

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»
(наименование кафедры)
38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по проведению аудита логистической системы предприятия (на примере ООО «ТПВ РУС»)

Студент

Р.А. Байрамова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант по
иностранному языку

А.В. Кириллова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Байрамова Роза Александровна

Тема работы: «Разработка мероприятий по проведению аудита логистической системы предприятия (на примере ООО «ТПВ РУС»))»

Научный руководитель: д.э.н., доцент Искосков М.О.

Цель исследования – разработка процедуры проведения логистического аудита на предприятии.

Объектом исследования является ООО «ТПВ РУС», основным видом деятельности, которого является производство автокомплектующих и изделий, а предметом исследования – функциональные области логистической деятельности предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Краткие выводы по работе - логистический аудит является новым направлением в работе предприятий. Посредством контролирующих и управляющих воздействий на материальный и информационный поток предприятия, появляется возможность реализации принципов эффективного управления, а проверка функционирования логистической системы позволит определить протекающие процессы внутри каждой функциональной области логистики и определить потери, ошибки и недостатки.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ТПВ РУС».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников и 5 приложений. Общий объем работы 75 страниц машинописного текста.

Abstract

The title of the graduation work is «Improvement of audit procedures for the enterprise logistics system».

The graduation work consists of an introduction, three parts, conclusion, bibliography and application, including two tables and an organizational chart.

All three parts look toward improving the audit procedures of the logistic system at LLC «TPV RUS».

The aim of the work is to identify hidden problems of the enterprise, identify possible ways to solve them and implement the developed methods for optimizing the logistics system of the enterprise.

The object of the graduation work is LLC « TPV RUS », producing parts and accessories for motor vehicles.

The special part of the project gives details about functions' principles, types of logistics systems, the mechanism of the enterprise logistics activities organization and modern approaches to inspection (audit) of logistics systems.

At the end of the study, an analysis of the current logistic system at LLC « TPV RUS » and offer such measure as the development of the procedure for audit of logistics systems. The procedure includes: the development of an algorithm audit, development of check-lists and some others.

It can be concluded that the proposed activities have a positive impact on the development of the organization.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты организации логистической деятельности предприятия	8
1.1 Сущность функции и виды логистических систем	8
1.2 Механизм организации логистической деятельности предприятия.....	13
1.3 Современные подходы к проведению проверки (аудита) логистических систем	18
2 Анализ функционирования логистических процессов предприятия	24
2.1 Техничко–экономическая характеристика предприятия ООО «ТПВ РУС»... 24	
2.2 Анализ логистической системы ООО «ТПВ РУС»	28
3 Разработка мероприятий по проведению аудита логистической системы предприятия ООО «ТПВ РУС».....	42
3.1 Разработка процедуры проведения комплексного логистического аудита .. 42	
3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий 54	
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложения	62

Введение

На предприятии большинство руководителей рассматривают логистический аудит как инструмент анализа существующей логистической системы, а также ее производительность и применяемость технологий и достигаемых результатов. Такая процедура в наше время весьма актуальна, поскольку в производственно-хозяйственной деятельности комплексно будут реализовываться множество логистических функций, а их множественность будет затруднять выявление потенциальных источников улучшений результатов компании.

Целью логистического аудита является акцентирование внимания аппарата управления предприятия к проблемам в логистике и подходам к управлению цепочкой потоков окутывающих всё предприятие в целом. Посредством контролирующих и управляющих воздействий на материальный и информационный поток предприятия, появляется возможность реализации принципов эффективного управления предприятием.

Проверка функционирования логистической системы предприятия позволит определить протекающие процессы внутри каждой функциональной области логистики и определить потери, ошибки и недостатки. В результате проведенной проверки определяется перечень обоснованных и взвешенных решений направленных на улучшение логистической деятельности предприятия и повышение эффективности функционирования всего предприятия в целом, так как логистическая деятельность является основным направлением его жизнедеятельности.

Таким образом, актуальность данной темы исследования заключается в комплексном анализе действующей в организации логистической системы и своевременном выявлении ошибок и несоответствий, которые в свою очередь влияют на эффективность функционирования всего предприятия.

Цель работы заключается в разработке процедуры проведения логистического аудита предприятия.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) изучить сущность, функции, виды и механизм организации логистических систем предприятий;
- 2) изучить современные подходы к проведению логистического аудита;
- 3) проанализировать и выявить проблемы в функционировании логистической системы предприятия ООО «ТПВ РУС»;
- 4) разработать процедуру проведения логистического аудита с целью определения причин возникающих проблем.

Объектом исследования является ООО «ТПВ РУС» основным видом деятельности, которого является производство автомобильных чехлов и изготовление автомобильных сидений.

Предметом исследования является логистическая система предприятия.

Информационной базой послужили данные бухгалтерского и финансового учета, данные экономического анализа, плановые данные, технические данные о складах организации, опрос квалифицированных экспертов.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Теоретической и методологической базой исследования послужили исследования российских и зарубежных ученых по проблеме проведения проверок функционирования логистической системы.

Методы исследования: системный подход и системный анализ, монографический, расчетно-конструктивный, статистико-экономический, анализа и синтеза, графический и др.

Практическая значимость заключается в возможности использования предлагаемых мероприятий по применению процедуры логистического аудита на промышленных предприятиях.

Структура работы: работа включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

Во введении бакалаврской работы рассмотрены актуальность выбранной темы, цели и задачи исследования, определены объект, предмет и методы проведения анализа.

В первой главе рассмотрены сущность, функции, виды, механизм организации логистических систем предприятий, а так же современные подходы к проведению логистического аудита.

Во второй главе была проведена организационно-экономическая оценка деятельности предприятия ООО «ТПВ РУС», занимающийся производством автомобильных чехлов и сидений, а так же проведен анализ функционирования логистической системы предприятия.

В третьей главе разработана и апробирована процедура проведения логистического аудита и предложены мероприятия по устранению выявленных недостатков системы, рассчитана экономическая целесообразности внедрения процедуры в деятельность предприятия.

В заключении подведены итоги выполненной бакалаврской работы.

1 Теоретические аспекты организации логистической деятельности предприятия

1.1 Сущность функции и виды логистических систем

Важным понятием логистики будет являться логистическая система. Эта система может представлять собой созданную с определенной целью природой и человеком цельную структуру, которая состоит из взаимозависимых элементов, она же существует относительно устойчиво и самостоятельно, совершенствуется и развивается под влиянием внешней среды.

Система - это целый ряд компонентов взаимосвязанных друг с другом, которые образуют определенное единство и некую целостность.

Логистическая система - это система которая имеет обратную связь и легко адаптируется, также она выполняет различные логистические функции и может состоять из несколько подобранных подсистем и обладать с развитыми связями с внешней средой.

Функция логистики – это большая группировка логистической операции, которая нацелена на достижение поставленной цели в логистической системе.

В логистическую систему относят:

- производство;
- снабжение;
- сбыт (распределение).

Целью логистической системы является обеспечение наличия необходимого продукта с определенным количеством и определенным качеством в нужное время в нужном месте для нужного потребителя с заданными расходами.

Рассмотрим каждое из четырех свойств в логистической системе.

1. Свойство целостности. Целостность подразумевает, что элементы объединяются и начинают взаимодействовать друг с другом. Материальный поток на макро-уровне будет проходить от одного предприятия к другому, где элементом будет являться сами эти предприятия. На микро-уровне, логистическая система уже будет включать в себя следующие подсистемы:

— Свойство закупок. Это свойство подразумевает, что материальный поток будет проходить через всю логистическую подсистему.

— Управление и планирование производством т.е. принять и управлять материальным потоком (управление в процессе разными технологическими операциями и превращение предмета труда в продукты труда);

— Свойство сбыта. Свойство предполагает, что в процессе производства материальный поток будет выходить из своего обеспечения логистической системы.

2. Свойство связи. Такое свойство позволяет держать связь между элементами, которая при потребности выявит интегративные качества. На макро-уровне в логистических системах будет являться договор как основная связь между элементами, а на микро-уровне в логистических системах внутрипроизводственные отношения элементы уже связаны.

3. Свойство организации. Это свойство позволяет держать связь между элементами в логистической системе более организованно

4. Свойство интегративных качеств. В логистической системе присутствуют интегративные качества, но они несвойственны ни одному из элементов в отдельности. Что позволяет выставить необходимый товар, в нужном месте, в конкретное время, определенного качества, с минимальными затратами и знать, как приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды.

Рассмотрим какие виды существуют в логистической системе на Рисунке 1.

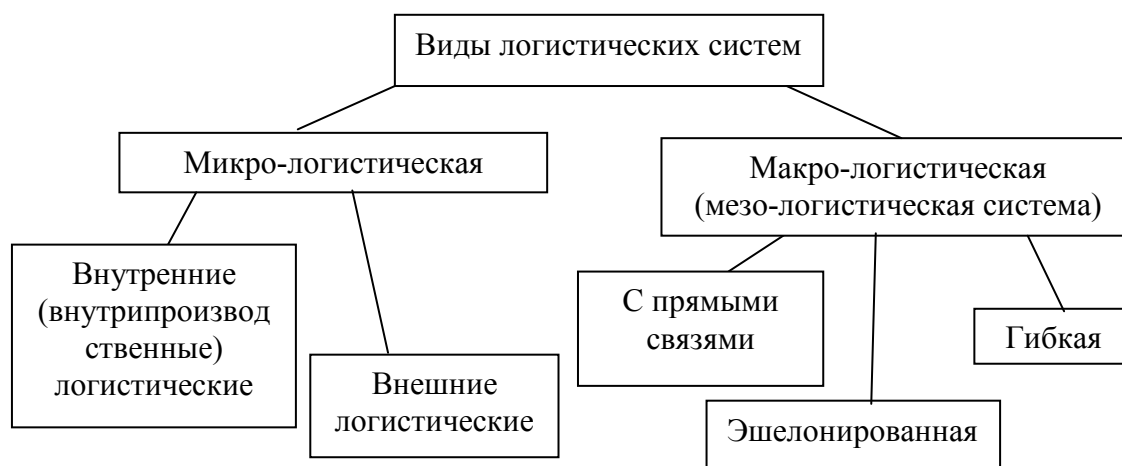


Рисунок 1.1 - Виды логистических систем

Микро-логистические системы существуют в определенной организации, где в определенных процессах (например, производства, сбыта и снабжения) она будет работать в управлении, а также в оптимизации материальных и ему сопутствующих потоков.

Микро-логистические системы делятся на внутренние логистические системы и на внешние логистические системы.

1. Внутренние или внутрипроизводственные логистические системы. Такая система улучшает управление материальными потоками в ее рамках производственного технологического цикла.

Основные и важные задачи, которые нужно соблюдать в внутрипроизводственной логистической системе:

- сокращать длительность производственного периода;
- оптимизировать работу технологического или промышленного транспорта;
- управлять и контролировать за уровнем запасов в материальных ресурсах;
- ускорять оборачиваемость оборотного капитала компании;
- уменьшать запасы незавершенное в процессе производства, а также уменьшать запасы материальных ресурсов.

Существуют несколько критериев которые оптимизируют функционирование в внутрипроизводственной логистической системе, а именно, невысокая себестоимость продукции и низкая длительность производственного периода в заданном уровне качества уже готовой продукции.

2. Внешние логистические системы. Такая система будет осуществлять задачи, к которым относится оптимизация и управление материальных потоков в процессе их источников к назначенному пункту внепроизводственного технологического цикла.

Существуют такие основные задачи внешних логистических систем, которые нужно соблюдать в процессе производства:

- сокращать время на выполнение заказов потребителей, а также сокращать время на доставку материальных ресурсов и завершённой готовой продукции;

- правильно организовывать движение материальных ресурсов и уже готовой продукции в товаропроводящих сетях;

- оптимизировать затраты и издержки, которые связаны с логистической операцией отдельных звеньев логистических систем.

Микро-логистическая система – это такая система, которая создается на уровне с административно-территориальным и территориальным образованием, для некоторых решений: экологические, социально-экономические, военные и других задачи, важной целью которой не будет является извлечение прибыли.

В макро-логистической системе существуют классификации, которые будут подразделяться по следующим признакам:

1. По признаку административно-территориального деления страны различают:

- городские;
- районные;

- межрайонные;
 - региональные и межрегиональные;
 - областные и краевые;
 - республиканские и межреспубликанские.
2. По объектно-функциональному признаку выделяют:
- отраслевые;
 - межотраслевые;
 - ведомственные;
 - институционные.

Существует еще одна логистическая система, которая называется мезо-логистическая система, она состоит из трех видов логистических систем:

1. Прямая связь. У такой системы, материальный поток будет продвигаться с определенной продукцией от производителя на прямую к заказчику, не включая в такой системе посредников. Схема логистической системы с прямой связью указана на Рисунке - 2.

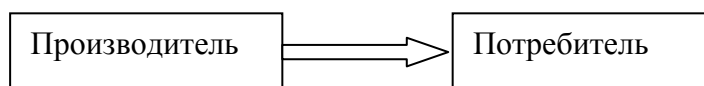


Рисунок 1.2 - Логистическая система с прямыми связями

2. Эшелонированная система. В этой системе у материального потока существует хотя бы один посредник, схема эшелонированной системы представлена на Рисунке – 3.



Рисунок 1.3 - эшелонированная логистическая система

3. Гибкая логистическая система. В этой системе осуществляется движение материального потока от производителя с определенной продукцией к ее заданному потребителю как на прямую, так и через посредников, данная схема представлена на Рисунке - 4.



Рисунок 1.4 - гибкая логистическая система

Целью логистической системы является обеспечение наличия необходимого продукта с определенным количеством и определенным качеством в нужное время в нужном месте для нужного потребителя с заданными расходами.

1.2 Механизм организации логистической деятельности предприятия

Все функции логистической службы должны быть отражены на предприятии, благодаря которым повысится эффективность выполнения заказа. Такая служба логистики сможет стать мощным централизованным механизмом, который включает в себя такие задачи, которые будет легко и грамотно решать не только легкие, но и более сложные задачи. Все области функций в организационной структуре создаст стабильность у предприятия, а также позволит оптимизировать деятельность. Логистическая служба имеет такую функцию, которая в себя включает координацию и анализ решения сложных вариантов задач. Такая задача, как задача управления в области логистики, находится на уровне согласования потребностей с межфункциональными операциями для того, чтобы достигать глобальные

цели предприятия. Для стабильности и осуществления оптимизации деятельности предприятия, отделу логистики потребуется взаимодействие с прочими функциональными подразделениями организации.

Службе логистики нет необходимости заменять собой другие подразделения предприятия. Случается, что при поступлении заказа его объем и количество последующих заказов осложняют работу специалистам службы доставки, в вопросе выполнения всех нужных аспектов производства заказа. В связи с этим необходимо различать операции управления заказами и операции координации заказов.

В логистической службе не решаются вопросы спорных ситуаций и связанные с ними проблем, а выполняется анализ, после которого пройдет перераспределение в другие организации.

