

Консалтинговая компания Bestlog



Бизнес модель управления логистикой торговой компании

Версия модели 1.02

Дата: 25 апреля 2007 года

Разработал:

Бубнов Сергей Андреевич
кандидат экономических наук
управляющий партнер

Bestlog, г.Москва

www.bestlog.narod.ru

e-mail bestlog@bk.ru

тел. +7 926 708 8736

публикации и перепечатке не подлежит
© Бубнов С.А.





РЕШЕНИЯ ДЛЯ ТОРГОВЫХ И ДИСТРИБУТОРСКИХ КОМПАНИЙ

Лучшие логистические решения для развития вашего бизнеса!

В условиях расширения торговой деятельности типичной ситуацией является рост численности сотрудников, что приводит к потере управляемости компанией и росту издержек...

РЕШЕНИЕ №1 РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

ЦЕЛЬ: организация эффективной деятельности торгового отдела, закупок, склада и доставки

СОДЕРЖАНИЕ КОНСАЛТИНГА: описание логистических процессов, разработка должностных и рабочих инструкций, разработка ключевых показателей результативности, разработка опытных нормативов выполнения показателей, разработка систем нематериальной и материальной мотивации персонала, оптимизация организационной структуры, построение эффективной системы документооборота (с формами отчетности), разработка предложений по ликвидации «узких мест»: технических, технологических, информационных.

РЕЗУЛЬТАТЫ: сокращение лишних (дублируемых) процессов и функций, введение нужных процессов для обеспечения роста и развития компании, приведение в соответствие численности персонала с уровнем развития компании, четкая структуризация бизнеса торговой (дистрибуторской) компании, повышение управляемости и капитализации бизнеса.

РЕШЕНИЕ №2 ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СКЛАДСКИХ КОМПЛЕКСОВ

ЦЕЛЬ: разработка улучшений работы существующего или планируемого складского комплекса (РЦ)

СОДЕРЖАНИЕ КОНСАЛТИНГА: анализ (прогнозирование) потоков, проходящих через склад, расчет требуемого количества доков, расчет технологических зон склада, разработка конструкции мест хранения и отбора, подбор подъемно-транспортного оборудования, создание архитектурно-планировочного решения складской логистической системы, подбор IT-оборудования, разработка технологии работы и складских бизнес-процессов, экономический анализ проекта.

РЕЗУЛЬТАТЫ: сокращение затрат на работу склада на этапе проектирования (реинжиниринга), улучшение управляемости складскими процессами, понимание возможностей складского комплекса.

РЕШЕНИЕ №3 УЛУЧШЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЦЕЛЬ: улучшить взаимодействие логистических подразделений и сократить издержки

СОДЕРЖАНИЕ КОНСАЛТИНГА: упорядочивание работы торгового отдела, анализ и улучшение системы планирования доставки, улучшение взаимодействия с поставщиками, клиентами, посредниками; улучшение документооборота и учета, улучшение системы мотивации персонала.

РЕЗУЛЬТАТЫ: сокращение непроизводительных затрат и увеличение оборачиваемости оборотных средств

КОМПЛЕКТ ПОСТАВКИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

Информация на бумажном носителе:

- 1. Карта потока процессов торговой компании**
- 2. Регламенты работы торгового отдела и склада**
- 3. Показатели работы торгового отдела и склада**
- 4. Система мотивации работников торгового отдела и склада**
- 5. Модель документооборота по торговому отделу и складу с шаблонами документов**
- 6. Нормативы выполнения погрузо-разгрузочных работ**

Все остальные варианты (электронная версия, доработка и т.п.) обсуждаются отдельно



