

Мониторинг и подсчет

Согласованные записи позволят осуществлять надлежащий контроль. Основные аспекты, которые необходимо регулярно контролировать:

Уровни запасов со специальными требованиями:

- Позиции, достигающие критических пороговых значений (например, уровни повторного заказа или резервного запаса).
- Позиции, относящиеся к конкретным проектам.
- Позиции со сроками годности.

Модели потребления и длительность хранения запасов:

- Позиции с высокой ротацией.
- Позиции, являющиеся основными для выполнения операций по оказанию чрезвычайной помощи.
- Позиции с короткими циклами заказа.
- Позиции со значительно повышенным спросом, которые могут привести к ситуациям дефицита запаса.
- Позиции со значительно сниженным спросом, которые могут привести к избыточным запасам.

Кроме того, можно также контролировать эффективность управления товарно-материальными запасами. Для корректировки процессов управления рассмотрите возможность мониторинга следующей информации:

- **Ротация товарно-материальных запасов** — частота транзакций, их объем и стоимость, выявление тех статей расходов, которые имеют более высокую оборачиваемость. Стоимость отдельных операций можно сравнить со средней балансовой стоимостью и рабочей нагрузкой, необходимой для управления ими.
- **Фактическое время до завершения** — количество времени от выдачи инструкции до завершения задачи. Сюда может входить время подготовки к отправке, включая промежуток времени между моментом получения заказа на отгрузку запасов и моментом официальной отправки товаров.
- Количество дефицитов запаса в заданном периоде.
- **Оценка складских запасов.**
- **Количественные и стоимостные потери**

Когда речь идет о контроле и мониторинге конкретных позиций, следует учитывать, что запасы соответствуют *принципу Парето*, известному также как «правило 80/20», «закон жизненно важных усилий» или «принцип факторной разреженности». Данный принцип гласит, что примерно 80% последствий проистекают из 20% причин. Применительно к управлению запасами 80% перемещений, как правило, приходится на 20% линейки позиций. Идентификация этих 20% «высокооборотных» позиций имеет критически важное значение для оптимального управления запасами.

Физическая инвентаризация

Для обеспечения последовательности и соответствия записей физически имеющимся запасам рекомендуется регулярно проводить сверку записей о запасах с фактическими физическими подсчетами. Данный процесс называется «физической инвентаризацией». Частота проведения инвентаризации может определяться количеством перемещений

запасов, стоимостью или характером хранимых товаров, частотой посещений объектов, управляемых третьей стороной, или требованиями доноров в отношении конкретного проекта.

В целях оптимизации усилий по контролю механизмов физической инвентаризации, можно внедрить систему А-В-С, разделив инвентаризацию на три категории:

- «Позиции А» с очень жестким контролем и точными записями.
- «Позиции В» с менее жестким контролем и надлежащими записями.
- «Позиции С» с самыми простыми элементами управления и минимальными записями.

Регулярный контроль может быть достигнут путем разделения запаса на группы А, В и С и подсчета рационального сочетания каждой категории за период рассмотрения. Данный тип подсчета применяется в том случае, когда некоторые части имеющегося запаса подсчитываются чаще, чем другие, обычно следуя графику, и называется «циклической инвентаризацией».

Другими формами подсчета являются:

- **Общая физическая инвентаризация:** Как правило, осуществляется в заранее определенные периоды, например, на основе года, полугодия или квартала, и охватывает все запасы в данном хранилище.
- **Инвентаризация по требованию конкретных позиций:** Для конкретных отчетов или запросов, особенно для позиции, которые могут потребовать более регулярного подсчета.
- **Инвентаризация по выборке:** Случайные выборочные проверки обычно выполняются по запросу аудиторов или руководства программы. Случайные выборочные проверки удобно проводить во время случайных или нечастых посещений.

При проведении физических инвентаризаций запасы должны оставаться неподвижными — не следует проводить никаких перемещений запасов для тех предметов, которые подвергаются контролю. Проверки по требованию или случайные выборочные проверки легче проводить, и они могут проводиться по мере необходимости; в ходе случайных выборочных проверок или проверок по требованию следует останавливать движение только выбранной номенклатурной позиции. Полный физический подсчет запасов потребует закрытия всего объекта для движения запасов на заранее определенный период времени.