В логистической службе есть структурные отделы, без которых реализованные заказы не имели важные потребительские свойства – а именно, доступность для потребителя.

В момент организации логистических процессов, задачи отделов логистики, заключаются в синхронизации бизнес-процессов предприятия и партнеров.

Основываясь на определенных принципах, перед логистической службой предприятия ставится задача, грамотно составленной организационной группы и отделов самой службы логистики.

В организации присутствуют принципы, которые можно охарактеризовать звеньями микро-логистической цепи и если разделить их, то мы получаем следующие принципы:

- Продуктивность;
- Функционирование;
- «По поставщику»;
- «По потребителю»;
- Комбинированный;

— Географический принцип.

Принцип продуктивности действует в отделах продаж, закупок, а также на складах (завершенной продукции и материальных ресурсов), в нем используется значительная номенклатура материально-технических ресурсов и она реализует более важный ассортимент промежуточной или завершенной готовой продукции.

Принцип функционирования позволяет выполнить большую совокупность функций, которая находится во всех логистических подсистемах при этом без его разделения между сотрудниками.

Географический принцип может, подразделяется, например, по регионам, в этом случае будет выполняться совокупность функций в логистики по определенным группам или же по отделам службы логистики.

Принцип «по поставщику» - это принцип, применимый, как и на предприятии, так и в организациях. С его помощью, нужный ассортимент в материальных ресурсах будет получен от одного нужного поставщика.

Принцип «по потребителю» - это принцип, с помощью которого на предприятиях и в организациях будет присутствовать длительная производственно-хозяйственная связь, к примеру, это производственный дистрибьютор, который будет заказывать нужный объем и так же количество ассортимента продукции на предприятии.

Комбинированный принцип включает в себя все выше сказанные принципы, а также принцип «по поставщику» и принцип «по потребителю», все они применяются в отделах службы логистики предприятия или организации.

Для более грамотного, качественного и профессионального выполнения заказа, логистической службе потребуется следовать всем функциям, что позволит ей стать мощным, централизованным механизмом.

Отсутствие элемента доставки материалов к рабочему месту на производстве, приведет к перенасыщению запасами или на этапе хранения,

или на этапе подготовки продукта, вследствие чего образуется дополнительная нагрузка на производства.

Осознание всех выгодных элементов взаимодействия логистических систем, наличие грамотно настроенной системы связи между подразделениями, особый вклад руководства компании, способны инвестировать огромный вклад в реализацию стратегической цели предприятия.

Особую сложность представляют информационные потоки, в центре регулирования которых выступает служба логистики.

Нужно сделать правильное управление внутренними потоками информации на предприятии, для появления возможности принятия верных управленческих решений. Достигнуть этого, поможет внедрение использования информационных систем, с целью регулирования материальными и финансовыми потоками.

В ходе перевозки и хранения товаров, сотрудники логистической службы, ставят перед собой задачу минимизирования складских запасов на предприятии производителя. Отличным для данной задачи принципом, является подход Just in time, а именно, выполнение заказа под конкретного потребителя после факта оплаты, в четко установленное время и место.

Служба логистики способна организовать свою работу так, чтобы полученный заказ продукции мог поступать в нужное ему место, а именно, на таможенный склад или от конкретного поставщика на склад заказчика. Соответственно, такая проделанная работа будет протекать с минимальными затратами в разных операциях в таких как: транспортировка и складирование.

На предприятии, где применяется служба логистики бывают проблемы, с которыми они сталкиваются, что может отрицательно повлиять на эффективность при выполнении логистических функций, на структуру организации и в целом на производственно-хозяйственную деятельность.

В службе логистики может возникнуть недопонимание с другими подразделениями предприятия из-за некорректного выполнения функций и принятия конечного решения по поставленным им задачам.

Проблема, которая может возникнуть в организационной службе логистики, это отсутствие функциональной и организационной гибкости. Гибкость должна присутствовать во всех экономических областях и быть максимально гибкой во всех ситуациях, где необходимо быстро и четко реагировать на непредвиденные изменения в организации.

Для продуктивного функционирования, службе логистики необходимо следовать своим условиям, которые позволят ему быть более производительней в области логистического направления, такие условия состоят из следующих составляющих:

- Каждому сотруднику из службы логистики обозначить конкретную и точную функцию, которую он должен выполнять и согласовывать с другими отделами, что позволит выполнять все логистические операции верно;

- Предоставить всю необходимую информацию об количестве сотрудников;

- Собрать информацию о квалификации будущих сотрудников, а также их возможности;

- При необходимости нанять менеджера на должность в организационной структуре.

Для устойчивого и эффективного предприятия, служба логистики должна работать со всеми подразделениями в организации.

1.3 Современные подходы к проведению проверки (аудита) логистических систем

Логистический аудит – это целый комплекс проверок эффективности работ в логистической подсистеме предприятия. Для проведения логистического аудита будут изучаться следующие вопросы:

- производство и последующая продажа между потребителем и производителем;
- разработка плана, введения документооборота и организации движения материальных потоков;
- состав структуры, благодаря которому происходит движение материальных потоков;
- контроль качества поставок;
- соответствие затрат на весь процесс организации по местным рыночным условиям;
- выявление слабых и сильных сторон в логистической системе предприятия;
- статистическое определение конкурентоспособности логистической системы;
- обнаружение избыточных затрат.

Для того чтобы работники правильно выполняли свои функции в области службы логистики, аудит проходит ежегодно. Назначается комиссия, состоящая из экспертов, а именно, руководство компании и приглашенные консультанты. Они оценивают выполнение сотрудниками их должностных обязанностей общие результаты работы подразделений компаний службы логистики эффективность персонала и уровень качества за отчетный период.

Функциональный аудит проводит совместно высшее руководство предприятия и приглашенные консультанты для оценки таких параметров как: схожесть стратегии логистики и общей стратегии предприятия.

Проведение аудита в транспортной документации будет в себя включать перевозку, экспедирование, погрузку-разгрузку. Такая проверка позволит выявить ошибки в оформлении документов, а также позволит выявить правильность внесения информации в базу данных компьютера.

Финансовый аудит проходит с привлечением сторонних аудиторов и использованием стандартных элементов бухгалтерского аудита. Входе чего выполняется проверка финансового благополучия логистического подразделения.

Перед тем как проводить аудит на предприятии, необходимо выбрать цель, и уже исходя от этой цели выполнять проверку, например, провести комплексный аудит, выполнить оценку деятельности каждого склада или транспорта, также выявить основные причины возникновения проблем.

В логистическом аудите имеется определенный порядок проведения, которому он должен следовать. Самый важный критерий логистического аудита является продвижение от общего к частному. После того, как проработаны общие вопросы, проводится более детальное исследование функциональной области логистики на предприятии.

Важно изучить стратегии, которые на прямую зависят от движения материального потока. В этом поможет анализ миссии, а также анализ закупочной, производственной и маркетинговой стратегии. После того, как прошла проверка аудита, создается база данных, она будет помогать оценивать деятельность системы предприятия.

Чтобы проводить логистический аудит необходимо создать команду, где присутствуют сотрудники службы логистики и другие области подразделения предприятия.

Существует три основных этапа для проведения логистического аудита, это:

- предварительный этап;
- основной этап;

— заключительный этап.

На предварительном этапе изучаются в течение двух-трех дней функциональные области снабжения, сбыта, производства и продажи. После в течение недели эксперты начинают обрабатывать результаты исследований и готовят определенную перечень функций логистики, которую необходимо тщательно проверить. Затем формируют вопросы для интервью, анкет и составляют перечень показателей, по которым будут оцениваться все логистические функции.

На основном этапе логистический аудит подразделяется на:

- внутренний аудит;
- внешний аудит.

Внутренний аудит начинается с интервью с высшим руководством компании. После аудит проводится в нескольких направлениях.

Направление 1: Проводится опрос среди сотрудников функционального подразделения по таким вопросам, которые относятся к логистике (например, склады, сбыт, транспорт).

Направление 2: Осуществляется работа с выборкой документов компании.

Направление 3: Собирается вся информация, связанная с договорами поставки для выполнения стратегического анализа в области закупок и продаж товаров.

Чтобы провести внутренний аудит, существует система показателей, которая подразделяется на три основные группы:

В первую группу входят показатели, которые анализируют внешних и внутренних потребителей, а также оценивают качество самого сервиса, придерживаясь трех основных вопросов:

- 1) Через какое время будет готов заказ?
- 2) Стабильное ли время при изготовлении заказа?
- 3) Учитывают или нет запросы клиентов?

Во вторую группу будут входить показатели, которые непосредственно имеют отношение к затратам денежных средств при выполнении логистических операций. После проведения анализа затрат введется оценка соотношения «затраты-выгоды».

В третью группу входят показатели, которые используются уже на складских сооружений или собственного парка подвижного состава, а именно:

- коэффициент использования объема склада;
- коэффициент использования грузоподъемности транспортного средства.

После проведения внутреннего аудита, предприятие может проводить анализ внешнего аудита, где будут изучаться требования, а также ожидания клиентов, для получения лучших показателей работы фирмы необходимо рассматривать приемы, которые применяют конкуренты и оценивать уровень сервиса потребителей материального потока.

Результат внешнего аудита позволяет сформулировать рекомендации для предприятия и указать на его изменения, которые вскоре потребуются произвести в действующей логистической системе.

После того, как провели основной этап аудита, следует этап заключительный, в котором подготавливаются следующие аналитические отчеты.

В первом отчете проводится анализ номенклатуры запасов. То есть это сведения об ассортименте товаров или сырья, запасах по группам, категориям или позициям, также оценивается оборачиваемость номенклатурной позиции.

Во втором отчете проводится анализ движения материальных потоков на предприятии и вне ее. Например, точно описывается движение материального потока по складу и объемам материальных потоков по каждой логистической операции в отдельности. Также величина материального

потока учитывается на отрезках линии между зонами склада. Получив результат его, используют для определения оптимального числа грузчиков и внутри складского транспорта.

В третьем отчете проводится ресурс оснащение. В этом отчете классифицируют и описывают погрузочно-разгрузочные техники для оценки существующей материально-технической базы предприятия.

Чтобы выявить недостатки в логистической системе предприятия проводят логистический аудит. После обнаружения «узких мест», как участков повышенного риска, предлагают рекомендации для изменения проблемных ситуаций, которые могут использоваться для дальнейшего совершенствования управления материальными потоками и увеличения уровня обслуживания клиентов.

LFA (Logistics Field Audit) – именно так называется аудит в области логистики, который на данный момент является одним из самых современных подходов. Его суть заключается в том, что на предприятии появляется особая должность, а именно, аудитор логист, который является полноценным сотрудником предприятия и выступает в роли советника, у которого сотрудники данного предприятия могут получить всю необходимую информацию.

Подход является эффективным, потому что экономит время поиска проблем и их решений в связи с тем, что сотрудник постоянно находится на предприятии, с которым работает и сможет получить больше информации нежели приходящий аудитор. Все это способствует непрерывному росту логистических успехов предприятия.

Аудит по LFA-технологии более успешно собирает информацию необходимую для взвешенного решения в стратегии предприятия и направлен на улучшение всей системы логистики.

LFA-технология будет базироваться на трех основных и ключевых принципах для создания эффективной логистической стратегии.

Когда на предприятии появляется необходимость изменения плана маркетинга параллельно с ней образовывается нужда в смене стратегии логистики. Именно она направлена на достижение четкой работы предприятия.

В первом принципе разрабатывается стратегия механизма регулирования логистики, для достижения главной цели предприятия. В случае, когда предприятие решает поменять ход маркетинговой деятельности ему потребуется также изменить логистическую стратегию, она же и направлена на приобретение точных результатов.

Большинство предприятий не могут оценить затраты на логистические отделы, это происходит из-за недостаточного опыта в анализе затрат.

Второй принцип введет расчет всех затрат на логистические функции. Из-за плохого опыта в анализе затрат, многие предприятия не имеют возможности оценить все затраты на выполнение логистических функций, но без таких действий предприятие не сможет определять результаты в совершении корпоративной стратегии.

Последний принцип выявляет эффективность системы логистики и постоянно проводит мониторинг данной системы. Ведь именно для выхода на лидирующие позиции в своей отрасли необходим учет этих данных. Поэтому и создается система учета логистических затрат.

Из этого следует, что логисты-аудиторы, которые используют технологию LFA, помогают компании выявлять скрытые затраты, получать измеряемые результаты и иметь лидирующую позицию в своей отрасли.

Логистический аудит дает возможность выявить в короткий срок и описать уже существующие проблемы компании. В современном подходе к проявлению логистического аудита предусматривает соучастие привлеченных работников и консультантов предприятия при оптимизации логистической системы предприятия.

2 Анализ функционирования логистических процессов предприятия

2.1 Техничко–экономическая характеристика предприятия ООО «ТПВ РУС»

ООО «ТПВ РУС» было образовано 22 августа 2007 года как дочернее предприятие словенской компании «TPV d.d.», специализирующейся на производстве автокомпонентов, а именно: сидений, прицепов, металлических каркасов для сидений. Поэтому изначально российская «дочка» в Тольятти изготавливала автоприцепы европейского качества.

В 2013 году словенская компания TPV d.d. вышла из состава акционеров ООО «ТПВ РУС». Таким образом, в настоящее время ООО «ТПВ РУС» является 100 % российской организацией, входящей в состав ГК «Криста».

Предприятие располагается по адресу ул. Северная, 39А, Тольятти, Самарская обл., 445141.

Сфера деятельности – постановка на производство и изготовление автомобильных сидений для автосборочных предприятий. Производственные мощности позволяют производить до 620 тысяч комплектов сидений в год.

«ТПВ РУС» — является основным поставщиком комплектов автомобильных сидений для автомобилей LADA GRANTA, LADA KALINA и DATSUN производства ПАО «АВТОВАЗ».

Предприятие располагается на двух площадках: производство каркасов сидений осуществляется в Сызрани, а пошив чехлов и сборка готовых комплектов сидений — в Тольятти.

Изначально ориентируясь на проект «Лада Гранта», производство создавалось с учетом использования оптимальной конструкции и современных технологических решений. В конструкции сидений были применены новые технологии, которые позволили удешевить комплект

сидений на 30% от ближайшего аналога — сидений для автомобиля «Калина».

Отличительной особенностью сидений «ТПВ РУС» является широкое применение проволочных деталей в качестве силовых элементов каркасов сидений. Изготовление проволочных деталей ведется на станках ROBOMAC (Франция) с применением проволоки диаметрами 5-8 мм. Сборка-сварка каркасов сидений производится на восьми роботизированных комплексах производства «ВМЗ» (Тольятти) дуговой и контактной сваркой на производственной площадке в Сызрани.

