставщика аудиторы потребителя рассматривают следующие аспекты:

- компетентность руководства и его приверженность качеству;
- понимание технических условий и контракта на поставку;
- размер предприятия и его производственные мощности;
- возможный объем поставок;
- процессы и методы управления качеством, методы контроля качества;
- уровень квалификации и подготовки сотрудников;
- организация и эффективность обеспечения качества;
- отзывы других потребителей;
- финансовая стабильность предприятия.

Аудит проводится до заключения контракта.

Выводы аудиторов могут быть следующими:

1. Потребитель (покупатель) полагается на систему обеспечения качества, используемую поставщиком.
2. Поставщик передает потребителю вместе с продукцией установленные техническими требованиями данные контроля и испытаний.
3. Поставщик осуществляет стопроцентный контроль и испытание продукции по соответствующим параметрам.
4. Поставщик проводит приемо-сдаточные испытания по согласованной с потребителем программе.
5. Поставщик имеет систему качества, признаваемую потребителем (например систему качества по Международным стандартам ИСО серии 9000).
6. К поставщику не предъявляются никакие требования по обеспечению и контролю качества, а потребитель осуществляет свой входной контроль и

отбор продукции.

Выбор поставщика основывается на:

- оценке опытной партии продукции;
- опыте предыдущей работы с аналогичными поставщиками;
- результатах испытаний ранее поставляемой аналогичной продукции;
- известном опыте других потребителей;
- контроле на предприятии и оценке функционирования системы качества поставщика, а также его возможностей совершенствования производства и т. п.

Определение рейтинга поставщика:

- во-первых, позволяет выбрать наилучшего поставщика или продавца;
- во-вторых, обеспечивает обратную связь, что позволяет устранять возникающие трудности или сбои в работе.

Рейтинг должен учитывать в основном следующие факторы: качество продукции, цену, услуги. Под услугами в данном случае понимается способ доставки продукции, точность соблюдения графика доставки, послепродажное обслуживание и др.

3.2 Описание каналов распределения товарных запасов

Логистические каналы распределения товаров.

Каналы товародвижения – совокупность отдельных лиц (потребителей), связанных с передвижением и обменом товаров. Каналы распределения независимо от количества уровней можно объединить в три группы:

- 1) прямые – когда связи между контрагентами непосредственны;
- 2) косвенные – когда между контрагентами находится один или несколько посредников;
- 3) смешанные – когда с определенной группой потребителей устанавливаются прямые связи, а с остальными косвенные, или когда по одним видам продукции контакты с заказчиком непосредственные, а по другим – опосредованные.

Каналы товародвижения выполняют очень важные функции:

- сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена;
- определяют условия закупки и продажи продукции (по факту, предоплата, консигнация);
- стимулируют сбыт;
- налаживают и поддерживают контакты с постоянными покупателями;
- согласуют цены.

Какой будет выбран канал товародвижения, зависит от финансового состояния фирмы, от ее имиджа, производственных возможностей. Влияние на выбор канала оказывает число конкурентов, потребители, их отношение к приобретению товаров, от их требований к ассортименту и качеству товара, от платежеспособности потребителей, от характеристик самого товара.

Структура логистических каналов распределения

При формировании канала распределения товара на первое место выдвигается решение о структуре канала, т.е. о количестве уровней канала и о конкретном составе членов канала. При выявлении возможных вариантов каналов распределения необходимо определиться с типом используемых посредников. Классификацию посредников можно провести по сочетанию двух признаков:

- 1) от чьего имени работает посредник;
- 2) за чей счет посредник ведет свои операции.

Дилеры — это оптовые, реже розничные посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между

производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки. Различают два вида дилеров. Эксклюзивные дилеры являются единственными представителями производителя в данном регионе и наделены исключительными правами на реализацию его продукции. Дилеры, сотрудничающие с производителями на условиях франшизы, именуется авторизованными.

