

A high-angle photograph of a worker in a white shirt and orange hard hat pushing a pallet jack with cardboard boxes in a warehouse. The worker is positioned in the lower-left corner, moving towards the center. The pallet jack is loaded with several large cardboard boxes. To the right, there are tall stacks of cardboard boxes, some wrapped in clear plastic. The floor is a smooth, grey concrete. The overall scene is brightly lit, typical of an industrial warehouse environment.

# **Склад: управление и руководство**

**Андрей Батуров**

Андрей Батуров

**Склад: управление и руководство**

«Автор»

2023

## **Андрей Батуров**

Склад: управление и руководство / Андрей Батуров — «Автор», 2023

Ни один склад не обходится без тех либо иных специалистов, благодаря которым, собственно, он и функционирует. В первую очередь к этим работникам относятся заведующий складом, кладовщики и грузчики. Какие же обязанности возлагаются на каждого из них? В этой книге мы рассмотрим функции и должностные обязанности заведующего складом, поскольку именно этот сотрудник имеет непосредственное отношение к организации складского учета. А также, как правильно организовать работу склада.

# Содержание

Вступление	5
Заведующий складом и его должностные обязанности	6
Принципы организации работы склада	9
Аудит своими глазами	10
Складские системы хранения	12
Складская техника	14
Упаковочные и расходные материалы	15
Складской персонал	16
Документооборот и система учета	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Андрей Батуров**

## **Склад: управление и руководство**

### **Вступление**

Ни один склад не обходится без тех либо иных специалистов, благодаря которым, собственно, он и функционирует.

В первую очередь к этим работникам относятся заведующий складом, кладовщики и грузчики. Какие же обязанности возлагаются на каждого из них?

В этой книге мы рассмотрим функции и должностные обязанности заведующего складом, поскольку именно этот сотрудник имеет непосредственное отношение к организации складского учета. А также, как правильно организовать работу склада.

## **Заведующий складом и его должностные обязанности**

Заведующий складом – это специалист, который руководит работой склада и лично несет ответственность за его функционирование. Без заведующего складом в принципе невозможна грамотная организация складского хозяйства. Склад может обойтись без кладовщиков, без грузчиков, без иных специалистов (это относится к небольшим складам, на которых нет большого количества тяжелых товарно-материальных ценностей), но заведующий складом должен быть всегда и на любом складе.

В большинстве случаев к кандидатам на должность заведующего складом предъявляются следующие минимальные требования: среднее специальное образование и стаж работы на учетно-контрольной должности не менее одного года, или общее среднее образование и стаж работы на учетно-контрольной должности не менее трех лет.

Должность заведующего складом относится к категории руководящих должностей (в отличие от должности кладовщика); заведующий складом принимается на работу приказом руководителя предприятия. Отметим, что с ним должен заключаться договор о полной материальной ответственности.

На заведующего складом возлагаются перечисленные ниже функции.

Постановка, организация и полное руководство работой склада, включая обеспечение необходимых санитарно-гигиенических, технологических и иных условий хранения товарно-материальных ценностей.

Обеспечение контроля ведения учета складских операций, а также составление и предоставление необходимой отчетности, в соответствии с действующим законодательством и нормами и правилами, действующими на данном предприятии.

Обеспечение сохранности хранящихся на складе товарно-материальных и иных ценностей.

В случае необходимости – проведение мероприятий и работ, направленных на повышение квалификации складских работников.

Постоянный контроль соблюдения правил техники безопасности, норм охраны труда и правил противопожарной безопасности.

Каждый заведующий складом в обязательном порядке должен свободно владеть вопросами организации складского хозяйства, а также легко ориентироваться в стандартах и технических условиях хранения вверенных ему товарно-материальных ценностей.

Он должен разбираться в марках, сортах, видах, размерах и иных характеристиках хранящихся на складе ценностей, а также владеть нормами расхода сырья и материалов, с которыми ему придется работать. Заведующий складом должен как «дважды два» знать правила и порядок складирования и хранения товарно-материальных и иных ценностей, а также быть в курсе всех инструкций, положений и иных нормативных документов по их учету и хранению. Иначе говоря, если заведующий складом расположил мешки с мукой и сахаром в самом сыром месте, или учет картошки ведет в ведрах, то есть все основания полагать, что он не соответствует занимаемой должности.

