

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ  
КОМПЛЕКС**

**ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
ЧАСТЬ 1.**

Составитель:

Лапковская П.И., к.э.н., доцент,  
доцент кафедры «Экономика и логистика» БНТУ

**МИНСК 2022**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Задание 1 .....</b>	<b>4</b>
Составление должностной инструкции	
<b>Задание 2 .....</b>	<b>27</b>
«Решение кейса «Сбои в информационном обеспечении деятельности транспортно-логистической организации»	
<b>Задание 3 .....</b>	<b>29</b>
Экономическая оценка работы по сертификации продукции, услуг и систем качества	
<b>Задание 4 .....</b>	<b>35</b>
Деловая игра «Формирование структуры подразделения»	
<b>Задание 5 .....</b>	<b>39</b>
Деловая игра «Делегирование полномочий»	
<b>Задание 6 .....</b>	<b>42</b>
Формы организации производства	
<b>Задание 7 .....</b>	<b>43</b>
Вспомогательное и обслуживающее производства	
<b>Задание 8 .....</b>	<b>46</b>
Подготовка документов для открытия транспортно-логистической организации	
<b>Задание 9 .....</b>	<b>46</b>
Определение численности подразделений транспортно-логистической организации	
<b>Задание 10 .....</b>	<b>53</b>
Выбор наиболее рационального автотранспортного средства	
<b>Задание 11 .....</b>	<b>55</b>
Современное состояние и проблемы организации транспортно-логистической деятельности	
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>56</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>76</b>

## Задание 1.

### «Составление должностной инструкции»

Составить должностную инструкцию для одного из сотрудников транспортно-логистической организации. Образец инструкции представлен в Приложении 1.

Должностная инструкция отражает не только компетенцию, но и соответствующую роль, а также вытекающие из этой роли обязанности. Системный анализ позволяет выделить следующие составляющие любой должности:

- функции, для осуществления которых создается должность; – должностные обязанности, связанные с этими функциями;
- компетенцию (выражаемую в виде должностных прав), обеспечивающую выполнение должностных обязанностей;
- должностную ответственность, играющую роль обратной связи при реализации должностных прав.

Должностные инструкции являются определяющими, т. к. обосновывают необходимость конкретной должности и служат исходной базой для формирования и согласования остальных трех элементов.

Должностная инструкция представляет собой правовой документ, устанавливающий правила, регулирующие деятельность исполнителя.

В нее входят четыре самостоятельных раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается функциональная роль должностного лица в той или иной структуре, ее взаимосвязь с должностями, порядок назначения и освобождения от должности, административная подчиненность, руководящие и методические материалы, регламентирующие деятельность должностного лица, квалификационные требования к нему.

В разделе «Обязанности» приводятся лишь те из них, которые относятся к конкретной должности.

В разделе «Права» отражены полномочия, предоставляемые для самостоятельного решения вопросов при выполнении служебных обязанностей, а также по отношению к подчиненным.

В разделе «Ответственность» перечисляют те функции, за невыполнение которых дисциплинарная и моральная ответственность может быть определена в соответствии с действующим законодательством.

### ЗАВЕДУЮЩИЙ КОНТЕЙНЕРНОЙ ПЛОЩАДКОЙ

**Должностные обязанности.** Организует работу контейнерной площадки, линейных подразделений и обменных пунктов. Обеспечивает выполнение перевозок грузов в контейнерах, сохранность контейнеров, их своевременный завоз и вывоз, эффективное использование подвижного состава, производственных площадей и погрузочно-разгрузочных средств. Проводит анализ работы контейнерной площадки, разрабатывает и внедряет мероприятия по ее улучшению. Контролирует соблюдение технических условий погрузки контейнеров на открытый подвижной состав, правил перевозки грузов в контейнерах, норм простоя подвижного состава под грузовыми операциями. Обеспечивает сохранность грузов, качественное оформление грузовых документов, своевременную отгрузку контейнеров в капитальный ремонт и получение их из ремонта. Рассматривает случаи брака в работе. Принимает участие в экспертной проверке грузов. Организует материально-техническое снабжение контейнерной площадки, работу приемосдатчиков грузов и механизаторов, обслуживающих контейнерную площадку. Проводит работу по

повышению уровня технических и экономических знаний работников контейнерной площадки. Обеспечивает изучение и распространение передового опыта в работе контейнерной площадки. Обеспечивает руководство работой по охране труда в подразделении.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, определяющие правила перевозки грузов в контейнерах; технические условия погрузки и крепления контейнеров на открытом подвижном составе, специализацию контейнерного парка; технологический процесс работы контейнерной площадки, основные показатели ее работы; порядок проведения анализа результатов работы; претензионную работу; основы оперативного планирования; нормы простоя подвижного состава под грузовыми операциями; основы экономики; основы экологического законодательства; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Среднее специальное образование и стаж работы на должностях, связанных с организацией перевозок грузов, не менее 3 лет.

### **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА (ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, НАЧАЛЬНИКА) ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПЕРЕВОЗКАМ (ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ)**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает выполнение организацией перевозок по оперативному плану и бизнес-плану с соблюдением требований безопасности дорожного движения. Руководит деятельностью подразделений эксплуатационной службы организации. Осуществляет руководство изучением потребностей организаций и населения в данных видах перевозок, выявляя характер, объем и направление потоков грузов и пассажиров. Организует работу по развитию и расширению платных услуг населению. Принимает меры по своевременному обеспечению полноты поступления доходов от перевозок. Организует сменно-суточное планирование перевозок, разработку расписаний маршрутов и обеспечивает их выполнение с соблюдением режима труда и отдыха водителей автомобилей. Возглавляет работу по определению потребностей в подвижном составе и распределению его по маршрутам. Заключает с научно-исследовательскими и другими организациями договоры на разработку новой технологии перевозок, проектов автоматизированных систем управления технологическими процессами перевозок, осуществляет контроль за их разработкой. Организует рассмотрение и внедрение проектов, разработанных сторонними организациями. Участвует в разработке комплексных схем развития всех видов перевозок, передовой технологии перевозок. Организует внедрение прогрессивных форм организации труда водителей автомобилей, мероприятий научной организации труда работников службы эксплуатации. Руководит изучением экономики района, обслуживаемого организацией, совместно с местными органами власти разрабатывает соответствующую документацию по организации пассажирских маршрутов. Координирует работу автомобильного транспорта с другими видами транспорта. Обеспечивает своевременное и правильное составление учета и отчетности о работе автомобильного транспорта по всем технико-эксплуатационным показателям. Организует контроль за состоянием путевой и билетно-учетной документации, учета и расходования автомобильного топлива. Контролирует результаты работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях. Обеспечивает создание здоровых и безопасных условий труда в организации.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность организации и определяющие приоритетные направления развития экономики и автомобильного транспорта; Правила

автомобильных перевозок грузов (пассажиров); профиль, специализацию и особенности структуры организации; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и организации, производственные мощности и кадровые ресурсы организации; нормативные материалы по вопросам деятельности автомобильного транспорта; назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики подвижного состава и погрузочно-разгрузочных механизмов, правила технической эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта; основы маркетинга, лизинга, материалы по учету и анализу автомобильных перевозок; организацию процесса перевозок и труда водительского состава и других работников, занятых эксплуатацией автотранспорта; особенности организации перевозок в обслуживаемых регионах; порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной деятельности организации; методы управления организацией; основы разработки бизнес-плана; новейшие достижения в области передового автомобилестроения, эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта; экономику, организацию производства, труда и управления; трудовое законодательство; основы психологии и социологии; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы на должностях руководителей и специалистов, связанных с эксплуатацией автомобильного транспорта, не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК АВТОМОБИЛЬНОЙ КОЛОННЫ**

**Должностные обязанности.** Осуществляет выполнение перевозок по договорным обязательствам, обеспечивает технически правильную эксплуатацию автомобилей, эффективное использование подвижного состава. Изучает грузопотоки и пассажиропотоки, режимы работы, объемы перевозок и с учетом конкретных условий организует бригады водителей автомобилей, исходя из плана перевозок, устанавливает им задания. Организует контроль за техническим состоянием автомобилей и выпуск их на линию в строгом соответствии с утвержденным графиком перевозок. Обеспечивает контроль за работой водителей автомобилей на линии, в случае необходимости обеспечивает оказание технической помощи. Участвует в составлении грузовых карт и маршрутных сетей. Следит за своевременностью направления автомобилей на техническое обслуживание. Организует приемку, поступающих в эксплуатацию, подвижного состава и оборудования. Проводит работу по предупреждению дорожно-транспортных происшествий, повышению уровня технических знаний, укреплению производственной и трудовой дисциплины работников. Участвует в расследовании причин аварий, поломок, повреждений, простоев, нарушений правил технической эксплуатации и дорожного движения. Осуществляет производственный инструктаж водителей автомобилей, контролирует соблюдение ими производственной и трудовой дисциплины, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций; устройство, назначение, конструктивные особенности, технико-эксплуатационные данные подвижного состава; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); правила дорожного движения; правила технической эксплуатации автотранспортных средств; экономику, организацию производства, труда и управления; правила внутреннего трудового распорядка; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы на автомобильном транспорте не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

## **НАЧАЛЬНИК АВТОСТАНЦИИ ГРУЗОВОЙ**

**Должностные обязанности.** Осуществляет руководство работой грузовой автостанции. Обеспечивает выполнение междугородных перевозок грузов. Направляет деятельность грузовой автостанции на повышение качества переработки грузов, снижение материальных затрат на производственные работы, рациональное расходование материалов, топлива, энергии и других ресурсов. Обеспечивает суточное планирование переработки грузов, своевременность их доставки. Обеспечивает сохранность подвижного состава, контейнеров и грузов во время нахождения их на территории грузовой автостанции, контроль за техническим состоянием прицепов и контейнеров, бесперебойной и технически правильной эксплуатацией оборудования, погрузочно-разгрузочных механизмов. Организует своевременную передачу информации о прибытии и отправлении грузов со станции, работу по формированию сборных автопоездов. Осуществляет контроль за эффективным использованием провозных возможностей автотранспорта, погрузочно-разгрузочных механизмов, контейнеров по загрузке грузовых автомобилей в попутном направлении, соблюдение работниками режима работы грузовой автостанции, правил переработки грузов, охраны труда, техники безопасности, противопожарных мероприятий. Обеспечивает достоверный и своевременный учет и подготовку установленной отчетности. Анализирует результаты работы автостанции, принимает меры по устранению недостатков. Организует и контролирует проведение работы по соблюдению установленного порядка сверки выполняемых объемов переработки грузов. Принимает меры по соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Принимает меры по обеспечению грузовой автостанции квалифицированными кадрами. Организует отдых водителей автомобилей, выполняющих междугородные перевозки. Обеспечивает создание здоровых и безопасных условий труда в организации.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов деятельности организаций в условиях рыночной экономики; производственные мощности грузовой автостанции; технологию производства; методы хозяйствования и управления; порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров; достижения науки и техники по вопросам рациональной загрузки автомобилей и переработки грузов; Правила автомобильных перевозок грузов; Положение об организации междугородных и межобластных перевозок грузов автомобильным транспортом; экономику, организацию производства, труда и управления; основы маркетинга, экологического и трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы на руководящих должностях на автомобильном транспорте не менее 3 лет.

## **НАЧАЛЬНИК ПОГРУЗОЧНО-РАЗГРУЗОЧНОГО ПУНКТА**

**Должностные обязанности.** Осуществляет планирование работы погрузочно-разгрузочного пункта. Обеспечивает сохранность грузов, механизмов подвижного состава в зоне погрузки-разгрузки и своевременное выполнение операций погрузки-разгрузки. Проводит анализ работы погрузочно-разгрузочного пункта. Обеспечивает внедрение средств механизации погрузочно-разгрузочных работ, научной организации труда и производства, изучение и распространение передового опыта в работе погрузочно-разгрузочного пункта. Контролирует соблюдение технических условий погрузки грузов, норм простоя подвижного состава и грузов под операциями погрузки-разгрузки. Организует работу приемосдатчиков грузов и работников, обслуживающих погрузочно-разгрузочный пункт. Осуществляет контроль за эффективным использованием погрузочно-

разгрузочных механизмов. Обеспечивает руководство работой по охране труда в подразделении. Контролирует соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, выполнение ими правил охраны труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов организации погрузочно-разгрузочных работ и переработки грузов; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики погрузочно-разгрузочных механизмов и средств для контейнерных и пакетных перевозок; технологический процесс работы погрузочно-разгрузочного пункта и основные показатели его работы; порядок проведения анализа и составления отчетов; нормы простоя подвижного состава под грузовыми операциями; экономику, организацию производства, труда и управления; действующие положения об оплате труда; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Среднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

### **НАЧАЛЬНИК (ЗАВЕДУЮЩИЙ) ГАРАЖА**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает содержание автотранспортных средств в надлежащем состоянии. Организует выпуск подвижного состава на линию согласно утвержденному графику в технически исправном состоянии. Осуществляет контроль за соблюдением водителями автомобилей правил технической эксплуатации автотранспортных средств и оказанием им необходимой технической помощи на линии. Разрабатывает и внедряет мероприятия, направленные на ликвидацию простоев, преждевременных возвратов автомобилей с линии из-за технических неисправностей. Анализирует причины дорожно-транспортных происшествий и нарушений водителями правил дорожного движения. Обеспечивает текущий ремонт производственных зданий, сооружений и оборудования гаража, безопасные и здоровые условия труда, а также своевременное предоставление работающим льгот по условиям труда. Разрабатывает и внедряет мероприятия по благоустройству гаража, озеленению и уборке прилегающей территории. Осуществляет контроль за обеспечением горюче-смазочными материалами, за своевременным обслуживанием и правильным хранением подвижного состава. Принимает меры по подбору и расстановке кадров и их целесообразному использованию. Обеспечивает соблюдение работниками правил и норм охраны труда, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций; устройство, назначение, конструктивные особенности, технико-эксплуатационные данные и правила технической эксплуатации автотранспортных средств; технологию и организацию технического обслуживания и ремонта подвижного состава; экономику, организацию производства, труда и управления; действующие положения по оплате труда и формы материального стимулирования работников автомобильного транспорта; порядок ведения учета и составления установленной отчетности; правила эксплуатации вычислительной техники; правила дорожного движения; правила внутреннего трудового распорядка; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет или вреднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО КОММЕРЧЕСКОЙ РАБОТЕ**

**Должностные обязанности.** Осуществляет руководство работами по своевременному заключению договоров на перевозки с клиентурой и обеспечению выполнения договорных обязательств. Участвует в определении потребности в подвижном составе и подготовке предложений по его распределению. Обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других расчетов и отчетности. Контролирует соблюдение дисциплины при выполнении договорных обязательств, своевременности расчетов по договорам. Осуществляет руководство комплексным изучением существующего и перспективного спроса на транспортные и другие услуги путем проведения маркетинговых мероприятий. Разрабатывает мероприятия, направленные на расширение прямых и длительных хозяйственных связей, сфер деятельности, видов услуг, совершенствование работы с клиентурой. Участвует в разработке бизнес-плана, мер по рациональному использованию подвижного состава, повышению технико-эксплуатационных показателей его работы, укреплению финансовой дисциплины. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, определяющие направления развития автомобильного транспорта и финансово-экономической деятельности организации; профиль, специализацию, особенности структуры организации; перспективы технического и финансово-экономического положения организации; производственные мощности организации; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); организацию финансовой работы в организации; основы составления бизнес-плана, маркетинга, лизинга; порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров; экономику автомобильного транспорта, организацию процесса перевозок; порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации; рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента организации; порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности организации; экономику, организацию производства, труда и управления; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы на руководящих должностях на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕВОЗОК**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает выполнение установленных объемов перевозок грузов (пассажиров) при рациональном и эффективном использовании подвижного состава и соблюдении требований безопасности дорожного движения. Участвует в разработке показателей по перевозкам, их согласовании и доведении до автотранспортных организаций. Руководит разработкой и внедрением прогрессивных технологий и методов организации перевозок. Организует изучение потребностей экономики и населения в перевозках, выявление характера, объема и направления потоков грузов и пассажиров. Руководит работами по совершенствованию транспортной сети в обслуживаемом регионе. Принимает меры по координации работы автомобильного транспорта с другими видами транспорта. Принимает меры к своевременному заключению договоров с организациями на перевозку грузов. Контролирует и анализирует ход выполнения объемов перевозок и выполнение договорных обязательств. Анализирует



технико-эксплуатационные показатели работы подвижного состава на маршрутах. Участвует в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности работы подвижного состава, качества обслуживания клиентов и пассажиров, укрепление финансовой дисциплины. Участвует в организации контроля за соблюдением правил перевозок пассажиров и багажа, правильностью применения тарифов, оформления путевой документации определения расстояний при выполнении пассажирских и грузовых перевозок. Обеспечивает контроль за состоянием дорог, мостов, подъездных путей и остановочных пунктов, пунктов погрузки и разгрузки, принимает меры по их обустройству и приведению в исправное состояние. Организует своевременное и качественное оформление установленных форм учета и отчетности по перевозкам. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов организации перевозок автомобильным транспортом и безопасности дорожного движения; основные технико-эксплуатационные показатели работы организации; маршрутную сеть; обслуживаемых клиентов; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики подвижного состава автомобильного транспорта, погрузочно-разгрузочных механизмов и средств для контейнерных и пакетных перевозок; правила технической эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта; порядок планирования, учета и анализа автомобильных перевозок; организацию труда водительского состава и других работников, связанных с эксплуатацией автомобильного транспорта; планирование производственно-хозяйственной деятельности организации; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы на должностях руководителей и специалистов, связанных с эксплуатацией подвижного состава автомобильного транспорта, не менее 5 лет.