Пример перечня регламентов

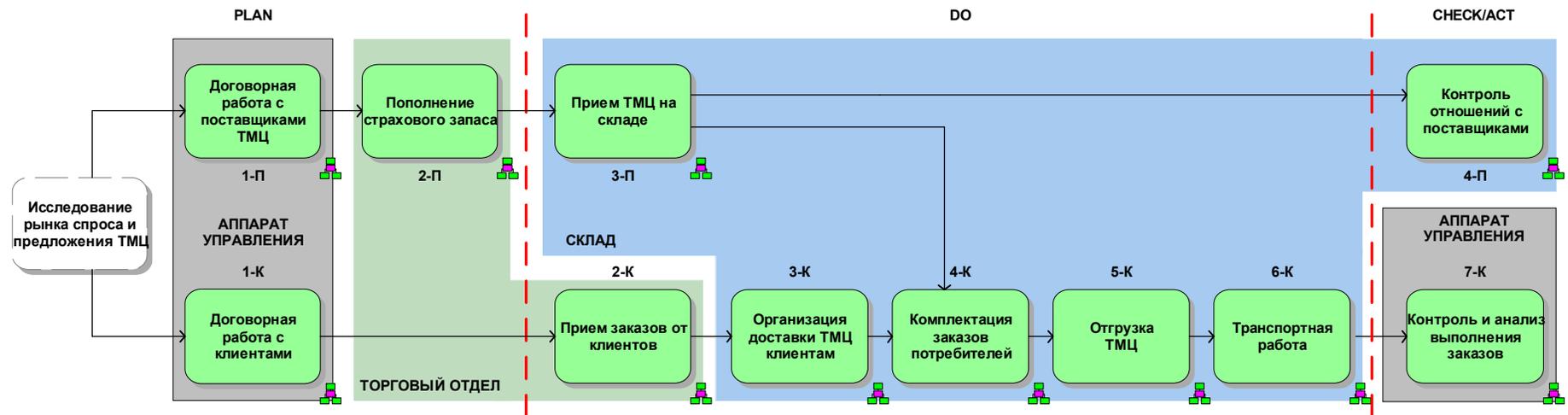
Таблица процессов и регламентов

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Владелец процесса
0	Исследование рынка спроса и предложения			-
1-П	Договорная работа с поставщиками	1-П-1	Предварительная работа с поставщиками	
		1-П-2	Договорная работа с поставщиками	
2-П	Пополнение страхового запаса	2-П-1	Формирование заказов поставщикам на поставку для пополнения страхового запаса	
3-П	Прием на складе	3-П-1	Приемка на складе	
		3-П-2	Размещение на складе	
4-П	Контроль отношений с поставщиками	4-П-1	Контроль прихода от поставщиков (Контроль доставки заказа транспортом поставщика)	
		4-П-2	Контроль поставки тары поставщикам	
1-К	Договорная работа с клиентами	1-К-1	Предварительная работа с клиентами	
		1-К-2	Заключение договоров поставки клиентам	
2-К	Прием заказов от клиентов	2-К-1	Формирование сводного заказа на поставку клиентам	
3-К	Организация доставки клиентам	3-К-1	Управление заказами и организация доставки	
		3-К-2	Маршрутизация доставки (Москва и МО)	
		3-К-3	Маршрутизация доставки (регионы)	
		3-К-4	Составление графика работы ТС	
4-К	Комплектация заказов потребителей	4-К-1	Распределение заказов по клиентам	
		4-К-2	Печать сопроводительных документов (ТСД)	
		4-К-3	Фасовка в упаковку	
		4-К-4	Формирование грузовых единиц	
5-К	Отгрузка	5-К-1	Загрузка заказа в ТС	
		5-К-2	Отгрузка продукции клиентам	
6-К	Транспортная работа	6-К-1	Доставка заказа и взаимодействие с клиентами (Доставка заказа транспортом поставщика)	
		6-К-2	Возвращение ТС из рейса	
7-К	Контроль и анализ выполнения заказов	7-К-1	Контроль и анализ доставки клиентам	
		7-К-2	Анализ и корректировка работы склада	
		7-К-3	Анализ и корректировка работы торгового отдела	

Пример схемы бизнес-процессов

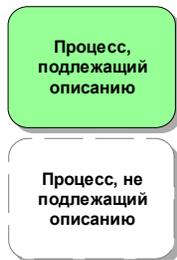
Утверждаю
Исполнительный директор

" ___ " _____ 2006 год



МОДЕЛЬ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Условные обозначения:

