

# С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СКЛАД

Складское хозяйство – неотъемлемая часть логистической системы, которая задействована на каждом этапе жизненного цикла товара – от начала производства до реализации потребителю. Склад должен постоянно модернизироваться, чтобы соответствовать возрастающим нормативным требованиям и гибко отзываться на изменения рынка. Предпосылки модернизации могут быть разными: это и постоянные задержки в выдаче товара, и просто нехватка мест хранения на складе. Важно помнить, что любая остановка на пути модернизации – это шаг назад.

Модернизацию, затрагивающую все части складского хозяйства, необходимо начинать с создания технологического проекта. В нем специалист разрабатывает и прорабатывает концепцию развития и основные шаги для ее достижения. Технологический проект позволяет подойти к проблеме модернизации системно и всесторонне, что в результате дает быстрый и большой эффект, чем отрывочные бессистемные улучшения.

Создание технологического проекта склада условно разделяют на 3 этапа:

- обследование склада и сбор исходных данных;
- обработка исходных данных и разработка концепций развития;
- разработка основных шагов по выбранной концепции.

Этим материалом мы открываем цикл из трех статей, посвященных созданию технологического проекта

склада. Каждую мы посвятим одному из этапов его создания, а также рассмотрим их важность как для заказчика, так и для специалиста, разрабатывающего проект.

В данной статье речь пойдет об этапе сбора данных.

## «Фундамент» склада

*Дайте мне точку опоры, и я переверну мир.*

*Архимед*

Знаменитая фраза древнегреческого математика и инженера из Сиракуз не потеряла актуальности за прошедшие тысячелетия. Она до сих пор применима к различным областям науки и техники, и сфера логистического консалтинга – не исключение. При обследовании складского хозяйства и сборе исходных данных специалист изуча-

ет текущее положение дел и определяет ключевые ограничения системы (точки опоры), влияя на которые можно изменить всю работу склада с наименьшими временными и финансовыми затратами.

## Зачем нужно обследование?

Когда человек чувствует, что у него появляются проблемы со здоровьем, он обращается к врачу, который первым делом опрашивает и осматривает пациента. На основе всесторонне проведенного обследования врач (при условии, что он действительно профессионал) делает заключение о диагнозе пациента и назначает лечение.

Аналогичная ситуация складывается при разработке технологического проекта. Специалист по логистике обладает достаточным опытом, позволяющим улучшить работу любого склада, но чтобы применить эти знания на деле, он должен поставить точный «диагноз» складскому хозяйству заказчика, оценить его текущее состояние. Только после этого он может применить свои знания и опыт в полную силу.

Этап обследования необходим также в том случае, когда мы хотим построить новый складской комплекс взамен старого. Здесь задача специалиста состоит в том, чтобы выполнить технологический проект нового комплекса, включив в него все лучшее из существующей системы. Изменения, основанные на уже существующих положительных моментах, воспринимаются заказчиками и работниками склада лояльнее. Конечно, бывают исключения, но они лишь подтверждают правило.

Склады бывают одинаковыми по типу хранения, складскому оборудованию и процессам, но проблемы, которые влияют на их работу, могут быть различны-





ми. Каждый склад требует отдельного обследования с целью выявления ограничений, присущих именно ему.

#### Описание проведения работ

Во время обследования склада специалист по логистике компании AXELOT придерживается определенного порядка действий, который позволяет полностью и всесторонне оценить текущее состояние складского хозяйства заказчика:

- производит осмотр зданий и помещений, складского оборудования и ПТО;
- знакомится с технологией работы склада и интервьюирует сотрудников;
- оформляет отчет об обследовании.

Можно сказать, что специалист обследует тело склада (здания и сооружения) и его душу (технологии). По результатам этих действий специалист готовит заключение о состоянии складского хозяйства, которое представляет в итоговом отчете.

Остановимся на каждой стадии подробнее и посмотрим, как их качественное выполнение отразится на итоговом проекте модернизации.

#### Осмотр зданий и помещений, складского оборудования и ПТО

В ходе осмотра зданий и помещений специалист оценивает их состояние и функциональные качества. Зачастую под склады отводят здания, не предназначенные для этих целей, например старые цеха или административные помещения. Геометрия и высота этих сооружений часто не позволяют устанавливать в них современные стеллажные системы или использовать

современное подъемно-транспортное оборудование.

Бывает, что с ростом или расширением производства, существующих зон или стеллажных конструкций на складе оказывается недостаточно места. Для размещения товара владельцы склада дополнительно закупают или мастерят самостоятельно стеллажи, в результате чего на каждом втором обследуемом складе можно наблюдать от 5 до 10 видов различных стеллажных конструкций, чаще всего не подходящих для хранения товара.

Устаревшее специализированное подъемно-транспортное оборудование (ПТО) или его отсутствие приводит к ограничению ярусов хранения товара, уменьшению объемов хранения, падению скорости грузообработки. Вместе с тем встречаются и ситуации, когда на складе используют современное ПТО, не соответствующее технологии грузообработки.

В ходе обследования специалисты компании AXELOT проводят обмеры складских помещений и стеллажных конструкций, поскольку не на каждом складе есть проектная документация, необходимая для выполнения работ. Чертежи складов, выполненные после обмеров, необходимы для решения вопроса о модернизации или постройке нового складского комплекса. Кроме этого, в процессе обмеров фиксируют все проблемные места здания, например неровные или частично разрушенные полы, отсутствие остекления окон и т.д.