## **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ЦЕН И ТАРИФОВ**

**Должностные обязанности.** Руководит проведением работы по установлению и правильному применению в подведомственных организациях экономически обоснованных цен и тарифов. Организует контроль за соблюдением действующего порядка установления и применения тарифов и цен, надбавок и эффективность применяемых форм оплаты перевозок, работ и услуг. Анализирует результаты контрольных проверок, вскрывает причины выявленных нарушений и разрабатывает мероприятия по их устранению. Руководит оказанием методической и практической помощи подведомственным организациям по вопросам применения цен и тарифов. Организует изучение и обобщение практики применения тарифов и цен, осуществляет подготовку материалов для обоснования предложений по их совершенствованию. Обеспечивает учет и систематизацию распоряжений, методик, инструкции, прейскурантов и других нормативных документов по вопросам ценообразования. Организует обеспечение ими подведомственных организаций. Создает контрольный комплект действующих прейскурантов по всей номенклатуре выполняемых работ, выпускаемой и потребляемой продукции, предоставляемых услуг. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов применения и разработки цен и тарифов на автомобильном транспорте; основные принципы построения прейскурантов и ведения прейскурантного хозяйства; правила оформления путевой и

товарно-транспортной документации; порядок разработки справочников тарифных расстояний; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); основы планирования, учета и анализа автомобильных перевозок; основы организации перевозок, производства, труда и управления; правила эксплуатации вычислительной техники; основы трудового законодательства; Правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ТЕХНИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

**Должностные обязанности.** Организует работу по проведению контроля технического состояния подвижного состава при выезде и по возвращении с линии, качества и полноты выполнения объема работ при производстве всех видов технического обслуживания и текущего ремонта подвижного состава; качества изготавливаемых и восстанавливаемых на предприятии деталей и узлов; качества поступающих в организации материалов, запасных частей, а также отремонтированных автомобилей и агрегатов; состояния находящихся в эксплуатации контрольно-измерительных средств, приспособлений, инструмента, технологической оснастки. Обеспечивает контроль соблюдения технологии технического обслуживания и ремонта подвижного состава. Предотвращает выпуск на линию подвижного состава с техническими неисправностями. Анализирует причины возникновения неисправностей, а также причины аварий и дорожно-транспортных происшествий по техническим неисправностям. Осуществляет контроль за соблюдением графика постановки подвижного состава на техническое обслуживание. Участвует в приемке подвижного состава, агрегатов, поступающих с заводо-изготовителей и авторемонтных заводов; списании подвижного состава, агрегатов и шин. Составляет рекламационные акты на поставку недоброкачественной продукции, акты повреждения автомобилей на линии. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на повышение качества технического обслуживания и ремонта подвижного состава, увеличение срока службы и надежности агрегатов и узлов автомобилей, разработке и внедрении системы управления качеством, показателей, регламентирующих качество работ, наиболее совершенных методов контроля на основе диагностических стендов, предусматривающих автоматизацию и механизацию контрольных операций, увеличение срока службы и надежности агрегатов и узлов автомобилей. Контролирует выполнение приказов и распоряжений по вопросам организации технического обслуживания и ремонта подвижного состава. Своевременно информирует руководство организации о всех случаях выпуска на линию неисправного подвижного состава, нарушениях технологии при производстве всех видов работ и низком качестве выполнения работ участками организации. Внедряет в производство прогрессивную организацию и методы проведения технического контроля, современное диагностическое оборудование, приборы и приспособления. Подготавливает и представляет установленную отчетность о качестве выполняемых работ. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регламентирующие вопросы организации технического контроля в условиях автотранспортных организаций; системы, методы и средства технического контроля; устройство и конструктивные особенности автомобилей, их агрегатов и узлов; правила технической эксплуатации подвижного состава, организацию и технологию технического обслуживания и ремонта подвижного состава, агрегатов, узлов и деталей автомобилей; действующие в отрасли и в организации стандарты и технические условия; порядок предъявления рекламаций по качеству сырья и материалов; правила дорожного движения; организацию учета, порядок и сроки составления отчетности;

передовой опыт в области организации технического контроля на автомобильном транспорте; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы на должностях руководителей и специалистов по техническому контролю не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ И ТЕКУЩИМ РЕМОНТОМ АВТОМОБИЛЕЙ**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает согласованную работу элементов системы технического обслуживания и текущего ремонта подвижного состава в целях поддержания уровня работоспособности автомобильного транспорта в номенклатуре, заданной службой организации перевозок при минимальных затратах средств и ресурсов. Управление и контроль за доставкой и уровнем запасных частей, узлов, агрегатов, материалов, поддержанием заданных условий и режима производственных процессов технического обслуживания и текущего ремонта, восстановлением и распределением оборотного и резервного фондов запасных частей и поддержание их на уровне, установленном нормативом, деятельностью соответствующих подразделений. Обеспечивает управление технической помощью подвижному составу на линии, техническим обслуживанием и ремонтом автомобилей. Принимает меры по предупреждению и устранению нарушений хода производственного процесса. Координирует и анализирует работу подразделений технической службы и службы материально-технического снабжения. Руководит подведением итогов их работы. Участвует в работе по совершенствованию технологии производства, повышению качества технического обслуживания и ремонта подвижного состава, экономии всех видов ресурсов. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регламентирующие вопросы технической политики на автомобильном транспорте, организацию технического обслуживания и ремонта подвижного состава; производственные мощности и перспективы развития производства; технологию производства; технические требования, предъявляемые к исправному подвижному составу; технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и правила эксплуатации применяемого оборудования и вычислительной техники; основы программирования; оргтехнику и средства механизации оперативного учета и регулирования хода производства и управления; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО (ТЕХНИЧЕСКОГО) ОТДЕЛА**

**Должностные обязанности.** Руководит работой по техническому развитию организации, совершенствованию ее производственно-технической базы. Участвует в разработке бизнес-плана, производственной программы, мероприятий по поддержанию высокой технической готовности подвижного состава, совершенствованию технологии производства технического обслуживания и ремонта, механизации трудоемких процессов, снижению материальных и трудовых затрат на ремонт подвижного состава, повышению надежности работы подвижного состава, агрегатов и узлов, улучшению условий труда. Рассматривает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию по

модернизации оборудования. Осуществляет контроль за заключением и исполнением договоров, связанных с внедрением новой техники. Руководит обеспечением ремонтных мастерских технической документацией, производственными инструкциями и технологическими картами на техническое обслуживание и ремонт. Проводит анализ причин и частоты возникновения неисправностей подвижного состава и на его основе уточняет периодичность и объем работ по техническому обслуживанию, разрабатывает мероприятия по увеличению межремонтного пробега подвижного состава. Организует учет подвижного состава, агрегатов, автомобильных шин, контролирует поступление, движение и списание подвижного состава. Анализирует данные технического учета и организует подготовку расчетов для составления заявок на материальные ценности, необходимые для обеспечения технической службы. Осуществляет разработку и корректировку номенклатурных перечней неснижаемого запаса оборотных агрегатов, разработку и внедрение прогрессивных норм расхода материальных ресурсов, а также нормативов трудоемкости и норм выработки при производстве технического обслуживания и ремонта. Проводит работу по выявлению и освоению технических новшеств, научных открытий и изобретений, передового опыта, способствующих улучшению технологии технического обслуживания и ремонта подвижного состава, организации производства и росту производительности труда. Организует изобретательскую и рационализаторскую работу и оказывает практическую помощь в разработке, оформлении и внедрении рационализаторских предложений. Осуществляет руководство по обеспечению норм охраны труда и пожарной безопасности, профилактики производственного травматизма. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регламентирующие вопросы производственного планирования, оперативного управления производством; основы составления бизнес-плана; конструктивные особенности подвижного состава; технологию проведения технического обслуживания и ремонта; производственные мощности и режимы работы оборудования ремонтной зоны, правила его эксплуатации; методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии; передовой опыт в области технологической подготовки производства; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

## **НАЧАЛЬНИК ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ОТДЕЛА ПОГРУЗОЧНО-РАЗГРУЗОЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Должностные обязанности.** Организует выполнение плановых заданий по переработке грузов при обеспечении эффективного использования погрузочно-разгрузочных механизмов, оборудования и производственных площадей, снижении простоев подвижного состава, суточное планирование переработки грузов. Обеспечивает внедрение передовой технологии переработки грузов, средств механизации погрузочно-разгрузочных операций, оснащение производственных зон необходимым оборудованием. Организует контроль за эффективным использованием провозных возможностей подвижного состава, погрузочно-разгрузочных механизмов, контейнеров. Контролирует соблюдение правил переработки грузов, технических условий погрузки контейнеров на открытый подвижной состав, правил перевозки грузов, норм простоя подвижного состава под погрузочно-разгрузочными операциями. Разрабатывает мероприятия, направленные на обеспечение сохранности грузов, бесперебойной и технически правильной эксплуатации

оборудования. Обеспечивает своевременное и правильное оформление установленной учетной и отчетной документации. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов организации грузовых перевозок; Правила автомобильных перевозок грузов; технологию переработки грузов; назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики подвижного состава; погрузочно-эксплуатационные характеристики подвижного состава, погрузочно-разгрузочных механизмов, оборудования и средств для контейнерных и пакетных перевозок, правила их технической эксплуатации; технические условия на выполнение погрузочных работ; нормы простоя подвижного состава под погрузочно-разгрузочными операциями; основы планирования перевозок; учет и отчетность по грузовым перевозкам; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ОТДЕЛА ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Должностные обязанности.** Организует работу агентств и отделений по выполнению плановых заданий реализации транспортно-экспедиционных услуг, рациональному и эффективному использованию подвижного состава, обеспечению рентабельности перевозок. Принимает меры к своевременному заключению договоров на завоз (вывоз) грузов и междугородные перевозки с грузоотправителями (грузополучателями), автотранспортными организациями, отделениями железных дорог и других видов транспорта. Организует работу диспетчерской службы. Участвует в организации оперативного контроля за работой подвижного состава на линии. Организует контроль за выполнением обязательств отделениями, агентствами, диспетчерскими пунктами, правильностью применения тарифов и оформления товарно-транспортных накладных, путевых листов и другой документации. Рассматривает заявления и жалобы по вопросам транспортно-экспедиционного обслуживания, анализирует их и готовит предложения по устранению имеющихся недостатков. Участвует в разработке и внедрении мероприятий, направленных на совершенствование работы агентств и отделений, улучшение качества обслуживания населения и клиентуры, эффективное использование подвижного состава, погрузочно-разгрузочных механизмов и оборудования. Изучает передовой опыт работы по транспортно-экспедиционному обслуживанию. Обеспечивает внедрение новых видов услуг, мероприятий по организации труда. Принимает меры по обеспечению сохранности перевозимых грузов. Обеспечивает своевременное и правильное оформление учетной и отчетной документации о работе агентств и отделений. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов транспортно-экспедиционного обслуживания; назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики подвижного состава и правила его технической эксплуатации; организацию работы агентств и отделений; тарифы на перевозки и правила их применения; руководящие материалы по планированию, учету и анализу грузовых автомобильных перевозок; экономику и организацию грузовых автомобильных перевозок; основы организации труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

### **ЭКСПЕДИТОР ПО ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ**

**Должностные обязанности.** Принимает грузы со складов в соответствии с сопроводительными документами. Проверяет целостность упаковки (тары). Контролирует наличие приспособлений для перевозки грузов и санитарное состояние соответствующих видов транспорта, предназначенных для перевозки, правильность проведения погрузочно-разгрузочных работ, размещение и укладку грузов. Сопровождает грузы к месту назначения, обеспечивает необходимый режим хранения и сохранность их при транспортировке. Сдаст доставленный груз, оформляет приемо-сдаточную документацию. При необходимости участвует в составлении актов на недостачу, порчу грузов и других документов.

**Должен знать:** положения, инструкции и другие руководящие материалы и нормативные документы, определяющие организацию погрузочно-разгрузочных работ; порядок приема и сдачи грузов; адреса основных поставщиков грузов и их складов; условия перевозки и хранения экспедируемых грузов; нормативы простоя подвижного состава и контейнеров под погрузочно-разгрузочными операциями; маршруты перевозки грузов; формы документов на прием и отправку грузов и правила их оформления; основы организации труда; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Среднее специальное образование без предъявления требований к стажу работы или общее среднее образование и специальная подготовка

### **НАЧАЛЬНИК (ЗАВЕДУЮЩИЙ) РЕМОНТНОЙ МАСТЕРСКОЙ**

**Должностные обязанности.** Руководит производством работ по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, агрегатов и машин, изготовлению и восстановлению запасных частей и деталей. Обеспечивает своевременное выполнение установленных заданий и договоров. Содействует организации эффективного труда ремонтных рабочих, снижению стоимости ремонта при высоком качестве ремонтных работ. Анализирует результаты работы, организует учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности мастерской. Проводит работу по совершенствованию организации производства, технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества ремонта. Обеспечивать внедрение мероприятий по организации труда, использованию передового опыта организации производства и эксплуатации оборудования, развитию: рационализации и изобретательства. Координирует работу мастеров участков. Осуществляет подбор кадров, их расстановку и целесообразное использование. Участвует в тарификации работ и рабочих. Обеспечивает контроль за ходом производственного процесса, рациональным использованием оборудования, энергетических и материальных ресурсов, запасных частей и деталей. Обеспечивает проведение производственных инструктажей, соблюдение работниками правил и норм охраны труда, производственной и трудовой дисциплины. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов организации, технического обслуживания и ремонта подвижного состава и оборудования;

производственные мощности мастерской, перспективы ее развития; технологию ремонтных работ; специализацию участков и производственные связи между ними; технические характеристики оборудования производственных участков; конструктивные особенности ремонтируемого оборудования и подвижного состава; положения по оплате труда и формы материального стимулирования; экономику, организацию производства, труда и управления; передовой опыт технического обслуживания и ремонта оборудования и подвижного состава; организацию оперативного контроля производства ремонтных работ; правила внутреннего трудового распорядка; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОГО ОТДЕЛА**

**Должностные обязанности.** Организует транспортно-экспедиционное обслуживание организаций и населения. Обеспечивает эффективное использование подвижного состава, погрузочно-разгрузочных механизмов и оборудования, улучшение качества транспортно-экспедиционного обслуживания. Обеспечивает своевременное выполнение договоров на завоз (вывоз) грузов с железнодорожных станций, портов, пристаней и аэропортов, а также транспортно-экспедиционное обслуживание организаций грузоотправителей и грузополучателей, населения. Обеспечивает внедрение прогрессивной технологии транспортно-экспедиционного обслуживания организаций и населения. Анализирует характер, объемы и направления перевозок грузов. Изучает уровень технической оснащенности мест погрузки-разгрузки и переработки грузов. Ведет учет и анализ выполнения работ по транспортно-экспедиционному обслуживанию организаций и населения. Осуществляет контроль за своевременным и правильным оформлением товарно-транспортных накладных, путевой документации, применением тарифов. Рассматривает жалобы по транспортно-экспедиционному обслуживанию, анализирует и устраняет причины их возникновения. Разрабатывает мероприятия по обеспечению сохранности перевозимых грузов, укреплению финансовой дисциплины, расширению сети транспортно-экспедиционных услуг, повышению культуры обслуживания. Изучает передовой опыт по транспортно-экспедиционному обслуживанию. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регламентирующие вопросы деятельности организаций в условиях рыночной экономики, организацию транспортно-экспедиционного обслуживания; основы управления маркетингом на автомобильном транспорте, анализ планирования и контроль за системой товародвижения с целью получения наибольшей прибыли, роста объемов перевозок и услуг, повышения удельного веса организации на транспортном рынке и т.п.; назначение и основные технико-эксплуатационные характеристики подвижного состава и правила его технической эксплуатации; тарифы на перевозки и правила их применения; экономику и организацию грузовых автомобильных перевозок; руководящие материалы по учету и анализу грузовых автомобильных перевозок; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

## **НАЧАЛЬНИК ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОГО АГЕНТСТВА**

**Должностные обязанности.** Осуществляет общее административно-техническое и финансовое руководство агентством. Организует грузовую и коммерческую работу. Организует выполнение работ по погрузке, выгрузке, сортировке, завозу и вывозу грузов. Обеспечивает контроль за рациональным использованием подвижного состава и контейнеров в соответствии с установленными нормами их грузоподъемности и вместимости. Организует справочно-информационную работу в агентстве о прибывающих и отправляемых грузах, провозных платежах, сроках доставки, условиях перевозки и других вопросах перевозочных, погрузочно-разгрузочных и коммерческих операций. Разрабатывает договорные условия и заключает договоры с организациями по централизованному транспортно-экспедиционному обслуживанию. Организует, корректирует и контролирует выполнение оперативных планов работы по погрузке, выгрузке и централизованному завозу-вывозу грузов на сутки и смену. Для улучшения обслуживания организаций и населения организует пункты приема-выдачи грузов по административно-территориальным районам города и пригорода. Разрабатывает, осуществляет и контролирует выполнение мероприятий, обеспечивающих сокращение простоя транспорта под грузовыми операциями, увеличение пропускной способности и рациональное использование складов, платформ, площадок и путей подъезда автотранспорта, рациональное использование погрузочно-разгрузочных машин, механизмов и транспортных средств. Изучает, распространяет и внедряет передовые приемы и методы труда, автоматизированные системы управления грузовой и коммерческой работы, автоматизированные рабочие места работников, оснащенные персональными компьютерами, рационализаторские и изобретательские предложения, направленные на улучшение сервисного обслуживания грузовых перевозок. Руководит планированием хозяйственной деятельности, разработкой объемных и финансовых показателей по перевозкам и транспортно-экспедиционному обслуживанию, годового, квартального, месячного планов. Организует и анализирует ведение оперативного и бухгалтерского учета и отчетности. Руководит разработкой и контролирует внедрение мероприятий по обеспечению сохранности грузов при перевозках, погрузке, выгрузке, сортировке и хранении. Обеспечивает исправное содержание складских помещений, мест производства погрузочно-разгрузочных работ, подъездных путей, ограждений, весовых приборов и других средств контроля. Организует и участвует в работе по подготовке и переподготовке руководителей и специалистов, повышению уровня технических и экономических знаний работников. Принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников агентства. Обеспечивает создание здоровых и безопасных условий труда в организации. Несет ответственность за организацию охраны труда в агентстве. Контролирует соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, выполнение ими должностных инструкций, правил и норм по охране труда.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, определяющие перспективы развития населенного пункта, района, региона и перспективы развития транспортно-экспедиционного обслуживания в них; передовой опыт в области организации транспортно-экспедиционного обслуживания населения; порядок, правила, положения, инструкции по оказанию услуг; порядок заключения и исполнения договоров на перевозки и транспортно-экспедиционное обслуживание населения; финансовый и производственный план перевозок грузов; правила перевозки и обеспечения сохранности грузов; экономику, организацию производства, труда и управления; правила технической эксплуатации погрузочно-разгрузочных механизмов; порядок ведения учетной и отчетной документации;



основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по организации грузовой и коммерческой работы не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы по организации грузовой и коммерческой работы не менее 5 лет.

