

Аналогичная ситуация сложилась и в механических мастерских, охваченных модулями управления ремонтами и дискретным производством. Чтобы воспользоваться металлической заготовкой, мастер должен занести факт ее получения в систему. Раньше он мог взять заготовку, а оформить все на бумаге месяца через два. Теперь без отметки в ERP-системе он не получит вообще никаких материалов. За год обойти эту преграду попытались лишь два мастера, что немедленно было обнаружено. Мастерам дали понять, что работать отныне им придется только через систему — к новым условиям они так и не приспособились и ушли из порта.

ХАЛТУРА НЕ ПРОЙДЕТ Паромный участок стал своеобразным тренировочным полигоном для автоматизации работы всех остальных причалов. Набив на нем почти все возможные шишки, ИТ-служба Ванинского порта принялась за автоматизацию экспортного направления грузоперевозок. Процессы здесь более сложные: грузы перемещаются по цепочке вагон—склад—причал—судно. «Конечно, нюансов в экспортном направлении больше, но принципиальных отличий от паромного участка нет, — комментирует Виктор Шеловских. — Учет такой же, только детализация больше и другой набор документов. Поэтому на новый объект автоматизации мы перешли плавно и спокойно, доработав попутно документацию». Этот этап внедрения начался и завершился в течение 2006 года. Реализованный в ERP-системе учет движения экспортных грузов и расчет стоимости услуг по их перегрузке и хранению позволили организовать сквозной поток операций — от поступления груза до выставления счетов клиенту с детальной калькуляцией заказа.

Скоро по такой же схеме начнется автоматизация импортого направления грузоперевозок. Номенклатура грузов здесь, как и в экспорте, не слишком велика. Чего не скажешь о внутренних перевозках. «С нашими мелкими грузами возиться придется гораздо больше, — морщится ИТ-директор. — Номенклатура огромная, чего только не везут по нашим северным морям! Чтобы организовать работу этого направления в новой системе, потребуется длительная, скрупулезная работа. Мы сознательно откладываем ее на более поздние сроки».

Морской порт не мануфактура, где успешная автоматизация конвейера может резко увеличить производительность труда. Потенциальный источник повышения эффективности портового бизнеса кроется в другом. Главные потери в его работе связаны с неоптимальным использованием труда докеров и техники, возникающим из-за разрывов в технологических операциях. Чтобы исключить ситуации, когда вышедшие на работу докеры вынуждены бездействовать, необходимо было организовать с помощью ERP-системы сквозное планирование портовых работ. Для этого был внедрен модуль дискретного производства Oracle WIP с базовым функционалом: создание производственного задания, учет всех операций и ресурсов, использующихся в этих операциях.

«Мы сделали выборки из нашего набора технологических карт, присвоили операциям названия, для каждой из них посчитали необходимый объем ресурсов, — поясняет Виктор Шеловских. — Если в задании прописана стандартная операция — скажем, перегрузка экспортного леса из вагона на склад, а потом краном в трюм судна, то система в соответствии со справочниками и нормативами рассчитывает, сколько для этой операции потребуется техники, людей и времени, а после — и зарплату докеров».

Но ИТ-служба не удовлетворилась базовым функционалом и усилила модуль WIP новыми функциями. Теперь в систему можно заносить время, затраченное докером на выполнение той или иной операции, его персональные данные, нормы выработки, информацию о задействованной технике и категорию грузов. Формула получилась сложная, с большим числом переменных, но очень эффективная. По ней в системе можно рассчитать не только зарплату, но и

коэффициент вредности работы с некоторыми грузами, за которую докеру положен дополнительный отпуск.

Следующим шагом стала интеграция модуля WIP с модулем управления ремонтами. Пока контроля над ремонтами не было, время работы докера записывалось и оплачивалось как полный рабочий день, даже если механизм ему был выдан после обеда. Разумеется, рабочие хитрили: погрузчик два месяца стоял в ремонте, а на него списывались работы. Теперь, если на механизм в системе открыто ремонтное задание, попытка записать на него рабочий день не пройдет. Система не позволит, а распорядитель работ обязательно проверит, ошибка это или чье-то желание схалтурить. Точно так же увязка модуля WIP с модулем учета прихода и отправки судов поставила под контроль вынужденные простои. Если судно пришло позже времени, на которое назначалась портовая операция, то пустое время — перекуры докеров — учитываться в системе не будет.

Еще одну связку сотрудники Виктора Шеловских организовали между модулем дискретного производства и модулем управления активами. Это позволило реализовать учет затраченного техникой топлива и моточасов по различным грузам и видам перегрузочных работ и в обратную сторону — учет труда работников на разных видах техники и грузах. По результатам анализа полученных из системы сведений была создана группа, которая разработала регламенты расхода топлива и формы их учета (путевые листы для портовой техники). «Понятно, что на каждый погрузчик учетчика не посадишь, — оговаривается господин Шеловских. — Техника стоит — движок работает. Но в целом картина стала гораздо яснее. Если мы видим, что у какой-то единицы техники очень большой расход топлива, тут же можем проверить, по какой причине это происходит. Сливается оно на землю или в чьи-то канистры. И принимаем меры».

ЗРИМАЯ ПОЛЬЗА Экономический эффект от внедрения ERP-системы в Ванинском порту не считали. И особой необходимости, полагает Виктор Шеловских, в этом нет: «Мы и не ждали сиюминутной отдачи. Главное, что, заменив старые АСУ, которые могли развалиться в любой момент, современной информационной системой, мы значительно снизили имевшиеся риски».

ИТ-директор утверждает, что сотрудники относятся к нововведениям лояльно, даже обслуживающие портовую технику механики, обязанные теперь вводить в систему сведения о своей работе, чего раньше никогда не делали, не протестуют. Когда в 2006 году было закончено внедрение модуля управления персоналом и введен отсутствовавший раньше табельный учет, клерки легко расстались со старой системой. «Внедрение западной ERP-системы и ее постоянное развитие позволяет находить проблемные места в наших бизнес-процессах, — говорит Виктор Шеловских. — Мы можем определять неисправность техники, ведем учет топлива, избавляемся от людей, допускавших нарушения — все это положительно влияет на бизнес в целом. Такими, как на Магнитке, жесткими методами, принуждающими персонал работать в ERP-системе, — увольнение за саботаж, мы не пользовались. Мы просто создали комфортную для пользователей обстановку: они сами видят, что в системе работать эффективнее».

Впрочем, в прошлом году неожиданно для всех, в том числе для ИТ-директора, польза от внедрения ERP-системы проявилась вполне зримо. Из-за падения курса доллара и роста цен на бензин финансовые показатели Ванинского порта, базовые тарифы которого прописаны в американской валюте, снизились. Федеральная служба, рассматривающая и утверждающая тарифы, реагирует на такие перемены не слишком быстро. Но себестоимость портовых услуг поднялась ненамного, а выручка выросла на 30%. В Ванине считают, что «виновата» в этом внедренная ERP-система, позволившая оптимизировать операции и сократить затраты. ■

как
увеличить
прибыль?

Галактика Business Suite — комплекс решений нового поколения для эффективного управления современной компанией

- Галактика Enterprise Resource Planning: весь спектр управленческих задач
- Галактика Business Intelligence: поддержка принятия управленческих решений
- Галактика Financial Management: управление корпоративным финансированием
- Галактика Консолидация: построение сводной отчетности группы компаний, холдинга, многофилиальной организации
- Галактика Мониторинг заказов: управление жизненным циклом заказов

www.galaktika.ru

КОРПОРАЦИЯ
Галактика®

Москва, Волоколамское ш., 1 Тел.: (495)797-6171