Дистрибьюторы — оптовые и розничные посредники. Производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. По договору им приобретается право продажи продукции.

Комиссионеры. Оптовые и розничные посредники. Они не являются собственниками продаваемой продукции. Производитель (или комитент в данной операции) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Таким образом, комиссионер является посредником только для комитента, а не для конечного потребителя, деньги которого перечисляются на счет комиссионера. Комиссионер должен обеспечить сохранность товара.

Агенты — посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лица (принципала).

Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделку от имени и за счет принципала. По объему полномочий агенты подразделяются на две категории. Универсальные агенты совершают любые юридические действия от имени принципала. Генеральные агенты заключают только сделки, указанные в доверенности. Вознаграждение они получают как по тарифам, так и по доверенности.

Брокеры — посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Они не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон

закрывающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений. Брокеры вознаграждаются только за проданную продукцию.

Участие склада при распределении товаров.

Складские системы способствуют:

- сохранению качества продукции, материалов, сырья;
- повышению ритмичности и организованности производства и работы транспорта;
- улучшению использования территорий предприятий и фирм;
- снижению простоев транспортных средств и транспортных расходов;
- высвобождению рабочих от непроизводительных погрузочно-разгрузочных и складских работ для использования их в основном производстве.

К основным функциям склада можно отнести следующие:

1. Преобразование производственного ассортимента в потребительский в соответствии со спросом.
2. Складирование и хранение позволяет выравнивать временную разницу между выпуском продукции и ее потреблением и дает возможность осуществлять непрерывное производство и снабжение на базе создаваемых товарных запасов.
3. Транспортировка грузов.
4. Предоставление услуг. Среди них:
 - подготовка товаров для продажи (фасовка продукции, заполнение контейнеров, распаковка и т.д.);
 - проверка функционирования приборов и оборудования, монтаж;
 - придание продукции товарного вида, предварительная обработка

(например, древесины);

- транспортно-экспедиционные услуги и т. д.

Совокупность работ:

- временное размещение и хранение материальных запасов;

- преобразование материальных потоков;

- обеспечение логистического сервиса в системе обслуживания.

Любой склад обрабатывает, по меньшей мере, три вида материальных потоков: входной, выходной и внутренний. Данное предприятие осуществляет сбыт готовой продукции в соответствии с заказом.

ПК 4. Владение методикой проектирования, организации и анализа на уровне подразделения (участка) логистической системы управления запасами и распределительных каналов

4.1 Характеристика системы складирования и управления запасами на складе

Организация склада – важный этап развития любой производственной или торговой компании. Обычно речь идёт о помещении, в котором складировются и хранятся после приёма и до передачи по назначению различные грузы. Основной задачей склада является накопление запасов и передача их потребителю.

Основы складской логистики управления складом

Контроль осуществляется по нескольким направлениям:

- наличие необходимых запасов;
- соблюдение сроков хранения продукции и своевременная передача потребителю;
- своевременная доставка грузов на склад и отправка.

Задача складской логистики как раз и заключается в рациональном управлении грузовыми потоками, их учёте и эффективном распределении. Технология является важной частью системы доставки грузов, поэтому тесно связана с транспортной логистикой.

Функции склада

У каждого склада имеется целый ряд функций:

1. складирование и хранение грузов;

2. контроль над поставками и формирование ассортимента. Недостаток запасов может повлечь дополнительные расходы. Впрочем, переизбыток приводит к тем же последствиям;
3. унитизация грузов (объединение небольших партий товара в крупные) обеспечивает быструю доставку заказов нескольким получателям с минимальными транспортными затратами;
4. приём и отгрузка товаров – место тесного взаимодействия складской и транспортной логистики. На этом этапе происходит обработка товара, проверка качества и сверка количества, обработка сопроводительных документов;
5. другие логистические услуги, в том числе, тестирование работы приборов, сборка или фасовка продукции.