### **НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИСПЕТЧЕРСКОЙ СЛУЖБЫ**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает диспетчерское руководство движением подвижного состава автомобильного транспорта на линии, централизованных объектах и пунктах попутной загрузки. Организует сбор и передачу информации о движении и фактических запросах на грузовые и пассажирские перевозки. Обеспечивает своевременную информацию водителей автомобилей об изменениях маршрутов. Руководит работой диспетчерского персонала подведомственных автотранспортных организаций. Координирует работу технической помощи на линии. Обеспечивает контроль за равномерным распределением автомобилей подведомственных автотранспортных организаций по клиентам, объектам. Принимает меры по содержанию в исправном состоянии подъездных путей и недопущению сверхнормативных простоев автомобилей под погрузкой и разгрузкой. Участвует в разработке мероприятий, направленных на улучшение использования автотранспорта и полное удовлетворение населения в пассажирских перевозках и клиентов в грузовых перевозках. Принимает меры, способствующие повышению производительности работы автотранспорта и снижению себестоимости перевозки. Анализирует информацию о фактическом выпуске подвижного состава на линию. Обеспечивает своевременное составление оперативной диспетчерской отчетности. Осуществляет контроль за процессами перевозки пассажиров и грузов. Обеспечивает контроль за состоянием и оформлением диспетчерской документации на подведомственных автотранспортных организациях, а также правильным оформлением путевых и товарно-транспортных документов. Несет ответственность за организацию охраны труда в отделе.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся перевозок пассажиров и грузов автомобильным транспортом и безопасности дорожного движения; организацию диспетчерского управления перевозками; основные технико-эксплуатационные характеристики автомобильного транспорта, погрузочно-разгрузочных механизмов и средств для контейнерных и пакетных перевозок; правила технической эксплуатации подвижного состава автомобильного транспорта; планирование и правила автомобильных перевозок; тарифы на перевозки и порядок их применения; методы разработки рациональных маршрутов с применением электронно-вычислительных машин; формы организационно-оперативного учета перевозок; экономику и организацию процесса перевозок; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы на должностях руководителей и специалистов, связанных с эксплуатацией подвижного состава автомобильного транспорта, не менее 5 лет.

### **ДИСПЕТЧЕР АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА**

**Должностные обязанности.** Организует и контролирует работу водителей автомобилей на линии. Осуществляет контроль за работой линейных диспетчерских пунктов, регулирующих движение автобусов и такси на маршрутах. Инструктирует водителей автомобилей об условиях и особенностях перевозок на маршрутах, уделяя при

этом особое внимание состоянию дорог, особенностям движения на отдельных участках в конкретных метеорологических условиях. Поддерживает постоянную связь с клиентурой, погрузочно-разгрузочными и линейными диспетчерскими пунктами, автовокзалами, автостанциями для обеспечения оперативного руководства перевозками. Принимает меры по ликвидации сверхнормативных простоев автомобилей. Заполняет, выдает и принимает путевые листы и другие документы, отражающие выполненную работу, проверяет правильность их оформления. Составляет оперативные сводки о работе и происшествиях за смену. Осуществляет постоянный контроль за выполнением графика движения грузовых автомобилей, автобусов на линии и принимает меры к соблюдению расписания и интервалов движения автобусов. Перераспределяет автобусы между маршрутами при изменении пассажиропотоков. Организует специальные маршруты или отдельные рейсы. Изучает загрузку автобусов на маршрутах и представляет руководству предложения по улучшению обслуживания пассажиров. Осуществляет контроль за исполнением заказов на такси. Принимает меры по оперативному устранению сбоев транспортных процессов. Координирует работу автотранспортных средств организаций различной ведомственной принадлежности, автотранспорта и других видов пассажирского транспорта. Обеспечивает контроль и учет выполненных перевозок. Принимает меры по загрузке порожних автомобилей в попутном направлении. Контролирует состояние подъездных путей, а также соблюдение водителями автомобилей транспортной дисциплины. Организует в необходимых случаях оказание своевременной технической помощи подвижному составу на линии.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, определяющие организацию оперативного управления движения автотранспорта; Правила автомобильных перевозок грузов (пассажиров); порядок оформления и обработки путевого листа; схему дорог и их состояние; адреса обслуживаемых предприятий и режимы их работы; правила эксплуатации автомобилей; тарифы и правила их применения; расписание движения и остановочные пункты; правила перевозки пассажиров и багажа; маршрутную сеть и условия движения, обеспечивающие безопасность перевозки пассажиров; инструкции водителя автомобиля, кондуктора; средства вычислительной техники и правила ее эксплуатации; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы по оперативному управлению движением автотранспорта не менее 3 лет.

## **ИНЖЕНЕР ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕВОЗОК**

**Должностные обязанности.** Разрабатывает новые формы эффективной организации автомобильных перевозок с соблюдением требований безопасности дорожного движения и внедряет их. Производит распределение автомобилей с учетом вида и рода перевозимого груза, максимального использования грузоподъемности и обеспечения сохранности груза. Изучает специфику района деятельности организации, проводит обследование и анализ потока грузов и пассажиров. Подготавливает материалы для заключения договоров и соглашений на перевозки. Разрабатывает и контролирует мероприятия по улучшению перевозок. Разрабатывает схемы маршрутной сети и расстояний перевозок. Участвует в обследовании состояния дорог, подъездных путей к местам выполнения погрузочно-разгрузочных работ, остановочным пунктам. Разрабатывает график сменности водителей. Разрабатывает и подготавливает к утверждению дифференцированные маршрутные нормы расхода топлива для подвижного состава, работающего на постоянных маршрутах.

Осуществляет контроль за расходом топлива. Контролирует качество перевозок. Организует своевременное и качественное ведение учета и отчетности о работе подвижного состава автомобильного транспорта.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся вопросов эксплуатации подвижного состава; Правила автомобильных перевозок грузов; вопросы лицензирования; перспективы развития организации; назначение, возможности применения, а также основные технические и эксплуатационные характеристики подвижного состава, погрузочно-разгрузочных механизмов; правила технической эксплуатации автотранспорта; направление грузопотоков в районе деятельности организации; условия перевозок, указанные в договорах; правила оформления и товарно-транспортной документации; Положение о рабочем времени и времени отдыха водителей автомобилей; основы математических методов планирования автомобильных перевозок; вопросы формирования и применения тарифов; экономику, организацию управления на автомобильном транспорте; методы проведения технико-экономических расчетов с применением современных средств вычислительной техники; передовой опыт в области эксплуатации автомобильного транспорта; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.**

**Инженер по организации перевозок I квалификационной категории:** высшее техническое образование и стаж работы в должности инженера по организации перевозок II квалификационной категории не менее 3 лет.

**Инженер по организации перевозок II квалификационной категории:** высшее техническое образование и стаж работы в должности инженера по организации перевозок или на других должностях, замещаемых специалистами с высшим специальным образованием, не менее 3 лет.

**Инженер по организации перевозок:** высшее техническое или инженерно-экономическое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы на автомобильном транспорте в должности техника I квалификационной категории не менее 3 лет.

## **ИНЖЕНЕР ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОСМОТРУ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ**

**Должностные обязанности.** Осуществляет проведение государственного технического осмотра транспортных средств в соответствии с требованиями, предъявляемыми нормативными документами к проведению этих работ. Руководит проездом водителей автомобилей по линии инструментального контроля и осуществляет контроль за их действиями во время проведения технического осмотра. Проводит контрольные замеры и проверку соответствия фактических значений измеряемых параметров нормативным. По результатам технического осмотра оформляет протоколы испытаний и технические (диагностические) карты, обеспечивая их достоверность и конфиденциальность. Контролирует исправность оборудования, средств измерения и контроля, используемых при проведении технического осмотра. Ведет архив, журналы и другую документацию, связанную с работой по государственному техническому осмотру транспортных средств. Представляет руководителю диагностической станции, вышестоящим организациям, заинтересованным физическим лицам информацию (на электронных или бумажных носителях) о результатах проведения технических осмотров транспортных средств в пределах своих полномочий, соблюдая ее достоверность. Оказывает методическую и консультативную помощь по вопросам, входящим в его

компетенцию. Соблюдает требования правил и норм по охране труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** нормативные акты, другие руководящие и методические документы, регламентирующие требования к техническому состоянию транспортных средств и методам проведения их технического осмотра; показатели технического состояния автотранспортных средств, влияющие на безопасность дорожного движения и экологию; методы и средства проверки технического состояния автотранспортных средств; технические характеристики оборудования, используемого при проведении технических осмотров, и правила его эксплуатации; методы оценки результатов проверки технического состояния автотранспортных средств; порядок и технологию проведения диагностических работ; правила внутреннего трудового распорядка; методы оказания первой медицинской помощи при получении производственных травм; правила действия персонала в случае возникновения пожарной ситуации; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

#### **Квалификационные требования.**

**Инженер по техническому осмотру транспортных средств I квалификационной категории:** высшее техническое образование и стаж работы в должности инженера по техническому осмотру транспортных средств II квалификационной категории не менее 2 лет.

**Инженер по техническому осмотру транспортных средств II квалификационной категории:** высшее техническое образование и стаж работы в должности инженера по техническому осмотру транспортных средств или других инженерных должностях, замещаемых специалистами с высшим техническим образованием, не менее 2 лет.

**Инженер по техническому осмотру транспортных средств:** высшее техническое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы в должностях специалистов среднего уровня квалификации, занятых обслуживанием транспортных средств, не менее 2 лет.

### **ИНЖЕНЕР ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО (ТЕХНИЧЕСКОГО) ОТДЕЛА**

**Должностные обязанности.** Осуществляет работу по развитию технической базы организации. Разрабатывает инструкции, технологические карты на все процессы производства, чертежи на изготовление специализированного подвижного состава, нестандартизированного оборудования, приспособлений, инструмента, производственного инвентаря и другую техническую документацию. Разрабатывает мероприятия по внедрению в производство новой техники, совершенствованию технологии, организации труда ремонтных рабочих и т.п. Принимает участие в анализе результатов работы производства, исследовании причин и частоты возникновения неисправностей подвижного состава. Участвует в разработке мероприятий по увеличению межремонтных пробегов подвижного состава и снижению сроков его простоя в техническом обслуживании и ремонте. Изучает и контролирует расход запасных частей и материалов по каждому производственному участку и каждому автомобилю. Оказывает помощь работникам организации в оформлении рационализаторских предложений и заявок на изобретение.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся технической подготовки производства; передовой опыт в области поддержания работоспособности подвижного состава автомобильного транспорта; технологию проведения технического обслуживания и ремонта; производственные мощности и режимы работы оборудования ремонтной зоны, правила его эксплуатации; методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии; методы проведения технико-экономических расчетов с

применением современных средств вычислительной техники; экономику, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; основы экологического законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.**

**Инженер производственно-технического (технического) отдела I квалификационной категории:** высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы в должности инженера производственно-технического (технического) отдела II квалификационной категории не менее 3 лет.

**Инженер производственно-технического (технического) отдела II квалификационной категории:** высшее техническое или инженерно-экономическое образование и стаж работы в должности инженера производственно-технического (технического) отдела не менее 3 лет.

**Инженер производственно-технического (технического) отдела:** высшее техническое или инженерно-экономическое образование без предъявления требований к стажу работы.

**МЕХАНИК АВТОМОБИЛЬНОЙ КОЛОННЫ (ГАРАЖА,  
АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)**

**Должностные обязанности.** Обеспечивает исправное состояние подвижного состава и выпуск его на линию в соответствии с графиком и определение неисправностей при приеме с линии по окончании работы. Осуществляет технический надзор за состоянием парка автомобилей и прицепов на линии и в отстое. Осуществляет контроль за соблюдением графика проведения технического обслуживания и ремонта подвижного состава и осуществляет контроль за качеством и своевременностью выполнения этих работ. Принимает участие в оказании технической помощи автомобилям на линии. Осуществляет контроль за соблюдением водителями правил технической эксплуатации. Проводит инструктаж водителей автомобилей перед выездом их на линию. Участвует в приеме нового подвижного состава, а также в списании и сдаче их в ремонт. Изучает условия работы подвижного состава, отдельных деталей и узлов автомобилей с целью выявления причин их преждевременного износа. Осуществляет анализ причин и продолжительности простоев, связанных с техническим состоянием подвижного состава. Разрабатывает и внедряет мероприятия по увеличению сроков его службы, сокращению простоев из-за технических неисправностей. Обеспечивает соблюдение норм расхода эксплуатационных материалов. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений по вопросам поддержания подвижного состава в технически исправном состоянии, обеспечивает внедрение принятых предложений. При проведении работ обеспечивает соблюдение правил и норм охраны труда и пожарной безопасности.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся технического обслуживания и ремонта подвижного состава автомобильного транспорта; перспективы технического развития организации; устройство, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и правила эксплуатации автомобилей и прицепов; организацию и технологию технического обслуживания и ремонта автомобилей; установленные формы учета и отчетности; передовой опыт в области технического обслуживания и ремонта автомобилей; средства вычислительной техники и правила ее эксплуатации; методы диагностики технического состояния автомобилей; основы экологического законодательства; экономику и организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

### **МЕХАНИК ПО РЕМОНТУ ТРАНСПОРТА**

**Должностные обязанности.** Организует работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств с целью обеспечения готовности автотранспортных средств к перевозкам. Составляет планы и графики технического обслуживания и ремонта автотранспорта. Обеспечивает технически исправное состояние автотранспорта, проведение технического обслуживания и текущего ремонта автомобилей и прицепных средств. Составляет заявки на приобретение запасных частей, ремонтных материалов, инструмента для технического обслуживания и ремонта автотранспорта. Организует и внедряет передовую научно обоснованную организацию и технологию ремонтных работ, обеспечивая снижение затрат труда и материальных ресурсов. Выпускает в рейс технически исправные автомобили, заблаговременно представляет сведения о них. Осуществляет экономное расходование запасных частей, ремонтных материалов, инструмента, добивается снижения себестоимости транспортных работ. Осуществляет контроль за соблюдением утвержденного распорядка дня, производственной и трудовой дисциплины в соответствующем структурном подразделении. Проводит инструктаж и обеспечивает соблюдение работниками подразделения правил и норм по охране труда и пожарной безопасности при эксплуатации автотранспортных средств.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся технического обслуживания и ремонта подвижного состава автомобильного транспорта; устройство, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и правила эксплуатации автомобилей и прицепов; организацию и технологию технического обслуживания и ремонта; методы диагностики технического состояния автомобилей и прицепов; основы экологического законодательства; основы экономики, организацию производства, труда и управления; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее техническое образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы по специальности на автомобильном транспорте не менее 5 лет.

### **ОПЕРАТОР ДИСПЕТЧЕРСКОЙ ДВИЖЕНИЯ И ПОГРУЗОЧНО-РАЗГРУЗОЧНЫХ РАБОТ**

**Должностные обязанности.** Принимает меры по выполнению плана перевозок, сменного задания водителями автомобилей, погрузчиков, электро- и автотележек и др. Выполняет распоряжения диспетчера транспорта. Заполняет, выдает и принимает путевые листы и товарно-транспортные накладные. Проверяет правильность их оформления, наличие реквизитов и штампов в товарно-транспортных накладных, отметок о сдаче груза в полном объеме. Контролирует соблюдение графиков выпуска на линию и движение транспортных средств на маршрутах, исполнение заказов на таксомоторы. Осуществляет регистрацию путевой документации в регистрационных журналах или создает банк данных. Контролирует правильность записей показаний спидометра, получения и остатков горюче-смазочных материалов (ГСМ). Выявляет в путевых листах записи о допущенных водителями автомобилей нарушениях правил дорожного движения и докладывает о них руководству. Сопоставляет полученные данные о работе транспортных средств со сменно-суточными заданиями, выявляет отклонения и причины их возникновения. Контролирует соблюдение водителями автомобилей (машинистами) транспортных средств дорожно-транспортной дисциплины, ведет учет работы транспортных средств. Осуществляет

оперативную связь с клиентурой, погрузочно-разгрузочными и линейными диспетчерскими пунктами, автовокзалами, автостанциями и кассами. Извещает грузополучателей о времени прибытия грузов в их адрес. Собирает и обрабатывает информацию, в том числе с использованием компьютерной техники, о наличии грузов на грузообразующих и грузополучающих объектах, пунктах погрузки и разгрузки. Ведет оперативный учет хода перевозочного процесса, выполнения погрузочно-разгрузочных работ. Координирует работу грузовых транспортных средств. Осуществляет контроль за движением автобусов на линии, качеством перевозок и обслуживания пассажиров. Передает информацию о наполнении автобусов, времени проследования конкретных промежуточных пунктов, прибытия на конечный пункт маршрута, простоях на линии по причине технической неисправности, о преждевременных возвратах в парк, опозданиях на маршрутах, несвоевременном прибытии автобусов. Получает и доводит до водителей автомобилей сообщения об условиях и особенностях перевозок на маршрутах, состоянии дорог, особенностях движения на отдельных участках, а также сводки метеослужбы и прогнозы погоды. Ведет журнал оперативных распоряжений.

**Должен знать:** положения, инструкции и другие руководящие материалы и нормативные документы, касающиеся деятельности диспетчерской движения и погрузочно-разгрузочных работ; порядок оформления и обработки путевых листов и товарно-транспортной документации; положения и инструкции о порядке организации перевозок и оперативного управления перевозочным процессом; порядок выполнения погрузочно-разгрузочных работ; правила эксплуатации автомобилей; правила дорожного движения; правила эксплуатации применяемых технических средств обработки и передачи информации; основы экономики; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

Квалификационные требования. Среднее специальное образование и специальная подготовка.