Случайные выборочные проверки

Случайные выборочные проверки рекомендуется проводить в ходе любой операции и в любое время. Они полезны в тех случаях, когда специалисты по подсчету имеют доступ к складским помещениям только в течение ограниченного периода времени из-за безопасности или операционных ограничений. Точечные проверки также являются относительно малозатратным способом постоянного мониторинга деятельности.

Для проведения выборочной проверки специалисты по подсчету должны выбрать 3–7 позиций из любой случайной позиции груза в складской книге и провести «слепой» подсчет. Чтобы облегчить «слепой» подсчет, необходимо найти позиции на складе.

- Если позиции не удастся найти, попросите кладовщика или управляющего складом помочь найти их.

- Инспектор должен провести свой собственный подсчет и попросить стороннего или другого члена команды провести отдельный подсчет, выполняемый в то же время.
- В конце обоих подсчетов сравните два числа и устраните любые расхождения между двумя подсчетами.
- После этого проведите перекрестную проверку между физическим подсчетом и подсчетом запасов в складской книге. Если физический подсчет не совпадает с цифрами в бухгалтерской книге, специалисты по подсчету должны сделать запись о расхождении.

Вес и размеры (при необходимости)

- Взвесьте и измерьте 3–7 выбранных элементов.
- Перекрестная проверка по весу и объему в книге склада. Различия в весе и размерах должны регистрироваться и фиксироваться.

Полная общая физическая инвентаризация

При проведении общей инвентаризации склад должен быть закрыт на весь период инвентаризации. Общий размер склада и количество хранящихся на нем номенклатурных позиций определяют продолжительность времени, необходимого для проведения полного подсчета. Инвентаризация небольшого склада может быть завершена всего за несколько часов, а крупного — занять несколько дней.

Если ожидается, что физическая инвентаризация займет более нескольких часов, все пользователи склада должны быть проинформированы о задержке и закрытии склада. Если ожидается поступление поставок, их следует заранее перенести на другое время.

В целях снижения вероятности человеческой ошибки и предвзятости рекомендуется, чтобы подсчет одного и того же набора предметов осуществлялся двумя отдельными группами без какого-либо обмена информацией между ними. Для надзора или управления счетными группами должно быть назначено третье лицо. Если возможно, используйте систему «инвентаризационных ярлыков» для облегчения подсчета.

Инвентаризационная ведомость

Инвентаризационные ярлыки

Хотя проверка по требованию или случайная выборочная проверка может проводиться по мере необходимости, настоятельно рекомендуется проводить полную инвентаризацию запасов не реже одного раза в год, или чаще, в зависимости от размера склада и общего объема пропускной способности. Стандартная передовая практика полного подсчета запасов называется «двойным слепым методом» и состоит из следующих шагов:

**Процедуры
двойного
слепого
подсчета**

1. Заранее определяются две группы по два человека (всего четыре человека). Эти две группы будут проводить подсчет последовательно. Все четыре человека в идеале должны быть из разных подразделений организации, не иметь прямого контроля над запасами или прямых финансовых стимулов для фальсификации подсчета запасов.
2. Складская деятельность полностью прекращается на время подсчета запасов. Это означает, что груз не поступает и не выходит, а хранящиеся предметы не перемещаются по складу. В идеале во время подсчета на склад следует допускать только специалистов по подсчету.
3. Обе группы должны встретиться заранее, чтобы убедиться, что все стороны понимают процесс.
4. Первая группа из двух человек начинает работу в дальнем конце склада/хранилища и начинает подсчет, используя заранее определенное общее понимание (пример: Количество штук на полку, количество штук на номенклатурную позицию и т. д.). Первый член группы осуществляет подсчет, в то время как второй член группы фиксирует в заранее определенную систему записи.
5. Вторая команда из двух человек начинает подсчет после первой команды из двух человек. Второй подсчет может начаться после завершения первого подсчета или даже через перерыв в несколько минут.
6. Вторая группа будет выполнять подсчет с использованием того же согласованного общего понимания. Вторая группа из двух человек может начать с того же места, что и первая группа, или с противоположной стороны склада.
7. После того как обе стороны полностью подсчитали весь складской запас/инвентарь, обе стороны сравнивают подсчеты. Всякий раз при возникновении расхождений между двумя подсчетами обе стороны должны отправиться на склад и сверить данные подсчетов.
8. Только после того как обе группы придут к взаимному согласию по данным подсчета инвентаризации, подсчет может считаться закрытым.