На любом складе присутствует как минимум 3 основных потока, каждый из которых нуждается в управлении и контроле:

- входящий – поступающие грузы нужно принять, проверить количество, обработать сопроводительную документацию;
- исходящий – отпускаемые грузы требуется упаковать, загрузить, подготовить сопроводительные документы;
- внутренний – движение грузов по складской территории, сортировка, обработка, оформление складских документов.

Принципы организации складской логистики в управлении складом

Каждый процесс в складской логистической цепочке должен быть синхронизирован с остальными. Если этого не происходит, на складе могут возникнуть заторы и, в конце концов, воцарится хаос. Поэтому организация складской логистики и управление складом должно соответствовать следующим принципам:

1. количество складских площадей – это первое, что необходимо учесть. Недостаток помещений для хранения продукции приводит к регулярному перемещению грузов и повышает транспортные расходы. Избыточные простаивающие складские помещения всё равно нужно обслуживать, а дохода они не приносят. Итоговое решение по складским площадям можно принимать только после тщательного

рассмотрения вопроса. Помощь опытного логиста в этом случае станет просто неоценимой;

2. способ владения складом – вопрос, требующий не менее тщательного изучения. Требуется оценить все преимущества и недостатки владения складскими площадями и их долгосрочной аренды;
3. расположение склада определяет размер транспортных расходов и итоговую рентабельность проекта. Очень важно учесть, откуда удобнее и быстрее будет отправлять грузы. Удачная локация позволяет составить несколько взаимозаменяемых путей между складом и внешним миром.

Методы складирования

Даже небольшой склад – это территория с огромным количеством процессов, которые требуют отладки и синхронизации. Здесь важна любая деталь – тара для хранения грузов, метод складирования. При этом огромное значение имеет рациональное использование пространства, наличие места для прохода сотрудников и манёвров спецтехники. Грузы должны храниться таким образом, чтобы персонал мог быстро ориентироваться.

Планировка

Схемы размещения продукции разрабатываются до начала эксплуатации помещения для сокращения издержек предприятия. Обучение методам эффективного управления становится одним из решающих факторов складской логистики. Безусловно, важно разместить на ограниченном пространстве максимально возможное количество груза, но при этом к нему должен быть удобный и быстрый доступ. Иначе контролировать качество, ухаживать за содержимым и оперативно осуществлять отгрузку будет невозможно. Порядок размещения грузов также имеет значение, поэтому обычно ближе к проходу располагаются часто обновляемые товары, а редко используемые отправляются вглубь помещения. Это же справедливо для быстропортящихся продуктов.

Оборудование

Для обеспечения максимальной функциональности склада он должен быть укомплектован необходимым оборудованием. Обязательно нужны стеллажи и погрузчики для перемещения грузов по внутренним маршрутам. Кроме того,

должны быть в наличии вентиляция, пожарная охрана, сигнализация. Стоимость нового технологичного оборудования достаточно высока, однако при регулярной эксплуатации склада затраты быстро окупаются. Подбирать и закупать оборудование должны профессионалы с опытом, поскольку высокая цена не всегда гарантирует качество.

Информационные системы

Заполнение и ведение складской документации можно перенести в виртуальное пространство и распечатывать по мере необходимости. Специализированное ПО обеспечивает возможность контроля поступлений и размещения груза в пространстве и времени, а также за сроком хранения и своевременной утилизацией.

Персонал

Количество персонала зависит от размера хранилища. В штат обычно входят такие специалисты как заведующий, бухгалтер, кладовщик, охранник, сортировщики, маркировщики, грузчики. Наличие профессионально подготовленных кадров гарантирует стабильную и эффективную работу склада. Если руководитель компании будет заниматься всеми вопросами, на общее управление компанией у него не останется времени. Процессы в каждом подразделении предприятия должны протекать слаженно, каждый сотрудник – выполнять свою часть работы.