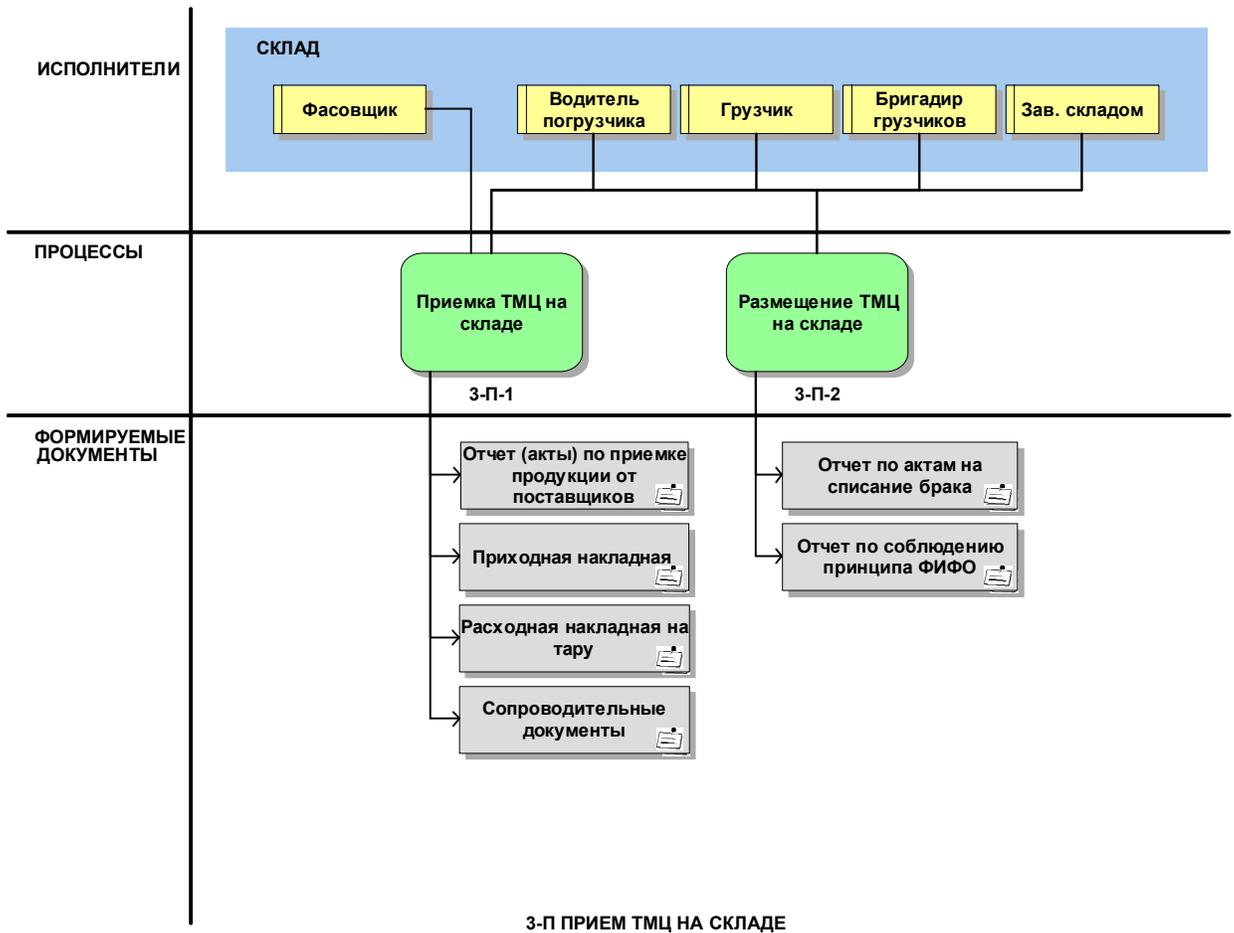


Согласовано:

Коммерческий директор

" ___ " _____

" ____ " _____ 2006 год



Согласовано:

Коммерческий директор

" ____ " _____

Пример регламента выполнения процесса

Регламент процесса 3-П-1 «Приемка ТМЦ на складе»