Среди поставщиков других комплектующих изделий: ОАО «Белзан», ЗАО «Белспринг», ЗАО «НПП «Сотекс», ЗАО «Уралэластотехника», ООО «НИКМА», ООО «Декор-авто», ООО «Мастер Торг», ООО «УЛПЛАСТ» и другие.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели предприятия в 2017 году (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Техничко-экономические показатели ООО «ТПВ РУС» в 2017 году

№ п/п	Наименование показателя	ед. изм.	Итого 2017 год
1	Выручка по всем направлениям деятельности	тыс.руб.	1 712 448
1.1	Выручка от основного вида деятельности		1 641 223
1.2	Выручка от оптового сектора		-
1.3	Выручка от прочих видов деятельности		71 223
2	Показатель среднесписочной численности работающих	чел.	1 523
2.1	Количество основного персонала		338
2.2	Количество вспомогательного персонала		736
2.3	РСиС		449
3	Среднемесячная зарплата 1 сотрудника	руб.	16 231
3.1	Среднемесячная зарплата одного сотрудника основной категории		17 087
3.2	Среднемесячная зарплата одного сотрудника вспомогательной категории		13 411

Продолжение таблицы 2.1

3.3	Среднемесячная зарплата сотрудника РСиС		20 205
4	Объем фонда оплаты труда, всего	тыс.руб.	296 719
5	Выработка 1 рабочего основной категории	тыс.руб.	5 066,4
6	Прибыль (убыток) от продаж по всем видам деятельности	тыс.руб.	29 608
6.1	Прибыль (убыток) от продаж от основного вида деятельности		19 447
6.2	Прибыль (убыток) от продаж посредством оптовой торговли		0
6.3	Прибыль (убыток) от продаж от прочих видов деятельности		10 161
7	Прибыль (убыток) от продаж до налогообложения	тыс.руб.	16 942
8	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	7 211
9	Рентабельность от всех видов деятельности	%	1,76
10	Рентабельность от основного вида деятельности	%	1,20
11	Показатель фондоотдачи	руб.	7,86
12	Основные промышленно – производственные фонды	тыс.руб.	217 898

Проведем анализ динамики технико-экономических показателей ООО «ТПВ РУС» в период с 2015 по 2017 год (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика технико–экономических показателей предприятия ООО «ТПВ РУС»

Наименование	2015	2016	2017	Отношение 2015 к 2016		Отношение 2017 к 2016		Отношение 2017 к 2015	
				абсол; +-	относ; %	абсол; +-	относ; %	абсол; +-	относ; %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продажи изделий, тыс руб.	1 506 381	1 607 033	1 712 448	100 652	6,7	105 415	6,6	206 067	13,7
Себестоимость реализованных изделий, тыс.руб	1 280 423	1 364 443	1 502 455	84 020	6,6	138 012	10,1	222 032	17,3
Валовая прибыль, тыс руб	223 452	242 590	209 993	19 138	8,6	-32 597	-13,4	-13 459	-6,0
Коммерческие расходы, тыс руб.	6 241	6 741	15 890	500	8,0	9 149	135,7	9 649	154,6
Управленческие расходы, тыс.руб	198 542	251 615	164 495	53 073	26,7	-87 120	-34,6	-34 047	-17,1

Продолжение таблицы 2.2

Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб	21 175	15 766	29 608	-5 409	-25,5	13 842	87,8	8 433	39,8
Чистая прибыль (убыток) в отчетном периоде, тыс руб.	8 785	31 649	7 211	22 864	260,3	-24 438	-77,2	-1 574	-17,9
Показатель среднесписочной численности персонала, чел	1 241	1 412	1 523	171	13,8	111	7,9	282	22,7
Фонд оплаты труда персонала, тыс.руб	200 401	245 925	296 637	45 524	22,7	50 712	20,6	96 236	48,0
Среднемесячная заработная плата, руб	13 457	14 514	16 231	1 057	7,9	1 717	11,8	2 774	20,6
Рентабельность продаж, %	1,4	1,0	1,7	0	-30,2	1	76,2	0	23,0
Рентабельность продукта, %	0,7	2,3	0,5	2	238,1	-2	-79,3	0	-30,0

Проведя анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия ООО «ТПВ РУС» в период с 2015 по 2017 годы мы выявили тенденцию роста экономических и финансовых показателей, что говорит о высоком уровне рентабельности предприятия.

Объем выручки в 2016 году увеличился, составляя 200 652 тыс. руб. (6,7%), что говорит о положительном направлении роста показателя в отношении 2015 года. По сравнению с 2016 годов в 2017 году наблюдается рост показателей объемов выручки, который составил 6,6% (105 415 тыс. руб.), а в сравнении с 2015 годом этот показатель вырос на 13,7%, что составило 206 067 тыс. руб.

Сравнение 2016 года с 2015 годом показало, что прибыль предприятия снизилась на 25,5%, что составило 5 409 тыс. руб., исходя из этого, можно судить о снижении показателя прибыльности предприятия.

Сравнение 2017 года с 2016 годом показало рост показателя прибыли на 87,8% что составляет 13 842 тыс. руб., а в сравнении с 2015 годом увеличение показателя прибыли на 29,8% что составляет 8 433 тыс. руб.

На ООО «ТПВ РУС» внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества, удовлетворяющая требованиям стандартов ISO 9001:2008 и ISO/TS 16949:2009.

ООО «ТПВ РУС» способствует развитию системы менеджмента качества (СМК) поставщика в целях обеспечения его соответствия требованиям стандарта ISO\TS 16949.

Поставка Товара по договору в промышленных объёмах может быть начата Поставщиком только при получении одобрения потребителя.

Для полного соответствия требованиям заказчика предприятие ведет работу по постоянному повышению эффективности производственных процессов, учится слышать заказчика, удовлетворять и предвосхищать его ожидания.

2.2 Анализ логистической системы ООО «ТПВ РУС»

В данной главе подробно представлена логистическая система ООО «ТПВ РУС». Логистические процессы являются предметом управленческой деятельности предприятия в области планирования, организации, контроля посредством функционирования процессов закупки, транспортировки, складирования, производства и сбыта.

Отдел логистики ООО «ТПВ РУС» находится в тесной координации с другими подразделениями предприятия и управляет материальным потоком, с момента определения потребности в материалах, формирования договорных отношений с поставщиками и заканчивая доставкой готовой продукции потребителям (рисунок 2.1).

В ООО «ТПВ РУС» отдел логистики реализует следующие направления деятельности:

1. осуществляет управление внутрипроизводственной транспортировкой сырья и материалов, а так же готовых изделий;
2. выполняет погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы;
3. планирует складскую сеть;
4. управляет операциями, связанными с транспортом;

5. отслеживает информацию по поставщикам, конкурентам, потребителям и дистрибьюторам.

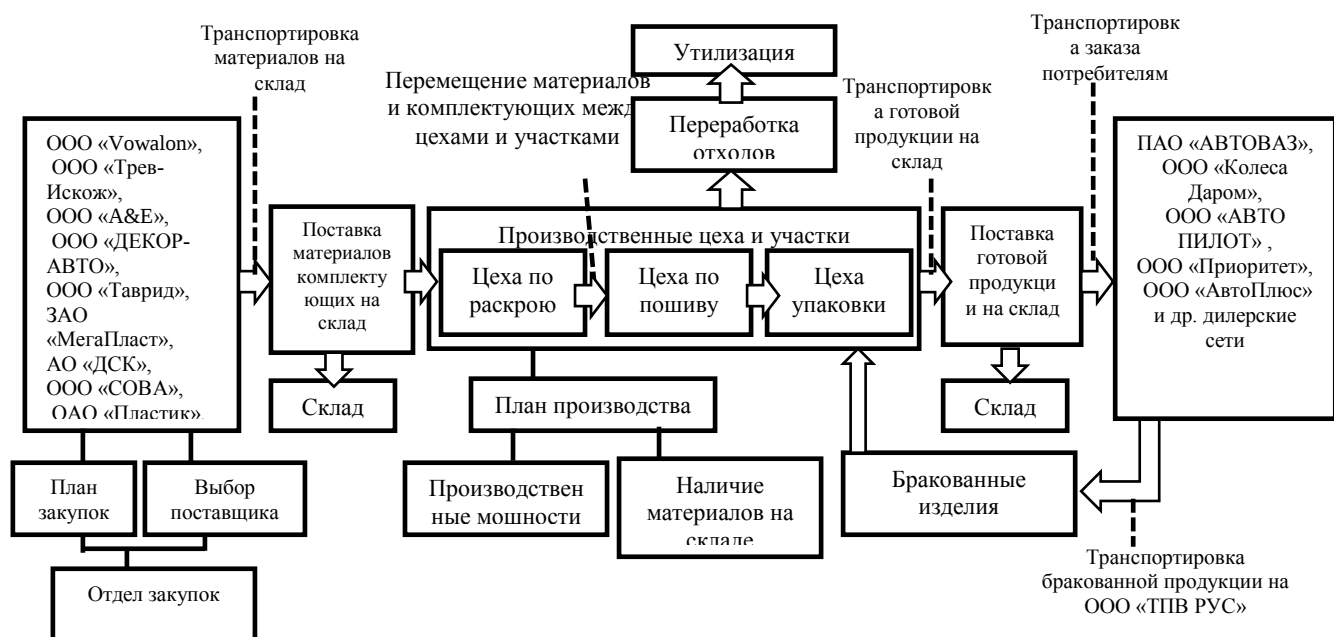


Рисунок 2.1 – Место логистики в общей схеме функционирования предприятия ООО «ТПВ РУС»

Основными функциями системы логистики ООО «ТПВ РУС» являются своевременное доведение сырья и материалов до производственных подразделений предприятия, а так же обеспечение внутривозвратной переработки материалов и полуфабрикатов.

Перед отделом логистики ООО «ТПВ РУС» стоят следующие стратегические задачи:

- организовывать управление материальным и информационным потоком логистической системы и производственного процесса;
- сокращать время выполнения цикла закупок, сбыта и производства;
- уменьшать запасы сырья, материалов, комплектующих и готовых изделий;

- заниматься планированием и диспетчированием основываясь на прогнозах потребности рынка в готовой продукции;
- разрабатывать план - графики заданий производственным подразделениям, цехам и участкам;
- разрабатывать графики запуска и выпуска готовой продукции;
- устанавливать нормативы по незавершенному производству и контролю за соблюдением требований;
- оперативно управлять процессом производства и организовывать выполнение заданий;
- контролировать количество и качество готовых изделий;
- контролировать уровень затрат в процессах закупки, хранения, производства и сбыта готовых изделий.

Отдел материально-технического снабжения (МТС) ООО «ТПВ РУС» занимается обеспечением предприятия необходимым объемом материалов, а так же организацией материально-технического снабжения процессов.

Основными задачами отдела МТС является определение потребностей подразделений в сырье, материалах, комплектующих или других ресурсах и поиск возможности удовлетворения потребностей, организация процесса хранения материалов и передача их на участки, проведение контролирующих воздействий рационального использования ресурсов.

На предприятии ООО «ТПВ РУС» выделяют следующие функции отдела МТС:

- заключать хозяйственные договора с поставщиками необходимой продукции;
- организовывать складское хозяйство как орган процесса снабжения;
- обеспечивать цеха, участки, рабочие места необходимым количеством материальных ресурсов;
- контролировать за ходом выполнения договорных обязательств поставщиками, сроки поставок материалов и комплектующих;

- контролировать за рациональностью расходования материальных ресурсов;

- контролировать за объемом производственных запасов.

Одним из недостатков системы МТС ООО «ТПВ РУС» является отсутствие функции систематического планирования и прогнозирования потребности в материалах на основе прогноза продаж и производственных мощностей предприятия.

Для реализации процесса производства отдел закупок ООО «ТПВ РУС» осуществляет процесс закупки сырья и материалов у поставщиков, которое хранится на складе сырья и материалов до востребования.

Основными материалами, используемыми в процессе производства чехлов сидений для автомобилей «Калина» и «Приора» являются винил, искусственная кожа, нить ПВХ, обивочный материал типа «Гобелен», отделочный материал типа «Велюр», утяжки из нетрипилонового материала, а так же ворсовый материал типа «Ковролин» ежемесячно закупаемые у различных поставщиков (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Ежемесячный план закупки материалов и комплектующих для чехлов проектов «Гранта» и «Калина»

Поставщик	Наименование позиции	Объем партии	Стоимость партии
ООО «Vowalon», ООО «Треп-Искож»	Винил. Искусственная кожа	19 260 п/м	2 311 200
ООО «А&Е»	Нить ПВХ/ хлопок	560 000 метра	526 400
ООО «ДЕКОР-АВТО», ООО «Таврид»	Основной обивочный материал «Гобелен»	32 240 п/м	5 964 400
ООО «ДЕКОР-АВТО», ООО «Таврид»	Отделочный обивочный материал «Велюр»	21 400 п/м	4 815 000
ЗАО «МегаПласт», АО «ДСК», ООО «СОВА», ОАО «Пластик»	Утяжки из материала нетрипилонового «Spandbond»	6 420 п/м	121 980
ООО «Nomatex»	Ворсовый материал типа «Ковролин»	12 840 п/м	1 540 800
			15 279 780

Процесс закупки является одним из основных процессов предприятия по приобретению необходимого объема материалов и комплектующих на выгодных условиях соответствующего качества с целью поддержания на должном уровне коэффициента оборачиваемости запасов, взаимодействия с надежными поставщиками и поддержки партнерских отношений (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Взаимодействие предприятия с поставщиками в процессе закупки

При выборе поставщиков сотрудники предприятия пользуются ранее установленными критериями оценки поставщиков, а ответственность за заключение и исполнение контрактов поставки в области качества, сроков и т.д. несет отдел МТС.

Критерии оценки поставщиков ООО «ТПВ РУС»:

- критерий надежности поставок;
- критерий возможности выбора способа транспортировки;

- критерий временных затрат на доставку заказа;
- критерий возможности предоставления кредитных условий;
- критерий уровня оказания и поддержания сервиса.

Процесс распределения в логистической системе ООО «ТПВ РУС» функционирует посредством уведомления и рассылке информации о доставке груза между подразделениями предприятия и его распределения между ними.

При определении необходимости в конкретном материале в процессе производства отдел МТС осуществляет отгрузку материалов со склада в случае их наличия, если же сырье и материалы отсутствуют, то формируется заявка на закупку или изготовление комплектующих.

Процесс транспортировки в ООО «ТПВ РУС» реализуется за счет доставки материалов в процесс раскроя и пошива посредством большой грузовой техникой марок Камаз, Белаз, Dodge, а так же транспортом поставщика на предприятие. В производственные помещения сырье и материалы транспортируют на конвейерах и погрузчиках.

Для производства одного комплекта чехлов обивок сидений для проектов «Гранта» и «Калина» используются следующее количество закупленного материала и комплектующих (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Количество материалов и комплектующих для производства одного чехла обивки сидения для проектов «Гранта» и «Калина».

Наименование позиции	Необходимое количество на одно изделие	Цена, за 1 п/м.
Винил. Искусственная кожа	1,8 п/м	120 руб.
Нить ПВХ/ хлопок	52 метра	94 коп.
Основной обивочный материал «Гобелен»	3,2 п/м	185 руб.
Отделочный обивочный материал «Велюр»	2 п/м	225 руб.
Утяжки из материала нетриплированного «Spandbond»	0,6 п/м	19руб.
Ворсовый материал типа «Ковролин»	1,2 п/м	120 руб.
		669,94 руб.