Поскольку заведующий складом, как отмечалось выше, является руководящим работником, он должен не только уметь организовать выполнение складских работ (погрузочно-разгрузочных, по приемке и отпуску товарно-материальных ценностей, и др.), но и знать основы трудового законодательства, чтобы квалифицированно и оперативно решать текущие вопросы и разрешать возникающие спорные и конфликтные ситуации. Также он должен владеть нормами и правилами охраны труда и пожарной безопасности.

В современных условиях приобретают важнейшее значение такие качества заведующего складом, как его умение работать на компьютере и обращаться с другой оргтехникой (факс, ксерокс, и др.).

Чтобы успешно справляться с возложенными на него функциями, заведующий складом должен исполнять свои должностные обязанности. Главной его обязанностью является руководство работой склада по приему, отпуску, хранению, сортировке, перемещению и, в случае необходимости – переработке товарно-материальных и иных ценностей. При этом необходимо обеспечивать рациональное использование складских мощностей. Также заведующий складом должен обеспечить учет вверенных ценностей в соответствии с действующим законодательством и внутренним распорядком предприятия.

Заведующему складом также вменяется следить за состоянием складских помещений, оборудования, механизмов, приспособлений и инвентаря, и в случае необходимости – принимать меры для своевременного их ремонта (замены). Кстати, на него возлагается ответственность за противопожарное состояние склада.

Заведующий складом должен обеспечить своевременный сбор и возврат поставщикам (покупателям) погрузочно-разгрузочных реквизитов и возвратной тары, и если это невозможно сделать сразу после погрузки-разгрузки – обеспечить их хранение и последующий возврат. Поскольку вся ответственность за сохранность товарно-материальных и иных хранящихся на складе ценностей возложена на завскладом, он в обязательном порядке должен принимать участие в проведении инвентаризации этих ценностей и являться одним из членов инвентаризационной комиссии.

Заведующий складом как руководитель структурного подразделения предприятия должен постоянно стремиться к рационализации и оптимизации функционирования склада.

Наряду с должностными обязанностями, каждый заведующий складом наделен определенными правами. Перечень этих прав зависит от специфики конкретного предприятия, но в большинстве случаев таковыми являются.

Подготовка и несение на рассмотрение руководства предприятия рекомендации и предложения по улучшению и оптимизации деятельности вверенного структурного подразделения (склада).

Подпись документов в рамках своей компетенции. В первую очередь к этим документам относятся складские и товарно-сопроводительные документы.

Осуществление взаимодействия с руководителями иных структурных подразделений предприятия (складов, цехов, отделов, и т.п.), получение от них и их подчиненных информации и документов, которые необходимы заведующему складом для исполнения своих служебных обязанностей. Знакомство с проектами решений и указов руководства предприятия и своего непосредственного руководства, которые касаются вопросов ведения складского хозяйства либо иных вопросов, входящих в компетенцию заведующего складом (например, вопросов работы с персоналом, вопросов охраны, и др.).

Выражение несогласия с теми либо иными решениями руководства предприятия и обжалование этих решений в порядке, установленном действующим законодательством и внутренним распорядком предприятия.

Подготовка и представление руководству предприятия либо своему непосредственному руководству предложений, касающихся работы с персоналом склада (подчиненными сотрудниками): прием на работу и увольнение с работы, поощрение работников либо наложение на них взысканий, перевод работников на другую работу, командирование работников, проведение мероприятий по повышению квалификации работников, аттестация и переаттестация складского персонала, и др.

За неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих служебных обязанностей, допущенную халатность, причинение материального ущерба заведующий складом несет ответ-

ственность в порядке, установленном действующим законодательством. За злоупотребление служебным положением, должностной подлог и иные правонарушения заведующий складом может быть привлечен к административной либо уголовной ответственности.

## Принципы организации работы склада

Организация складского хозяйства компании является зеркальным отражением экономического здоровья данной компании. Необходимо изначально понимать, что вкладывается в само понятие «склад». Если склад, прежде всего, это территория, где хранится товар и не рассматривается в совокупности с этим комплекс по выполнению складских операций, то существование СКЛАДА – большой вопрос. Товар, скорее всего, будет сохранён, а вот стройность и чёткость во взаимоотношениях с партнёрами (покупателями, продавцами и пр.) будет не на высоте.

