



Запуск склада в эксплуатацию

В ПРЕДЫДУЩИХ СТАТЬЯХ, ПОСВЯЩЕННЫХ СТРОИТЕЛЬСТВУ СКЛАДА, БЫЛО ПОКАЗАНО, ЧТО ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ ПРОЕКТА ЯВЛЯЕТСЯ НЕ СТРОИТЕЛЬСТВО СКЛАДА КАК ОБЪЕКТА, А СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮЩЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ ОБРАБОТКИ ТОВАРНЫХ ПОТОКОВ И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ. ИТАК, СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВЕРШЕНО, НАСТУПАЕТ ПОСЛЕДНИЙ ЭТАП – ВВОД СКЛАДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ



Кирилл ТОЛМАЧЕВ

Директор по развитию
ООО «Концепт Лоджик»,
к. т. н.

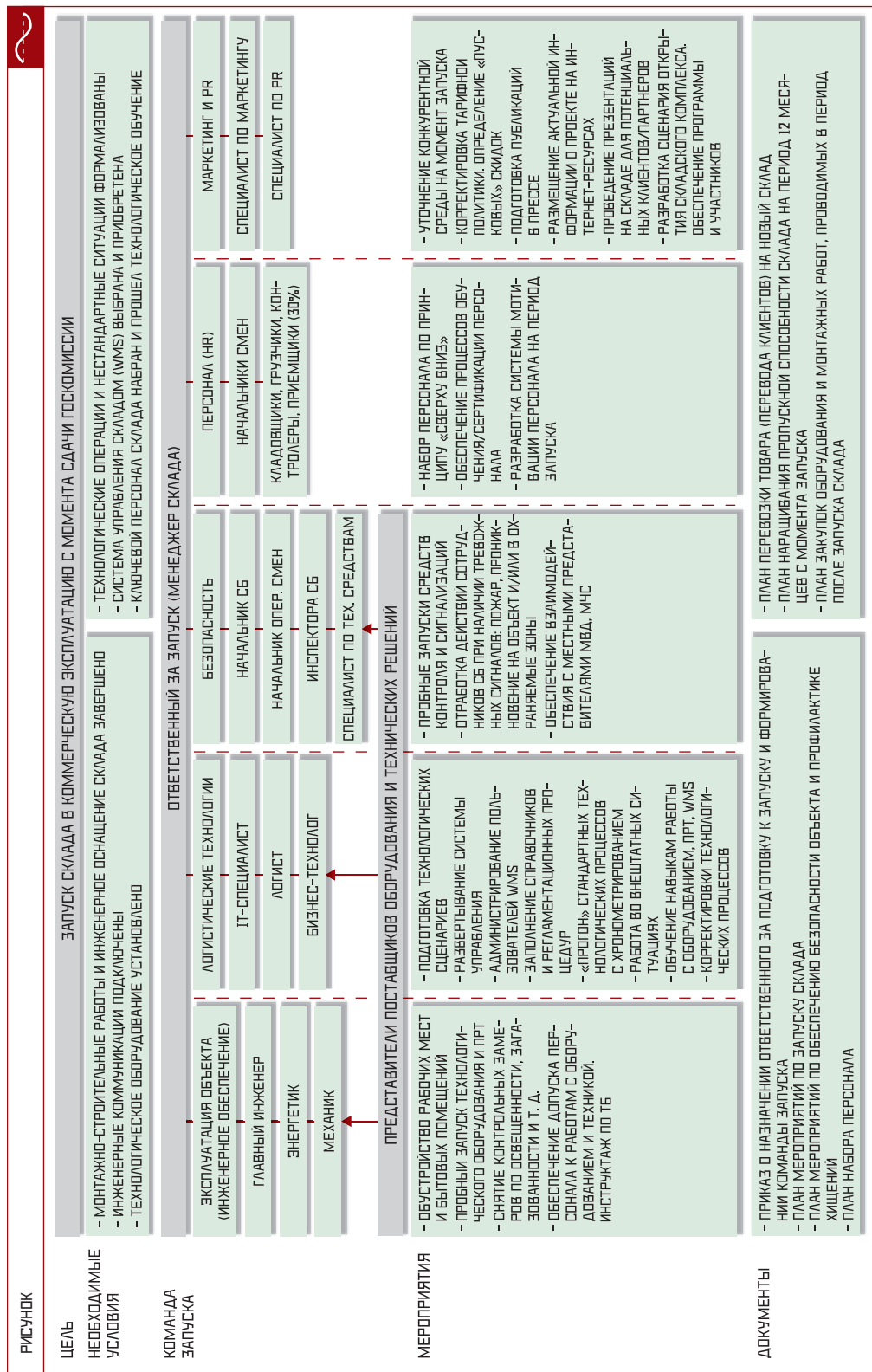
Успешное завершение строительства совсем не означает готовность склада к работе. Ведь если не апробированы технологии, не обучен персонал и не испытана техника – под угрозой сроки завершения проекта, возможны срывы обязательств по обслуживанию клиентов, а это не только дополнительные затраты, но и нанесение урона деловой репутации. Как правильно запустить складской комплекс в эксплуатацию и сделать это максимально эффективно?

НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ЗАПУСКА

Активная работа по подготовке складского комплекса к запуску и началу технологической эксплуатации обычно начинается за 2–2,5 месяца до сдачи объекта Государственной комиссии, когда завершены следующие этапы проекта (см. рисунок).

Прежде чем начинать этап ввода, необходимо назначить ответственного за эту стадию работ. Практика показывает, что лучше всего назначить человека, который впоследствии будет начальником складского комплекса. Это позволяет обеспечить непрерывность технологического управления с момента монтажа складского оборудования до момента вывода склада на запланированные показатели работы. Компетенции

СИСТЕМНАЯ КАРТА ПОДГОТОВКИ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА К ЗАПУСКУ



команды запуска стоит разделить по функциональным направлениям работы:

- эксплуатация объекта (инженерное обеспечение);
- логистические технологии;
- безопасность;
- набор и обучение персонала;
- PR-акции.

ОБРАТНЫЙ ОТСЧЕТ

Для обеспечения «прозрачности» работ рекомендуется подготовить и утвердить «План мероприятий по запуску складского комплекса в эксплуатацию». Рассмотрим подробнее необходимые мероприятия по каждому из направлений работы.

ПО ИТОГАМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОТРАБОТКИ СЦЕНАРИЕВ НАДО ДОБИТЬСЯ УСТОЙЧИВОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НОРМАТИВОВ ОБРАБОТКИ ГРУЗОПОТОКОВ

ИНЖЕНЕРНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Цель работ: обеспечить готовность объекта и всех инженерных систем комплекса в штатном режиме. Ресурс исполнения: главный инженер складского комплекса, энергетик, механик, инженер по технике безопасности и охране труда.

В компетенцию инженерно-эксплуатационной команды запуска входит контроль правильной организации рабочих мест для служб эксплуатации складского комплекса, проведение испытаний и пробных запусков инженерных систем здания (вентиляция/кондиционирование, отопление, водоснабжение, энергоснабжение). Инженер по технике безопасности и охране труда проводит инструктаж команды запуска по технике безопас-

ности, обеспечивает выполнение контрольных замеров рабочих мест персонала склада по освещенности, шуму, загазованности и т. д. Работы по испытательным и пробным пускам проводятся совместно с представителями генерального подрядчика и поставщиков инженерного оборудования. Все выявленные недостатки актируются с назначением сроков их устранения.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Цель работ: обеспечить бесперебойное функционирование разработанных логистических технологий. Ресурс исполнения: логист-технолог, специалист по проектированию и описанию бизнес-процессов (бизнес-аналитик), IT-специалист по работе с WMS-решением, операционный персонал склада (начальники смен, специалисты по учету, грузчики, наборщики и контролеры заказов).

Для начала деятельности по отработке технологий необходимо, чтобы стеллажное оборудование было смонтировано, места хранения промаркированы и размечены, погрузочно-разгрузочная техника (ПРТ) поставлена на объект и готова к эксплуатации. WMS-решение развернуто на территории склада и полностью настроено для работы в штатном режиме: технологические справочники заполнены, конфигурация складских зон и адресация мест хранения поддерживается системой, администрирование пользователей завершено.

Для обеспечения бесперебойной работы склада желательно провести отработку (моделирование) технологических цепочек и операций в трех режимах (или сценариях), которые форми-

руют логистик-технолог и IT-специалист.

1. Нормативный (штатный) режим загрузки. В этом сценарии проводится обучение операционного персонала склада технологиям работы при средне-нормативных нагрузках на зоны складского комплекса. Для придания максимального реализма процессам грузопереработки необходимо применять учебные паллеты и короба¹. Режим штатной работы склада обеспечивается средствами WMS по генерации заявок на прием и отгрузку заказов.

2. Пиковые нагрузки. Сценарий позволяет установить верхний предел пропускной способности склада при использовании штатных технологий и определить наиболее эффективные действия персонала при «ударных» нагрузках на входные и выходные потоки.

¹ До сдачи складского комплекса Государственной комиссии возможно проводить только работы по испытанию или проверке инженерных систем и технологий в соответствии с проектной документацией.

3. Нестандартные ситуации.

В этом сценарии проводится обучение персонала склада действиям в нестандартных ситуациях, например при обнаружении ошибок с помещением товара на места хранения, возвраты грузов из операционных зон, отработ-

НАБРАННЫЕ СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ ПРОЙТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ, ИНСТРУКТАЖ ПО ТЕХНИКЕ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ТРУДА

ка бумажных технологий учета и организации складских операций в случае отказа или некорректной работы WMS-решения.

Работа персонала проводится под контролем бизнес-аналитика или логиста, которые обеспечивают контрольное хронометрирование основных операций. По итогам технологической отработки сценариев надо добиться устойчивого выполнения персоналом нормативов обработки грузопотоков и при необходимости внести изменения в технологии работы персонала и настройки WMS.