### **ЭКСПЕДИТОР ТРАНСПОРТНЫЙ**

**Должностные обязанности.** Организует выполнение доставки грузов с гарантией сохранности на условиях и в сроки, обусловленные договором транспортной экспедиции, договором перевозки грузов и другими договорными обязательствами с грузовладельцем. Координирует взаимодействие всех участников доставки грузов. Составляет технологические и экономические обоснования транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов с учетом пожеланий и требований грузовладельцев. Организует выполнение услуг по приему товаров (грузов), их перевозки и выдачу в установленном порядке. Организует фрахтование транспортных средств (автомобилей, вагонов, морских и речных судов, авиатранспорта), производит контроль за экспедиторской (отправительской) маркировкой грузов и пломбированием перевозочных средств, контейнеров, хладокамер, бункеров и других помещений хранения. Обеспечивает отслеживание за ходом выполнения погрузочно-разгрузочных, перегрузочных, перевалочных, складских и упаковочных работ, за соблюдением сроков и условий хранения, накопления и выдачи грузов. Обеспечивает оформление товарно-транспортных и других сопроводительных документов на всех этапах реализации транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов, грузовые таможенные декларации и другие документы, необходимые для таможенной очистки грузов, в соответствии с установленными требованиями. Оформляет документы, связанные со страхованием грузов, коммерческие и другие акты в соответствии с установленными формами в случаях прибытия грузов и перевозочных средств в поврежденном состоянии (порча и (или) недостача грузов и грузовых мест, поврежденные пломбы, пломбозапорные устройства или их отсутствие). Рассчитывает провозные платежи и сборы. Информировать грузовладельцев о движении грузов. Ведет учет необходимой коммерческой документации

и заполняет формы установленной статистической отчетности о транспортно-экспедиционной деятельности. Проводит в установленном порядке переадресовку грузов, организует реализацию невостребованных грузов, а также при необходимости работу по розыску грузов, транспортных средств и ведение претензионных дел. Обеспечивает в процессе своей деятельности соблюдение законов и иных нормативных правовых актов Республики Беларусь применительно к транспортному комплексу, а также международным соглашениям и конвенциям по транспорту.

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, относящиеся к транспортной и транспортно-экспедиционной деятельности; международные соглашения и конвенции по транспорту; типы подвижного состава; технологию и организацию транспортно-экспедиционного обслуживания; эксплуатационные возможности транспортных путей и терминальных систем; методы оптимизации транспортно-технологических схем доставки грузов с использованием логистических систем; организацию транспортной инфраструктуры (пропускные и провозные возможности дорог, морских, речных портов и пристаней, аэропортов, транспортных узлов); действующие системы тарифов, налогов, скидок и льгот на перевозки, таможенных и страховых платежей; методы определения стоимости доставки грузов; порядок заключения договоров, оформления товарно-сопроводительных, транспортно-экспедиционных платежных, страховых и претензионных документов; основы товароведения; правила перевозок на всех видах транспорта; экономику, организацию производства, труда и управления; правила и нормы экологии и безопасности движения на транспорте; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

#### **Квалификационные требования.**

**Экспедитор транспортный I квалификационной категории:** высшее техническое или экономическое образование и стаж работы в должности экспедитора транспортного II квалификационной категории не менее 3 лет; владение не менее чем одним иностранным языком на уровне, обеспечивающем профессиональное общение с зарубежными партнерами; дополнительное образование с получением квалификации "экспедитор транспортный".

**Экспедитор транспортный II квалификационной категории:** высшее техническое или экономическое образование и стаж работы в должности экспедитора транспортного не менее 3 лет или среднее специальное образование и стаж работы в должности экспедитора транспортного не менее 5 лет; владение одним иностранным языком на уровне, обеспечивающем профессиональное общение с зарубежными партнерами; дополнительное образование с получением квалификации "экспедитор транспортный".

**Экспедитор транспортный:** высшее техническое или экономическое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы на транспорте не менее 3 лет, или специальное образование с получением квалификации "экспедитор транспортный".

### **ЛОГИСТ**

**Должностные обязанности.** *Осуществляет работу по логистике* (составляет логистические прогнозы и планы; осуществляет проведение работ по проектированию логистических систем и внедрению их на предприятии; рассчитывает затраты на логистику, разрабатывает бюджет на логистику и обеспечивает его соблюдение; создает и внедряет логистические информационные системы). *Осуществляет работу по материально-техническому снабжению и закупкам* (разрабатывает планы закупок; осуществляет поиск поставщиков; проводит анализ условий договоров поставок и надежности поставок; обеспечивает составление и своевременно размещает заказы у поставщиков; заключает



договоры с поставщиками; принимает участие в определении видов и сроков платежей по заключенным договорам; взаимодействует с поставщиками; составляет отчеты; анализирует выполнение заказов и результаты поставок). *Принимает участие:* в планировании производства продукции; в управлении производственными процессами; в обеспечении качественного и своевременного производства продукции; в разработке и внедрении мер по сокращению производственного цикла и оптимизации затрат на производство; в проведении организационных мероприятий по сертификации и регистрации продукции. *Участствует в управлении запасами* (анализирует планы производства и отчеты по их выполнению; планирует объемы запасов, необходимых для непрерывного производства с увязкой с затратной базой на хранение и обслуживание запасов; координирует работы по расчетам затрат на формирование и хранение запасов, расходов на приобретение, на эксплуатацию мест хранения (аренда, платежи за энергоснабжение и пр.), текущее обслуживание (хранение, инвентаризация, внутреннее перемещение), страхование; оценивает затраты и задержки на запасы; проектирует и применяет системы управления запасами; моделирует схемы управления запасами; разрабатывает методы учета, оценки и моделирования запасов; участвует в инвентаризации запасов; контролирует состояние запасов). *Организует и осуществляет складскую деятельность* (определяет типы, месторасположение и размер складов, необходимых для хранения материально-технических ресурсов и готовой продукции; определяет виды складского оборудования и производит расчеты его оптимального количества; рассчитывает затраты на складскую деятельность; координирует складской технологический процесс (поступление материально-технических ресурсов и продукции на склады, проведение погрузочно-разгрузочных операций, приемку-передачу ресурсов и продукции на склады, обеспечение необходимых режимов и условий их хранения на складах); оптимизирует процессы перемещения ресурсов и продукции внутри предприятия; разрабатывает методические указания по организации складского учета). *Осуществляет распределение продукции* (определяет каналы распределения; проводит расчеты эффективности использования каналов распределения; определяет условия отгрузки продукции (из цехов, с производственных складов, складов готовой продукции и пр.); принимает участие и осуществляет продажи (составляет прогнозы и планы продаж, принимает заказы на поставки и пр.); осуществляет контроль за выполнением необходимых объемов, сроков и условий поставок, а также за качеством обслуживания потребителей; координирует работы по приемке и размещению возвращаемой продукции, отправки ее на доработку). *Управляет транспортировкой товаров*, определяет перевозчика грузов, исходя из наиболее эффективных схем работы транспортных организаций и наиболее оптимальных видов транспорта (в соответствии со стандартами на условия транспортировки отдельных видов грузов), транспортных тарифов, технико-эксплуатационных, экономических и стоимостных показателей перевозки; определяет методы и схемы оптимизации транспортно-технологических схем доставки грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок; организует технологический процесс перевозки (передача грузов перевозчикам, контроль за доставкой грузов грузополучателям, координация погрузочно-разгрузочных работ); обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса; анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов. *Организует и непосредственно осуществляет таможенное оформление и растаможивание товаров* (выбирает виды таможенных режимов; обеспечивает составление и своевременное представление таможенной документации; обеспечивает таможенное декларирование и представление по требованию таможенных органов декларируемых товаров; определяет пункты растаможивания (на границе, на внутренней таможене); разрабатывает схемы

минимизации затрат на растаможивание; осуществляет поиск механизмов льготного растаможивания; обеспечивает уплату таможенных платежей). *Управляет рисками в логистике* (обеспечивает страхование оборудования, товаров, сырья, материалов, грузов, ответственности перевозчиков; организует мероприятия по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении).

**Должен знать:** нормативные правовые акты, другие руководящие и методические материалы вышестоящих и других органов, регламентирующие осуществление коммерческой деятельности; принципы прогнозирования в логистике и планирования логистики; основы проектирования логистических систем; принципы проектирования и построения логистических систем, формирования логистических связей; логистические информационные системы и их функции; методы математического моделирования и формализации задач, разработки алгоритмов, математического и логического анализа; основы технической кибернетики; основы экономической кибернетики и экономики; основы менеджмента, маркетинга, организации производства, современных бизнес-технологий, финансового управления; основы таможенного и транспортного законодательства; принципы планирования производства; экономику и организацию перевозок грузов на всех видах транспорта; методы и порядок планирования запасов и управления ими; принципы организации складского хозяйства; конъюнктуру рынка, методы изучения спроса на продукцию; принципы распределения продукции; порядок разработки бизнес-планов, договоров, соглашений, контрактов; требования к оформлению снабженческой, транспортной, складской, сбытовой и финансовой документации; структуру управления предприятием; этику делового общения; основы социологии, психологии и мотивации труда; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

**Квалификационные требования.** Высшее профессиональное образование, специальная подготовка по направлению «Логистика», стаж работы по соответствующему направлению в области коммерческой деятельности не менее 3 лет.

## Задание 2.

### **«Решение кейса «Сбои в информационном обеспечении деятельности транспортно-логистической организации»**

ООО «ПОМПЕЙ» занимается оказанием услуг по перевозке строительных грузов в республиканском и международном сообщении. По результатам анализа годовой деятельности выявлены следующие недостатки, касающиеся, главным образом, управленческой и учетной сфер:

- несвоевременное представление недельных отчетов;
- нарушение сроков в системе расчетов с клиентами и поставщиками;
- нарушение документооборота и делопроизводства;
- отсутствие полной информации о местонахождении и состоянии груза в пути.

Для устранения негативных тенденций была сформирована группа экспертов по изучению причин сложившейся ситуации. По результатам работы комиссии выяснилось, что основной причиной является систематический выход из строя системы программного обеспечения. В таблице 1 представлены данные о количестве дней необходимом для восстановления работы системы программного обеспечения. Финансовое положение организации не позволяет включить в штат специалиста по программному обеспечению. При очередном сбое в системе приглашается специалист со стороны. В основном ООО «ПОМПЕЙ» пользуется услугами ООО «Мастер ИКС», которое два года назад предложило свои услуги по демонстрации, установке программного обеспечения по оптимизации транспортно-логистической деятельности. Даже поверхностное рассмотрение проблемы обнаруживает несколько дополнительных статей затрат. Во-первых, сами ремонтно-наладочные работы. Во-вторых, потеря данных отчетности в результате сбоев, восстановление которых требует дополнительных усилий, времени и средств. В-третьих, недостаточность или полное отсутствие данных, необходимых для принятия управленческих решений обеспечивает движение «вслепую», что ставит под угрозу не только достижение текущих целей, но и в целом существование организации. Ситуация осложняется достаточно продолжительными периодами недееспособности системы информационного обеспечения.

Таблица 1 - Сбои в программном обеспечении

Месяцы	В ДНЯХ											
	Дек	Янв	Фев	Мар	Ап	Май	Июн	Июл	Ав	Сен	Окт	Ноя
Число сбоев в программном обеспечении	2	1	-	-	2	1	3	-	2	4	1	-
Продолжительность Периода настройки	10	4	-	-	12	6	12	-	5	15	3	-

Для ликвидации и предупреждения проблемы на очередном совещании было решено принять следующие меры:

- принять на работу квалифицированного специалиста по программному обслуживанию системы управления и обеспечению бесперебойного функционирования и устранения неполадок в информационной системе организации;
- удалить существующие программы с ошибками и заменить их с переносом всех необходимых данных;
- установить программные методы контроля с точной локализацией ошибок для оперативного выявления и устранения ошибок в программах;
- использовать технологии и программы, обеспеченные правовой защитой, т.е. лицензированные;
- наладить надежную, постоянную сеть поставок запасных частей и программ к оргтехнике;
- осуществлять своевременную замену устаревших программных и информационных технологий новыми и более совершенными, обеспечивая тем самым бесконфликтное функционирование программы и машины.

Задание.

- 1) Рассмотреть представленную ситуацию и разработанные мероприятия по устранению трудностей в работе организации.
- 2) Разработать алгоритм учета всех дополнительных затрат, возникающих в результате сбоя в системе.
- 3) Произвести необходимые расчеты для сопоставления варианта включения в штат специалиста по программному обеспечению и варианта услуг со стороны, учитывая динамику показателей, представленных в таблице.
- 4) Рассчитать необходимые затраты на проведение представленных мероприятий по устранению проблем.
- 5) Проанализировать возможности организации на предмет реальности проведения всех намеченных мероприятий.

### **Задание 3.**

#### **«Экономическая оценка работы по сертификации продукции, услуг и систем качества»**

Несмотря на значительный конечный эффект, проведение работ по сертификации продукции требует определенных затрат. В соответствии с законом о сертификации продукции и услуг оплата работ по обязательной сертификации конкретной продукции производится заявителем (предприятием, организацией, физическим лицом, обратившимся с заявкой на проведение соответствующих работ) за счет собственных средств (кроме случаев, когда финансирование осуществляется из госбюджета), причем сумма средств, израсходованных заявителем на проведение сертификации, относится на себестоимость сертифицированной продукции (услуг).

С другой стороны, важным элементом в условиях рыночной экономики становится вопрос финансирования органов по сертификации (ОС) и испытательных лабораторий (ИЛ). Поэтому определение стоимости работ по сертификации является актуальной задачей как для заявителя, так и для органов по сертификации.

При обязательной сертификации продукции оплате подлежат:

- а) работы, выполняемые ОС, связанные с экспертизой документов, принятием решений по организации работ, оформлению сертификата соответствия;
- б) работы, связанные с испытанием продукции;
- в) сертификация систем качества (производства), если она предусмотрена схемой сертификации продукции;
- г) инспекционный контроль за соответствием сертифицированной продукции требованиям нормативных документов (НД);
- д) лицензии на применение знака соответствия.

Оплата всех работ по сертификации основывается на следующих принципах:

- а) уровень рентабельности работ по обязательной сертификации не должен превышать 35 %;
- б) прибыль от работ по обязательной сертификации, остающаяся в распоряжении ОС и ИЛ, должна использоваться на цели

совершенствования и развития нормативно-технической и испытательной базы, а также на обучение специалистов.

Стоимость первоначальной сертификации определяется по формуле

$$C = C_{OC} + C_{ИЛ}, \quad (15.1)$$

где  $C_{ИЛ}$  — стоимость испытаний продукции в аккредитованной испытательной лаборатории, руб.;  $C_{OC}$  — стоимость работ (услуг), проводимых ОС при обязательной сертификации конкретной продукции (услуг), может быть выражена в виде общей зависимости  $C_{OC} = f(t_{OCi}, П, K_1, K_2, P_n)$  и определена по формуле

$$C_{OC} = t_{OCi} \cdot Z_c \left( 1 + \frac{K_1 + K_2}{100} \right) \left( 1 + \frac{P_n}{100} \right), \quad (15.2)$$

где  $t_{OCi}$  — трудоемкость обязательной сертификации конкретной продукции по  $i$ -й схеме сертификации, чел.-дн.;  $Z_c$  — средняя дневная ставка специалиста, руб.;  $K_1$  — норматив начислений на заработную плату, установленный действующим законодательством;  $K_2$  — процент накладных расходов;  $P_n$  — уровень рентабельности, %.

Из приведенного соотношения следует, что стоимость всей работы, выполняемой органом по сертификации, в большой степени зависит от трудоемкости отдельных видов работ и средней дневной тарифной ставки специалистов.

В общем случае суммарные затраты заявителя на сертификацию конкретной продукции (услуг)  $C$  определяются по формуле

$$C = C_{OC} + C_{об} + C_{ИЛ} + C_{ск} + \sum_{i=1}^n C_{икi} + \sum_{j=1}^m C_{искj} + C_{рс} + C_v, \quad (15.3)$$

где  $C_{об}$  — стоимость образцов (по факту), отобранных для сертификационных испытаний (разрушающихся), руб.;  $C_{ск}$  — стоимость сертификации (по факту) системы качества (производства), руб.;  $C_{икi}$  — стоимость одной проверки, проводимой в рамках инспекционного контроля за соответствием сертифицированной в обязательном порядке продукции (услуг) требованиям научной документации (НД), руб.;  $n$  — число проверок, предусмотренных программой инспекционного контроля за сертифицированной продукцией;  $C_{искj}$  — стоимость одной проверки, проводимой в рамках инспекционного контроля за соответствием сертифици-

рованной системы качества (производства) требованиям НД, руб.;  $m$  — число проверок соответствия сертифицированной системы качества (производства) требованиям НД, предусмотренных схемой инспекционного контроля;  $C_{pc}$  — расходы на упаковку и транспортировку образцов (по факту) к месту испытаний, руб.;  $C_v$  — стоимость работ, выполняемых при обязательной сертификации ввозимой продукции, руб.

В зависимости от конкретной ситуации в формулу для расчета стоимости работ по сертификации включаются только элементы, соответствующие составу фактически проводимых работ.

Стоимость инспекционного контроля  $C_{ик}$  за соответствием сертифицированной продукции (услуг) требованиям НД определяется по формуле

$$C_{ик} = C_{ад} + \sum_{i=1}^n C_{и. pi} + C_{к. м}, \quad (15.4)$$

где  $C_{ад}$  — стоимость работ по сбору и анализу данных о качестве сертифицированной продукции (услуг), руб.;  $C_{и. pi}$  — стоимость одной проверки, проведенной в рамках инспекционного контроля, руб.;  $n$  — число проверок, проведенных в рамках инспекционного контроля в течение срока действия сертификата соответствия;  $C_{к. м}$  — стоимость разработки корректирующих мероприятий, руб.

Стоимость обязательной сертификации ввозимой продукции  $C_v$  определяется по формуле

$$C_v = \left( \sum_{i=1}^n t_{vi} \right) 3_c \left( 1 + \frac{K_1 + K_2}{100} \right) \left( 1 + \frac{P_n}{100} \right) + \sum_{j=1}^m C_{vj} \cdot O_{pj}, \quad (15.5)$$

где  $t_{vi}$  — трудоемкость выполнения работы при обязательной сертификации ввозимой продукции, чел.-дн.;  $n$  — число работ, выполняемых ОС при обязательной сертификации ввозимой продукции;  $C_{vj}$  — норматив оплаты  $j$ -й работы, проводимой ОС при обязательной сертификации ввозимой продукции, руб.;  $O_{pj}$  — фактический объем  $j$ -й работы, выполненной при обязательной сертификации ввозимой продукции;  $m$  — число видов работ, выполняемых при обязательной сертификации ввозимой продукции.

Если существует несколько вариантов сертификации продукции, выбор производится с помощью сводного параметрического индекса, который рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{\Pi} = \sum_{i=1}^n (a_i \cdot b_i), \quad (15.6)$$

где  $n$  — общее число параметров оценки варианта;  $a_i$  — удельный вес  $i$ -го параметра в их общем числе;  $b_i$  — оценка величины  $i$ -го параметра.