Для поддержки положительной динамики развития складских процессов необходим постоянный внимательный контроль, позволяющий максимально быстро реагировать на малейшие признаки возможных сбоев. Постоянный мониторинг позволит анализировать и как следствие правильно прогнозировать складскую ситуацию и состояние всего бизнеса в целом.

Для правильного анализа состояния склада попробуем сформулировать основные принципы его работы.

**1. Организация и контроль.** Этими моментами должен заниматься один человек, в обязанностях которого функции организации и контроля входят основным пунктом.

**2. Материальная ответственность.** Этот вид ответственности так же должен быть возложен на одного человека.

**3. Единоначалие.** Этот принцип логично вытекает из первых двух. И этим человеком должен быть организатор и контролёр, на которого возложена материальная ответственность.

**4. Наличие учёта и возможности получать отчётность в любой момент времени.** Здесь мы имеем в виду обязательное и фактическое документальное сопровождение всех перемещений товара на складе.

**5. Плановость складских процессов.** Дабы избежать любых неожиданностей из области «не ждали» (груза, товара, машины).

**6. Строго определённый метод движения ТМЦ на складе.** Здесь многое зависит от видов и конструкций стеллажей. Глубинные, гравитационные, фронтальные, консольные перекатные, полочные и пр. стеллажные системы предусматривают работу по принципу FIFO, LIFO или комбинацию этих принципов.

**7. Оптимальное размещение товара (груза).** Здесь можно говорить много и долго. Остановимся на том, что этот принцип заслуживает особого внимания.

**8. Системность инвентаризаций.** Принцип понятный и обязательный для соблюдения. Основная сложность любой инвентаризации – необходимость полной остановки работы склада. Чтобы не замораживать работу и не распускать сотрудников в незапланированные отпуска, можно разделив товар на условные группы (к примеру, по частоте востребованности) производить проверки в разные сроки. Самые востребованные товары инвентаризовать 1 раз в квартал, другую группу раз в 2 квартала и т. д., последнюю – раз в год. Таким образом, полная инвентаризация будет проходить для всего склада 1 раз в год.

**9. Регламентирование нахождения на складе.** Здесь должна быть определена чёткая технологическая схема, расписывающая порядок, время и необходимость присутствия (отсутствия) сотрудников и клиентов в тех или иных помещениях (зонах) складской территории. Здесь не должно быть ни для кого никаких исключений.

Всё вышеизложенное, безусловно, не является рецептом несомненного успеха, но точно поможет навести на Вашем складе настоящий порядок.

## Аудит своими глазами

От того, как организована работа на складе, зависит своевременность выполнения заказов, бесперебойная работа в цехах и репутация всей компании. Каким бы он ни был, какая бы продукция здесь ни хранилась, функция его остается неизменной: склад – это буфер, предназначенный для гармонизации мощностей участков, производства и продаж, совмещенный с зоной переработки товаро-материальных ценностей, где товар меняет форму, комплектность, состояние и т. д.

Видимыми базовыми элементами складской системы, постоянно находящимися во взаимодействии, являются:

- персонал;
- оборудование;
- товаро-материальные ценности.

Не стоит забывать, что существуют и другие элементы, участвующие в работе системы:

- процессы;
- документооборот и система учета;
- организация работ.

Разберемся с каждым из них по очереди.

Когда, войдя на склад, мы наблюдаем оживленную работу – одни работники сгружают грузы, другие загружают, третьи перемещают их по складу, четвертые оформляют документацию, кто-то руководит, кто-то выполняет – у нас невольно создается иллюзия, что все идет как надо, кипит работа, и каждый при деле. Но суета – не показатель эффективности. Скорее наоборот – она является свидетельством того, что этот складской «организм» болен и нуждается в срочном лечении.

В нормально организованной и управляемой складской системе по определению не может быть концентрации персонала и осуществляемых процессов в одном месте и в одно время. На качественно организованных складах царит тишина и спокойствие, работа выполняется размеренно, здесь не толпятся сотрудники – лишь одинокие работники, не спеша и не отвлекаясь, делают свое дело.