Во время проведения обследования специалистами всегда производится фотосъемка, которая помогает при анализе полученных данных и делает отчет об обследовании наглядным.

Экспертные выводы специалиста после выполнения этапа обследования позволяют сделать следующие заключения:

- о возможности использования здания или помещения под склад;
- возможности использования существующего ПТО в проекте;
- возможности использования существующих стеллажных конструкций;
- возможности использования существующей топологии склада.

Стадия осмотра зданий и сооружений важна для заказчика, поскольку позволяет получить:

- независимую и объективную оценку реального состояния складского хозяйства заказчика;
- экспертные выводы о текущем состоянии складского хозяйства;
- экспертные выводы о влиянии реального состояния складского хозяйства на хранимые товары и технологию грузообработки.

На основе этих данных заказчик принимает решение о полной или частичной реконструкции складского хозяйства.

#### Ознакомление с технологией работы склада и интервьюирование сотрудников

После визуального осмотра и обследования зданий и сооружений складского хозяйства необходимо изучить технологию работы склада. Для этого специалисты запрашивают всю документацию, согласно которой реализуют складские события. На основе документации производят анализ существующей технологии грузообработки склада и выявляют ключевых сотрудников, с которыми впоследствии про-



ведут интервью. Если документация о порядке и составе работ на складе отсутствует, установочное интервью проводят с начальником склада. Во время опроса определяют технологические цепочки на складе и выявляют ключевых сотрудников по каждому событию.

Из интервью с сотрудниками мы узнаем информацию о складе и происходящих процессах, но эти данные практически всегда носят субъективный характер, поэтому необходим опрос не одного ключевого сотрудника в цепочке, а нескольких, порой даже в формате очной ставки.

На данном этапе выявляют расхождения между реальной жизнью склада и нормативной документацией, определяющей эти события, а также выясняют причины этих расхождений, которые также необходимо фиксировать и учитывать при создании проекта. В силу специфики некоторых событий их нужно организовывать, учитывая в первую очередь удобства исполнителя, в противном случае он будет делать по-своему, нарушая технологию грузопереработки, что приведет к неправильному функционированию всего складского комплекса.

Интервью дает возможность определить пути мотивации сотрудников склада, которые в дальнейшем можно будет применить, настроиться на проект, проникнуть во внутреннюю жизнь склада.

После анализа проведенных интервью мы приходим к объективной оценке функциональности складского комплекса и оптимальности технологических процессов, которая зачастую становится откровением для опрошенных, ведь взгляд со стороны и систематизация полученных сведений помогает сотрудникам, а главное – начальнику склада взглянуть на свою работу иначе.

Экспертные выводы специалиста после выполнения этапа интервью:

- выявление реальной технологии склада;
  - возможность использования существующей технологии;
  - выявление узких мест;
  - пути улучшения существующей технологии, основанные на субъективном мнении сотрудников;
  - необходимость внедрения новых технологий грузопереработки.
- Стадия осмотра зданий и сооружений важна для заказчика, поскольку она позволяет получить:
- независимую и объективную оценку существующей технологии грузопереработки на складе;
  - выявленные расхождения реальной и задокументированной технологии с анализом причин отличий;
  - экспертный вывод об актуальности и достаточности существующих технологий грузопереработки.

На основании этих выводов принимают решение об использовании существующей технологии грузопереработки либо о ее полном пересмотре и замене.

### Оформление отчета об обследовании

Завершающим этапом является написание отчета об обследовании. Это самое важное, так как именно он отражает всю проделанную специалистом работу и консолидирует всю собранную информацию. В ходе формирования отчета с целью наиболее полного и точного отражения текущего положения дел заново систематизируют и анализируют собранную на предыдущих этапах информацию. Именно на стадии написания отчета становится очевидной нехватка информации или необходимость ее уточнения. Специалист может повторно выехать на место обследования либо уточнить недостающие данные у соответствующих работников склада.

В отчете обязательно фиксируют все выявленные в ходе обследования выводы о текущих недостатках складского хозяйства и его положительных сторонах. Все выводы подкрепляют фото-материалами для лучшего восприятия информации и согласуют с заказчиком.

Отчет об обследовании передают заказчику, чтобы он увидел реальное положение дел в складском комплексе и принял решение о его модернизации, если таковое не было принято ранее.

В первую очередь такой отчет необходим специалисту, который будет создавать технологический проект складского хозяйства, ведь полученные в ходе обследования данные являются «фундаментом» этого проекта. На их основании специалист будет принимать базовые технологические решения, направленные на разработку концепции развития, которая идеально подойдет конкретному заказчику.

По нашему мнению, первый этап выступает отправной точкой технологического проекта, при этом он играет важную роль не только для разработчика, но и для заказчика. Отчет об обследовании, оформленный по результатам выполненного этапа, служит индикатором будущих изменений, являясь весомым аргументом в защиту инвестиционного проекта модернизации. На его основе оценивают разработанный специалистом технологический проект – ведь все хорошее познается именно в сравнении.

*Дмитрий Хайдуков,  
консультант по складской логистике, AXELOT*