Применять технологии складской логистики можно на собственном или арендованном складе. Но есть и третий вариант – отдать эту часть работы сторонней компании, которая специализируется именно на оказании таких услуг.

Система структурирует складское хозяйство по основным процессам:

- приём грузов;
- размещение и хранение;
- дополнительная обработка;

- комплектация и упаковка;
- отгрузка покупателю либо передача на производство;
- инвентаризация.

Существует несколько типов WMS систем, ориентированных на разные масштабы и специфику бизнеса. Универсального решения на сегодняшний день не существует, а потому, выбором оптимального программного обеспечения должны заниматься специалисты.

Спрос на складские услуги растёт постоянно, поэтому отрасль развивается, появляются новые инструменты управления и контроля. Складская логистика – кропотливый труд, который требует неусыпного внимания. Руководство процессом одинаково нужно и огромному комплексу и маленькому складу, но пока в России не хватает своих грамотных специалистов в этой отрасли.

4.2 Расчёт основных параметров складских помещений

Площади на товарных складах обычно делят на помещения основного производственного назначения и вспомогательные. Первые служат для выполнения основных технологических операций, в том числе для хранения товаров, экспедиции и переработки. Вспомогательные помещения предназначены для хранения тары, размещения инженерных устройств и коммуникаций, а также различных служб и иных целей. При составлении проекта склада полезно знать функции, которые несут различные зоны, уметь оптимизировать их параметры и место расположения, определять эффективность работы.

Требования к планировке складских помещений

Условно пространство склада можно разделить на две основные части: площади, непосредственно используемые для хранения товара, и площади, не используемые для хранения. При планировании склада рекомендуется поддерживать соотношение этих площадей в пропорции не менее чем 2:1.

Планировка складских помещений должна обеспечивать возможность применения эффективных способов размещения и укладки единиц хранения, использования складского оборудования и условия для полной сохранности товара. Такой принцип внутренней планировки зон склада позволяет

поддерживать поточность и непрерывность складского технологического процесса. Для улучшения условий эксплуатации подъемно-транспортных машин и механизмов необходимо стремиться организовать единое пространство склада, без перегородок и с максимально возможным количеством колонн или пролетов. Наилучшим вариантом с этой точки зрения является однопролетный склад (шириной не менее 24 м). Эффективность использования складского объема во многом зависит также от высоты складирования, которая должна учитывать размеры транспортных единиц и максимально приближаться к технологической высоте склада.

На планировку и структуру помещений склада существенным образом влияет само содержание технологического процесса. На стадии проектирования устанавливаются состав помещений склада, пропорции между отдельными помещениями и их взаимное расположение. Рассмотрим планировку товарного склада общего пользования как наиболее распространенного вида склада.

Характеристика основных складских зон

Для выполнения технологических операций по приемке, хранению и отправке продукции покупателям на складах выделяют следующие основные зоны:

- зона разгрузки транспортных средств, которая может располагаться как внутри, так и вне помещения;
- экспедиция приемки товара, в том числе с операциями по приемке продукции по количеству и качеству;
- основная зона хранения;
- зона комплектования заказов;
- экспедиция отправки товара;
- зона погрузки транспортных средств, которая располагается вне зоны хранения и комплектования.

Перечисленные операционные зоны склада должны быть связаны между собой проходами и проездами.

Зона разгрузки транспортных средств должна примыкать к экспедиции приемки товара (зоне приемки продукции по количеству и качеству). Под зону хранения продукции отводится основная часть площадей. Она состоит из территории, занятой единицами хранения, и площади проходов. К зоне хранения должна примыкать зона комплектования заказов. Эту зону в свою

очередь следует располагать рядом с экспедицией по отправке единиц хранения.

Зона разгрузки товара используется для механизированной и ручной разгрузки транспортных средств, а также для выемки товара из транспортной тары, приемки по количеству и кратковременного хранения до момента передачи в экспедицию приемки товара.