Давайте попробуем пристально рассмотреть, что же на самом деле скрывается за «активной» жизнью склада, описанной выше, и определим возможные причины возникающих авралов и суматохи, которые зачастую воспринимаются нами как естественное положение дел:

Наличие материальных крестов, пересекающихся материальных потоков, указывает на неправильное планирование пространства и нерациональное распределение работ, что повышает возможность ошибок и риск того, что грузы будут отправлены не по назначению.

Наличие технологических крестов, пересекающихся маршрутов движения техники и людей, ведет к торможению работ и повышает риск нанесения повреждений (как технике, так и сотрудникам).

Отсутствие правильного планирования работы склада (выполнение работы по факту возникновения необходимости) приводит к тому, что запланированные операции пересекаются во времени и пространстве, создавая нагрузку на одни и те же элементы складской системы.

Неэффективность сменной организации труда возникает, когда нагрузка на склад оценивается по усредненным показателям (за неделю, день) и сменная организация труда не учитывает реальные пики нагрузки по процессам и операциям.

Неэффективная организация работ – когда линейный руководитель не знает, что, кто и когда должен делать, работники принимают эти решения самостоятельно, что, при отсутствии организации и «командного центра», в конечном итоге оказывается губительным для любой системы.

Таковы самые простые, но в то же время самые глобальные проблемы склада, которые сразу бросаются в глаза при внимательном наблюдении за тем, как осуществляются работы.

Остановимся на некоторых элементах рабочей атмосферы склада и рассмотрим их подробнее.

### **Товаро-материальные ценности**

Самым простым шагом при проведении «аудита своими глазами» является наблюдение за состоянием, обращением, хранением и перемещением товаро-материальных ценностей.

В отношении ТМЦ можно выделить группу простых признаков существования проблем складской системы:

ТМЦ находятся в складе вне системы логистических юнитов (коробка, поддон, контейнер и др.);

ТМЦ хранятся прямо на полу вне привязки к какой-либо зоне (идентифицированной согласно системе учета);

упаковка продажи или юнит хранения (перемещения) ТМЦ повреждены;

ТМЦ находятся на складе без какой-либо упаковки;

ТМЦ находятся на складе без системы идентификации (идентификация проводится по внешнему виду или затруднена);

ТМЦ находятся в упаковке, в логистическом юните, но в форме, делающей невозможной их обработку без дополнительных затрат и операций.

Наличие подобных проблем на складе позволяет сделать неутешительные выводы:

на складе не реализована система хранения;

правила работы с ТМЦ не разработаны или не доведены до сведения работников;

работники склада не соблюдают правила работы с ТМЦ;

на складе не внедрена система учета или ее реализация невозможна;

низок уровень исполнительской дисциплины и организации работ на складе;

уровень остатков в системе учета никогда не соответствует фактическому;

постоянно требуются дополнительные затраты на отбраковку, переупаковку, закупку упаковочных материалов и т. д.

часты случаи, когда на момент подачи запроса ТМЦ не готовы к отгрузке, что приводит к увеличению времени выполнения заказа или его срыву. Поскольку если, к примеру, из 10000 коробов 50 повреждены, утеряны или не упакованы, заказ нельзя считать выполненным в полной мере. Результатом в любом случае станут дополнительные затраты и срыв заказа.

проблема нехватки людей, техники и места будет возникать регулярно, поскольку часть ресурсов постоянно направляется на дополнительные операции.

Самым страшным для предприятия в подобной ситуации является даже не потеря прибыли от сорванного заказа и не впустую потраченное время. Намного хуже, если работники склада (грузчики, кладовщики, заведующий склада, логисты), ежедневно сталкиваясь с этими сбоями и их последствиями, не замечают их, считая все происходящее НОРМАЛЬНЫМ. В таком случае проблема не в какой-то детали, валяющейся на полу; проблема куда глубже и ее решение потребует смены всей системы и, возможно, замены многих сотрудников.

## Складские системы хранения

Следующим элементом, на который следует обратить внимание при проведении «аудита своими глазами», являются складские системы хранения и комплектации, проще говоря, – различные стеллажные конструкции и то, как они используются, как в них хранятся и обрабатываются ТМЦ.

Есть группа простых критериев, которые позволяют зафиксировать проблемы с использованием стеллажных конструкций:

1. Каждая стеллажная система предназначена для хранения согласно определенным принципам.