### Типовые задачи с решением

#### Задача 15.1.

Трудоемкость конкретной работы ОС с учетом ИК  $t_{\text{ОС}} = 12$  чел.-дн.; средняя дневная ставка специалиста  $З_c = 250$  руб.; норматив начислений на заработную плату, установленный действующим законодательством,  $K_1 = 39,5 \%$ ; процент накладных расходов  $K_2 = 200 \%$ ; уровень рентабельности  $P_n = 35 \%$ ; стоимость сертификационных испытаний изделия в аккредитованной испытательной лаборатории  $C_{\text{ИЛ}} = 45\,000$  руб.

В общую стоимость работ по сертификации продукции, предъявляемой ОС, не включаются стоимость образца изделия, расходы на упаковку и транспортировку к месту испытания, другие затраты, так как эти работы проводятся самим заводом.

Определить стоимость сертификации изделия на предприятии, произведенной по схеме сертификации № 7 (Испытание типа).

#### Решение

15.1.1. Определение стоимости работ, проводимых ОС (расчет производится по формуле (15.2):

$$C_{\text{ОС}} = 12 \cdot 250 \left( 1 + \frac{39,5 + 200}{100} \right) \left( 1 + \frac{35}{100} \right) = 13\,750 \text{ руб.}$$

15.1.2. Определение стоимости первоначальной сертификации продукции. Расчет производится по формуле (15.1):

$$C = 13\,750 + 45\,000 = 58\,750 \text{ руб.}$$

#### Задача 15.2.

С учетом серийного характера производства изделия А при сертификации целесообразно выбрать схему сертификации № 3а (Испытания типа. Анализ состояния производства. Испытания образцов, взятых у изготовителя). При положительных результа-



тах первоначальной сертификации ОС выдает заводу сертификат соответствия на три года. ИК за сертифицированной продукцией устанавливается 2 раза в год комиссией экспертов в составе 2 чел. Трудоемкость работ по сбору и анализу данных о качестве сертифицированной продукции составляет  $t_a = 10$  чел.-дн. Средняя дневная ставка специалиста ОС  $З_c = 250$  руб. Норматив начислений на заработную плату  $K_1 = 39,5$  %. Накладные расходы  $K_2 = 200$  %. Уровень рентабельности  $P_n = 35$  %. Стоимость сертифицированных испытаний изделия А в аккредитованной испытательной лаборатории  $C_{ил} = 50\,000$  руб. Стоимость работ корректирующих мероприятий  $C_{к.м} = 0$ .

В общую стоимость работ по сертификации продукции не включаются стоимость образцов, отобранных для испытаний, а также расходы по их упаковке и транспортировке к месту испытаний, так как эти работы проводятся самим заводом.

Определить стоимость первоначальной сертификации изделия А (не разрушающегося) и инспекционного контроля (ИК) за продукцией завода.

### **Решение**

15.2.1. Определение трудоемкости ИК за состоянием сертифицированной продукции:

$$t_{ик} = (3 \cdot 2 - 1) \cdot 2 = 10 \text{ чел.-дн.}$$

15.2.2. Определение общей трудоемкости для обязательной сертификации ИК качества продукции:

$$t_{ос} = t_{ик} + t_a = 10 + 10 = 20 \text{ чел.-дн.}$$

15.2.3. Определение стоимости работ, проводимых ОС. Расчет производится по формуле (15.2):

$$C_{ос} = 20 \cdot 250 \left( 1 + \frac{39,5 + 200}{100} \right) \left( 1 + \frac{35}{100} \right) = 22\,920 \text{ руб.}$$

15.2.4. Определение стоимости первоначальной сертификации продукции. Расчет производится по формуле (15.1):

$$C = 22\,920 + 50\,000 = 72\,920 \text{ руб.}$$

15.2.5. Определение стоимости ИК. Расчет ведется по формуле (15.4):

$$C_{ик} = 10 \cdot 250 + 6 \cdot 2 \cdot 250 = 5500 \text{ руб.}$$

## Задачи для решения

### Задача 15.3.

Предприятие заключило договор с ОС на проведение сертификации услуг связи. Исходя из трудоемкости работ основная заработная плата основных исполнителей составила 7590 тыс. руб. Заработная плата технического руководства составляет 29,1 %, а вспомогательного персонала — 8 % от заработной платы основных исполнителей. Дополнительная заработная плата составляет 20 % от основной заработной платы. Отчисления в фонд социальной защиты 35 %. Отчисления в фонд занятости населения 1 %. Прочие прямые расходы — 30,1 %. Накладные расходы — 100 %. Прибыль — 30 %. Налог на добавленную стоимость — 20 %.

Определить стоимость выполнения работ по процедуре сертификации.

### Задача 15.4.

На предприятие поступило два предложения от сертифицирующих экспертов-аудиторов (табл. 15.1). На каком из них вы бы посоветовали предприятию остановить свой выбор?

В основе выбора лежит критерий максимального эффекта.

*Таблица 15.1*

**Факторы оценки при выборе из двух сертифицирующих аудиторов**

Затраты, взятые из предложений	Вес фактора (1–5)	Сертифицирующий аудитор, оценка предложения	
		1-й	2-й
Степень известности	4	8	10
Отзывы	4	10	9
Время, которым располагает аудитор	4	9	7
Уровень предложения	3	9	9
Возможность отступлений от контракта	4	6	8
Конфиденциальность	5	7	8
Международное признание	5	6	10
Количество сотрудников	4	8	6
Время исполнения	4	8	7
Затраты на 1 чел.-день	5	7	9
Прочие прямые расходы	5	7	9
Накладные расходы	5	6	8
Затраты после сертификации	5	5	10
Затраты на ежегодные наблюдательные аудиты	5	9	9

*Примечание.* Оценка проводится по десятибалльной шкале, 10 — наивысший балл.

## **Задание 4.**

### **«Деловая игра «Формирование структуры подразделения»**

#### **Краткие теоретические положения**

Организационная структура управления представляет собой состав подразделений и должностных лиц аппарата управления, отражает их соподчиненность и взаимодействие, т. е. отношения и связи между ними в процессе управления. В широком смысле задача менеджера заключается в выборе структуры, наиболее отвечающей целям и задачам организации, а также противостоящей воздействующим на нее негативным внутренним и внешним факторам.

Наилучшая структура – та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом, удовлетворяя своих потребителей, достигать целей с высокой эффективностью.

Схема управления организацией отражает состав структурных подразделений, их соподчиненность. Штатное расписание устанавливает численный и профессиональный состав исполнителей каждого структурного подразделения.

Положение о структурном подразделении характеризует его функции как звена управления. Исполнитель, который выполняет функции (задачи, работы, операции), закрепленные за данным элементом системы управления, называется должностным лицом, а круг его полномочий (компетенция) – должностной.

#### **Порядок проведения деловой игры**

Этап 1. Ознакомление студентов группы с основными положениями, содержанием, с требованиями по проведению деловой игры «Формирование структуры подразделения».

Этап 2. Группа разбивается на подгруппы (5–6 чел.). В каждой подгруппе выбирают руководителя, остальные члены подгруппы становятся исполнителями.

Руководитель подгруппы получает задание и на его основе организует работу. Задание выбирается по таблице.

Этап 3. Руководитель со своей подгруппой осуществляет деятельность по решению выданного задания.

Трудоемкость выполнения работ (табл. 4.1) распределяется по характеру действий: исполнительские, организационно-контрольные, регулирующие, распорядительные (табл. 4.2).

Исходя из среднего фонда рабочего времени, на одного работника (1840 ч) определяется необходимая численность для выполнения каждого характера действия. Определяется организационная структура подразделения и численный состав планово-экономического отдела.

По каждому варианту подгруппы разрабатывают и вносят предложения по совершенствованию должностной инструкции экономиста.

На основе полученных результатов определяется тип организационной структуры, численный состав отдела, составляются должностные инструкции для работников отдела.

Этап 4. Подведение итогов деятельности подгрупп по формированию планово-экономического отдела.

Таблица 4.1 Трудоемкость функций планово-экономического отдела

Наименование работ	Варианты						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Организация и общее руководство разработкой перспективных и текущих планов по предприятию в соответствии с запросом потребителей на продукцию	400	850	550	750	850	800	950
2. Сбор и подготовка необходимых материалов для рассмотрения планов	450	450	500	800	730	620	900
3. Разработка перспективных и текущих планов по производству, труду, себестоимости для цехов основного и вспомогательного производств	500	500	500	700	700		
4. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации	300	470				400	550
5. Качественное составление и своевременное представление государственных статистических отчетов, закрепленных за ПЭО, в органы государственного управления и статистики	400			480	-	600	770
6. Организация и руководство работой по экономическому анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений. Составление аналитических записок с выводами и предложениями		450	500	500	560	640	690
7. Контроль за выполнением основных технико-экономических показателей по производству, труду и себестоимости по предприятию и его структурным подразделениям. Составление ежедневного рапорта о выполнении суточного задания по производству. Расчет ожидаемого объема производства товарной продукции за текущий месяц	500	530	550	670	600	630	640
8. Анализ экономических результатов работы по производству, труду, прибыли и себестоимости по предприятию и структурным подразделениям. Составление справок, аналитических записок с выводами и предложениями	700	350	400	450	500	650	600

9. Подготовка материалов к балансовой комиссии по итогам работы за истекший период	220	230	250	280	300	280	350
10. Ведение работы по ценообразованию на промышленную продукцию, выпускаемую предприятием (анализ, разработка и пересмотр цен, их согласование с покупателями). Разработка внутризаводских планово-расчетных цен на продукцию. Выборочный контроль за ценами, по которым приобретаются товарно-материальные ценности	440	400	500	600	700	800	800
11. Проведение расчетов арендной платы за пользование основными фондами завода и оказание услуг	120	140	160	180		220	240
12. Проверка расчетов экономической эффективности мероприятий оргтехплана внедрения, новой техники, рацпредложений и изобретений	740	770			460	490	400
13. Разработка цен на ранее приобретенный металл, материалы и другие материальные ценности при реализации их на сторону. Осуществление контроля за правильностью установления цен				-	-	400	500
14. Административное управление работой и методическое руководство работой экономистов завода, консультирование специалистов других служб по вопросам экономического планирования, расчеты экономической эффективности мероприятий, проводимых на заводе, статистической отчетности, анализу хозяйственной деятельности, ценообразованию	480	420	460	410	450	490	430
15. Составление расчетов по стоимостному расходу энергоресурсов (по данным ОГЭ) для бухгалтерии, исходя из натурального потребления, предоставляемого ОГЭ бухгалтерии, исходя из натурального потребления, предоставляемого ОГЭ	320	330	340	350	360	370	380
16. Составление квартальных и годовых отчетов по расходу энергоресурсов по формам, установленным вышестоящими организациями	200	230	250	280	300	340	350

Таблица 4.2 – Определение трудоемкости выполнения работ по характеру действия

Работы	Характер действий			
	Исполнительские (разрабатывает, исполняет, реализует)	Организационно- контрольные (организует, контролирует)	Регулирующие (согласовывает, координирует, предлагает)	Распорядительные (решает, утверждает, устанавливает)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Сделает выводы по результатам игры.

## Задание 5.

### «Деловая игра «Делегирование полномочий»

#### Краткие теоретические положения

Делегирование полномочий – это методология бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют. Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления персоналом.

Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их. Делегирование основано на понимании того, что проблемы лучше всего решают сотрудники, работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство.

Данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении поставленных целей. При делегировании поощряется культура и дух самообучения и саморазвития персонала, ибо, как известно, самообучающийся персонал работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на формальное выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех компании в острой конкурентной борьбе.

Использование механизма делегирования полномочий позволяет:

- а) освободить руководителя от оперативного управления процессом;
- б) повысить мотивацию персонала;
- в) повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы;
- г) создать устойчивую структуру компании.

Большинство менеджеров, не желающих делегировать полномочия, опасаются утратить полный контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача части его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон.

Существует несколько основных причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение «я сделаю лучше». Руководитель в данном случае приходит к выводу, что любую работу он сделает лучше, чем его подчиненный, и стремится заменить подчиненных, не выполняя при этом собственных функций.
2. Отсутствие дальновидного мышления. Руководители с этим недостатком, как правило, решают лишь сиюминутные, текущие задачи и практически не занимаются перспективными проблемами, от решения которых, в сущности, и зависит эффективность работы менеджера.
3. Отсутствие доверия к подчиненным. Создает аналогичное отношение и со стороны подчиненных, что приводит к потере инициативы и предприимчивости персонала.
4. Боязнь риска. По причине определенной рискованности делегирования руководитель (особенно на первых порах), чрезмерно опекает и контролирует подчиненных. Они же, выполняя задания руководителя, не будут чувствовать

ответственности за те проблемы, которые возникают в их деятельности, зная, что за это придется отвечать руководителю.

5. Отсутствие выборочного контроля, необходимого для предупреждения руководителя о возможной опасности.

Стоит также отметить *условия успешного делегирования полномочий*.

Первое – это передача контроля над процессом в ведение сотрудника.

Второе – четкое описание зоны ответственности и полномочий сотрудника. Перепоручая ему участок работы или отдельный проект, руководитель должен конкретно указать области, где решения сотрудник может принимать самостоятельно, а где – только согласовывая с вышестоящим руководством. Чтобы полномочия не стали фикцией, о них следует оповестить других сотрудников, задействованных в данном проекте.

Третье – четко сформулированные ожидания. Руководитель должен точно обозначить, в каком виде и в какие сроки должны быть представлены результаты работы.

Четвертое – передача ресурсов. Сотрудник должен знать, на какие ресурсы – финансовые, материальные и человеческие – он может рассчитывать в ходе выполнения своей работы.

Пятое – обозначение вознаграждения, которое сотрудник получит по результатам своего труда. Награда должна быть значимой для сотрудника.

### **Порядок проведения деловой игры**

1. Группа разбивается на подгруппы по 3–4 чел. Преподаватель выступает в роли эксперта, который оценивает работу всех подгрупп.

2. Каждая подгруппа совместно изучает описание ситуации и отвечает на следующие вопросы:

- Следует ли Ирине делегировать все восемь обязанностей?
- Какие именно обязанности, если таковые имеются, ей следует оставить себе и почему? На вопросы следует отвечать, имея в виду следующие цели:
  - сэкономить Ирине как можно больше времени;
  - освободить ее от второстепенных обязанностей;
  - улучшить производительность и качество работы кафе;
  - поднять имидж Ирины как администратора.

3. По результатам обсуждения каждая подгруппа заполняет таблицу.

Делегирование обязанностей Ирины

Обязанность Ирины	Стоит ли делегировать (да/нет)	
1		
...		
8		

4. Заполненные таблицы передаются преподавателю, который организует обсуждение результатов работы подгрупп. По итогам обсуждения вырабатывается общее решение и рекомендации Ирине.



## Описание ситуации

Администратор специализированного магазина «Трансформатор плюс» Ирина внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам:

1. Она работает 60 час в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть всё вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и переживаний.
4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – управлением и развитием магазина.

Прошлой ночью Ирина потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным. Вот как выглядел данный список:

*1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает 50 мин.*

Этот отчет можно было бы легко поручить Светлане, но тогда Светлана познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Ирина чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

*2. Ежедневные совещания, которые Ирина всегда с удовольствием проводит.* Галина с радостью взялась бы за них – возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Ирина. Но Ирина хотела бы оставить эту работу себе, так как совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Совещания обычно занимают около часа.

*3. Ежедневная инвентаризация.*

Инвентаризация занимает полтора часа. Ирина уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, т. к. ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Ирине, возможна передача этой работы Денису.

*4. Составление и отсылка по компьютерной сети заказа поставщикам.*

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Ранее Ирина отказывалась делегировать эту работу, т. к., если заказ сделан недостаточно аккуратно, она получала выговор от г-на Кириллова (ее непосредственного начальника). Артём составлял бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

*5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.*

Ирина оставила бы эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и немного «поиграть в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

**6. *Принятие дисциплинарных мер.***

Ирина должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Ирина с радостью передала бы эту обязанность Владимиру.

**7. *Подготовка ежемесячного отчета.***

Отчет подробно отражает достигнутые цели и содержит комментарии к полученным результатам. Ирина всегда делала эту работу сама, но причины, по которой она не могла бы делегировать ее, – нет. Составление отчета занимает 4 ч. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим.

**8. *Рекомендации по зарплате.***

Ирина должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год. Она считает, что Григорий смог бы помочь ей в этом.

**Задание 6.**

**«Формы организации производства»**

Задача 1. В одном из регионов производство современной экологической упаковки для разлива напитков размещено на многих предприятиях, которые одновременно являются потребителями этой упаковки. Обосновать целесообразность создания специализированного производства упаковки, вычислить годовой экономический эффект и срок окупаемости дополнительных капитальных вложений при реализации проекта, если известны такие данные:

1. Средняя себестоимость одной упаковки на предприятиях-потребителях – 0,08 ден. ед. за штуку, на специализированном предприятии – 60 ден. ед. за 1 тыс. шт.
2. Инвестиции на реализацию проекта по созданию специализированного производства упаковки составляет 1,5 млн. ден. ед.
3. Средняя стоимость перевозки 1 тыс. штук упаковки – 3,2 ден. ед.
4. Годовая производственная мощность специализированного предприятия – 12 млн. шт.

***Пояснение.***

Показателем экономической эффективности специализации и

кооперирования является экономический эффект, определяемый по формуле:

$$E = ((C1 + T1) - (C2 + T2)) \times N2,$$

где C1 и C2 - полная себестоимость единицы продукции до и после специализации, ден. ед.;

где T1 и T2 - транспортные расходы по поставке единицы продукции потребителю до и после специализации, ден. ед.;

N2 - годовой объем выпуска продукции после специализации в натуральных единицах по плану.

Задача 2. Рассчитать уровни концентрации товарных рынков по 3-5 видам продукции или услуг, используя четырехдольный показатель концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана.

### **Задание 7.**

#### **«Вспомогательное и обслуживающее производства»**

Задача 1. Годовая программа выпуска изделия составляет 50 тыс. штук. Для производства одного изделия требуется 800 г меди, которая будет поступать на заводской склад ежеквартально. Хранение меди напольное. Допустимая масса груза на 1 кв.м площади пола составляет 0,5 т/кв.м. Склад работает 250 дней в году. Страховой запас меди установлен 20 дней. Коэффициент использования площади склада равен 0,65. Определить необходимую площадь склада.