1. Общие сведения				
Цель процесса		Точно принять поступившие ТМЦ по количеству и качеству		
Показатели результативности процесса		<ul style="list-style-type: none"> • Процент недостачи поставок ТМЦ, % • Процент пересортицы поставок ТМЦ, % • Затраты на разбраковку партии, руб • Процент бракованных поставок, % • Среднее время с момента прихода ТС поставщика до его убытия, мин 		
Ответственный (Владелец процесса)		Зав. складом		
2. Текстовое описание бизнес-процесса				
<p>Согласно, разработанному графику прихода продукции от поставщиков бригадир грузчиков осуществляет подготовку склада к приемке ТМЦ – освобождая зону для приемки товара и место на рампе.</p> <p>При приезде ТС от поставщика и постановки ТС под разгрузку, зав складом осуществляет приемку продукции от поставщиков, согласно инструкции П-6 и П-7, ГОСТ Р ХХХ проводя выборочный контроль качества коробок, при обнаружении брака – зав складом обязан подключить к работе фасовщиков (или других квалифицированных сотрудников) для 100% переборки пришедшей продукции согласно регламента 4-К-1.</p> <p>В обмен, поставщикам ТМЦ – загружается в ТС возвратная тара (поддоны).</p> <p>Оформляется акт по пересортице, недостаче или бою ТМЦ в процессе транспортировке. При этом делается отметка в ТСД о фактическом приходе продукции на склад. Кладовщик сразу же заводит информацию о приходе продукции на склад в КИС.</p>				
3. Перечень участников процесса				
Подразделения, участвующие в процессе		Должности в рамках подразделения		
1.	Поставщик	1.1.	Водитель-экспедитор (далее водитель)	
2.	Склад	2.1	Грузчик	
		2.2	Водитель погрузчика	
		2.3	Бригадир грузчиков	
		2.4	Зав. складом	
		2.5	Фасовщик	
		2.6	Кладовщик	
4. Перечень операций в рамках процесса				
№	Наименование	Комментарий	Исполнитель	Показатель
1.	Въезд ТС на территорию склада	-	Водитель	Время простоя на территории предприятия в ожидании разгрузки, мин
2.	Разгружает короба с ТМЦ из ТС на поддоны в зону приемки	Поддоны привозит водитель кары из зоны хранения поддонов	Грузчик	Количество разгружаемых коробов в шт/час на 1 чел.
3.	Разгружает паллеты с ТМЦ из ТС в зону приемки	-	Водитель погрузчика	Количество разгружаемых паллет в шт/час на 1 чел.

4.	Передает сопроводительные документы	-	Водитель	Время передачи документов, мин
5.	Осуществляет приемку коробов с ТМЦми по количеству и внешнему виду коробов, в случае необходимости производит 100% контроль качества ТМЦ в ячейках.	Исходя из уровня доверия к поставщику ТМЦ (т.е. только для определенных поставщиков)	Зав.складом	Количество бракованных коробов по внешнему виду, шт Потери от брака, руб
6.	Осуществляет приемку ТМЦ по качеству в соответствии с ГОСТом 52121-2003, инструкциями П-6 и П-7: - 100% контроль коробок по качеству ТМЦ в самой нижней ячейке; - выборочный контроль (10%) коробов, путем 100% визуального осмотра каждой ячейки (упаковки)	Кроме тех поставщиков для которых отменен входной контроль (для отличных поставщиков)	Зав.складом Кладовщик	Время проверки качества партии ТМЦ, мин Количество бракованных коробов по качеству, шт Потери от брака, руб
7.	Идентифицирует партию поставки ТМЦ путем наклеивания стикера с указанием даты поставки, поставщика и номенклатуры ТМЦ.	-	Кладовщик	Точность идентификации партии поставки
8.	Составляет акт приемки ТМЦ, в котором указывает количество годных ТМЦ и брака, количество боя: - в случае успешной приемки ТМЦ переходит к п.9 - в случае неуспешной приемки ТМЦ осуществить 100% контроль оставшейся партии ТМЦ путем переборки (разбраковки).	См. подробнее 4-К-1	Зав.складом Фасовщик	Процент недостачи поставок ТМЦ, % Процент пересортицы поставок ТМЦ, %
9.	Группирует коробки с ТМЦ на поддоны (20 шт. на поддон, 5 шт. в высоту) и отвозит в зону хранения, согласно параметров: - времени доставки (принцип ФИФО: первый пришел – первый ушел) - сортности	-	Грузчик	Соблюдение принципа ФИФО Время группировки и перемещения паллет в зону хранения, мин
10.	Обрабатывает сопроводительные документы, акт приемки и передает водителю	-	Кладовщик	Время обработки сопроводительных документов, мин % ошибочно оформленных документов
11.	Загружает возвратную тару, упаковку и картон в ТС	-	Грузчик, Или водитель погрузчика	Время загрузки тары в ТС, мин
12.	Делает отметку в путевом листе водителя, дает разрешение на выезд ТС.	-	Зав.складом	Нет

13.	Обрабатывает и подшивает в папку приходов приходную накладную.	-	Кладовщик	Нет
-----	--	---	-----------	-----

5. Перечень формируемых в процессе документов

№	Наименование	Тип	Описание
1.	Отчет (акты) по приемке продукции от поставщиков	Бумажный документ	-
2.	Приходная накладная	Бумажный документ	-
3.	Расходная накладная на тару	Бумажный документ	-
4.	Сопроводительные документы	Бумажный документ	ТТН, накладная, счет-фактура и др. сопроводительные документы обрабатываются, визируются Кладовщиком и передаются водителю.