не эффективно хранить и обрабатывать единицы продукции или комплектующие на паллетных стеллажах;

не эффективно размещать в тоннель въездных стеллажей различный ассортимент;

не эффективно хранить единицы товара или комплектующие в блочно-напольной системе без проходов для трехсторонней обработки.

2. Каждая стеллажная система предназначена для обработки специальной техникой (гидравлической или комплекточной тележкой, штабелером, погрузчиком и пр.).

не эффективно проводить ручной отбор грузов со стеллажных систем, предназначенных для обработки техникой;

не эффективно допускать работу персонала на высоте с грузами, хранящимися на стеллажных конструкциях;

не эффективно использовать один тип техники для работы со всеми видами стеллажных систем.

3. Каждая стеллажная система – это дорогая конструкция, не менее ценная, чем оборудование или хранимый на ней товар. Она также требует к себе бережного отношения, потому недопустимы:

разбитые стойки и погнутые балки;

провисание и чрезмерная нагрузка на уровень;

сорванные и отсутствующие таблички и инструкции.

Наиболее часто встречающимися проблемами, связанными со складскими системами хранения являются:

неправильное проектирование и расстановка стеллажных систем (без учета маршрутов транспортировки, товаро-материальных потоков, методов погрузки-разгрузки и пр.);

неэффективное использование стеллажных систем, что приводит к ненужным затратам; постоянные дополнительные затраты на обслуживание, возникающие из-за неправильного обращения со складскими системами хранения;

постоянная замена элементов стеллажных конструкций, поврежденных из-за неправильного обращения;

большое время комплектации заказа;

большое количество персонала, требуемого для выполнения работы;

нехватка места для размещения ассортимента;

нехватка техники для обслуживания системы;

нехватка мест комплектации для отбора продукции;

невозможность нормального функционирования системы учета.

Самым большим разочарованием нередко становится отсутствие выгод от вложения средств в модернизацию складов (постройку нового помещения, закупку дорогостоящей техники и стеллажных систем). Причиной этого чаще всего становится то, что персонал склада, для облегчения работы которого и были осуществлены эти инвестиции, работая привычным

образом, сводит на нет все усилия, разрушая стеллажные системы или не используя их преимущества в полной мере.

## Складская техника

Проводя «аудит своими глазами», нельзя обойти вниманием складскую технику, к которой относятся все типы механизмов, предназначенные для перемещения ТМЦ на складе.

В отношении техники проведение аудита упрощается, поскольку все проблемные стороны, как правило, достаточно очевидны, хотя и часто игнорируются даже теми сотрудниками, которые регулярно с ними сталкиваются:

- техника находится в ненадлежащем виде (загрязненность и следы повреждений);

- техника имеет надписи, рисунки, приспособления, не предусмотренные по ее паспорту;

- не вся техника из имеющейся в наличии задействована в процессах;

- на территории склада или комплекса имеются «брошенные» единицы техники;

- в процессе работы у техники заканчивается заряд или горючее;

- существует постоянная проблема нехватки техники, возникают регулярные требования закупить несколько дополнительных единиц;

- при наличии сервисных служб, осуществляющих ремонт по договору, существует и собственный механический и ремонтный участки, где постоянно что-то ремонтируется.

Наличие вышеперечисленных «симптомов» указывает на существование следующих проблем:

- отсутствует отдельный график работы техники, согласованный с графиком нагрузок;

- реальные потребности в технике не идентифицированы, отсутствует взаимосвязь между объемом и частотой работ и количеством единиц техники;

- персонал не несет личной ответственности за используемую технику;

- техника содержится и обслуживается без соблюдения правил работ по техпаспорту.

Как ни удивительно, но на практике трудно встретить хотя бы один склад, которому, по мнению руководителя, не требуется еще несколько единиц складской техники. И в то же время практически на каждом складе можно найти возможности сокращения ее количества или увеличения ее продуктивности за счет рационального использования и обслуживания.

## Упаковочные и расходные материалы

Среди всех складов, будь то производственные или торговые, едва ли найдется 20%, где в точности прописаны правила и процедуры по обращению с упаковочными и расходными материалами, определены зоны для их хранения и выделены необходимые ресурсы. Проблемы, возникающие с ними, похожи на проблемы с ТМЦ, хотя и имеют некоторую специфику.