Исходя из анализа объемов ежемесячно закупаемых материалов и комплектующих, можно сделать вывод о том, что в месяц предприятие может произвести приблизительно 10 700 чехлов для сидений проекта «Гранта» и «Калина».

В ходе производственного процесса закупленные и поставленные в цеха материалы и комплектующие трансформируются в готовый продукт, используя следующие технологические операции (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Технологический процесс пошива чехлов обивки сидения на одном рабочем месте

Технологическая операция	Оборудование	Время изготовления единицы	Дневная загрузка оборудования	Количество произведенных единиц в день	Количество произведенных единиц на одном рабочем месте в месяц
Раскрой изделий	Ручной резной автомат «Aurora»	40 минут	360 минут	9 изделий	189
Контроль раскроя	Визуальный осмотр	10 минут	-	9 изделий	189
Пошив	Швейная машина «Juki»	42 минуты	360 минут	8,6 изделий	180,6
Контроль раскроя	Визуальный осмотр	10 минут	-	8,6 изделий	180,6
Готовый чехол обивки сидения	-	102 минуты	-	9 изделий	189 изделий

На предприятии функционирует 47 рабочих мест по раскрою материала и 49 рабочих мест по пошиву чехлов обивок сидений.

Исходя из анализа объемов производства на одном рабочем месте, предприятие, используя все свои производственные мощности, в месяц производит 8 860 чехлов для сидений проектов «Гранта» и «Калина».

Исходя из объемов производственных мощностей, рассчитаем количество используемого материала и комплектующих в процессе производства (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Определение количества используемого материала и комплектующих в процессе производства чехла обивки сидения

Наименование позиции	Необходимое количество на одно изделие	Объем материалов необходимых для производства	Объем закупленной партии	Остаток закупленного материала и комплектующих	Стоимость остатка материалов, руб.
Винил. Искусственная кожа	1,8 п/м	15 948 п/м	19 260 п/м	3 312 п/м	397 440
Нить ПВХ/хлопок	52 метра	460 720 метра	560 000 метра	99 280 метра	93323
Основной обивочный материал «Гобелен»	3,2 п/м	28352 п/м	32 240 п/м	3 888 п/м	719280
Отделочный обивочный материал «Велюр»	2 п/м	17720 п/м	21 400 п/м	3 680 п/м	828 000
Утяжки из материала нетриплированного «Spandbond»	0,6 п/м	5316 п/м	6 420 п/м	1 104 п/м	20 976
Ворсовый материал типа «Ковролин»	1,2 п/м	10 632 п/м	12 840 п/м	2 208 п/м	264 960
					2 323 979 руб.

Исходя из анализа используемых материалов и комплектующих в процессе производства, можно сделать вывод о том, что закупленные партии сырья не используются полностью, а образуют остаток, который остаётся храниться на складе.

На завершающей стадии процесса пошива готовые авто чехлы упаковываются в полиэтилен, маркируется и укладывается в картонную коробку, после чего коробки укладываются на паллеты и размещаются на складе готовой продукции для дальнейшей транспортировки автопроизводителям (ПАО «АВТОВАЗ») и дилерские сети для розничной продажи большегрузными машинами и железнодорожными вагонами.

Ответственность за транспортировку возлагается на начальника транспортного цеха предприятия.

Как описывалось ранее, процесс складирования является составляющей частью логистической системы ООО «ТПВ РУС» (рисунок 2.4).

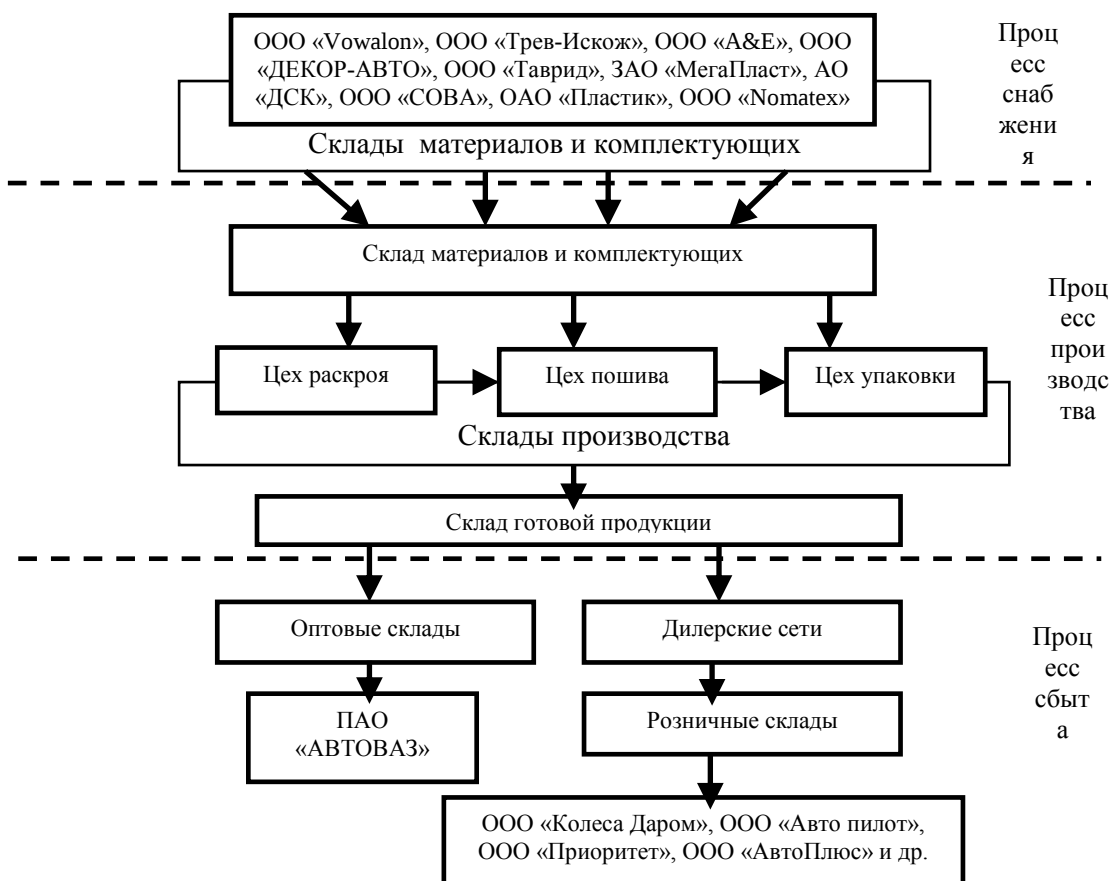


Рисунок 2.4 – Место процесса складирования в логистической системе

Склады предприятия ООО «ТПВ РУС» занимаются выгрузкой, расстановкой и приемкой поступивших грузов, размещением и хранением, а

также работами по доставке груза в подразделения предприятия (Приложение А). Материалы и комплектующие поступают на склад согласно ежемесячного плана закупок, приемка поставок осуществляется согласно требованиям стандартов качества материала и изделий.

Доставленные на предприятие материалы располагаются в специально отведенных зонах хранения с распределением марок, размеров и датой поставки. Часто запрашиваемые материалы и комплектующие размещают приблизительно к пунктам выдачи материалов со склада, а редко востребованные материалы располагают в удаленных местах склада. Тяжелый груз располагается в местах с возможностью работы грузоподъемников.

Для снижения трудозатрат по поиску и сортировке материалов и комплектующих к выдаче в процесс раскроя и пошива используют метод расположения материалов запрашиваемых в комплекте по близости друг к другу. Система хранения ООО «ТПВ РУС» имеет маркировку ячеек и стеллажей посредством нумерации и табличек с названиями и индексами материалов и комплектующих.

Поступившие на склад материалы подготавливают к выдаче посредством плана отгрузки после их поступления или по требованию производственных участков. Контроль и учет за движением материального и информационного потока осуществляется в специализированной картотеке.

Проанализировав использование складских помещений, по состоянию на 01.12.2017 года, мы обнаружили хранение закупленных материалов и комплектующих не использованных в процессе производства (остатков), а так же готовой не реализованной продукции (таблица 2.7).

Анализ загруженности складских помещений показывает, что произведенные и не реализованные готовые комплекты чехлов обивок сидений, закупленные материалы и комплектующие не используемые в процессе производства храниться на складе и занимают площадь около 300 м².

Таблица 2.7 – Анализ использования складских помещений

Тип хранения	Наименование позиции	Объем партии	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Объем занимаемого места, м ²
Материалы и комплектующие	Винил. Искусственная кожа	3 312 п/м	120	397 440	35
	Нить ПВХ/ хлопок	99 280 метра	0,94	93323	8
	Основной обивочный материал «Гобелен»	3 888 п/м	185	719280	50
	Отделочный обивочный материал «Велюр»	3 680 п/м	225	828 000	46
	Утяжки из материала нетриплированного «Spandbond»	1 104 п/м	19	20 976	30
	Ворсовый материал типа «Ковролин»	2 208 п/м	120	264 960	45
Готовая продукция	Комплекты чехлов автомобильного сидения проектов «Приора» и «Калина»	1 060 шт.	2 000	2 120 000	60
				4 443 979 руб.	300 м ²

С целью эффективного управления большим объемом материального потока хранения на складе на предприятии ООО «ТПВ РУС», складирование сопряжено с высокой автоматизацией всех информационных процессов посредством программного обеспечения.

Процесс сбыта ООО «ТПВ РУС» решает задачи организации отгрузки и контроля за перевозкой груза до потребителей, формирования канала распределения по распределительным сетям и автопроизводителям.

Проведем анализ сбыта чехлов обивки сидений проектов «Гранта» и «Калина» за ноябрь 2017 года (таблица 2.8)

Таблица 2.8 - Анализ сбыта чехлов обивки сидений проектов «Гранта» и «Калина» в месяц

Наименование позиции	Ноябрь, 2017 года				Итого	Сумма, руб.
	6.11.2017-10.11.2017	13.11.2017 - 17.11.2017	20.11.2017 - 24.11.2017	27.11.2017 - 01.12.2017		
Чехлы для автомобильных сидений «Гранта»	1 482 шт.	1 503 шт.	1 461 шт.	1 653 шт.	6 100	12 200 000
Чехлы для автомобильных сидений «Калина»	356 шт.	441 шт.	426 шт.	477 шт.	1 700	3 400 000
Итого	1 838 шт.	1 944 шт.	1 888 шт.	2 130 шт.	7 800	15 600 000

Анализ продаж чехлов автомобильных сидений для проектов «Гранта» и «Приора» показал, что в ноябре 2017 года количество проданных чехлов гранты составило 6100 шт., а количество проданных чехлов для калины составило 1700 шт., объем продаж чехлов автомобильных сидений составил 7800 шт. на сумму 15 600 000 руб.

В ходе анализа логистической деятельности предприятия ООО «ТПВ РУС» мы выявили, что логистические процессы предприятия функционируют хаотично, не придерживаясь общего плана на основе прогноза потребностей в готовой продукции и заказов потребителей.

Предприятие закупает объемы сырья и материалов для пошива 10 700 чехлов обивки автомобильных сидений для «Приора» и «Калина», а в производственном процессе используется сырья и материалы на пошив 8 860 чехлов для автомобильных сидений, а оставшаяся часть закупленных материалов храниться на складе занимая дополнительное место и устаревает.

Ежемесячно предприятие реализовывает в среднем 7 800 автомобильных чехлов для сидений, а часть произведенных и

нереализованных чехлов так же храниться на складе представляя собой потери несущие дополнительные затраты для предприятия.

Исходя из представленного выше анализа, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день задачи системы логистики предприятия ООО «ТПВ РУС» не выполняются, а логистические процессы разбалансированы и их действия не согласованы между другими участниками логистической системы.

С целью определения причины возникновения разбалансированности в действиях элементов логистической системы необходимо проверить функционирование всей системы и выявить источник проблемы. Решить данную задачу на наш взгляд целесообразно с помощью внедрения процедуры аудита логистической системы в деятельность предприятия, которая позволит выявить существующие недостатки во всех элементах системы и возможности повышения эффективности и производительности процессов, а так же устранить выявленные недостатки действующей логистической системы:

- отсутствует синхронизация и интеграция между участниками логистической системы;
- не согласованы операции одновременного функционирования механизмов с целью недопущения возникновения сбоев и потерь;
- отсутствует система контроля и регулирования уровня производственных запасов;
- не отслеживаются возможные задержки поставок.

Именно поэтому возникает необходимость в разработке процедуры проведения логистического аудита посредством:

- разработки схемы проведения логистического аудита;
- разработки модели принципов работы аудиторов;
- создания группы экспертов из числа сотрудников ООО «ТПВ РУС» по проведению логистического аудита;

- разработки чек - листа сбора и обработки информации по проверяемым подразделениям;
- создания бланка отчета, по результатам проведенного логистического аудита.

Современный рынок диктует производственным предприятиям новые требования в области логистики по увеличению наименований производимой продукции с индивидуальными потребительскими свойствами, по сокращению временного пребывания изделия в производственных процессах, по сокращению затрат и запасов предприятия, прогрессирования в технологиях создания продукта и сокращения срока изготовления, а также повышения качества продукта.

Уже не достаточно просто производить изделия, необходимо производить продукцию с учетом быстроменяющихся потребностей рынка в определенных объемах при минимизации затрат. Поэтому необходимым условием становится оптимизация собственных производственных и логистических процессов и обеспечение поддержания равновесия между потребностью и возможностью посредством реализации интеграции и балансировки всех процессов создания добавочной стоимости продукта.

Именно поэтому, на сегодняшний день основополагающей задачей является четко отлаженная система логистики предприятия, и любой сбой в этой системе может привести к большим потерям перепроизводства или излишнего складирования сырья и материалов на складе неся за собой большие финансовые затраты и ущерб для всего предприятия.

3 Разработка мероприятий по проведению аудита логистической системы предприятия ООО «ТПВ РУС»

3.1 Разработка процедуры проведения комплексного логистического аудита

Проблеме аудита логистических систем предприятий сегодня отечественные и зарубежные авторы в своих трудах уделяют всё больше внимания.

Целью логистического аудита является акцентирование внимания аппарата управления предприятия к проблемам в логистике и подходам к управлению цепочкой потоков окутывающих всё предприятие в целом. Посредством контролирующих и управляющих воздействий на материальный и информационный поток предприятия, появляется возможность реализации принципов эффективного управления предприятием. Проверка функционирования логистической системы предприятия позволит определить протекающие процессы внутри каждой функциональной области логистики и определить потери, ошибки и недостатки. В результате проведенной проверки определяется перечень обоснованных и взвешенных решений направленных на улучшение логистической деятельности предприятия и повышение эффективности функционирования всего предприятия в целом, так как логистическая деятельность является основным направлением его жизнедеятельности.