Экспедиция приемки товара (может размещаться в отдельном помещении склада) служит для приемки товара по количеству и качеству, ведения учета прибывшего товара, его временного хранения до передачи в зону основного хранения склада.

На участке подготовки товара к хранению (размещается в зоне приемки товара или в основном помещении склада) происходит формирование мест хранения. Товар в эту зону может поступать из экспедиции приемки товара и/или с участка разгрузки.

В зоне хранения (главная часть основного помещения склада) выполняют операции по хранению товара.

В зоне комплектования (может размещаться в основном помещении склада) осуществляется формирование единиц транспортировки потребителям, содержащих подобранный в соответствии с заказами необходимый ассортимент товара.

Экспедиция отправки используется для приемки товара экспедитором (получателем товарной партии), а также для кратковременного хранения подготовленных к отправке грузовых единиц.

В зоне погрузки происходит ручная и/или механизированная загрузка транспортных средств.

4.3. Проведение анализа и характеристика организации внутрипроизводственных потоковых процессов.

Жизненный цикл изделия (продукции) — это совокупность процессов, выполняемых от момента выявления потребностей общества в определенной продукции до момента удовлетворения этих потребностей и утилизации продукта.

Жизненный цикл продукции (ЖЦП) включает период от возникновения потребности в создании продукции до её ликвидации вследствие исчерпания потребительских свойств. Основные этапы ЖЦП: проектирование, производство, эксплуатация, утилизация. Применяется по отношению к продукции с высокими потребительскими свойствами и к сложной наукоёмкой продукции высокотехнологичных предприятий.

Я считаю, что данный жизненный цикл отлично подходит для реализации продукции, так как требуется немного времени на его реализацию и прописаны все формы документов, которые требуются для заполнения.

ПК 5. Основы оперативного планирования и организации материальных потоков на производстве

5.1 Определение потребности логистической системы предприятия или ее элементов

Логистическая система – это относительно устойчивая совокупность звеньев (структурных/функциональных подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников), взаимосвязанных и объединенных единым управлением корпоративной стратегии организации бизнеса.

Основные свойства.

Логистическая система обладает определяющими свойствами, характерными для любой системы, но конкретизированными применительно к задачам логистики.

1. Целостность и членимость. Элементы логистической системы должны работать как единое целое для реализации потенциальной способности к объединению и совместной работе.

2. Взаимосвязанность элементов. Между элементами логистической системы существуют вполне определенные связи как организационного (в том числе договорного) характера, так и технологические и производственные, более значимые, чем элементы, оказавшиеся вне этой системы.

3. Организованность совокупности элементов. Потенциальные возможности элементов логистической системы образовывать взаимосвязи и объединяться в единое целое воплощаются в реальной системе, если к этим элементам будут применены определенные организующие воздействия, направленные на достижение целостности.

4. Интегративные качества. Это свойство заключается в том, что логистическая система, как единое целое, проявляет качества, которыми элементы материальных и информационных потоков, объединяемых в логистическую систему, по отдельности не обладают. Для этого свойства есть емкое выражение: эффект суммы превышает сумму эффектов.

5. Сложность. Сложность логистической системы характеризуется такими основными признаками, как наличие большого числа элементов

(звеньев); многофакторный характер взаимодействия между отдельными элементами; содержание функций, выполняемых системой; структура организованного управления; воздействие на систему неопределенного числа стохастических факторов внешней среды.

6. Иерархичность. Подчиненность элементов более низкого уровня (порядка, ранга) элементам более высокого уровня, что касается линейного или функционального логистического управления.

7. Эмерджентность (целостность). Свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемое только логистической системой в целом, а не отдельными ее звеньями или подсистемами.

8. Структурированность. Предполагает наличие определенной организации структуры логистической системы, состоящей из взаимосвязанных объектов и субъектов управления и обеспечивающих ее декомпозицию.

Выделяются два основных комплекса подсистем: функциональный и обеспечивающий.