Посмотрев «по-новому» на свои расходные и упаковочные материалы, Вы можете обнаружить, что:

- они не имеют фиксированного места хранения, находясь в беспорядке по всей территории склада или предприятия;

- отсутствуют точные данные о количестве используемых видов и их номенклатуре;

- они не присутствуют в системе учета остатков или их учтенное количество никогда не соответствует реальному;

- несмотря на постоянную закупку, их регулярно не хватает, что вызывает задержки в процессах;

- не существует действующего регламента по обращению с ними, как и ответственного за их использование и расход;

- регулярно возникают жалобы со стороны поставщиков и клиентов на использование не тех материалов.

Подобные, на первый взгляд, незначительные проблемы могут иметь очень серьезные последствия для бизнеса:

- без точного учета доля упаковочных и расходных материалов в себестоимости единицы продукции никогда не будет определена;

- затраты на упаковочные и расходные материалы будут постоянно распределяться на общие и накладные расходы;

- вы создадите искусственные нормы расхода, которые не будут соблюдаться;

- из-за отсутствия постоянной зоны для упаковочных и расходных материалов места их промежуточного хранения будут повсюду;

- захламленность материалами будет постоянно затруднять проход, они будут перекладываться с места на место по мере необходимости.

Вы также должны понимать, что назначением кладовщика и грузчика, ответственных за упаковочные и расходные материалы, проблему не решить. В отличие от других проблем складской системы, данная полностью кроется в отсутствии складского учета, настолько же отличного от бухгалтерского, насколько бухгалтерский учет отличается от финансового. Лишь при его эффективном функционировании возможно начать более рациональное использование упаковочных и расходных материалов.

## Складской персонал

Кладовщиками и грузчиками не становятся – ими рождаются. Эта шутка имеет под собой серьезные основания, так как складской персонал уникален по своим характеристикам. Нигде не происходит так много революций и забастовок, нигде не выдвигается столько ультиматумов и нигде нет настолько незаинтересованных в отсутствии качественного результата людей. Секрет в том, что они не чувствуют себя ценными сотрудниками, создающими добавленную стоимость, но привыкли к тому, что их всегда во всем считают виноватыми.

Проблемы данного звена легко обнаруживаются при наблюдении за их работой:

- они ходят группами и работают по 2—3 на одной операции, процессе;
- на одного или двух работающих всегда есть один наблюдатель;
- если попросить бригадира или кладовщика назвать всех людей, работающих на складе, и указать, кто на каком процессе работает в данный момент, Вы не услышите четкого ответа;
- каждый раз на смену выходит разное количество людей;
- не соблюдается техника безопасности;
- они неаккуратно обращаются с ТМЦ;
- они ходят в не установленной правилами обуви и одежде;
- они говорят по мобильным телефонам и принимают пищу в неполюженном месте;
- постоянно используется ненормативная лексика;
- на территории разрешено курение, сотрудники посещают место для курения группами по 3—10 человек.

Подобное положение дел дает основание для следующих выводов:

- на складе царит хаос;
- управление складом непрофессионально;
- отсутствует исполнительская дисциплина;
- управляет рабочими процессами группа «старожилов», опытных сотрудников, которые уверены, что знают, как выполнять свою работу, и не признают регламента и правил;

В такой ситуации Вы оказываетесь полностью зависимым от работников склада в отношении выполнения заказов и заявок, и никакая система оплаты труда не повысит качество работ.

На самом деле стоит заглянуть в «курилку», услышать громко играющее радио, заглушающее все вокруг, увидеть суетящийся персонал, изображающий бурную деятельность, – и этого будет достаточно, чтобы признать, что со складским персоналом существуют проблемы. Разница лишь в глубине поражения этой «болезнью».

### Складские процессы

Умение прописывать процессы существенно облегчает жизнь руководителя, позволяя организовывать работу самым эффективным образом, постоянно видеть последовательность выполняемых операций, понимать, кто и за какую часть работы несет ответственность. Но многие, приняв этот метод за универсальный рецепт эффективности и начав его применение на складе, сталкиваются с полнейшим неприятием, вызванным тем, что в отличие от производственного складской персонал, не воспринимая свою работу как создающую ценность для клиента и всего предприятия, равнодушно относится к понятиям технологий, их последовательности и культуре производства. Поэтому будьте готовы к тому, что за один раз прописать и реализовать необходимые складские процессы не удастся.