Основными задачами логистического аудита являются соразмерение целей логистической деятельности и определение ей стратегического направления в разрезе стратегии предприятия, определение основных источников скрытых затрат и определение потенциальных зон для улучшения процессов логистической деятельности предприятия и внедрение современной технологии направленной на улучшение эффективности функционирования работы всех логистической деятельности.

В ходе поэтапного решения задач логистического аудита возможно повысить финансовую эффективность предприятия и значительно сократить размер затрат и потерь возникающих в процессе его функционирования.

На сегодняшний день сертификация и переход к практическому управлению предприятием, основываясь на стандартах международного уровня, не только изучаются, но и применяются их на практике с целью повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Разработку процедуры проведения логистического аудита ООО «ТПВ РУС» мы реализовывали на основе изученных научных трудов отечественных и зарубежных авторов рассматривающих вопросы внутреннего аудита на предприятии и в функционирующих стандартах посвященных аудиту:

- Системы менеджмента качества семейства международных стандартов ISO 9001:2015;
- Федерального закона РФ «Об аудиторской деятельности» (от 30 декабря 2008г. № 307-ФЗ);
- Руководящие указания по аудиту системы менеджмента международных стандартов семейства ISO 19011:2014;
- International Standards on Auditing (ISA).

Используя и анализируя методики проведения аудиторских проверок, рассмотренные в вышеперечисленных правилах, законах и стандартах, нами была разработана схема проведения логистического аудита ориентированная на деятельность ООО «ТПВ РУС» (рисунок 3.1).

Начало процедуры проведения логистического аудита инициируется организацией и подготовкой его проведение. Группа экспертов, возглавляемая генеральным директором, обсуждает и планирует направления работ по проверке и создания информативной базы данных.

Следующий этап в проведении логистического аудита является инициацией проверки документации и процессов на их соответствие стандартам, правилам и нормам и законодательной базе.

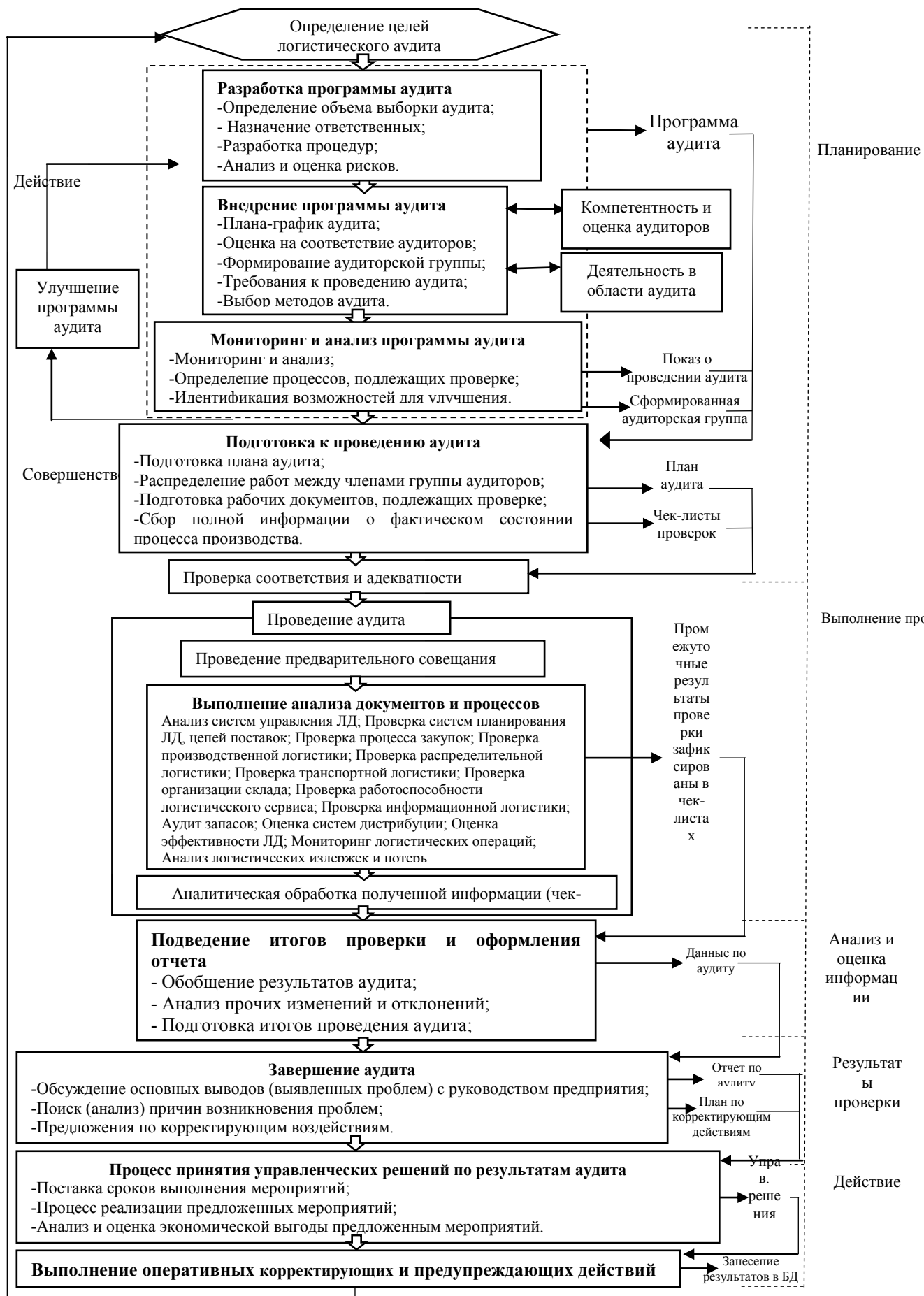


Рисунок 3.1 – Схема проведения логистического аудита

В ходе проведения аудита чаще всего реализуются две стадии, одна из которых направлена на проверку адекватности, а вторая на проверку соответствия (рисунок 3.2).

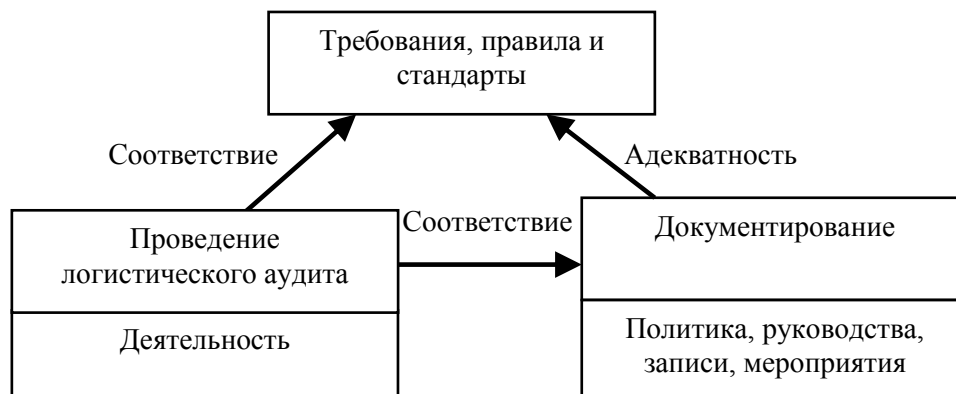


Рисунок 3.2 - Стадии логистического аудита

При завершении процедуры проведения логистического аудита инициируется этап заполнения отчета об итогах проведения проверки, анализируются необходимые данные, и проводится завершающее совещание совместно с генеральным директором. На совещании обсуждают выявленные дефекты и проблемы на предприятии и предлагают корректирующие мероприятия.

Основным преимуществом предлагаемой нами схемы проведения логистического аудита является принцип комплектности оценки всех функциональных областей логистических процессов предприятия. В ходе логистического аудита мы предлагаем проводить проверку всех логистических процессов, согласно, разработанной схемы. Для четкого представления логистических процессов, нами был разработан план контроля, в котором описывается последовательность процедур проверки элементов логистической системы предприятия и источников информации (таблица 3.1.).

Таблица 3.1 - Этапы проведения комплексного логистического аудита

Этап проверки логистической деятельности (ЛД)	Источник информации	Мероприятия (процедура)
1. Анализ систем управления ЛД	Планы развития предприятия, результат аналитического исследования, объяснительные записки, специальные исследования	Анализируется: место логистики в структуре организации и её собственная структура, функции логистики, концепция и стратегия ЛД предприятия. Определяются возможности с целью совершенствования организации ЛД. Проводится SWOT-анализ. Измеряются показатели деятельности функциональных областей логистики предприятия.
2. Проверка систем планирования ЛД, цепей поставок	Бизнес-план организации	Анализируется: место планирования в ЛД. Выявляются резервы совершенствования системы планирования ЛД, проводится контроллинг цепей поставки.
3. Проверка процесса закупок	Отчеты закупочной деятельности, контракты и договора	Анализируется: обеспечение согласованности функционирования отделов (снабжение, производство, сбыт), оптимальность принятых решений о производстве или покупке комплектующих, выбор поставщика и организация поставки мат. тех. ресурсов. Оценивается правильность выбора типов закупки, эффективность контролирующих воздействий на процесс закупок.
4. Проверка производственной логистики	Устав, структура управления производством, отчет о производственных мощностях, форма организации производства, ведомость содержания и эксплуатации оборудования.	Анализируется: концепция производственных действий и стратегии, эффективность применения подхода и системы управления материальным потоком производственной логистики предприятия, система организации производства, схема движений сырья, материалов, комплектующих, незавершенного производства и готового изделия, затраты в процессе производства, производительность труда, ущерб и потери. Оцениваются: основные показатели производительности, возможности оптимизации движения материального потока.

Продолжение таблицы 3.1

5. Проверка распределительной логистики	Отчеты о сбытовой системе, данные и журналы по учету	Анализируется: эффективность функционирования сбыта, канала распределений, организация и методы работы посредников и дилерских сетей, надежность поставщиков, запасы хранящиеся на складах, затраты на сбыт, портфель заказов и объем реализации изделий.
6. Проверка транспортной логистики	Проверка технологических карт, маршрутных листов, тарифов	Анализируется: эффективность использований транспорта привлекаемого к перевозкам, экономическое обоснование выбора перевозчика, эффективность выстроенного маршрута, возможность повышения эффективности перевозок. Оценивается: средний объем поставок, экспедиционное обслуживание и логистические расходы на транспортировку.
7. Проверка организации склада	Проверка технологических карт, технологических графиков	Анализируется: эффективность выполнений логистических процессов на складе, эффективность использования складского помещения и оборудования, использование грузовых машин. Выявляются возможности повышений эффективности склада.
8. Проверка работоспособности и логистического сервиса	Отчеты о послереализационном обслуживании	Проверяется существующая система качества обслуживания. Анализируется: уровень обслуживания, рекламации нарушений договоров, уровень расходов на сервисное обслуживание, поиск резервов улучшения уровня сервиса в логистике. Оценивается: эффективность системы качества логистических услуг.
9. Проверка информационной логистики	Отчетность организации	Анализируется: коммуникационная система предприятия, эффективность её работоспособности, логистические информационные системы, используемые в организации.
10. Аудит запасов	Документация учета остатка и запасов	Анализируется: деятельность предприятия и сотрудников на правильность оприходования поставок, оценка запасов, оформление и отражение движений запасов в документации, соблюдение условий хранения, правильность проведения процедуры инвентаризации.
11. Оценка систем дистрибуции	Отчетность организации	Анализируется: эффективность продвижения продукции от производителя к конечному потребителю, система управления продажами. Оценивается эффективность существующих каналов сбыта, структура сбыта, распределение товарного потока.
12. Оценка эффективности ЛД	Отчетность организации	Анализируется: показатели эффективности и динамика расходов в логистике, доля затрат в объемах сбыта. Разрабатываются мероприятия по оптимизации затрат в логистике.

13. Оценка KPI	Отчетность организации	Анализируются: показатели и система KPI сотрудников, подразделений и предприятия в целом, формирование прозрачности анализируемых результатов труда, обеспечение условий объективности оценки, результативность и эффективность улучшения качества управления персоналом.
14. Мониторинг логистических операций	Отчетность организации	Анализируется и мониторится: динамика работоспособности логистической системы, структура расходов и уровень сервиса, результат деятельности логистических процессов, отклонение от норматива, отслеживание поврежденного груза при транспортировке.
15. Анализ логистических издержек и потерь	Отчетность организации	Анализируется: основные источники сокращения издержек и потерь, затраты на выполнение логистических операций, размещение заказа на поставку груза, закупки, складировании, транспортировки, хранении, отгрузке и пр.

При таком подходе к аудиту логистической деятельности создается эффект комплексной и разносторонней оценке всех функциональных областей логистики предприятия, позволяя своевременно выявлять проблемные места и оперативно предпринимать меры по их устранению.

В ходе планирования и реализации процедуры логистического аудита основным этапом является определение группы экспертов (аудиторов) отвечающей следующим профессиональным требованиям и принципам:

1) Принцип независимости основной обязательностью, которого является отсутствие у аудиторов, каких либо связей, зависимости или заинтересованности в ходе формирования мнений и решения.

2) Принцип честности является обязательным следованиям норме и морали приверженности аудитора профессионального долга.

3) Принцип объективности является обязательностью непредвзятого и беспристрастного отношения, при анализе функциональных областей при создании заключительного отчета.

4) Принцип профессиональной компетентности проявляется в необходимости обладания знаниями и навыками.

5) принцип добросовестности заключается в обязанности аудиторов проводить аудиторский испытания тщательно, оперативно и внимательно.

6) Принцип конфиденциальности заключается в обязанности аудитора соблюдать правила сохранности исследуемых документов, не передавая их третьим лицам.

При грамотно организованном аудите, аудиторы выполняют все вышеизложенные принципы, а так же принципы, изложенные в стандарте семейства ISO 19011 (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Принципы работы аудиторов

Внутренними аудиторами являются сотрудники предприятия, подчиняющиеся его руководству. Внутренние аудиторы должны обладать следующими компетенциями:

- знать сведения о своем предприятии и его структуре;
- знать действующие нормативные документы, область и порядок их использования, требования российского законодательства в области аудита;

- уметь использовать программные средства для обработки отчетов, документов и чек - листов;
- уметь определять компетентность в методологическом вопросе;
- уметь выбирать критерии оценки исследуемой системы контроля и управления;
- формирование информационно-нормативного обеспечения работ;
- владение терминологией реализации и поддержания делового контакта с внешним аудитором;
- умение составлять основные отчетные формы.

Для реализации процедуры логистического аудита нами была выбрана группа экспертов из числа сотрудников предприятия ООО «ТПВ РУС»:

1. Руководитель аудиторской группы (главный аудитор) – менеджер отдела логистики;
2. Аудитор – менеджер по закупкам.
3. Аудитор – менеджер по сбыту;
4. Аудитор – начальник производства;
5. Аудитор - инженер по качеству.

Генеральный директор ООО «ТПВ РУС» в этой группе играет роль контролирующего органа.

Определив группу аудиторов, следующим этапом инициации процедуры проверки является разработка плана и программы проведения проверки. Проведя анализ литературных источников по данной проблеме, мы разработали план проведения процедуры логистического аудита (Приложение Б) и программу проведения процедуры логистического аудита для ООО «ТПВ РУС» (Приложение В).