ЛОГИСТИКА

ОТ ПРОЕКТА ДО ВНЕДРЕНИЯ

Развитие

- Проработка логистических стратегий
- Выбор рациональных технологий грузооборота
- Определение логистического потенциала земельных участков и складов

Конкурентоспособность

- Разработка технологических решений «большого скачка»
- Приведение логистической составляющей к требованиям бизнеса
- Снижение удельной себестоимости

Эффективность

- Адаптивные организационные структуры
- Детальный анализ товаропотока
- Регламентация бизнес-процессов

Инновации

- Уникальные логистические концепции и решения
- Комплексное качество в логистической цепи
- Современные технологии автоматизации



Логистический аудит и экспертиза, анализ товаропотока, расчет склада, экономика склада, управление проектами

Тел. +7 (499) 158-44-28
Тел./факс: +7 (495) 626-50-94

www.concept-logic.ru
реклама

Фото: Владимир ШЕВЕЛЕВ



ЕЩЕ ДО ВВОДА СКЛАДА
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ НА НЕМ
НУЖНО ПРОВЕСТИ МОДЕЛИ-
РОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ В ТРЕХ
РЕЖИМАХ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ СКЛАДА

Цель работ: обеспечить необходимый стандарт безопасности складского комплекса и хранимого товара. Ресурс исполнения: руководитель службы безопасности (СБ), начальники оперативных смен СБ, сотрудники СБ.

PR-АКЦИИ В ПОДДЕРЖКУ ОТКРЫТИЯ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА НАЧИНАЮТСЯ С ФОРМИРОВАНИЯ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ С ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ «ПУСКОВЫХ» СКИДОК, ДЕЙСТВУЮЩИХ В ОГРАНИЧЕННЫЙ ПЕРИОД

Сотрудники СБ проводят пробные запуски систем видеонаблюдения и средств контроля за доступом в помещения склада. Уточняются места установки камер, датчиков и кнопок сигнализации, отрабатываются действия сотрудников СБ при поступлении тревожных сигналов о чрезвычайных ситуациях на складе: пожаре, проникновении на объект посторонних, обнаружении в охраняемых зонах посторонних сотрудников.

Разрабатывается порядок взаимодействия с местными представителями МВД и МЧС. Совместно с поставщиками системы пожарной сигнализации проводится тестирование систем пожаротушения по отработке уровня задымления и температуры нагрева для обеспечения нормативных уровней срабатывания системы.

PR-АКЦИИ В ПОДДЕРЖКУ ЗАПУСКА СКЛАДА

Цель работ: обеспечить позитивный имидж компании-оператора склада и повысить привлекательность услуг складского комплекса. Ресурс исполнения: сотрудник компании, ответственный за PR, коммерческий директор, директор по логистике.

PR-акции в поддержку открытия складского комплекса, предназначенного для сдачи в аренду или для предоставления логистических услуг, начинаются с уточнения конкурентной среды на момент запуска и формирования тарифной политики с предоставлением привлекательных «пусковых» скидок, действующих в ограниченный

период. Желательно разместить актуальную информацию о ходе выполнения строительства и оснащения склада на собственном и специализированных web-ресурсах.

Для складского комплекса, который будет работать в формате распределительного центра крупного дистрибьютора, необходимо разработать программу презентаций для поставщиков и потребителей продукции.

Утвержденная программа открытия складского комплекса завершает PR-мероприятия.

НАБОР ПЕРСОНАЛА

Цель работ: обеспечить складской комплекс квалифицированным и обученным персоналом к моменту сдачи объекта Государственной комиссии. Ресурс исполнения: специалист HR, менеджер склада, руководители структурных подразделений склада.

Набор персонала рекомендуется проводить по принципу «сверху вниз», то есть сначала набираются руководители, которые затем отвечают за подбор своих подчиненных. Набранные сотрудники должны пройти технологическое обучение, инструктаж по технике безопасности и охране труда, получить необходимые допуски по работе на ПРТ.

На период подготовки комплекса к запуску необходимо установить правила оплаты труда: обычно в период запуска размер оплаты труда фиксиро-

ванный из расчета нормированного рабочего дня с премиальной частью за выполнение планов подготовки склада к запуску.

Для организации эффективных работ по всему комплексу запуска склада в эксплуатацию рекомендуется подготовить и утвердить следующие нормативные документы.

1. Приказ о назначении ответственного за подготовку к запуску и формирование команды запуска.
2. План мероприятий по запуску склада.
3. План мероприятий по обеспечению безопасности объекта и профилактике хищений.

В ПЕРИОД ЗАПУСКА РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ОБЫЧНО ЯВЛЯЕТСЯ ФИКСИРОВАННЫМ ИЗ РАСЧЕТА НОРМИРОВАННОГО РАБОЧЕГО ДНЯ С ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТЬЮ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНОВ ПОДГОТОВКИ СКЛАДА К ЗАПУСКУ

4. План набора персонала.
5. План перевозки товара (перевода клиентов) на новый склад.
6. План наращивания пропускной способности склада на период 12 месяцев с момента запуска.
7. План закупок оборудования и монтажных работ, проводимых в период после запуска склада.

Таким образом обеспечивается незамедлительный переход от тестово-испытательного режима работы к штатному без сюрпризов и «детских болезней». 