Задача 2. На заводской склад в течение года поступает со станции железной дороги 26000 т груза. Расстояние от станции до завода – 8 км. Для перевозки используются пятитонные автомашины. Скорость движения автомашины – 40 км/час. Время погрузки для одной автомашины 40 мин, время разгрузки – 25 мин. Число рабочих дней в году – 255. Режим работы двухсменный, продолжительность смены – 8 час. Потери времени на плановые ремонты составляют 5%. Определить необходимое число автомашин.

Задача 3. Определить, какое количество электрокаров необходимо закрепить за заготовительным цехом, чтобы своевременно обеспечить два механических цеха заготовками. Маршрут движения – маятниковый, загрузка односторонняя. Заготовки берутся в специальной таре. Транспортный цех работает в две смены. Число рабочих дней в году – 265. Остальные исходные данные представлены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

**Исходные данные**

Показатель		Вариант									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Расстояние в один конец, м	в механич. цех 1	200	250	280	330	185	235	270	280	150	300
	в механич. цех 2	350	400	150	230	320	430	220	340	260	270
Годовой грузопоток, т/год	в механич. цех 1	12000	6000	8700	9000	6500	8200	14800	3500	11600	9000
	в механич. цех 2	8000	9300	16200	11300	15700	13100	7500	12800	7200	15200
Грузоподъемность электрокара, т		0,5	1	1,5	2	0,5	2,5	1,5	1	2	2,5
Средняя техническая скорость, км/ч		3	3,6	3,5	5	6	4,5	4	5,5	6	3,5

Таблица 2

**Исходные данные**

Показатель	Вариант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент неравномерности грузооборота	1,25	1,2	1,1	1,0	1,15	1,05	1,22	1,0	1,2	1,15
Время на погрузку и разгрузку заготовок, мин	20	10	14	30	25	18	22	17	26	16
Коэффициент использования грузоподъемности электрокара	0,8	1,0	0,9	0,7	0,85	0,95	1,0	0,75	0,83	0,72
Коэффициент использования электрокара по времени	0,9	0,8	0,85	0,95	0,7	0,75	0,86	0,93	0,73	0,87

**Методические указания для решения задачи.**

Основой для определения маршрутов межцеховых и внутрицеховых перевозок, количества транспортных средств и организации работы внутрипроизводственного транспорта являются грузооборот и грузопотоки предприятия и отдельных цехов.

Под грузопотоком понимается объем грузов, перемещаемых в единицу времени между двумя пунктами. Грузооборот представляет собой сумму отдельных грузопотоков, т.е. общее количество грузов, перемещаемое в единицу времени.

Число транспортных средств прерывного (циклического) действия определяется по формуле

$$n_{\text{тр}} = \frac{Q_c}{q_{\text{тр.с}}},$$

где  $Q_c$  – суточный грузооборот, т;

$q_{\text{тр.с}}$  – суточная производительность единицы транспортного средства, т.

**Суточный грузооборот**

$$Q_c = \frac{Qk}{F_{\text{дн}}},$$

где  $Q$  – грузооборот в плановом периоде, т;

$k$  – коэффициент, учитывающий неравномерность грузооборота;

$F_{\text{дн}}$  – число рабочих дней в плановом периоде.

**Суточная производительность транспортного средства**

$$q_{\text{тр.с}} = \frac{qk_1 F_{\text{сут}} k_2}{T_{\text{тц}}},$$

где  $q$  – грузоподъемность транспортного средства, т;

$k_1$  – коэффициент использования грузоподъемности транспортного средства;

$F_{\text{сут}}$  – суточный фонд времени работы транспорта, мин;

$k_2$  – коэффициент использования транспортного средства во времени;

$T_{\text{тц}}$  – транспортный цикл, мин.

$$T_{\text{тц}} = T_{\text{пр}} + T_{\text{п}} + T_{\text{р}},$$

где  $T_{\text{пр}}$  – время пробега;

$T_{\text{п}}$  – время погрузки;

$T_{\text{р}}$  – время разгрузки.

## **Задание 8.**

### **«Подготовка документов для открытия транспортно-логистической организации»**

Необходимо подготовить документы для создания транспортно-логистической организации и ее функционирования (устав, протокол о создании организации, заявление на открытие расчетного счета, заявление о государственной регистрации коммерческой организации, трудовой контракт, , документы на лицензирование деятельности, заявление на сертификацию логистических услуг, анкету-вопросник на предоставляемые логистические услуги, сведения о складской инфраструктуре и др.). Некоторые формы документов представлены в Приложении 2.

## **Задание 9.**

### **«Определение численности подразделений транспортно-логистической организации»**

**Задача.** Определить численность комплексной бригады транспортно-складских рабочих для погрузки 302 т, 400 т и 500 т груза по технологической схеме: склад – погрузчик – автомобиль.

**Пояснение.** Для решения этой задачи могут быть использованы математические методы теории массового обслуживания. Теория массового обслуживания, опираясь в основном на теорию вероятностей, позволяет найти оптимальное решение, при котором оптимальная численность рабочих и грузчиков сводит до минимума суммарные убытки, вызванные простоем автомобилей в ожидании грузчиков и простоем грузчиков в ожидании автомобилей.

Однако чтобы воспользоваться одной из типовых задач, представленных в теории массового обслуживания, следует тщательно изучить поток требований, поступающих в обслуживающую систему, и описать его количественно.

Задачи, решаемые математическим аппаратом теории массового обслуживания, имеют вполне определенную структуру. Эта структура характеризуется последовательностью событий обслуживающей системы и обслуживающими аппаратами.

Последовательность событий определяется потоком требований, поступающих в обслуживающую систему. Здесь требование – необходимость обработки каждого автомобиля, прибывающего на предприятие. В понятие обработки каждого автомобиля включаются грузовые и все вспомогательные

операции, связанные с полным обслуживанием автомобилей с момента прибытия его на предприятие и до момента его отправления.

Поток требований автомобилей, нуждающихся в обработке, и поступающий в обслуживающую систему предприятия, называется *входящим потоком*.

Обслуживающая система состоит из обслуживающих устройств – аппаратов, в данном случае пунктов погрузки, оборудованных перегрузочными средствами и укомплектованных необходимыми составами бригад грузчиков.

Отсутствие графиков и расписаний движения автомобилей дает право рассматривать прибытие автомобилей на предприятия как случайный процесс.

В большинстве задач теории массового обслуживания рассматриваются так называемые простейшие потоки требований, обладающие свойствами стационарности, ординарности и отсутствием последствий.

Стационарными являются потоки, для которых вероятность поступления некоторого количества требований в течение определенного промежутка времени не зависит от начала отсчета, а зависит от длительности промежутка времени.

Независимость характера потока требований от числа ранее поступивших требований и моментов времени их поступления носит название отсутствия последствий.

Поток требований называется ординарным, если вероятность того, что появится больше одного требования за малый промежуток времени  $t$ , есть бесконечно малая величина.

Задачу можно сформулировать следующим образом: в систему, состоящую из  $n$  обслуживающих аппаратов, поступают требования от  $m$  обслуживаемых объектов. Одновременно в системе не может быть больше  $m$  требований, где  $m$  – конечное число. Часть времени обслуживаемые объекты находятся в системе обслуживания, часть – вне ее. Критериями качества обслуживания являются математическое ожидание числа простаивающих автомобилей, т. е. среднее число требований, ожидающих начало обслуживания, –  $M_1$  и математическое ожидание числа простаивающих бригад –  $M_2$ .

Стационарность потока заключается в том, что количество автомобилей, прибывающих на предприятие, будет определяться теми периодами времени, в течение которых приходят данные автомобили.

Ординарность потока вытекает из самой постановки задачи: требование на обслуживание поступает в систему только вместе с обслуживаемым объектом.

Отсутствие последствий также выполняется, поскольку, по условию задачи, автомобили прибывают на предприятие независимо друг от друга.

По закону Пуассона в простейшем потоке вероятность того, что  $m$  автомобилей прибывает на предприятие в течение времени  $t$ , определяется выражением:

$$V_m(t) = \frac{(\lambda * t)^m}{m!} * e^{-\lambda t}, \quad (1)$$

где  $\lambda$  – отношение общего числа автомобилей, прибывающих на предприятие под обработку за анализируемый период, к периоду  $T$ ;  $e$  – основание натурального логарифма.

Для простейшего потока параметр  $\lambda$  равен математическому ожиданию числа требований, поступающих в обслуживающую систему за единицу времени.

Рассмотрим обслуживающую систему – предприятие, состоящее из аппаратов – укрупненных комплексных бригад грузчиков. Одна укрупненная комплексная бригада грузчиков разгружает автомобили, прибывающие к пункту разгрузки в течение суток, т.е. на протяжении одной смены.

Время обслуживания автомобилей укрупненной комплексной бригадой подчинено показательному закону с параметром  $\nu$ . Это означает вероятность того, что время обслуживания  $\nu$  меньше  $t$  и равно  $P(\nu < t)$ , где  $F(t)$  – функция распределения времени обслуживания;  $1/\nu$  – математическое ожидание времени обслуживания.

Время обработки автомобилей, прибывающих на предприятие, зависит от количества груза, типа автомобиля, пунктов погрузки, погрузочных механизмов и других причин. Таким образом, требования идентичны, а время обслуживания – случайная величина.

В теории массового обслуживания приводится доказательство теоремы о том, что простейший поток подчинен закону распределения Пуассона. Так как поток автомобилей является простейшим, т.е. удовлетворяет требованиям стационарности, ординарности и отсутствия последствия, то вероятность того, что в течение единицы времени на предприятие придут  $m$  автомобилей за время  $t$ , определяется выражением (1).

Следовательно, поток автомобилей определяется математическим ожиданием числа автомобилей, прибывших на предприятие, в единицу времени. Если же в момент прибытия очередного автомобиля на базу все бригады заняты, то он становится в очередь. Время обработки одного автомобиля определяется законом распределения  $F(t)$  с параметром  $\lambda/\nu$ .

Автомобиль может уйти с базы только после полной погрузки, поэтому вводится условие, не позволяющее очереди автомобилей расти безгранично:  $\lambda/\nu < n$ . Это условие в рассматриваемой задаче имеет следующий смысл:  $\lambda$  – среднее число автомобилей, прибывающих на базу под обработку в единицу времени;  $1/\nu$  – среднее время обработки автомобиля, поэтому  $\lambda * 1/\nu$  – среднее



число укрупненных комплексных бригад грузчиков, которое необходимо иметь, чтобы обрабатывать в единицу времени среднее число автомобилей.

Рассматриваемая нами обслуживающая система называется *системой с ожиданием*.

Отсюда условие означает, что число укрупненных комплексных бригад грузчиков должно быть больше среднего их числа, чтобы за единицу времени обрабатывать все автомобили, приходящие на базу.

Задаваясь последовательно числом укрупненных бригад, большим  $\lambda/\nu$ , можно определить математическое ожидание числа простаивающих автомобилей в единицу времени в ожидании погрузки и математическое ожидание числа простаивающих укрупненных бригад в ожидании автомобилей. Очевидно, что с увеличением числа бригад расходы, связанные с простоем автомобилей, будут уменьшаться, а расходы по простоем укрупненных бригад – расти.

Оптимальным будет то число укрупненных бригад грузчиков и рабочих, при котором сумма затрат по простоем автомобилей и бригад минимальна.

Не приводя вычислений, напишем выражение, характеризующее вероятность того, что все обслуживающие аппараты заняты:

$$P = \frac{\nu * P_0}{(n-1)! * (n\nu - \lambda)} * \left(\frac{\lambda}{\nu}\right)^n, \quad (2)$$

откуда среднее время ожидания начала обработки из-за занятости укрупненных комплексных бригад равно:

$$G_{\text{ож}} = \frac{P}{n\nu - \lambda}, \quad (3)$$

а простой автомобилей в единицу времени вследствие отсутствия свободных укрупненных комплексных бригад:

$$G_{\text{ож}} = \frac{P * \lambda}{n\nu - \lambda}, \quad (4)$$

Математическое ожидание числа простаивающих бригад (среднее число свободных обслуживающих аппаратов):

$$M_2 = \sum_{m=0}^{n-1} \left( \frac{n-m}{m!} * \left(\frac{\lambda}{\nu}\right)^m * P_0 \right), \quad (5)$$

где  $P_0$  – вероятность, что все обслуживающие аппараты (комплексные бригады) свободны и равны.

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{m=0}^{\infty} \frac{1}{m!} * \left(\frac{\lambda}{v}\right)^m + \frac{v}{(n-1)! * (nv - \lambda)} * \left(\frac{\lambda}{v}\right)^m}, \quad (6)$$

Потери (убытки) в сутки, вызванные простоем автомобилей, определяем в приведенных затратах:

$$R_a = G_{\text{ож}} * \Xi_{\text{ф}}, \quad (7)$$

где  $\Xi_{\text{ф}}$  – убытки в результате простоя автомобиля за час, руб.

В связи с простоем укрупненных бригад, обслуживающих базу, а с ними и расходы по базе, связанные с простоем бригады, определяем из

$$R_6 = \Xi_6 * M_2, \quad (8)$$

где  $\Xi_6$  – убытки часа простоя бригады;  $M_2$  – математическое ожидание числа простаивающих бригад в ожидании погрузки автомобилей.

Пример решения задачи для погрузки 302 т груза.

Для производства соответствующих расчетов с помощью математического аппарата теории массового обслуживания необходимо определить значение параметров.

Параметр  $\lambda$ , характеризующий среднее число автомобилей, прибывающих на базу в течение рабочего дня, определяется по формуле:

$$\lambda = \frac{Q_{\text{сут}}}{q * \gamma * n_c} = \frac{302}{2,2 * 0,9 * 2,5} = 54 \text{ (автомобиля)},$$

где  $Q_{\text{сут}}$  – суточный грузооборот, т;  $n_c$  – количество ездов автомобилей;  $\gamma$  – коэффициент использования грузоподъемности;  $q$  – грузоподъемность автомобиля, т.

Чтобы определить значение параметра  $v$ , необходимо предварительно рассчитать средний простой автомобилей под погрузкой  $t_{\text{пр}}$  под грузовыми и вспомогательными операциями.

Время простоя под грузовыми операциями автомобиля определяем из уравнения:

$$t_{\text{пр}} = \frac{q * \gamma}{W_k}, \quad (9)$$

где  $t_{\text{пр}}$  – продолжительность нахождения автомобиля под погрузкой, ч;  $W$  – производительность комплексной бригады.

Таблица 1 - Время простоя автомобиля и значение параметра  $\mu$  в зависимости от производительности комплексной бригады

Производительность комплексной бригады в час, $\lambda$ , W	Время простоя автомобиля, ч	Параметр $\mu$
25	0,090	11
30	0,075	13
40	0,056	18
60	0,037	30

Зная параметры  $\lambda$  и  $\mu$ , определяем число бригад, принимая во внимание, что производительность в час равна 40  $\lambda$ , из соотношения  $\lambda/\mu$ . Поскольку  $\lambda/\mu = 54/18 = 3$ , то минимальное число бригад будет равно четырем.

Таким образом, рассмотрим транспортный процесс с четырьмя бригадами. Начнем с вычисления вероятности того, что в момент прибытия автомобилей под погрузку обслуживающие бригады свободны (формула 6):

$$P_0 = \frac{1}{\sum_{m=0}^{4-1} \frac{1}{m!} * \left(\frac{54}{18}\right)^m + \frac{18}{(4-1)! * (4*18-54)} * \left(\frac{54}{18}\right)^m} = \frac{1}{\sum_{m=0}^3 \frac{3^m}{m!} + \frac{18*3^m}{3!*18}} \approx 0,0377.$$

Рассчитаем первое слагаемое:

$$\sum_{m=0}^3 \frac{3^m}{m!} = \frac{3^0}{0!} + \frac{3^1}{1!} + \frac{3^2}{2!} + \frac{3^3}{3!} = \frac{1}{1} + \frac{3}{1} + \frac{9}{1*2} + \frac{27}{1*2*3} = 1+3+4,5+4,5=13.$$

Второе слагаемое:

$$\frac{3^4}{3!} = \frac{81}{1*2*3} = 13,5,$$

откуда

$$\frac{1}{13+13,5} = 0,0377.$$

Теперь вычислим вероятность того, что в момент прибытия очередного автомобиля под погрузку все комплексные бригады заняты (формула 2):

$$P = \frac{18*0,0377}{(4-1)! * (4*18-54)} * \left(\frac{54}{18}\right)^4 = \frac{18*0,0377*3^4}{1*2*3*18} \approx 0,509.$$

Среднее время ожидания одним автомобилем начала погрузки вследствие занятости бригад определяем по формуле (3):

$$G_{\text{ож}} = \frac{\Pi}{n\nu - \lambda} = \frac{0,509}{4*18 - 54} \approx 0,028.$$

Поскольку среднесуточное количество автомобилей, прибывающих на базу под погрузку, составляет 54, то простой автомобилей за смену в ожидании погрузки составит:

$$G_{\text{ож}}^1 = G_{\text{ож}} * \lambda = 0,028 * 54 = 1,512 \text{ автомобиле-часов},$$

а потери (убытки) в сутки, вызванные простоем автомобилей, в приведенных затратах по формуле (8.25) равны:

$$R_a = G_{\text{ож}}^1 - \Theta_a = 1,512 * 0,412 = 0,62 \text{ тыс. руб.},$$

где  $\Theta_a$  – убытки простоя автомобиля за час, тыс. руб.

Определим математическое ожидание числа простаивающих бригад в ожидании погрузки автомобилей при  $m = 4$  по формуле (5):

$$M_2 = \sum_{m=0}^{4-1} \frac{4-m}{m!} * \left(\frac{54}{18}\right)^m * 0,0377 = 4 * 0,0377 + 9 * 0,0377 + 4,5 * 0,0377 = 1,0.$$

Следовательно, в сутки будет простаивать одна бригада, а расходы предприятия, связанные с простоем бригады, по формуле (8) составят:

$$R_6 = M_2 * \Theta_6 = 1 * 3,0 = 3,0 \text{ тыс. руб./ч},$$

где  $\Theta_6$  – убытки часа простоя бригады, равные 3 тыс. руб.

Произведенные расчеты показывают, что убытки по предприятию, вызванные простоем автомобилей и простоем бригад, составят:

$$R = R_a + R_6 = 0,62 + 3,0 = 3,62 \text{ тыс. руб./ч}.$$

Данные аналогичных расчетов вариантов с пятью и шестью комплексными бригадами приведены в табл. 2.