Согласовано		Утверждено	
Исполнительный директор		Генеральный директор	
Коммерческий директор			

«__»_____ 200 г.

Пример системы ключевых показателей

Таблица ключевых и операционных показателей логистики

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Ключевые процессные показатели		Процессные показатели		Ключевые операционные показатели		Операционные показатели
				Контролирующий	РКРІ	Контролирующий	РІ	Контролирующий	КОІ	
3-П	Прием на складе	3-П-1	Приемка ТМЦ на складе	Исп. директор	Потери при поставках на склад, руб/мес Непроизводительные потери при работе с поставщиками, руб	Зав. складом	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Затраты на разбраковку партии, руб ❖ Процент бракованных поставок, % ❖ Среднее время с момента прихода ТС поставщика до его убытия, мин ❖ Потери от брака, руб 	Кладовщик	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Время простоя на территории предприятия в ожидании разгрузки, мин ❖ Полное время приемки от поставщиков, час ❖ Процент недостачи поставок, % ❖ Процент пересортицы поставок, % ❖ Процент ошибочно оформленных документов, % 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Время простоя на территории предприятия в ожидании разгрузки, мин ❖ Время передачи документов, мин ❖ Время группировки и перемещения паллет в зону хранения, мин ❖ Время обработки сопроводительных документов, мин ❖ Время загрузки тары в ТС, мин ❖ Количество бракованных коробов по внешнему виду, шт ❖ Количество разгружаемых коробов в шт/час на 1 чел. ❖ Количество разгружаемых паллет в шт/час на 1 чел. ❖ Количество бракованных коробов по качеству, шт ❖ Потери от брака, руб ❖ Потери от брака, руб ❖ Процент ошибочно оформленных документов, % ❖ Точность идентификации партии поставки ❖ Процент недостачи поставок, % ❖ Процент пересортицы поставок, % ❖ Соблюдение принципа ФИФО
		3-П-2	Размещение на складе	Исп. директор	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Потери от неправильного размещения на складе, руб 	Зав. складом	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Отсутствие в зоне хранения просроченной партии по вине склада. ❖ Потери от возвратов клиентами, которое не может быть 	Бригадир грузчиков	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, % ❖ Среднее время перемещения 1 паллеты, согласно 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Соблюдение принципа ФИФО ❖ Процент неправильно размещенных паллет с ТМЦ, % ❖ Процент точности выполнения задания по перемещению паллет, %

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента	Ключевые процессные показатели		Процессные показатели		Ключевые операционные показатели		Операционные показатели
				Контролирующий	РКРІ	Контролирующий	РІ	Контролирующий	КОІ	
							реализовано, руб		принципа ФИФО, мин	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, % ❖ Время на перемещение паллет с ТМЦ ближе к зоне предварительной отгрузки, мин ❖ Время на перемещение непригодного к реализации в зону брака, мин ❖ Среднее время для перемещения паллеты в зону хранения, мин ❖ Время составления акта по списанию брака, мин ❖ Время на перемещение из зоны брака в мусорный контейнер, мин

Примечание:

РКРІ – process key performance indicators – ключевые процессные показатели

РІ - process indicators – процессные показатели

КОІ - key operational indicators – показатели оперативной деятельности

Примечание:

Операционные показатели – постепенно отдаются на самоконтроль и частично участвуют в процессе мотивации операционного персонала (грузчики, водители, специалисты)

Показатели распределяются:

РКРІ – топ менеджмент – затратные

РІ – линейные руководители (зав складом, менеджеры) - объемные и качественные

КОІ – младшие руководители (бригадиры) - количественные

и непосредственно участвуют в их мотивации

ПРИМЕР ПОЛОЖЕНИЯ О МОТИВАЦИИ

Общие сведения

Положение о мотивации является внутренним документом предприятия, определяющим порядок начисления заработной платы руководителям предприятия, специалистам и руководителям торгового отдела и склада.

Разработанная система мотивации подразумевает материальную и нематериальную составляющие, обеспечивает привязку и оценку результатов конкретной деятельности каждого работника и вклад в достижении прибыльности предприятия.