Несоответствия

После завершения физической инвентаризации специалист по подсчету должен регистрировать расхождения для дальнейшего анализа и последующих действий.

Типы несоответствий:

- **Убыток** – по одной или нескольким позициям имеется меньшее количество номенклатурных позиций, чем записано в книге складского учета, и отсутствуют транспортные накладные/отпускные документы, объясняющие разницу.
- **С истекшим сроком/испорченные/зараженные** – позиции считаются непригодными для использования, поскольку они просрочены или заражены.
- **Избыток** – имеется больше позиций, чем записано в книге складского учета, и отсутствуют транспортные накладные/приемные акты, объясняющие разницу.
- **Повреждение** – хранящиеся позиции слишком повреждены, чтобы их мог использовать заказчик.
- **С неправильной маркировкой** – хранящиеся позиции были ошибочно указаны как другие позиции или принадлежат к другому проекту в книге складского учета.
- **Неидентифицированные** – хранящиеся позиции, по-видимому, не связаны с какой-либо другой известной позицией или проектом в книге складского учета.

- **Неправильные размеры** – хранящиеся товары имеют неверные объемные или весовые измерения, чем те, которые записаны в книге складского учета, или измерения вообще не записываются там, где это необходимо.

Многие расхождения являются результатом простой административной ошибки. К наиболее распространенным проблемам относятся:

- Работник склада или грузчик может перепутать две одинаковые позиции из двух проектов и хранить их вместе как одну.
- Груз выпускается, но заведующий складом забывает обновить книгу складского учета.
- Груз был недавно получен, но еще не зарегистрирован в книге складского учета.

Только в рамках полной физической инвентаризации будет производиться подсчет общего количества всех имеющихся в наличии позиций. Если в ходе случайных выборочных проверок специалисты по подсчету обнаруживают пропажу или неправильную маркировку груза, может потребоваться дополнительное расследование для понимания всей сути проблемы.

Корректирующие действия

<i>В случае утраты, порчи или повреждения:</i>	Специалисты по подсчету должны повторно проверить позиции и при необходимости провести дополнительные подсчеты. Если после дополнительных подсчетов утрата или повреждение сохраняются, то необходимо заполнить акт об утрате и обновить книгу складского учета. Владелец груза должен быть проинформирован об утрате.
<i>В случае неправильно маркированного или неидентифицированного груза:</i>	Специалисты по подсчету и складской персонал должны правильно увязывать груз с ожидаемыми поставками. Неправильно маркированный груз должен быть надлежащим образом промаркирован, на него должна быть заведена обновленная инвентарная карточка, а также обновлена книга складского учета. Неопознанный груз должен быть привязан к проекту, донору, бюджетному коду или категории по мере необходимости и надлежащим образом промаркирован на складе и обновлен в книге складского учета. Если информация о грузе отсутствует, сотрудники склада должны выяснить, откуда могли поступить хранящиеся позиции.
<i>В случае излишков груза:</i>	Специалисты по подсчету и персонал склада должны согласовывать движение грузов с имеющимися запасами. Если нет объяснения относительно обнаруженных дополнительных позиций, персонал склада должен выяснить, откуда могли поступить хранящиеся позиции.
<i>В случаях неправильного измерения:</i>	Вновь скорректированные измерения — веса и объемы — должны быть обновлены в книге складского учета.

Последующее наблюдение

Частота и количество неточностей должны регулярно отслеживаться для каждого складского объекта. О любых расхождениях в запасах следует сообщать, проводить их анализ, а также принимать корректирующие меры для снижения риска дальнейших

неточностей. Группа логистики должна регистрировать результаты общих инвентаризаций в файле, относящемся к конкретному складскому объекту. Если склад продолжает работать ниже приемлемых стандартов, могут потребоваться корректирующие действия или обучение.