Функциональный комплекс соответственно управляет основными логистическими функциями (транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, запасами и т. д.) в снабжении, производстве и распределении. Поэтому выделяются подсистемы: дистрибуции (сбыта/распределения); поддержки производственных процессов; снабжения (управления закупками).

Обеспечивающий комплекс традиционно включает организационно-экономическую, правовую и информационно-компьютерную поддержку, экологическое и эргономическое обеспечение логистики.

Звеном логистической системы называется некоторый экономически и/или функционально обособленный объект, не подлежащий дальнейшей декомпозиции в рамках поставленной задачи анализа или синтеза логистической системы и выполняющий локальную целевую функцию. В качестве звеньев логистической системы могут выступать предприятия-поставщики, производственные предприятия и их подразделения, сбытовые предприятия, торговые и посреднические организации, транспортные предприятия и банки и т. п.

Реальными звеньями, из которых может состоять логистическая система, являются:

- различные формы собственности и организационно-правовые формы;
- различия в характере и целях функционирования;
- различия в производственной мощности, уровне концентрации производства, используемом технологическом оборудовании, потребляемых ресурсах;
- рассредоточенность технических средств и трудовых ресурсов на большой территории;
- экстерриториальность и высокая мобильность средств транспорта;
- зависимость результатов деятельности от большого числа внешних факторов и смежных звеньев;
- и др.

Звенья логистической системы могут быть трех основных типов: генерирующие, преобразующие и поглощающие материальные и сопутствующие им информационные и финансовые потоки. Часто встречаются смешанные звенья логистической системы, в которых указанные три основных типа звеньев комбинируются в различных сочетаниях. В звеньях логистической системы материальные (информационные, финансовые) потоки могут сходиться, разветвляться, дробиться, изменять свое содержание, параметры, интенсивность и т. п.

Выделение звена логистической системы в большинстве случаев связано с наличием в организационной структуре управления функционально-обособленных по отношению к основным и сопутствующим потокам подразделений, а также партнеров и контрагентов в организации логистики компании. Партнеры и контрагенты образуют так называемые «три стороны» в логистике фирмы, причем компанию, которая формирует логистическую систему, иногда называют интегральной компанией или «хозяйном» логистического процесса.

Для промышленного или торгового предприятия эти три стороны следующие:

- первая сторона – поставщики материальных ресурсов и готовой продукции;
- вторая сторона – потребители готовой продукции;
- третья сторона – логистические посредники.

В подавляющем большинстве случаев представитель «третьей стороны» в логистике является хозяйствующим субъектом и участником рыночных отношений. В понятия «первая сторона» и «вторая сторона» могут входить поставщики и потребители разных уровней вплоть до поставщиков исходного сырья и конечных потребителей.

Особенностями конкретных звеньев логистической системы, существенно влияющими на процесс ее формирования, являются:

- форма собственности и организационно-правовая форма;
- различия в характере и целях функционирования;
- различная мощность и концентрация капитала, технологическое оборудование, ресурсы;
- рассредоточение инфраструктуры, трудовых, материальных и других ресурсов на большой территории;
- и др.

Элемент логистической системы – неделимая в рамках поставленной задачи управления или проектирования часть звена логистической системы (подсистемы).

Выделение элемента определяется низшим уровнем декомпозиции логистической системы и вызвано необходимостью обособления операции или их совокупности с целью оптимизации ресурсов, построения модели предприятия или его структурных подразделений, моделирования бизнес-процессов, закрепления за операцией конкретного исполнителя или технического устройства (например, автоматизированного рабочего места), формирования системы учета, контроля и мониторинга логистического плана.

Потребность.

Исходя из потребностей управления логистические системы можно классифицировать по следующим признакам:

- объект управления;
- отраслевая специализация компании;
- сектор производства;
- уровень производства.

Логистические системы делятся на две большие группы:

микрологистические и макрологистические системы.