Схема оплаты труда специалистов и рабочих торгового отдела и склада

Материальный стимул:

ФОТ = (оклад + бонус (1р в квартал) + премия (1р в год))*соц. налоги.

СИСТЕМА ПОощРЕНИЯ

Материальное поощрение:

1. Зарплата из 2 частей постоянная и переменная
2. Премирование сотрудников по результатам деятельности...

Моральное поощрение:

1. Информирование всех сотрудников компании о достижениях в работе отдельных сотрудников и подразделений с указанием размера премий
2. Вывешивание приказов о назначении сотрудников на более высокие должности

СИСТЕМА НАКАЗАНИЯ

Материальное наказание:

1. Возмещение материально ответственным сотрудником стоимости утраченных или поврежденных ТМЦ при наличии его вины
2. Возмещение материально ответственными сотрудниками (на пропорциональной основе) стоимости утраченных или поврежденных ТМЦ в случае не выявления виновного лица при наличии оформленного договора о коллективной материальной ответственности.

Моральное наказание:

1. Информирование всех сотрудников о нарушении трудового распорядка, о виновных сотрудниках и о степени их наказания
2. Вывешивание приказов и распоряжений о наказании сотрудников

Общая схема системы мотивации

Наименование группы должностных лиц	Основной показатель (мес.)	Дополнительный показатель (мес.)	Бонус (квартал)	Премия (год)
Генеральный, исполнительный, коммерческий директора	PKPI	Рентабельность продаж/закупок	Рост нормы прибыли	Чистая прибыль
Менеджеры ТО и склада	PI	PKPI	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли
Линейные руководители	KOI	PI	PKPI	Рост нормы прибыли
Исполнители	OI	KOI	PI	PKPI

где

PKPI – process key performance indicators – ключевые процессные показатели

PI - process indicators – процессные показатели

KOI - key operational indicators – ключевые показатели оперативной деятельности

OI - operational indicators – показатели оперативной деятельности

Схема материального стимулирования руководителя склада

«__» _____ 2007г

Должностное лицо: Заведующий складом

Основной показатель		Дополнительный показатель		Бонус		Премия	
Наименование	Вес	Наименование	Вес	Наименование	Вес	Наименование	Вес
Потери от возвратов клиентами ТМЦ, которое не может быть реализовано, руб	5%	Полное время на организацию рейсов, мин	6%	Удовлетворенность клиентов складской работой, %	15%	Увеличение нормы прибыли предприятия	15%
Число ошибок при формировании заказа, шт	12%	Точность и удобство графика работы ТС, балл	12%	Удовлетворенность работой с поставщиками, %	15%	Не превышение расходной части бюджета	35%
Процент возврата неправильно оформленных документов, %	12%	Точность и своевременность заказа ТМЦ на СВХ	15%	Отсутствие авралов (пиковых нагрузок на склад)	20%	Снижение доли складских затрат в структуре себестоимости	35%
Затраты по фактической переработки грузчиков, руб	9%	Время оформления документов, мин	25%	Эффективность использования сторонних ТС, %	25%	Среднее время с момента прихода ТС поставщика до его убытия, мин	15%
Затраты на разбраковку партии ТМЦ, руб	8%						
Отсутствие в зоне хранения просроченной партии ТМЦ по вине склада.	18%	Полное время простоя ТС в ожидании загрузки, мин	17%	Эффективность использования собственных ТС, %	25%		
		Полное время простоя ТС в очереди на погрузку, мин	15%				
Потери от пересортицы или недостачи тары, руб	18%	Эффективность планирования подборки заказов, балл	10%	Экономия бюджета отдела	По факту		
Потери от брака во время фасовки, руб	5%						
Потери от недопоставки ТМЦ клиентам, руб	13%						
итого	100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Согласовано: _____ ФИО зав складом

Нормативы выполнения операций по складу

Нормативы времени на разгрузочные работы

Состав бригады	Норма времени, мин/тонн
1 механизатор и 4 грузчика	
1 механизатор и 3 грузчика	
1 механизатор и 2 грузчика	
1 механизатор и 1 грузчик	

Нормативы времени на погрузку или разгрузку

Масса груза, погружаемого / выгружаемого в автомобиль (автопоезд), тонн	Норма времени на погрузку или разгрузку, мин
До 1,0 тонн включительно	
Свыше 1 тонн за каждую полную или неполную тонну добавляется	