Итак, как же осуществлять «аудит своими глазами» в отношении складских процессов? Самое привлекательное в таком «аудите» это то, что не существует «особенных» и «уникаль-

ных» складских хозяйств, и об этом стоит постоянно помнить. Не обманывайтесь заявлениями кладовщиков, заведующих складами и даже руководителей комплексов, о том, что предлагаемые методы усовершенствования организации работ на складе не будут работать «потому что...» – далее следуют любые объяснения, чем данный склад отличается от аналогов. Но любой склад предназначен для выполнения одних и тех же базовых задач: приемки, размещения, хранения, комплектации, инвентаризации, отгрузки грузов и выполнения группы процессов и операций, связанных с обработкой товара (формирование комплектов, упаковка, подготовка и т.д.).

Поэтому для определения того, насколько технологичны и правильны процессы, осуществляемые на складе, Вы можете сделать следующее:

Запросить все виды складских документов, регламентирующих складские процессы (положения, порядки, инструкции, алгоритмы, распоряжения, приказы и т.д.), и проверить знание руководителей и работников, включая то, насколько эти документы актуальны.

Проверить любого работника на понимание выполнения процесса (попросить разъяснить, что, почему и зачем он делает, к какому результату это должно привести и что случится, если процесс не будет выполнен в срок).

Попробовать нарушить какую-либо операцию или процесс и понаблюдать, к каким результатам это приведет, отследив скорость реакции и принятия решений (и определить, будут ли вообще замечены изменения).

Провести аттестацию руководителей и работников с помощью кейсов, предложив условные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы на складе, и попросив описать свои действия. Пример задачи: на склад пришла машина с поврежденным товаром, менеджер по закупкам недоступен, до конца рабочего дня 1 час, а водитель торопится уехать. Придумав до 20 таких вопросов, Вы достаточно объективно сможете оценить готовность своего персонала к самым разным ситуациям.

И напоследок выборочно проверить ценность для Вас и клиентов любых 2—3 операций или подпроцессов в каждом складском процессе.

Проведя такой аудит на своем складе, руководители нередко приходят к неутешительным выводам. Наиболее типичными проблемами являются:

обилие «не идентифицированных» (не внесенных в план) процессов и операций, на которые тратится до 20—30% рабочего времени;

работники склада принимают решения по процессам, руководствуясь интуицией, о таблице решений никому не известно, нет понимания того, что одни и те же проблемы возникают регулярно и требуют стандартных решений;

существующие документы склада не отражают реально происходящие процессы и операции, а целого ряда необходимых документов просто не существует, и никто из участников процесса не видит в этом проблемы;

большая часть процессов и операций выполняется за счет «общественного бессознательного» группы опытных сотрудников. Особенно заметной эта зависимость становится, когда они болеют или уходят в отпуск, – результативность работ сразу падает на 30—40%;

уровень квалификации сотрудников не соответствует ни стоимости ТМЦ, ни стоимости процессов для Вас и клиентов.

К сожалению, выполнение процессов на складе полностью зависит от персонала, и об этом необходимо помнить. Но когда Вы будете оптимизировать осуществляемые на складе процессы, руководствуясь принципом «люди – главная ценность», помните о том, что сотрудник должен не просто числиться на Вашем предприятии, но действительно представлять ценность и, в свою очередь, видеть ценность в Вас и Вашей компании.

## **Документооборот и система учета**

Постоянная проблема склада, встречающаяся практически на каждом предприятии, – складской учет, который, как уже упоминалось выше, имеет свою специфику в сравнении и с бухгалтерским, и с финансовым. К сожалению, это далеко не всегда понимает служба бухгалтерии, редко уделяющая происходящему на складе должное внимание: ТМЦ приходятся, остатки списываются, на первый взгляд, все учтено. Но главная проблема складского учета, заслуживающая «аудита своими глазами» – это актуальность данных в системе учета и их адекватность по отношению к реальной ситуации на складе.

Для исследования системы учета и документооборота на складе нет нужды перепроверять все накладные и расходные документы. «Аудит своими глазами» позволяет выявить узкие места, вскрыв лишь верхний слой проблемы.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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