Микрологистические системы. Относятся, как правило, к определенной организации бизнеса, например к фирме-производителю товара (ассортимента товаров), и предназначены для управления и оптимизации материальных и связанных с ними потоков (информационных, финансовых) в процессе производства или снабжения и сбыта. Соответственно различают внутренние (внутрипроизводственные), внешние и интегрированные микрологистические системы.

Внутрипроизводственные логистические системы оптимизируют управление материальными потоками в пределах технологического цикла производства продукции. Если задана программа выпуска готовой продукции (производственное расписание), то основными задачами внутрипроизводственной логистической системы являются: эффективное использование материальных ресурсов, уменьшение запасов материальных ресурсов и незавершенного производства, ускорение оборачиваемости оборотного капитала фирмы, уменьшение длительности производственного периода, контроль и управление уровнем запасов материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции в складской системе фирмы-производителя, оптимизация работы технологического (промышленного) транспорта. Критериями оптимизации функционирования внутрипроизводственных логистических систем обычно являются минимальная себестоимость продукции и минимальная длительность производственного периода при обеспечении заданного уровня качества готовой продукции.

Микрологистические внутрипроизводственные системы могут быть детализированы до производственного (структурного) подразделения предприятия, например, цеха, участка или отдельного рабочего места. Однако в дальнейшем будут рассмотрены подобные логистические системы только на уровне всего предприятия-изготовителя продукции. Внешние логистические системы решают задачи, связанные с управлением и оптимизацией материальных и сопутствующих потоков от их источников к пунктам назначения (конечного личного или производственного потребления) вне производственного технологического цикла. Таким образом, звеньями внешних логистических систем являются элементы снабженческих и распределительных сетей, выполняющие те или иные логистические операции по обеспечению движения потоков от поставщиков материальных ресурсов к производственным подразделениям фирмы-производителя и от ее складов готовой продукции к потребителям.

Логистика предприятий носит в основном информационный характер. Чем выше уровень логистической системы, тем больше информационных потоков и меньше материальных. Таким образом, логистическая система корпорации представляет собой стройную систему управления (менеджмента), построенную таким образом, что каждый уровень оперирует только той информацией, которая ему необходима.

Четкость функционирования мезологистики особенно важна, если учесть двойственную природу мезоэкономики. На рынке конечных товаров экономика корпораций носит конкурентный, рыночный характер. Внутри корпорации экономика носит сугубо плановый, хозрасчетный характер и цены определяются расчетным путем (трансфертные цены). Успешная деятельность корпораций демонстрирует целесообразность взаимопроникновения и успешного дополнения друг друга рыночной и плановой систем.

5.2 Расчёт основных элементов логистической системы

К основным подсистемам логистической системы в классическом ее варианте относятся следующие девять: закупка, склады, запасы, транспорт, производство, распределение, сбыт, информация, кадры.

Рассмотрим каждую из них.

Закупка - это выделенная подсистема, обеспечивающая ЛС материальным потоком в виде сырья, материалов и т. П. Непосредственно от первоисточника.

Склады - является подсистемой ЛС, представлена изначально складскими площадями в виде зданий, сооружений, площадок, а также необходимыми техническими средствами для перемещения и переработки материального потока в пределах "складского пространства".

Запасы - является своеобразным показателем жизнеспособности ЛС. Это "кровь" логистической системы.

Транспорт - связывает определенные подсистемы ЛС (закупку, склады, производство, сбыт) транспортным процессом, обеспечивая одновременно бесперебойность и своевременность ее функционирования.

Производство - обеспечивает трансформацию (переработку) материального потока в востребованную рынком продукцию с минимальными затратами и заданным качеством.

Распределение - подсистема, которая обеспечивает выбытие материального потока из подсистемы производства и поступления его через логистические каналы и цепи с минимальными затратами к местам возможного потребления

Сбыт - подсистема, интегрированная с маркетингом. Основное назначение ее - это своевременная реализация готовой продукции потребителям с сопутствующим логистическим сервисом в нужном месте и в назначенное время.