Нормы времени при механизированной погрузке и выгрузке ТМЦ

Грузоподъемность автомобиля, тонн	Погрузка, мин		Разгрузка, мин	
	Грузы, перевозимые со счетом мест	Грузы, перевозимые без счета мест	Грузы, перевозимые со счетом мест	Грузы, перевозимые без счета мест
До 1,5 тонн вкл.				
Свыше 1,5 до 2,5 вкл.				
Свыше 2,5 до 4 вкл.				
Свыше 4 до 7 вкл.				
Свыше 7 до 10 вкл.				
Свыше 10 до 15 вкл.				
Свыше 15 до 20 вкл.				

Нормы времени при Немеханизированной погрузке и выгрузке ТМЦ

Грузоподъемность автомобиля, тонн	Погрузка, мин		Разгрузка, мин	
	Грузы, перевозимые со счетом мест	Грузы, перевозимые без счета мест	Грузы, перевозимые со счетом мест	Грузы, перевозимые без счета мест
До 1,5 тонн вкл.				
Свыше 1,5 до 2,5 вкл.				
Свыше 2,5 до 4 вкл.				
Свыше 4 до 7 вкл.				
Свыше 7 до 10 вкл.				
Свыше 10 до 15 вкл.				
Свыше 15 до 20 вкл.				

Нормы времени при погрузке и выгрузке ТМЦ кранами и погрузчиками, мин

Грузоподъемность автомобиля, тонн	Масса груза при одновременном подъеме механизма, тонн			
	До 1,0	от 1,0 до 3,0	От 3,0 до 5,0	Свыше 5,0
Свыше 1,5 до 3,0				
Свыше 3,0 до 5,0				
Свыше 5,0 до 7,0				
Свыше 7,0 до 10,0				
Свыше 10,0 до 15,0				
Свыше 15,0 до 20,0				
Свыше 20,0				

Пример перечня формируемых документов

Документы в рамках процессов с клиентами

1. График выезда ТС
2. График доставки продукции по М и МО
3. График доставки продукции по регионам
4. График подачи ТС под загрузку
5. Маршруты движения ТС по М и МО
6. Маршруты движения ТС по регионам
7. Отчет о выполненной транспортной работе
8. Отчет о балансе ТМЦ и тары
9. Отчет по работе грузчиков
10. Отчет по фасовке
11. Отчет по формированию грузовых единиц
12. Перечень региональных цепочек поставок
13. Подборочный лист
14. Сема укладки ТМЦ
15. Сводный график работы ТС
16. «Обменные» документы
17. Договор на поставку тары
18. Договор на поставку
19. Журнал обращений клиентов
20. Заполненные путевые и Маршрутные листы
21. Информация по замене продукции
22. Информация по остаткам и приходу
23. Копия подборочного листа
24. Ксерокопии договоров
25. Пакет «обратных» документов
26. Пакет документов на отгрузку продукции
27. Перечень контактных лиц клиента
28. Принятые заявки и корректировки
29. Проекта договора
30. Сводный заказ
31. Уведомление о готовности к печати подборочных листов
32. Уведомление о готовности к печати ТСД
33. Уведомление о готовности сводного заказа
34. Уведомление о необходимости формировать рейсы

Документы в рамках процессов с поставщиками

1. График прихода ТС от поставщиков
2. Отчет (акты) по приемке продукции от поставщиков
3. Отчет по актам на списание брака
4. Отчет по выполнению графика доставки до склада
5. Отчет по выполнению плана-графика доставки тары до поставщиков
6. Отчет по работе с поставщиками за день
7. Отчет по соблюдению принципа ФИФО
8. Расчет по потерям от поставщиков
9. Расчет потерь поставщиков при поставке упаковки
10. Рейтинг поставщиков
11. Таблица по оценке поставщиков
12. График поставки тары
13. График поставки
14. График работы грузчиков
15. Договор на поставку тары
16. Договор на поставку
17. Заказ на склад временного хранения (СВХ)
18. Коммерческое предложение по работе
19. Остатки по складу
20. Приходная накладная
21. Протокол о решении работать с поставщиком
22. Протокол разногласий с поставщиком
23. Путь лист и график прихода водителей
24. Расходная накладная на тару
25. Соглашение о намерении
26. Соглашение по цене
27. Сопроводительные документы