При реализации процедуры логистического аудита посредством выделенных этапов проверки и разработанной схемы, аудиторами заполняются необходимые чек - листы, отчеты и документы с целью создания отчета о проведении логистического аудита.

Основываясь на представленных выше элементах процедуры логистического аудита, мы разработали бланк для подготовки итогового отчета логистического аудита по функциональным областям для ООО «ТПВ РУС» (Приложение Г).

При заполнении разработанного бланка отчета о проведении логистического аудита необходимо вписывать в специальные поля значения анализируемых показателей, а так же указывать статус существующего отклонения от нормы и уровня риска появления ошибок или проблем в логистической системе которые могут обернуться реальными дефектами или возникшими затратами и потерями.

Подводя итоги проведения процедуры логистического аудита необходимо обобщить собранную информацию по функциональным областям логистической деятельности предприятия, проанализировать необходимые нормативные акты и стандарты для принятия профессионального и объективного решения о возникновении проблемы на участке.

Нами был заполнен бланк отчета о результатах проведения логистического аудита на примере ООО «ТПВ РУС» (Приложение Д).

По результатам проведенного логистического аудита была выявлена причина разбалансированности логистических процессов и несогласованности действий между участниками логистической системы – отсутствие функции планирования логистической системы предприятия.

Участники логистической системы представленные отделами закупок, производства, складирования и сбыта составляли планы реализации деятельности отдела по своему направлению и не коррелировались с другими функциональными областями. Процессы планирования продаж, планирования потребностей в сырье и материалах, планирования закупок и планирования производства разрабатывались и реализовывались разбалансированно и не согласовано друг с другом. Для эффективного функционирования логистической системы и сокращения потерь в ходе её

деятельности необходимо использовать интегрированный подход к процессу разработки и взаимосвязанного планирования обработки материального и информационного потоков, стандарта и технического условия выполнения логистических операций всеми участниками логистической системы.

С целью устранения выявленных несоответствий мы предлагаем создать рабочую группу посредством выделения в структуре предприятия отдельной проектной команды экспертов по планированию логистической деятельности, которая должна решать следующие задачи:

- 1) планировать и диспетчировать производство, полагаясь на прогноз потребности рынка в готовых изделиях;
- 2) разрабатывать план-график выполнения производственными подразделениями заданий цехами и участками;
- 3) разрабатывать графики запуска и выпуска продукции, согласованные с подрастаниями сбыта и снабжения;
- 4) устанавливать нормативы незавершенного производства и контролировать их выполнение и соблюдение;
- 5) оперативно управлять производством и организовывать выполнение поставленных производственных задач;
- 6) контролировать количество и качество произведенной продукции;
- 7) контролировать уровень затрат в процессах закупки, хранения, производства и сбыта.

Каждую неделю рабочая группа должна проводить совещания по планированию логистической системы предприятия, где будут рассматриваться вопросы планирования по функциональным областям (таблица 3.2)

Таблица 3.2 – Планирование логистической деятельности по функциональным областям

Функциональные области планирования	Наименование анализируемого показателя	Перечень рассматриваемых документов	Результат
Планирование сбыта	Прогноз спроса на товар	Программа движения продукции по цепи поставок от производства до розницы	Определение необходимого количества готовой продукции для её дальнейшей реализации
	Планирование потребности в складах и транспорте	Оптимизация схемы размещения складов и направлений транспортного потока, разработка план-графиков отгрузки товара	
Планирование потребности в материалах	Внутреннее планирование перемещения материалов на предприятии	Потребность производственных цехов в сырье, комплектующих, полуфабрикатов	Определение необходимого количества материалов и сроков их предоставления со склада в производство
Планирование закупок продукции	Планирование закупки сырья и материалов для производственного процесса	План потребности предприятия, в материалах исходя из возможности поставщиков	Определение необходимого количества материалов с учетом анализа имеющихся запасов, минимального размера партии, отпускаемого поставщиками; месторасположение поставщика; срок поставки сырья и материала от момента определения заказа.
Планирование производства	Планирование производства с учетом материальных запасов	Оперативный план производства продукции, в единицах исходя из имеющихся запасов сырья и материалов на складах, производственная мощность предприятия, изменение уровня текущих запасов за период	Определение необходимого количества произведенной продукции
	Планирование производства с учетом спроса	План выпуска продукции в единицах, которую необходимо произвести исходя из потребностей рынка с учетом уровня запасов на сбытовых складах. план продаж	

После составления плана логистической системы по функциональным областям рабочая группа экспертов приступает к реализации утвержденного плана и контролирующим мероприятиям. Контроль является продолжением

планирования и сопровождает процесс реализации планов, посредством сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.

Проведение аудита логистической системы и внедрение в неё рабочей группы по планированию функциональных областей логистики позволит решить возникшие проблемы отсутствия синхронизации и интеграции между всеми участниками системы, не согласованности функционирующих механизмов, появление сбоев и возникновения потерь, отсутствие системы контроля и регулирования уровня производственных запасов и невозможности отслеживания задержки поставок.

После внедрения предложенных выше мероприятий в деятельность ООО «ТПВ РУС» значительно сократятся потери перепроизводства и устаревания сырья и материалов на складе посредством закупки ограниченного количества сырья и материалов для процесса пошива необходимого количества чехлов сидений удовлетворяющих спрос на рынке.

3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий

Реализацию предложенных мероприятий рекомендуется осуществлять с использованием технопортала ООО «ТПВ РУС» путем создания раздела «Аудит логистической системы» и «Планирование логистической деятельности по функциональным областям».

Разработку бланков отчетов по процедуре проведения аудита, а так же создание отчетов планирования логистической деятельности необходимо делегировать группе экспертов из пяти человек сферы производства и логистики.

Таблица 3.3 – Перечень затрат на реализацию предложенных мероприятий

Затраты	Стоимость, руб.
Премияльная выплата работы программиста	20 000
Премияльная выплата персоналу задействованного в создании процедуры планирования	28 000
Затраты на приобретение офисных принадлежностей (канцелярских товаров)	5 000
Фонд премияльной выплаты для команды внутренних аудиторов	120 000
Итого:	173 000

После внедрения мероприятий процессы логистической системы будут синхронны и интегрированы между собой, что позволит сократить потери в виде перепроизводства и устаревания сырья и материалов на складе (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Хранение на складе не используемой продукции, материалов и комплектующих

Тип хранения	Наименование позиции	Объем партии	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Объем занимаемого места, м ²
Материалы и комплектующие	Винил. Искусственная кожа	3 312 п/м	120	397 440	35
	Нить ПВХ/ хлопок	99 280 метра	0,94	93323	8
	Основной обивочный материал «Гобелен»	3 888 п/м	185	719280	50
	Отделочный обивочный материал «Велюр»	3 680 п/м	225	828 000	46
	Утяжки из материала нетриплированного «Spandbond»	1 104 п/м	19	20 976	30
	Ворсовый материал типа «Ковролин»	2 208 п/м	120	264 960	45
Готовая продукция	Комплекты чехлов автомобильного сидения проектов «Приора» и «Калина»	1 060 шт.	2 000	2 120 000	60
				4 443 979 руб.	300 м ²

Планирование синхронного и согласованного выполнения логистических процессов позволит структурным подразделениям закупать партию именно в таком количестве, которое может быть обработано в

процессе производства, тем самым позволив предприятию избавиться от хранения лишнего материала и комплектующих на складе, а остаток неликвидов в виде материалов и комплектующих предлагается реализовать, получив доход в размере 1 676 021 руб. и 2 120 000 руб. с реализации готовых чехлов.

Посредством устранения перепроизводства чехлов автомобильных сидений и оптимизации партии заказа сырья и материалов предприятие сможет сэкономить 53 327 748 руб., а также сможет высвободить задействованный обслуживающий склады персонал, а также сдать в аренду складские площади, занятые неликвидными запасами и готовыми изделиями. На сегодняшний день средняя цена аренды за м²/месяц в Тольятти составляет 200 руб. Сдача складских помещений в аренду позволит получить дополнительный годовой доход в размере 60 000 руб.

Таблица 3.5 -Затраты на хранение незавершенного производства

Наименование затрат	Объем	Стоимость, руб.
Занимаемое пространство склада,	300 м ²	60 000 тыс.
Оплата обслуживающего персонала, месяц	5 чел	16231 руб.

Высвобождение персонала позволит сэкономить годовой фонд оплаты труда на 973 860 руб.

Рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий

4 443 979 руб. (реализация запасов на складе)+ 60 000 руб. (сдача в аренду складских помещений) + 973 860 руб. (высвобождение персонала склада) = 5 477 839 руб. - 173 000 руб. (затраты на внедрение) = 5 304 839 руб. экономический эффект от реализации мероприятий

Предложенные мероприятия экономически целесообразны, так как в результате внедрения данных мероприятий сократятся затраты на приобретение излишнего сырья и материалов и хранение на складе произведенных чехлов не удовлетворяющих объем спроса рынка. Исходя из этого ожидаемый экономический эффект составит 5 304 839 руб.

Заключение

При выполнении бакалаврской работы было установлено, что, проверка функционирования логистической системы предприятия позволяет определить протекающие процессы внутри каждой функциональной области логистики и определить потери, ошибки и недостатки. В результате проведенной проверки определяется перечень обоснованных и взвешенных решений направленных на улучшение логистической деятельности предприятия и повышение эффективности функционирования всего предприятия в целом, так как логистическая деятельность является основным направлением его жизнедеятельности.

В ходе работы была проанализирована логистическая система ООО «ТПВ РУС». Логистические процессы являются предметом управленческой деятельности предприятия в области планирования, организации, контроля посредством функционирования процессов закупки, транспортировки, складирования, производства и сбыта.

В результате анализа, проведенного во второй главе настоящей бакалаврской работы, было выявлено, что логистические процессы предприятия функционируют хаотично, не придерживаясь общего плана на основе прогноза потребностей в готовой продукции и заказов потребителей.

С целью определения причины возникновения разбалансированности в действиях элементов логистической системы нами была разработана и апробирована процедура проведения аудита логистической системы:

- разработана схемы проведения логистического аудита;
- разработана модель принципов работы аудиторов;
- создана группа экспертов из числа сотрудников ООО «ТПВ РУС» по проведению логистического аудита;
- разработаны чек - листы сбора и обработки информации по проверяемым подразделениям;

– создан бланк отчета, по результатам проведенного логистического аудита.

По результатам апробации процедуры логистического аудита была выявлена причина разбалансированности логистических процессов и несогласованности действий между участниками логистической системы – отсутствие функции планирования логистической системы предприятия.

С целью устранения выявленных несоответствий мы предложили создать рабочую группу посредством выделения в структуре предприятия отдельной проектной команды экспертов по планированию логистической деятельности.

После внедрения предложенных выше мероприятий в деятельность ООО «ТПВ РУС» значительно сократятся потери перепроизводства и устаревания сырья и материалов на складе посредством закупки ограниченного количества сырья и материалов для процесса пошива необходимого количества чехлов сидений удовлетворяющих спрос на рынке.

Предложенные мероприятия экономически целесообразны, так как в результате внедрения данных мероприятий сократятся затраты на приобретение излишнего сырья и материалов и хранение на складе произведенных чехлов не удовлетворяющих объем спроса рынка. Исходя из этого ожидаемый экономический эффект составит 5 304 839 руб.

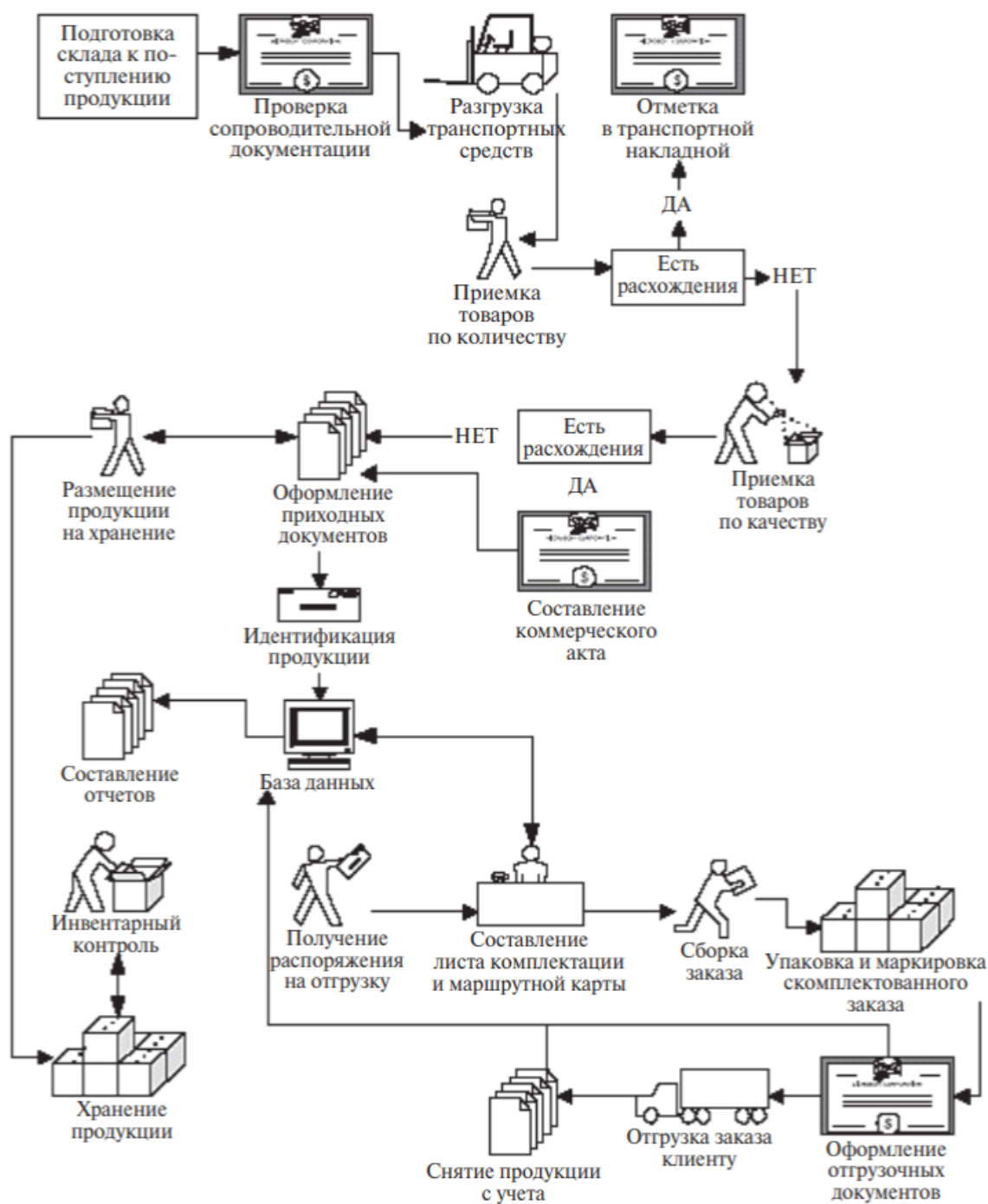
Список используемой литературы

1. Федеральный закон РФ «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 г.//Российская газета. 2008. 31 декабря
2. Альбеков А.У. Коммерческая логистика : учебник / А.У. Альбеков, О.А. Митько.— Ростов-на-Дону, 2014.
3. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика / И.Д. Афанасенко.— СПб: Питер, 2013.
4. Беляев С.О. Классификация рисков: классический и неклассический подходы / С.О. Беляев // Философия права. 2013. № 1. С. 125–129.
5. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике: учебное пособие / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. М.: Академия, 2016. 192 с.
6. Бубнов С.А. Как провести логистический аудит в торговых компаниях с разветвленной филиальной структурой // Коммерческий директор: журнал - 2017 - №9 - С. 60-68.
7. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский.— М. : ИВЦ «Маркетинг», 2016. 10. Логистика: учеб. пособие / под ред. Б. А. Аникина. — М. : ИНФРА-М, 2008.
8. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский.— М: Дашков и К°, 2015.
9. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс / М.Н. Григорьев.— М. : Юрайт, 2014.
10. Канке А. А. Основы логистики: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечкина. М.: КноРус, 2013. 576 с. 22.
11. Кизим А.А. Логистический менеджмент в промышленных компаниях / А.А. Кизим, С.В. Поманисочка // Логинфо. № 1. 2016. С. 42–45.
12. Козловский В.А. Логистический менеджмент / В.А. Козловский, Э.А. Козловская, Н.Т. Савруков.— СПб. : Изд-во «Лань», 2015.