Информация, а точнее, информационная подсистема - одна из основных подсистем, обеспечивающих деятельность ЛС.

Кадры - важная подсистема логистической системы, которая задействована при выполнении логистических активностей и обеспечивающей целенаправленную деятельность логистической системы.

Экономические цели функционирования подсистем логистической системы:

Закупка – минимизация затрат на закупку сырья, материалов и т. п.

Склады – минимизация затрат на хранение запасов и сопутствующую грузопереработку их в «складском пространстве».

Запасы – оптимизация запасов.

Транспорт – минимизация затрат на транспортировку материального потока.

Производство – оптимизация затрат на изготовление продукции.

Распределение – минимизация затрат на распределение продукции.

Сбыт – минимизация затрат на реализацию продукции и сопутствующий логистический сервис.

Информация – минимизация затрат на хранение, передачу и переработку информации.

Кадры – оптимизация выполнения логистических функций системы.

Задачи подсистем логистической системы:

Закупка – организация и управление закупками.

Склады – организация складского хозяйства и управление грузопереработкой внутри «складского пространства».

Запасы – управление запасами.

Транспорт – организация и управление транспортным процессом.

Производство – организация и управление производственным процессом.

Распределение – организация и управление распределением материальных потоков.

Сбыт – организация и управление сбытом.

Информация – организация и управление информационными потоками.

Кадры – организация и управление процессом исполнения логистических операций.

В логистике выделяют два вида систем продвижения материальных потоков: толкающие и тянущие.

Толкающая система – изготовление изделий начинается на одном конце производственной линии, проходит через последовательный ряд технологических операций и заканчивается обработкой на другом конце производственной цепочки.

Тянущая система – предметы труда на технологический участок поступают по мере необходимости. Она способствует сокращению производственных запасов при одновременном увеличении гибкости производства.

Заключение

За время прохождения производственной практики по специальности «Операционная деятельность в логистике» мне удалось максимально эффективно использовать свое время на выполнение практических заданий по специальности. Я освоила должностную инструкцию менеджера по снабжению, ознакомилась с обязанностями специалиста отдела снабжения и расширила свои теоретические знания, применив их на практике.

Мне удалось достаточно развить свои профессиональные качества, ознакомиться как с основными сферами деятельности ООО «Инкаб» и основными структурными подразделениями, так и принять то или иное участие в их деятельности. Мной полноценно освоена нормативная база и все локальные нормативные управленческие акты предприятия, связанные непосредственно с логистическим процессом. Я научилась составлять первичную учетную документацию на практике, принимать участие в планировании логистического процесса и организации его в соотношении со структурными подразделениями.

Производственная практика формирует как раз профессиональные качества будущего специалиста, учит грамотно оформлять документы, приобщает к деловой этике и корпоративной культуре предприятия, формирует такие черты характера, как ответственность, дисциплинированность, исполнительность, закрепляет уже полученные знания и расширяет в целом кругозор мировоззрения, дает необходимый для дальнейшей работы практический опыт.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" (Об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ
2. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2011 г. N 272 "Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом"
3. Плужников К.И., Чунтомова Ю.А. "Транспортное экспедирование", Москва: Транслит
4. Титов В.И. « Экономика предприятия», учебник М: Эксмо, 2010

Приложения

[audit-it.ru>contragent/5085904000881_ooo-inkab](http://audit-it.ru/contragent/5085904000881_ooo-inkab)

[ratings.ru>ЭМИТЕНТЫ>Incab](http://ratings.ru/ЭМИТЕНТЫ/Incab)

incab.ru

russianshop.org

instrukzii.ru

otherreferats.allbest.ru

cleverence.ru

kontur-extern.ru

topuch.com

cfin.ru

studopedia.ru

vpcol.ru

toplogwms.ru

vuzlit.com

spravochnick.ru

conductor.ru

studopedia.ru

studbooks.net