Таблица 2

Количество бригад, х	$G_{\text{ож}}$	$M_2$	$R_a$	$R_6$	$\Sigma R$
4	1,512	1	0,62	3,00	3,620
5	0,7182	2	0,295	6,00	6,295
6	0,108	3	0,045	9,00	9,045

Из приведенных расчетов видно, что оптимальным вариантом является загрузка автомобилей четырьмя бригадами. Следовательно, оптимальная численность транспортно-складских рабочих составит 16 человек (4х4).

Отсутствие грузчиков, в равной мере, как и отсутствие погрузочно-разгрузочных механизмов, влияет на использование производительности подвижного состава, приводит к большим простоям, отсюда ведет к убыткам транспортной организации и к увеличению количественного состава автомобилей. Поэтому определение оптимального количества транспортно-складских рабочих имеет большое значение для транспортных и сбытовых организаций.

### **Задание 10.**

#### **«Выбор наиболее рационального автотранспортного средства»**

Условие задачи: определить экономическую целесообразность применения либо тягача со сменным прицепом, либо бортового автомобиля для перевозки исходя из следующих данных:

На транспортное предприятие (далее – Перевозчик) поступила заявка от ООО «Эра» (далее – Покупатель) на перевозку 20 тонн груза со склада ЗАО «Стэп» (далее – Продавец). Покупатель сообщил, что на обоих предприятиях есть прицепы грузоподъемностью по 10 т, которые можно использовать для транспортировки тягачом перевозчика. Однако он согласился использовать бортовой автомобиль перевозчика (вместимостью 10 т), если это позволит сократить время и стоимость перевозки.

Задача Перевозчика произвести необходимые расчеты и дать ответ Покупателю о целесообразности использования либо тягача со сменными прицепами, либо бортового автомобиля.

Условия перевозки:

- расстояние между складами Покупателя и Продавца 30 км;
- транспортное предприятие находится на расстоянии 11 км от склада Покупателя и 21 км от склада Продавца (между ними);
- средняя техническая скорость для тягача 37 км/час, для бортового автомобиля 40 км/час;
- время простоя под погрузкой – разгрузкой для бортового автомобиля 0,8 час;
- время на смену прицепа к тягачу 0,15 час.
- расход топлива:

Таблица 1

Бортовой автомобиль		Тягач		
Без груза	С грузом	Без прицепа	С прицепом без груза	С груженым прицепом
0,4л/1км	0,5л/1км	0,4л/1км	0,5л/1км	0,6л/1км

- заработная плата водителя 5 200 руб/час;
- стоимость топлива 6 500 руб/литр;
- амортизационные расходы:

для бортового автомобиля - 120 руб./1 км,  
для тягача – 107 руб./1 км;

- административные расходы 50 000 руб.

Результаты расчетов свести в таблицу

Таблица 2

№	Наименование показатель	Тягач	Бортовой
1.	Затраты времени на выполнение заказа, час.		
	в т.ч. на пробег по выполнению заказа		
	на нулевой пробег		
	на погрузку-разгрузку или смену прицепа		
2.	Пробег АТС, км всего		
	в том числе с грузом		
	без груза		
3.	Расход топлива, л		
4.	Производительность АТС, тн/час		
5.	Коэффициент использования пробега		
6.	Затраты на выполнение заказа, руб.		
	в т.ч. заработная плата водителя		
	стоимость топлива		
	амортизационные расходы		
	административные расходы		

### **Задание 11.**

#### **«Современное состояние и проблемы организации транспортно-логистической деятельности»**

В качестве обобщающего задания предлагается написать эссе на тему «Современное состояние и проблемы организации транспортно-логистической деятельности» объемом не менее 5000 знаков.

# Должностная инструкция менеджеру по перевозкам

УТВЕРЖДАЮ

(наименование организации)

(наименование должности руководителя организации)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

№

(подпись) (расшифровка подписи)

(место составления)

МЕНЕДЖЕРУ ПО ПЕРЕВОЗКАМ

(дата)

## 1. Общие положения

1.1. Менеджер по перевозкам относится к категории руководителей.

1.2. Менеджер по перевозкам назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя организации по представлению заместителя руководителя организации (иного должностного лица).

1.3. На должность менеджера по перевозкам назначается лицо, имеющее высшее техническое или инженерно-экономическое образование по специальности «Менеджмент» и стаж работы на транспорте не менее 3 лет или высшее образование, дополнительная подготовка по специальности «Менеджмент» и стаж работы на транспорте не менее 5 лет.

1.4. В своей деятельности менеджер по перевозкам руководствуется:

- законодательные и нормативными правовыми актами, другими руководящими и методическими материалами в области грузоперевозок;
- Уставом организации;
- приказами, распоряжениями руководителя организации;
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Менеджер по перевозкам должен знать:

- нормативные правовые акты, другие руководящие, методические и нормативные материалы вышестоящих органов, регулирующие вопросы перевозочной и транспортно-экспедиционной деятельности Республики Беларусь;
- правила перевозки грузов автомобильным, железнодорожным, воздушным, внутренним водным транспортом;
- соглашения о международном грузовом сообщении;
- формы транспортной, грузовой и финансовой документации;
- методы изучения и прогнозирования спроса на транспортные услуги;
- порядок установления связей с потребителями транспортных услуг;
- правила ведения переговоров с клиентами, организации деловых контактов;
- правила оформления заключаемых договоров об организации перевозок грузов и оказании дополнительных услуг;
- основы маркетинга и рекламы;
- действующую технологию взаимодействия с таможенными органами;
- технологический процесс работы транспортной организации;
- правила оформления таможенных грузов;



- примерные нормы простоя транспортных средств и контейнеров под грузовыми операциями;
- стандарты на условия транспортировки и упаковки грузов;
- порядок ведения учета и отчетности по подвижному составу и эксплуатационным материалам;
- экономику, организацию производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6. В случае временного отсутствия менеджера по перевозкам его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом руководителя организации, которое несет ответственность за надлежащее их исполнение.

## 2. Должностные обязанности

Менеджер по перевозкам исполняет следующие обязанности:

- 2.1. Организует и контролирует исполнение заказов грузовладельцев по перевозкам грузов и сопутствующие перевозке услуги.
- 2.2. Обеспечивает развитие взаимосвязей с пользователями транспортных услуг, транспортными и транспортно-экспедиционными организациями.
- 2.3. Изучает и формирует платежеспособный спрос на грузовые перевозки и дополнительные услуги.
- 2.4. Изучает конъюнктуру и тенденции развития транспортного рынка.
- 2.5. Изучает тарифы и спрос на предоставляемые транспортные услуги с учетом изменений в налоговой, ценовой и таможенной политике.
- 2.6. Осуществляет поиск клиентов и ведет переговоры по заключению договоров на перевозку и транспортно-экспедиторское обслуживание.
- 2.7. Выясняет запросы потребителей транспортных услуг.
- 2.8. Проводит маркетинговые исследования.
- 2.9. Определяет и согласовывает договорные тарифы.
- 2.10. Разрабатывает программы расширения комплекса оказываемых транспортных услуг и удовлетворения спроса на них.
- 2.11. Анализирует информацию о платежеспособности и надежности клиентов, ведет учет дебиторской задолженности за перевозку грузов и оказанные услуги.
- 2.12. Подготавливает, оформляет и визирует документы, необходимые для заключения от имени транспортной организации договоров с клиентами об организации перевозок грузов и оказании дополнительных услуг.
- 2.13. Осуществляет прием заявок.
- 2.14. Организует, корректирует и контролирует выполнение работ по погрузке, выгрузке и централизованной перевозке грузов.
- 2.15. Производит необходимые расчеты и оформляет платежные документы.
- 2.16. Участвует в проведении рекламных кампаний.
- 2.17. Консультирует клиентов по следующим вопросам: правила, сроки доставки и условия перевозок грузов; порядок оформления договоров, заявок и перевозочных документов; порядок оплаты перевозок и дополнительных услуг; провозная плата и правила расчетов за услуги; санкции за несоблюдение условий заключенных договоров.
- 2.18. Проводит информационно-справочную работу с клиентами о правилах производства погрузочно-разгрузочных, транспортно-экспедиционных и иных коммерческих операций.
- 2.19. Информировывает клиентов о месте нахождения грузов и согласовывает условия перевозки по форс-мажорным обстоятельствам.
- 2.20. Осуществляет контроль за своевременностью прихода транспортных средств под погрузку и разгрузку, продолжительностью погрузочно-разгрузочных работ.

- 2.21. Осуществляет оперативную связь с клиентами, погрузочно-разгрузочными и диспетчерскими пунктами.
- 2.22. Обеспечивает ввод информации с перевозочных документов в электронные базы данных.
- 2.23. Осуществляет контроль и принимает меры по устранению отклонений в выполнении принятых заказов и договоров.
- 2.24. Руководит разработкой и контролирует внедрение мероприятий по обеспечению сохранности грузов при перевозках, погрузке, выгрузке, сортировке и хранении.
- 2.25. Осуществляет оперативный учет доходов и расходов, связанных с перевозкой.
- 2.26. Определяет меры, подготавливает предложения и разрабатывает рекомендации по повышению качества предоставляемых транспортных услуг.
- 2.27. Изучает поступающие претензии, рекламации, коммерческие акты на качество предоставляемых транспортных услуг, принимает меры по предупреждению их возникновения.
- 2.28. Ведет установленную документацию и подготавливает отчетность в установленные сроки.
- 2.29. Обеспечивает сохранность коммерческой тайны клиентов.

### 3. Права

Менеджер по перевозкам имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися деятельности по грузоперевозкам.
- 3.2. Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по совершенствованию работы по грузоперевозкам.
- 3.3. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю обо всех недостатках в деятельности организации (структурного подразделения, отдельных работников), выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей, и вносить предложения по их устранению.
- 3.4. Привлекать специалистов структурных подразделений организации к исполнению возложенных на него обязанностей в случаях, если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, в ином случае - с разрешения руководителя организации.
- 3.5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 3.6. Вносить на рассмотрение руководителя организации представления о назначении, перемещении, увольнении подчиненных ему работников, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий.
- 3.7. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

### 4. Взаимоотношения (связи по должности)

- 4.1. Менеджер по перевозкам непосредственно подчиняется руководителю организации (заместителю руководителя организации, иному должностному лицу).
- 4.2. Менеджер по перевозкам осуществляет взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений организации по вопросам, входящим в его компетенцию.

### 5. Оценка работы и ответственность

- 5.1. Результаты работы менеджера по перевозкам оценивает руководитель организации (заместитель руководителя организации, иное должностное лицо).
- 5.2. Менеджер по перевозкам несет ответственность за:
  - неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей;
  - несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности;
  - неправильное использование и неполноту использования предоставленных прав;
  - некачественное исполнение обязанностей подчиненных ему работников;

- низкую исполнительскую и трудовую дисциплину подчиненных ему работников;
- причинение материального ущерба организации - в соответствии с действующим законодательством.

Наименование должности руководителя  
структурного подразделения

\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Визы

С инструкцией ознакомлен

\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Примечание. Должностная инструкция менеджеру по перевозкам разработана на основе Единого квалификационного справочника должностей служащих, раздел 4 «Транспорт и связь», выпуск 13 «Должности служащих, занятых на автомобильном транспорте» (утвержден постановлением Минтруда и соцзащиты РБ от 05.11.2002 № 142), и оформлена в соответствии с требованиями Государственного стандарта Республики Беларусь 6.38-2004 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» (утвержден постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров РБ от 21.12.2004 № 69, входит в Унифицированную систему организационно-распорядительной документации (УСОРД), утвержденную приказом Департамента по архивам и делопроизводству Минюста РБ от 14.05.2007 № 25).

**ЗАЯВЛЕНИЕ**  
**о государственной регистрации коммерческой организации**

Просим произвести государственную регистрацию коммерческой организации:

1. Наименование юридического лица:		
Дата и номер справки о согласовании наименования		
Полное наименование на русском языке		
Сокращенное наименование на русском языке (при наличии)		
Полное наименование на белорусском языке		
Сокращенное наименование на белорусском языке (при наличии)		
2. Способ создания:		
2.1. вновь создаваемое		
2.2. создание в результате реорганизации в форме выделения		
2.3. создание в результате реорганизации в форме разделения		
2.4. создание в результате реорганизации в форме слияния		
2.5. количество правопреемников - указать		
по каждому правопреемнику указать отдельно:		
полное наименование юридических(ого) лиц(а) - правопреемников(а) на русском языке		
регистрационный номер		
3. Место нахождения юридического лица:		
Почтовый индекс		
Область		
Район		
Сельский Совет		

Населенный пункт			
Вид (улица, проспект, переулок и иное) и наименование элемента улично-дорожной сети			
Номер дома			
Вид (комната, офис, квартира и иное) и номер помещения (для вида помещения "частный дом" не указывается)			
Дополнение к адресу			
Тип помещения (жилое/нежилое) - указать			
Контактные телефоны:			
Код		Номер	
Код		Номер	
4. Размер уставного фонда:			
Вид вклада			
Денежный			
Неденежный			
Всего			
Количество акций (для акционерных обществ) - указать			
Стоимость одной акции (для акционерных обществ) - указать			
5. Количество учредителей - указать			
Сведения о собственнике имущества (учредителях) юридического лица			
6. Основной вид экономической деятельности			
7. Сведения о руководителе (ином лице, уполномоченном в соответствии с учредительными документами действовать от имени организации) (заполняются, если такие сведения имеются):			
7.1. Регистрационный номер (в случае если в качестве руководителя (иного лица, уполномоченного в соответствии с учредительными документами действовать от имени организации) выступает индивидуальный предприниматель - управляющий, юридическое лицо - управляющая организация)			

7.2. Полное наименование юридического лица (в случае если в качестве руководителя (иного лица, уполномоченного в соответствии с учредительными документами действовать от имени организации) выступает юридическое лицо - управляющая организация)			
7.3. Фамилия			
Собственное имя			
Отчество (если таковое имеется)			
Дата рождения			
Место рождения			
7.4. Данные документа, удостоверяющего личность:			
Вид документа, удостоверяющего личность (паспорт, вид на жительство и иное)			
Серия (при наличии) и номер			
Дата выдачи			
Наименование государственного органа, выдавшего документ			
Идентификационный номер (при наличии)			
Срок действия документа			
7.5. Место жительства (место нахождения - для юридического лица):			
Наименование страны			
Почтовый индекс			
Область			
Район			
Сельский Совет			
Населенный пункт			
Вид (улица, проспект, переулок и иное) и наименование элемента улично-дорожной сети			
Номер дома			
Вид (комната, офис, квартира и иное) и номер помещения (для вида помещения "частный дом" не указывается)			

Дополнение к адресу					
Контактные телефоны:					
Служебный	Код		Номер		
Домашний	Код		Номер		
Мобильная связь	Код		Номер		
7.6. Наименование документа, подтверждающего полномочия:					
Дата и номер документа					
Дата начала полномочий					
Дата окончания полномочий					
8. Наименование банка (небанковской кредитно-финансовой организации) либо его обособленного подразделения					
Валюта счета					

Мною (нами) подтверждается, что:

- представленный устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) соответствует определенным законодательством требованиям для юридического лица данной организационно-правовой формы;
- электронная копия устава (учредительного договора – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) соответствует оригиналу на бумажном носителе;
- сведения, содержащиеся в представленных для государственной регистрации документах, в том числе в заявлении, достоверны;
- установленный порядок создания юридического лица соблюден, в том числе получено согласование с антимонопольным органом в случаях, установленных законодательными актами;
- на дату государственной регистрации юридического лица, создаваемого в результате реорганизации юридического лица, включенного в план выборочных проверок, проведена (завершена) выборочная проверка в отношении соответствующего юридического лица, включенного в план выборочных проверок;
- на дату государственной регистрации учредители юридического лица, создаваемого в форме акционерного общества или государственного

объединения, не имеют ограничений для государственной регистрации коммерческой организации, установленных законодательством.

Предупрежден(ы) о том, что в соответствии с частями первой–третьей и абзацем вторым части четвертой пункта 26 Положения о государственной регистрации субъектов хозяйствования:

- собственник имущества, учредители коммерческой организации несут ответственность за достоверность сведений, указанных в документах, представленных для государственной регистрации;

- государственная регистрация коммерческой организации, осуществленная на основании заведомо ложных сведений, представленных в регистрирующий орган, может быть признана недействительной по решению суда, рассматривающего экономические дела;

- признание недействительной государственной регистрации созданной коммерческой организации, в том числе созданной в результате реорганизации в форме выделения, разделения либо слияния, влечет взыскание полученных коммерческой организацией доходов в местный бюджет и ее ликвидацию. При этом взыскание доходов осуществляется независимо от срока, прошедшего со дня такой регистрации, и за весь период осуществления деятельности.

ФИО

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)



Орган по сертификации услуг  
Научно-производственного республиканского  
унитарного предприятия «Белорусский  
государственный институт стандартизации и  
сертификации» (БелГИСС)  
ул. Новаторская, д. 2А, каб. 208,  
220053, г. Минск,  
тел./факс (017) 269-69-51

## ЗАЯВКА на сертификацию оказания логистических услуг

1.   
(полное наименование заявителя на проведение сертификации, его место нахождения - для  
юридического лица)

банковские реквизиты

код УНП  номер телефона  адрес электронной почты

в лице   
(должность, фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) руководителя  
(уполномоченного руководителем должностного лица) заявителя на проведение сертификации)

заявляю, что   
(наименование оказываемых услуг)

оказываемые в   
(наименование объекта (объектов) и адрес (адреса) места осуществления деятельности  
по оказанию услуг)

соответствуют требованиям СТБ 2306-2013

Прошу провести обязательную (добровольную) сертификацию по схеме   
(обозначение схемы сертификации оказания услуг)

присвоить (категорию,  
разряд)\*

2. Обязуюсь:  
выполнять все условия сертификации оказания услуг;  
обеспечивать соответствие сертифицированного оказания услуг требованиям документов,  
устанавливающих технические требования, указанных в сертификате соответствия;  
оплатить все расходы по проведению сертификации.