13. Крылатков П.П. Исследование систем управления : учеб. пособие / П.П. Крылатков, Е.И. Кузнецова, С.И. Фоминых.— Мин. образования и науки РФ, Урал. федерал. ун-т.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2013.— 128 с
14. Крылатков П.П. Математические модели и методы в логистике : учеб. пособие / П.П. Крылатков.— Екатеринбург : ГОУ ВПО УГТУ–УПИ, 2014.— 79 с.
15. Миротин Л.Б. Логистика для предпринимателя : учеб. пособие / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев.— М. : Инфра-М, 2014.
16. Миротин Л.Б. Логистика интегрированных цепочек поставок: учебник / Л.Б. Миротин.— М. : Экзамен, 2013.
17. Миротин Л.Б. Системный анализ в логистике: учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. М.: Экзамен, 2014. 480 с. 37. Миротин Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, О.Г. Порошина. М.: Экзамен, 2013. 160 с.
18. Неруш Ю.М. Логистика : учебник / Ю.М. Неруш.— М. : ЮНИ-ТИ, 2013.
19. Николайчук В. Е. Транспортно-складская логистика / В.Е. Николайчук.— М: Дашков и К°, 2015.
20. Николайчук В.Е. Логистика в сфере распределения : учеб. пособие / В.Е. Николайчук.— СПб. : Питер, 2014.
21. Разгуляев В. Взаимодействие маркетинга, закупок и логистики при управлении запасами / В. Разгуляев // Управление запасами на предприятии. Финансовый журнал. № 3. 2017. С. 151–158.
22. Степина С.Е., Чернова Д.В. Методика анализа логистических процессов автосервисного предприятия в рамках концепции бережливого производства//Вестник Самарского государственного экономического университета. -2017. -С. 100-106.
23. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Клавсуц И. Л., 2014.— 188 с., Г. Л. Русин, И. В. Цомаева ; Новосибирский

- государственный технический университет ; под ред. И. Л. Клавсуц. - Новосибирск : НГТУ, 2014.
- 24.Тяпухин А.П. Логистика / А.П. Тяпухин.— М. : Юрайт, 2016.
- 25.Caramia M., Dell'olmo P. Multi-Objective Management in Freight Logistics: Increasing Capacity, Service Level and Safety with Optimization Algorithms. Springer, 2014.-203.
- 26.D. Mocuta, N. Spiridons The audit of reception process// Scientific Papers Series Management , Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 13, Issue 2, 2013.
- 27.Drage T. Petreskia , Andrej P. Ilievb , Lazar B. Gjurovc , Jugoslav Z. Ackoskid , D. Petreskae. Expert system for managing logistic processes. Logistics information system as an expert system for managing logistics processes. Vojnotehnicki glasnik / military technical courier, 2016.,Vd 64, No 3.
- 28.Ghiani G., Laporte G., Musmanno R. Introduction to Logistics Systems Planning and Control. 2014. - 377.
- 29.Langevin A., Riopel D. Logistics Systems: Design and Optimization by Andre. Springer, 2016.

Схема функционирования склада



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный
директор ООО «ТПВ РУС»

(подпись) (ф.и.о.)
« ____ » _____ 2018г.

План проведения логистического аудита ООО «ТПВ РУС»

1. Основание для проведения аудита: отсутствие синхронизации логистических процессов, появление излишнего сырья и материалов на складах
2. Период аудита: с 12.02.2018 г. По 03.03.2018 г.
Цели и критерии аудита: Подтверждение того, что деятельность логистической системы и функционирование её процессов удовлетворяют требованиям технической документации.
4. Объем аудита: Осуществление проверки по процессам
5. Руководитель аудиторской группы: менеджер отдела логистики
Аудиторы: инженер по качеству, начальник производства, менеджер по сбыту, менеджер по закупкам.
Ответственность за организацию аудита со стороны проверяемого подразделения несет его руководитель
8. Отчет о результатах аудита направить: руководителю проверяемого подразделения, генеральному директору
9. Расписание аудита:

Дата	Мероприятие	Исследуемые области	Отдел/процесс
16.02.2018	Анализ систем управления ЛД	Анализируется: место логистики в структуре организации и её собственная структура, функции логистики, концепция и стратегия ЛД предприятия. Определяются возможности с целью совершенствования организации ЛД. Проводится SWOT-анализ. Измеряются показатели деятельности функциональных областей логистики предприятия.	Отдел логистики
16.02.2018 - 20.02.2018	Проверка систем планирования ЛД, цепей поставок	Анализируется: место планирования в ЛД. Выявляются резервы совершенствования системы планирования ЛД, проводится контроллинг цепей поставки.	Отдел логистики, логистические процессы
17.02.2018 - 21.02.2018	Проверка процесса закупок	Анализируется: обеспечение согласованности функционирования отделов (снабжение, производство, сбыт), оптимальность принятых решений о производстве или покупке комплектующих, выбор поставщика и организация поставки мат. тех. ресурсов. Оценивается правильность выбора типов закупки, эффективность контролирующих воздействий на процесс закупок.	Процесс закупок
16.02.2018	Проверка производственной логистики	Анализируется: концепция производственных действий и стратегии, эффективность применения подхода и системы управления материальным потоком производственной логистики предприятия, система организации производства, схема движений сырья, материалов, комплектующих, незавершенного производства и готового изделия, затраты в процессе производства, производительность труда, ущерб и потери. Оцениваются: основные показатели производительности, возможности оптимизации движения материального потока.	Процесс производства

Продолжение приложения Б

18.02.2018	Проверка распределительной логистики	Анализируется: эффективность функционирования сбыта, канала распределений, организация и методы работы посредников и дилерских сетей, надежность поставщиков, запасы хранящиеся на складах, затраты на сбыт, портфель заказов и объем реализации изделий.	Процесс распределения
16.02.2018	Проверка транспортной логистики	Анализируется: эффективность использований транспорта привлекаемого к перевозкам, экономическое обоснование выбора перевозчика, эффективность выстроенного маршрута, возможность повышения эффективности перевозок. Оценивается: средний объем поставок, экспедиционное обслуживание и логистические расходы на транспортировку.	Процесс транспортировки
22.02.2018	Проверка организации склада	Анализируется: эффективность выполнений логистических процессов на складе, эффективность использования складского помещения и оборудования, использование грузовых машин. Выявляются возможности повышений эффективности склада.	Процесс складирования
18.02.2018 - 20.02.2018	Проверка работоспособности логистического сервиса	Проверяется существующая система качества обслуживания. Анализируется: уровень обслуживания, рекламации нарушений договоров, уровень расходов на сервисное обслуживание, поиск резервов улучшения уровня сервиса в логистике. Оценивается: эффективность системы качества логистических услуг.	Процесс сервисной поддержки
21.02.2018	Проверка информационной логистики	Анализируется: коммуникационная система предприятия, эффективность её работоспособности, логистические информационные системы, используемые в организации.	Отдел логистики
23.02.2018	Аудит запасов	Анализируется: деятельность предприятия и сотрудников на правильность оприходования поставок, оценка запасов, оформление и отражение движений запасов в документации, соблюдение условий хранения, правильность проведения процедуры инвентаризации.	Процесс закупок и складирования
20.02.2018 - 23.02.2018	Оценка систем дистрибуции	Анализируется: эффективность продвижения продукции от производителя к конечному потребителю, система управления продажами. Оценивается эффективность существующих каналов сбыта, структура сбыта, распределение товарного потока.	Процесс снабжения
21.02.2018 – 23.02.2018	Оценка эффективности ЛД	Анализируется: коммуникационная система предприятия, эффективность её работоспособности, логистические информационные системы, используемые в организации.	Отдел логистики
23.02.2018 – 26.02.2018	Мониторинг логистических операций	Анализируется и мониторится: динамика работоспособности логистической системы, структура расходов и уровень сервиса, результат деятельности логистических процессов, отклонение от норматива, отслеживание поврежденного груза при транспортировке.	Отдел логистики, логистические процессы
24.02.2018 – 03.03.2018	Анализ логистических издержек и потерь	Анализируется: основные источники сокращения издержек и потерь, затраты на выполнение логистических операций, размещение заказа на поставку груза, закупки, складировании, транспортировки, хранении, отгрузки и пр.	Отдел логистики, логистические процессы

Руководитель аудиторской группы:
 Менеджер отдела логистики

И.Ю. Гурьянов

(подпись)

Программа проведения логистического аудита на предприятии ООО «ТПВ РУС»

Проверяемая организация: ООО «ТПВ РУС»

Период аудита: 12.02.2018 г. - 03.03.2018 г.

Руководитель аудиторской группы: менеджер отдела логистики И.Ю. Гурьянов

Состав аудиторской группы: инженер по качеству Ширков И.Р., начальник производства Арефьев К.И., менеджер по сбыту Петрунин О.Е., менеджер по закупкам Филиппин В.Г.

№	Перечень аудиторских процедур по разделам аудита	Период	Исполнитель	Рабочие документы аудитора
1	Анализируется: место логистики в структуре организации и её собственная структура, функции логистики, концепция и стратегия ЛД предприятия. Определяются возможности с целью совершенствования организации ЛД. Проводится SWOT-анализ. Измеряются показатели деятельности функциональных областей логистики предприятия.	16.02.2018	инженер по качеству Ширков И.Р	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
3	Анализируется: место планирования в ЛД. Выявляются резервы совершенствования системы планирования ЛД, проводится контроллинг цепей поставки.	16.02.2018 - 20.02.2018	начальник производств а Арефьев К.И.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
4	Анализируется: обеспечение согласованности функционирования отделов (снабжение, производство, сбыт), оптимальность принятых решений о производстве или покупке комплектующих, выбор поставщика и организация поставки мат. тех. ресурсов. Оценивается правильность выбора типов закупки, эффективность контролирующих воздействий на процесс закупок.	17.02.2018 - 21.02.2018	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: концепция производственных действий и стратегии, эффективность применения подхода и системы управления материальным потоком производственной логистики предприятия, система организации производства, схема движений сырья, материалов, комплектующих, незавершенного производства и готового изделия, затраты в процессе производства, производительность труда, ущерб и потери. Оцениваются: основные показатели производительности, возможности оптимизации движения материального потока.	16.02.2018	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы

Продолжение приложения В

	Анализируется: эффективность функционирования сбыта, канала распределений, организация и методы работы посредников и дилерских сетей, надежность поставщиков, запасы хранящиеся на складах, затраты на сбыт, портфель заказов и объем реализации изделий.	18.02.2018	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: эффективность использований транспорта привлекаемого к перевозкам, экономическое обоснование выбора перевозчика, эффективность выстроенного маршрута, возможность повышения эффективности перевозок. Оценивается: средний объем поставок, экспедиционное обслуживание и логистические расходы на транспортировку.	16.02.2018	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: эффективность выполнений логистических процессов на складе, эффективность использования складского помещения и оборудования, использование грузовых машин. Выявляются возможности повышений эффективности склада.	22.02.2018	инженер по качеству Ширков И.Р	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Проверяется существующая система качества обслуживания. Анализируется: уровень обслуживания, рекламации нарушений договоров, уровень расходов на сервисное обслуживание, поиск резервов улучшения уровня сервиса в логистике. Оценивается: эффективность системы качества логистических услуг.	18.02.2018 - 20.02.2018	инженер по качеству Ширков И.Р	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: коммуникационная система предприятия, эффективность её работоспособности, логистические информационные системы, использующиеся в организации.	21.02.2018	инженер по качеству Ширков И.Р	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: деятельность предприятия и сотрудников на правильность оприходования поставок, оценка запасов, оформление и отражение движений запасов в документации, соблюдение условий хранения, правильность проведения процедуры инвентаризации.	23.02.2018	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы

Продолжение приложения В

	Анализируется: эффективность продвижения продукции от производителя к конечному потребителю, система управления продажами. Оценивается эффективность существующих каналов сбыта, структура сбыта, распределение товарного потока.	20.02.2018 - 23.02.2018	менеджер по закупкам Филипин В.Г.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: коммуникационная система предприятия, эффективность её работоспособности, логистические информационные системы, используемые в организации.	21.02.2018 - 23.02.2018	начальник производств а Арёфьев К.И.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется и мониторится: динамика работоспособности логистической системы, структура расходов и уровень сервиса, результат деятельности логистических процессов, отклонение от норматива, отслеживание поврежденного груза при транспортировке.	23.02.2018 - 26.02.2018	менеджер по закупкам Филипин В.Г.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы
	Анализируется: основные источники сокращения издержек и потерь, затраты на выполнение логистических операций, размещение заказа на поставку груза, закупки, складировании, транспортировки, хранении, отгрузки и пр.	24.02.2018 - 03.03.2018	начальник производств а Арёфьев К.И.	Бланк аудита документации процесса, Чек лист проведения аудита, рабочие документы промежуточного характера, справочные и нормативные материалы