Приложения:   
(перечень обозначений и наименований прилагаемых документов)

Руководитель \_\_\_\_\_ ФИО  
2 февраля 2022 г. (подпись) (инициалы, фамилия)

Главный бухгалтер (иное должностное лицо, уполномоченное  
на выделение финансовых средств) \_\_\_\_\_ ФИО  
2 февраля 2022 г. (подпись) (инициалы, фамилия)

**Анкета-вопросник предварительного определения категории организации,  
оказывающей логистические услуги**

Наименование требования	Наличие требования	
	Да	Как выполняется
1	2	3
<b>Г.1 В области закупочной (снабженческой) логистики:</b>		
– выбор поставщиков и номенклатуры поставляемой продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.);		
– согласование ___цены и заключение договоров на поставку продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.);		
– контроль за сроками поставки продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.);		
– формирование стратегии приобретения продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) и прогнозирование потребности в них;		
– <i>определение величины партии поставляемой продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.);</i>		
– <i>входной контроль соответствия продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) установленным требованиям и ее размещения на складе;</i>		
– организация расчетов за поставляемую продукцию (сырье, материалы, комплектующие изделия и др.);		
– доведение продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) до производственных подразделений.		
<b>Г.2 В области транспортной логистики:</b>		
– организация перевозки груза [1] – [3] любым видом транспорта;		
– разработка схем доставки груза;		
– осуществление контроля за процессами перевозки и процессами оказания иных услуг по обеспечению перевозки;		
– <i>оформление перевозочных, грузосопроводительных и иных документов, необходимых для перевозки груза;</i>		
– <i>консолидация и деконсолидация отправок грузов;</i>		
– сопровождение груза в процессе перевозки и иные услуги по обеспечению его сохранности;		
– заключение договоров на страхование груза;		
– представление груза и сопроводительных документов в таможенные органы;		
– проверка количества мест, массы и состояния груза;		
– уплата пошлин, сборов и других платежей, связанных с доставкой груза;		

1	2	3
– осуществление расчетов с участниками транспортно-экспедиционной деятельности;		
– консультирование по вопросам организации перевозок грузов;		
– использование автоматизированной системы TMS (система управления транспортом);		
– оказание информационных услуг, связанных с перевозкой груза.		
<b>Г.3 В области таможенной логистики относятся:</b>		
– предъявление товара и документов в таможенные органы для совершения таможенных операций и таможенного контроля;		
– заполнение деклараций;		
– расчет затрат, связанных с помещением товаров под таможенные процедуры на единицу товара;		
– <i>определение оптимального показателя эффективности осуществления операций в области таможенной логистики;</i>		
– <i>организация работы зарубежных филиалов (таможенных бюро);</i>		
– анализ международного нормативного правового регулирования поставок продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) и оказания логистических услуг;		
– определение степени риска в процессе реализации услуг в области таможенной логистики;		
– таможенный консалтинг;		
– оценка товара или груза экспертами (сюрвейерами);		
– оказание услуг по подтверждению соответствия продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) требованиям ТНПА;		
– уплата таможенных платежей.		
<b>Г.4 В области складской логистики:</b>		
– организация хранения и складской обработки поставленной продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) на собственных и/или арендованных складах, в логистических центрах или терминально-грузовых комплексах;		
– <b>внедрение и использование WMS(автоматизированная система управления складом) или иных автоматизированных информационных систем управления складским комплексом;</b>		
– прием и отгрузка продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) с использованием специализированной складской техники;		
– <i>адресное хранение и объединение в партии отдельных единиц продукции (сырья, материалов, комплектующих</i>		

1	2	3
<i>изделий и др.) по сроку годности, серийному номеру и т. д.;</i>		
<i>– краткосрочное и долгосрочное ответственное хранение продукции (сырья, материалов, да комплектующих изделий и др.);</i>		
<i>– пакетирование продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.), а также его упаковка и переупаковка;</i>		
<i>– комплектация, подбор продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.), в том числе коробочный и штучный;</i>		
<i>– разгрузка (погрузка) груза из любых транспортных средств;</i>		
<i>– создание необходимого ассортимента в соответствии с заказом потребителя;</i>		
<i>– концентрация запасов, а также их складирование и хранение;</i>		
<i>– фасовка продукции;</i>		
<i>– заполнение и распаковка контейнеров;</i>		
<i>– придание продукции товарного вида;</i>		
<i>– обработка некондиционного товара;</i>		
<i>– обработка бракованного товара и его утилизация;</i>		
<i>– организация кросс-докинговых операций;</i>		
<i>– предпродажная подготовка товаров: акцизирование, маркировка, формирование подарочных наборов, метро-юнитов и др.</i>		
<b>Г.5 В области производственной (внутри-межцеховой, корпоративной) логистики:</b>		
<i>– планирование и диспетчерское управление производством на основе прогноза потребностей в грузовых потоках и заказов потребителей;</i>		
<i>– внедрение и применение системы ERP (система планирования ресурсов организации);</i>		
<i>– оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;</i>		
<i>– разработка планов-графиков производственных заданий производственным подразделениям;</i>		
<i>– разработка графиков запуска-выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта;</i>		
<i>– установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением;</i>		
<i>– оперативное управление производством и организация выполнения производственных процессов и контроль за их соблюдением;</i>		
<i>– контроль грузового потока;</i>		
<i>– контроль за себестоимостью грузового потока;</i>		
<i>– внедрение и применение системы MES (программное обеспечение системы управления производством);</i>		

1	2	3
– лимитирование отпуска продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.);		
– учет движения остатков продукции (сырья, материалов, комплектующих изделий и др.) в производстве, а также оказания внутренних (межцеховых) услуг посредством автоматизированного ведения первичных документов;		
– управление движением предметов производства в соответствии с технологическими маршрутами;		
– использование средств штрихового кодирования и RFID-технологий.		
<b>Г.6 В области сбытовой (распределительной) логистики:</b>		
– анализ потребительского спроса и поиск реальных и потенциальных потребителей, создание, поддержание и развитие связей с ними;		
– отбор каналов сбыта товаров и посредников;		
– организация поставок и контроль за их регулярностью;		
– <i>анализ товаров, создаваемых конкурентами;</i>		
– <i>сбор полной информации о товарах собственного производства и организация рекламной деятельности в рациональных формах;</i>		
– выдвижение предложений о приспособлении собственного производства к нуждам потребителей для их максимального удовлетворения;		
– формирование стратегии и тактики организации при планировании производства и затрат;		
– планирование процесса реализации товара;		
– организация получения и обработки заказа;		
– выбор вида упаковки, принятие решений о комплектации, организация выполнения операций, предшествующих отгрузке продукции;		
– организация отгрузки продукции;		
– организация доставки продукции и контроль за ее перемещением;		
– организация гарантийного обслуживания;		
– выбор схемы распределения материального потока (канала доведения продукции до потребителя);		
– определение оптимального количества логистических центров (складов);		
– определение оптимального места расположения логистических центров (складов) на обслуживаемой территории.		
<b>Г.7 В области информационной логистики:</b>		

1	2	3
– предоставление услуг с использованием современных информационных систем, включая средства оперативного анализа информации (OLAP) и средства поддержки принятия решений (DSS);		
– накопление информации и ее хранение;		
– оптимизация информации, контроль и ее передача;		
– <i>фильтрация потока информации;</i>		
– <i>объединение и разделение информационных потоков;</i>		
– управление информационным потоком;		
– включение внутренней информации в общепотоковую (внешнюю) информационную систему, включая менеджмент потока работ (Workflow Management);		
– внутри- и межфирменная координация (транзакция).		
<b>Г.8 Общие требования</b>		
- наличие страхования гражданской ответственности логистического центра/оператора за причинение вреда третьим лицам;		
наличие установленной законодательством Республики Беларусь или ТНПА соответствующей компетенции персонала в области логистической деятельности или стажа практической работы в заявленных видах логистических услуг не менее 3 лет.		
- наличие системы аутсорсинга логистических функций;		
- наличие представительств и/или филиалов, дочерних предприятий в Республике Беларусь или за ее пределами, оказывающих услуги в области логистической деятельности;		

Ответственное лицо \_\_\_\_\_  
Должность

\_\_\_\_\_   
подпись

ФИО

Дата

## Краткие сведения о складской инфраструктуре

### Наименование организации

Наличие требования	Наименование требования	Выполнение требования
1	2	3
– наличие складов достаточной вместимости, специализированных при необходимости по родам грузов		
– ассортиментная специализация складов	Специализированные	
	Универсальные	
	смешанные	
– вид складирования:	с напольным хранением,	
	склады со стеллажным хранением,	
	склады со смешанным хранением	
– вид складских зданий и сооружений:	открытые склады	
	площадки под навесом	
	закрытые склады	
– масштаб деятельности;	Республиканские Региональные местные	
– наличие внешних транспортных связей;	склады с причалами	
	склады с железнодорожными подъездами	
	склады с автодорожными подъездами	
	склады со смешанными транспортными связями	
– обеспечение таможенных режимов;	временного хранения	
	таможенные	
– отношение к областям логистики;	склады производителей,	
	склады торговых организаций	
	Транспортных организаций	
	экспедиторских организаций	
	логистических организаций	
– принадлежность;	собственные	
	арендуемые	
– режим хранения;	без отопления	
	отапливаемые	
	склады-холодильники	
	склады с фиксированным климатическим режимом	
– техническая оснащенность	немеханизированные,	
	механизированные,	
	автоматизированные,	
	автоматические	
– функциональное назначение	длительного хранения	
	перевалочные	
	распределительные	
	специальные	
– классификация складских помещений по классам в соответствии с СТБ 2133-	<b>склады класса «А»</b> – капитальное строение (здание, сооружение) предпочтительно	

2010«Классификация складской инфраструктуры»	прямоугольной формы без колонн или с шагом колонн не менее 9 м и с расстоянием между пролетами не менее 24 м;	
	– ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, выдерживающим нагрузку не менее 5 т/м <sup>2</sup> , расположенный на уровне 1,20 м от земли;	
	– высокие потолки, позволяющие установку многоуровневого стеллажного оборудования;	
	– наличие достаточного количества автоматических ворот докового типа (из расчета не менее одних на 700 м <sup>2</sup> );	
	б) наличие и состояние инженерных систем: – система регулирования температурного режима;	
	– тепловые завесы	
	– система пожарной сигнализации и автоматическая система пожаротушения;	
	– система вентиляции	
	– система охранной сигнализации и система видеонаблюдения;	
	– автономная электрическая станция и тепловой узел;	
	– система учета и контроля доступа сотрудников;	
	– опτικο-волоконные каналы связи;	
	в) местоположение и транспортная доступность: – расположение в промышленной зоне города или на окраине города;	
	– наличие смешанных транспортных связей (аэродромов, причалов, железнодорожных подъездов, автодорожных подъездов) либо подъездов минимум двух любых видов транспорта;	
	г) площадь застройки территории от 45 % до 55 %;	
	д) прилегающая территория:	
	– благоустроенная, огороженная, освещенная, круглосуточно охраняемая территория;	
	– наличие площадок для отстоя большегрузных автомобилей и парковки легковых автомобилей;	
	– наличие площадок для маневрирования большегрузных автомобилей;	
	– наличие офисных помещений при складе;	
	– наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты,	



	душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).	
	<b>склады класса «В»</b> – а) конструктивно-планировочные решения: – одно- или многоэтажное капитальное строение (здание, сооружение);	
	– асфальтовый или бетонный пол;	
	– высота потолков от 4,5 до 8,0 м;	
	– наличие достаточного количества грузовых лифтов/подъемников грузоподъемностью не менее 3 т (из расчета не менее одного лифта/подъемника на 2 000 м <sup>2</sup> площади) для многоэтажных строений;	
	– пандус для разгрузки автотранспорта;	
	б) наличие и состояние инженерных систем: – система отопления;	
	– система пожарной сигнализации и гидрантная система пожаротушения;	
	– система вентиляции;	
	– система охранной сигнализации и система видеонаблюдения;	
	– автономная электрическая станция и тепловой узел;	
	– система учета и контроля доступа сотрудников;	
	– обычные каналы связи;	
	в) местоположение и транспортная доступность: – на окраине города или вблизи города (5 – 10 км) с некоторой удаленностью от транспортных коммуникаций;	
	– наличие смешанных транспортных связей (аэродромов, причалов, железнодорожных подъездов, автодорожных подъездов) либо подъездов минимум двух любых видов транспорта;	
	г) площадь застройки территории от 55 % до 65 %;	
	д) прилегающая территория: – охрана территории по периметру;	
	– наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей;	
	– наличие офисных помещений при складе;	
	– наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).	
	<b>склады класса «С»</b> – а) конструктивно-планировочные решения:	

	;- утепленный ангар или производственное помещение	
	– асфальтовый или бетонный пол, бетонная плитка;	
	– высота потолков от 3,5 до 8,0 м;	
	– наличие грузовых лифтов/подъемников для многоэтажных строений;	
	– пандус для разгрузки автотранспорта;	
	– ворота на нулевой отметке;	
	б) наличие и состояние инженерных систем:	
	– система отопления	
	– система пожарной сигнализации и система пожаротушения;	
	– система вентиляции	
	– обычные каналы связи;	
	в) местоположение и транспортная доступность:	
	– удаленное расположение от транспортных коммуникаций;	
	– наличие смешанных транспортных связей (аэродромов, причалов, железнодорожных подъездов, автодорожных подъездов) либо подъездов минимум двух любых видов транспорта;	
	г) площадь застройки территории от 65 % до 75 %;	
	д) прилегающая территория:	
	– охрана территории по периметру;	
	– наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей;	
	– наличие офисных помещений при складе;	
	– наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).	
	<b>склады класса «D» – а)</b> конструктивно-планировочные решения:	
	– неотапливаемое производственное помещение, ангар или подвальное помещение;	
	б) наличие и состояние инженерных систем:	
	– система пожарной сигнализации и система пожаротушения;	
	– система вентиляции;	
	– обычные каналы связи;	
	в) местоположение и транспортная доступность:	
	– расположение в глубине территории промышленного предприятия;	
	– наличие смешанных транспортных связей (аэродромов,	

	причалов, железнодорожных подъездов, автодорожных подъездов) либо подъездов минимум одного вида транспорта;	
	г) площадь застройки территории от 75 % до 85 %;	
	д) прилегающая территория: – охрана территории по периметру;	
	– наличие площадок маневрирования большегрузных автомобилей;	
	– наличие офисных помещений при складе	

Ответственное лицо

\_\_\_\_\_

Должность

—

подпись

ФИО

Дата

## ЛИТЕРАТУРА:

### Основная литература

1. Ивуть, Р. Б. Организация и планирование на предприятии : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению специальности 1-27 02 01-01 «Транспортная логистика» : в 3 ч. / Р. Б. Ивуть, П. И. Лапковская, Т. Л. Якубовская ; Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Экономика и логистика». – Минск : БНТУ, 2021. – Ч. 1. – 178 с.
2. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2014. – 544 с.
3. Минько, Р.Н. Организация производства на транспорте: учебное пособие: учебно-методическое пособие / Р. Н. Минько. - М. : Вузовский учебник Инфра-М, 2018. – 160 с.
4. Зайцев, Е.И. Организация производства на предприятиях автомобильного транспорта: Учебное пособие / Е.И. Зайцев. - М. : Academia, 2017. - 224 с.
5. Логинова, Н.А. Планирование на предприятии транспорта: Учебное пособие / Н.А. Логинова. - М. : Инфра-М, 2018. - 463 с.
6. Афилов, Э.А. Планирование на предприятии (организации): [учебник для вузов по специальности «Экономика и организация производства»] / Э.А. Афилов. – Минск: Новое знание; Москва: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.

### Дополнительная литература

1. Алексеева, Е.В. Нормативное планирование и контроль затрат: Учебное пособие / Е.В. Алексеева, Н.Ю. Иванова, С.Г. Фалько; под. ред. С.Г. Фалько. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2012. – 75 с.
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/Пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. - М. : РИА «Стандарты и качество», 2003.- 272 с.
3. Билибин, Н.Ф. Организация, планирование и управление транспортными предприятиями: учеб. / Н.Ф. Билибин, М.П. Улицкий, Л.Б. Миротин ; под ред. Л.А. Бронштейн, К.А. Савченко . – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высш. шк., 1996. – 360 с.
4. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.

5. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник : [для экономических специальностей вузов] / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 410 с.
6. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: [учебное пособие для вузов по специальности 080103 «Национальная экономика» и экономическим специальностям] / А.И. Ильин. – 9-е изд. – Минск: Новое знание; Москва: ИНФРА-М, 2011. – 667 с.
7. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. — М. : Издательство Экзамен, 2005. — 288 с.
8. Максименко, Н.В. Внутрифирменное планирование: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / Н.В.Максименко - Минск: Выш. шк., 2008. – 397 с.
9. Международное частное право в нормативных актах: [сборник / составитель В. Г. Тихиня] — Минск : Право и экономика, 2007. – 526 с.
10. Новицкий Н.И., Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством: учебное пособие /Под ред. Новицкого Н.И. – Финансы и статистика, 2008. – 576с.
11. Организация, планирование и управление производством: практикум (курсовое проектирование) : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.И. Новицкий [и др.]; под ред. Н.И. Новицкого. – 3-е изд., стер. – М. : КноРус, 2015. – 319 с.
12. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е.Р. Орлова. – 7-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 159 с.
13. Плясунков, А. В. Планирование на предприятии : учебно-методическое пособие для направления специальности 1-27 01 01-01 «Экономика и организация производства (машиностроение)» / А. В. Плясунков ; Белорусский национальный технический университет, Кафедра «Экономика и организация машиностроительного производства». - Минск : БНТУ, 2016. - 78 с.
14. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Т. Н. Бабич [и др.] – М. : Инфра-М, 2013. – 335 с.
15. Радиевский, М.В. Бизнес-план. Техничко-экономическое планирование и обоснование финансовой стратегии предприятия. Методика и практ. рек./ М.В. Радиевский – Минск: Белпринт, 2000. – 264 с.
16. Сачко Н.С. Теоретические основы организации производства / Н. С. Сачко. – Мн.: Дизайн-ПРО, 1998. – 320 с.
17. Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства: операционный менеджмент: перевод с 5-го английского издания / Найджел Слак, Стюарт Чеймберс, Роберт Джонстон М.: Инфра-М, 2018. – 789 с.

- 18.Тихиня, В.Г. Правовое регулирование международных перевозок / В.Г.Тихиня, Н.Н.Жукова – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2001. - 154 с.
- 19.Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контролинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А.Турчака и др. М. : Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
- 20.Ширяев С.А. Транспортные и погрузочно-разгрузочные средства: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 23.03.01 (190700.62) — «Технология транспортных процессов (профиль подготовки «Организация перевозок и управление на транспорте»)» / С. А. Ширяев, В. А. Гудков, Л. Б. Миротин. - Москва : Горячая линия — Телеком, 2015. – 847 с.