Бланк отчета об аудиторской проверке

Заказчик: _____ Дата начала проведения: _____ Вид аудита: _____ Дата предварительного совещания: _____ Трудоемкость: _____ Дата итогового совещания: _____ Другие сведения: _____ Дата завершения аудита: _____				
1. Члены группы аудиторов	Лидер команды	Должность	Номер телефона	E-mail
	Другие члены команды	Должности	Номера телефонов	E-mail
	1.			
	2.			
2. Проведение аудита:				
Наименование аудита	Ответственный ФИО, должность	Показатели проверки	Значение показателей	Статус / примечание
Проверка системы управления логистической деятельностью		Анализ места логистики в деятельности предприятия		⊕ - _____
		Анализ организационной структуры, выполняющей логистические функции		⊕ - _____
		Анализ концепции и стратегии логистической деятельности предприятия.		⊕ - _____
		Проведение SWOT-анализа. измерение показателей деятельности функциональных областей предприятия		⊕ - _____
Проверка системы планирования логистической деятельности, цепи поставок		Анализ места плана логистической деятельности в структуре бизнес-плана		⊕ - _____
		Выявление резервов усовершенствования системы планирования логистической деятельности		⊕ - _____
		Контроллинг цепи поставок		⊕ - _____
Аудит закупочной логистики		Анализ обеспечения согласованности действий между службами снабжения, производства и сбыта.		⊕ - _____
		Оценка правильности определения типов закупок.		⊕ - _____
		Оценка эффективности контроля за закупочным процессом		⊕ - _____
		Анализ выбора поставщиков и организации поставок материально-технических ресурсов на предприятие		⊕ - _____
		Анализ оптимальности принятия решений «сделать или купить»		⊕ - _____
Аудит производственной логистики		Анализ и выводы относительно концепции производственной деятельности, производственной стратегии		⊕ - _____
		Анализ эффективности подходов и систем, которые используются при управлении материальными потоками в пределах внутрипроизводственной логистической системы предприятия.		⊕ - _____
		Анализ действующей системы организации производства: схемы движения материалов и готовой продукции, поиск возможностей их оптимизации.		⊕ - _____
		Анализ и оценка основных показателей производительности производственной системы, затрат производства, производительности труда, ущерба		⊕ - _____
Аудит распределительной логистики		Анализ эффективности действующей системы сбыта: каналов распределения, организации и методов деятельности,		⊕ - _____
		Анализ эффективности действующей системы сбыта: торговых посредников предприятия, надежности поставок, запасов товаров на складах предприятия,		⊕ - _____
		Анализ затрат на сбыт, портфеля заказов и объемов реализации продукции		⊕ - _____

Продолжение приложения Г

Аудит транспортной логистики		Анализ эффективности использования транс-портных средств, которые привлекаются к перевозке грузов		⊕ - _____
		Анализ экономического обоснования выбора подвижного состава для перевозок.		⊕ - _____
		Оценка средних объемов поставок. Анализ эффективности маршрутов.		⊕ - _____
		Оценка экспедиционного обслуживания и логистических расходов, связанных с транспортировкой.		⊕ - _____
Анализ организации складских процессов		Анализ эффективности выполнения логистического процесса на складе.		⊕ - _____
		Анализ эффективности использования складских площадей, погрузочно-разгрузочного оборудования.		⊕ - _____
		Анализ использования концепции грузовой единицы.		⊕ - _____
Аудит логистического сервиса		Проверка существующих на предприятии стандартов качества обслуживания.		⊕ - _____
		Анализ уровня логистического обслуживания.		⊕ - _____
		Оценка эффективности системы качества логистических услуг.		⊕ - _____
		Анализ уровня логистических расходов, связанных с сервисным обслуживанием.		⊕ - _____
		Анализ рекламаций относительно нарушения договорных обязательств.		⊕ - _____
Аудит информационной логистики		Анализ коммуникационной системы предприятия, эффективности ее работы.		⊕ - _____
		Анализ логистических информационных систем, которые используются на предприятии		⊕ - _____
Аудит запасов		Анализ деятельности предприятия и его сотрудников на предмет целевого использования правильности оприходования, оценки запасов		⊕ - _____
		Анализ движения запасов в документах		⊕ - _____
		Соблюдение условий хранения		⊕ - _____
		Правильность инвентаризации		⊕ - _____
Аудит системы дистрибуции		Анализ эффективности продвижении продукции от производителей к конечным потребителям.		⊕ - _____
		Анализ системы управления продажами.		⊕ - _____
		оценка эффективности существующих каналов сбыта, структуры сбытовой сети,		⊕ - _____
		Оценка распределения товарных потоков между зависимыми и независимыми торговыми партнерами.		⊕ - _____
Оценка эффективности логистической деятельности		Анализ показателей эффективности логистических расходов в динамике.		⊕ - _____
		Анализ доли логистических затрат в объеме сбыта.		⊕ - _____
Мониторинг логистических операций		Уровень сервиса и элементы структуры расходов		⊕ - _____
		, отслеживание поврежденных грузов во время транспортировки		⊕ - _____
		Показатели оперативного управления		⊕ - _____
Примечание:				⊕ - Показатель в норме; ⊖ - Небольшое отклоние от нормы; ⊗ - Ухудшение показателя; ⦿ - Риск возникновения проблемы; ⬤ - Угроза возникновения проблемы

3. Описание проблемы	Описание (содержание проблемы)			
	Влияние на другие процессы			
4. Причина	Причина возникновения			
	1) 2) 3)			
5. Окончательные действия	Причина (поиск коренной причины)			
	Почему? _____ → Почему? _____ → Почему? _____ → Почему? _____ → Почему? _____ → Почему? _____ Коренная причина: _____			
6. Вывод	Внедрение корректирующих действий (дата, ответственный и т.п.)			
	Мероприятия		Дата	Ответственный (ФИО, должность)
	Подпись			
	1)			
	2)			
	3)			
	4)			
Лидер команды		Номер телефона	E-mail	
Дата закрытия				
Вынесенный урок				

Отчет о проведении логистического аудита ООО «ТПВ РУС»

Отчет об аудиторской проверке

Заказчик: ООО ТПВ РУС		Дата начала проведения:		16.02.2018
Вид аудита: Аудит логистической системы		Дата предварительного совещания:		14.02.2018
Трудоемкость: 40 часов		Дата итогового совещания:		05.03.2018
Другие сведения: плановый аудит		Дата завершения аудита:		05.03.2018

1. Члены группы аудиторов	Лидер команды	Должность	Номер телефона	E-mail
	Петров Д.В.	Генеральный директор	8482684569	petr28@yandex.ru
	Другие члены команды	Должности	Номера телефонов	E-mail
	1. Гурьянов И.Ю. 2. Ширков И.Р. 3. Арефьев К.И. 4. Петрунин О. Е. 5. Филиппин В.Г.	Менеджер по логистике инженер по качеству начальник производства инженер по сбыту менеджер по закупкам	8482569545 8482697845 8482351476 8482698542 8482569872	guriyanov@list.ru shirkov@list.ru arefev@list.ru petrunin@list.ru filipin@list.ru

2. Проведение аудита:				
Наименование аудита	Ответственный ФИО, должность	Показатели проверки	Значение показателей	Статус / примечание
Проверка системы управления логистической деятельностью	инженер по качеству Ширков И.Р	Анализ места логистики в деятельности предприятия	Предусмотрена реализация всех необходимых	⊕ - _____
		Анализ организационной структуры, выполняющей логистические функции	Все подразделения выполняют поставленные	⊕ - _____
		Анализ концепции и стратегии логистической деятельности предприятия.	Концепция и стратегия логистической деятельности	⊕ - _____
		Проведение SWOT-анализа, измерение показателей деятельности функциональных областей предприятия	показатель находится в плановой норме	⊕ - _____
Проверка системы планирования логистической деятельности, цепи поставок	начальник производства Арефьев К.И.	Анализ места плана логистической деятельности в структуре бизнес-плана	Имеются нарушения и несогласованность	⊕ - _____
		Выявление резервов усовершенствования системы планирования логистической деятельности	Выявлены резервы для усовершенствования системы планирования	⊕ - _____
		Контролинг цепи поставок	Сбоев в цепи поставок не обнаружено	⊕ - _____
Аудит закупочной логистики	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Анализ обеспечения согласованности действий между службами снабжения, производства и сбыта.	Действия между службами не согласованы, анализ представлен в таблице	⊕ - _____
		Оценка правильности определения типов закупок.	показатель находится в плановой норме	⊕ - _____
		Оценка эффективности контроля за закупочным процессом	Имеется карта контроля за реализацией процесса закупок	⊕ - _____
		Анализ выбора поставщиков и организации поставок материально-технических ресурсов на предприятие	Имеется база проверенных поставщиков. Поставки осуществляются систематически	⊕ - _____
		Анализ оптимальности принятия решений «сделать или купить»	Решения принимаются на совещании начальников отделов	⊕ - _____
Аудит производственной логистики	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Анализ и выводы относительно концепции производственной деятельности, производственной стратегии	показатель находится в плановой норме	⊕ - _____
		Анализ эффективности подходов и систем, которые используются при управлении материальными потоками в пределах внутрипроизводственной логистической системы предприятия.	Имеются нарушения в процессе движения и определения количества материальных потоков в логистической системе	⊕ - _____
		Анализ действующей системы организации производства: схемы движения материалов и готовой продукции, поиск возможностей их оптимизации.	показатель находится в плановой норме	⊕ - _____
		Анализ и оценка основных показателей производительности производственной системы, затрат производства, производительности труда, ущерба	показатель находится в плановой норме	⊕ - _____

Продолжение приложения Д

Аудит распределительной логистики	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Анализ эффективности действующей системы сбыта: каналов распределения, организации и методов деятельности,	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ эффективности действующей системы сбыта: торговых посредников предприятия, надежности поставок, запасов товаров на складах предприятия,	Не отслеживается уровень запасов имеющихся на складах. Показатель надежности в норме	 - _____
		Анализ затрат на сбыт, портфеля заказов и объемов реализации продукции	показатель находится в плановой норме	 - _____
Аудит транспортной логистики	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Анализ эффективности использования транс-портных средств, которые привлекаются к перевозке грузов	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ экономического обоснования выбора подвижного состава для перевозок.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Оценка средних объемов поставок. Анализ эффективности маршрутов.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Оценка экспедиционного обслуживания и логистических расходов, связанных с транспортировкой.	показатель находится в плановой норме	 - _____
Анализ организации складских процессов	инженер по качеству Ширков И.Р.	Анализ эффективности выполнения логистического процесса на складе.	Все процессы организованы в соответствии с требованиями	 - _____
		Анализ эффективности использования складских площадей, погрузочно-разгрузочного оборудования.	Складские мощности используются по максимуму, имеются излишнее количество груза. Оборудование работает исправно	 - _____
		Анализ использования концепции грузовой единицы.	показатель находится в плановой норме	 - _____
Аудит логистического сервиса	инженер по качеству Ширков И.Р.	Проверка существующих на предприятии стандартов качества обслуживания.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ уровня логистического обслуживания.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Оценка эффективности системы качества логистических услуг.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ уровня логистических расходов, связанных с сервисным обслуживанием.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ рекламаций относительно нарушения договорных обязанностей.	показатель находится в плановой норме	 - _____
Аудит информационной логистики	инженер по качеству Ширков И.Р.	Анализ коммуникационной системы предприятия, эффективности ее работы.	Имеются нарушения в виде слабой коммуникационной системы между	 - _____
		Анализ логистических информационных систем, которые используются на предприятии	Отсутствует система отчетности о движениях материального потока	 - _____
Аудит запасов	менеджер по сбыту Петрунин О.Е.	Анализ деятельности предприятия и его сотрудников на предмет целевого использования правильности оприходования, оценки запасов	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ движения запасов в документах	Все движения запасов отражаются в документах по	 - _____
		Соблюдение условий хранения	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Правильность инвентаризации	показатель находится в плановой норме	 - _____
Аудит системы дистрибуции	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Анализ эффективности продвижении продукции от производителей к конечным потребителям.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Анализ системы управления продажами.	показатель находится в плановой норме	 - _____
		оценка эффективности существующих каналов сбыта, структуры сбытовой сети,	все каналы эффективно функционируют, структура сбытовой сети отлажена	 - _____
		Оценка распределения товарных потоков между зависимыми и независимыми торговыми партнерами.	показатель находится в плановой норме	 - _____
Оценка эффективности логистической деятельности	начальник производства Арефьев К.И.	Анализ показателей эффективности логистических расходов в динамике.	Имеются небольшие отклонения	 - _____
		Анализ доли логистических затрат в объеме сбыта.	Встречаются отклонения от нормы	 - _____
Мониторинг логистических операций	менеджер по закупкам Филиппин В.Г.	Уровень сервиса и элементы структуры расходов	показатель находится в плановой норме	 - _____
		Отслеживание поврежденных грузов во время транспортировки	Имеются дефектные карты при транспортировке	 - _____
		Показатели оперативного управления	показатель находится в плановой норме	 - _____

Продолжение приложения Д

Примечание:	Гурьянов И.Ю., менеджер отдела логистики	Точные статистические данные по анализируемым показателям приложены к отчету об аудиторской проверке и являются конфиденциальными	 - Показатель в норме;  - Небольшое отклонение от нормы;  - Ухудшение показателя;  - Риск возникновения проблемы;  - Угроза возникновения проблемы
3. Описание проблемы	Описание (содержание проблемы)		
	Задачи системы логистики предприятия не выполняются, а логистические процессы разбалансированы и их действия не согласованы между другими участниками логистической системы. Отсутствует синхронизация и интеграция между участниками логистической системы. Не согласованы работы параллельно функционирующих механизмов с целью недопущения сбоев и возникновения потерь. Отсутствует система контроля и регулирования уровня производственных запасов. Не отслеживаются возможные задержки поставок.		
	Влияние на другие процессы		
	Процесс производства, процесс сбыта, процесс складирования, процесс закупок		
4. Причина	Причина возникновения 1) Слабореализована функция планирования 2) Не проводится контрольных мероприятий по отслеживанию функционального объема реализации процессов 3) Участники логистической системы представленные отделами закупок, производства, складирования и сбыта составляли планы реализации деятельности отдела по своему направлению и не коррелировались с другими функциональными областями 4) Планирование продаж, планирование потребности в материалах, планирование закупок продукции и планирование производства разрабатывались и реализовывались разбалансированно и не согласовано друг с другом		
5. Окончательные действия	Внедрение корректирующих действий (дата, ответственный и т.п.)		
	Мероприятия	Дата	Ответственный (ФИО, должность)
	1) использовать интегрированный подход к процессу планирования		Менеджер отдела логистики, Гурьянов И.Ю.
	2) Разработать взаимосвязанные планы обработки материального потока		Менеджер по закупкам, Филиппин В.Г.
	3) Разработать стандарты и технические условия на выполнение логистических процедур всеми участниками логистической системы.		инженер по качеству, Ширков И.Р.
	4) Создать рабочую группу посредством выделения в структуре предприятия отдельной проектной команды экспертов по планированию логистической деятельности		начальник производства, Арефьев К.И.
	Лидер команды	Номер телефона	E-mail
	Генеральный директор	8482684569	psr28@vandex.ru
			Дата закрытия
6. Вывод	Вынесенный урок		
	Процесс проведения аудиталогистической системы дал определенные знания в области логистики дирекции предприятия, полученная информация в ходе проверки оказалась полезной и необходимой		

Организационная структура ООО «ТПВ РУС»

