

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Управление ресурсами рассматривается как одна из главных задач в управлении проектами. В соответствии с проектным подходом к деятельности организации подсистема управления ресурсами является одной из ключевых для обеспечения эффективности производства. Условием долгосрочного планирования и эффективности деятельности для предприятий строительной и дорожно-строительной отрасли является синхронизация графиков производства работ предприятия с графиками работы поставщиков. Обеспечивающими факторами являются: реализация принципов логистической координации на предприятии; эффективность использования ресурсов; учет территориальных особенностей деятельности предприятия; учет отраслевой специфики деятельности предприятия и используемых материальных ресурсов.

Ключевые слова: управление проектами; управление ресурсами; логистика; логистическая координация; эффективность использования ресурсов.

N.Y. Kovalevskaya

RESOURCE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF PROJECT MANAGEMENT TASKS

Resource management is considered as one of the main tasks in project management. In accordance with the project approach to the activities of the organization, the resource management subsystem is one of the key to ensure production efficiency. The condition of long-term planning and efficiency of activity for the enterprises of construction and road-building branch is synchronization of schedules of production of works of the enterprise with schedules of work of suppliers. The contributing factors are implementation of the principles of logistics coordination at the enterprise; resource efficiency; taking into account the territorial characteristics of the enterprise; taking into account the industry specifics of the enterprise and the material resources used.

Keywords: project management; resource management; logistics; logistic coordination; resource efficiency.

Введение. Одна из главных задач управления ресурсами в контексте методологии управления проектами – обеспечить их эффективное использование для достижения целей проекта или запланированных показателей деятельности предприятия. В широком смысле все, что требуется для выполнения проекта, может быть отнесено к ресурсам: трудовые, финансовые, материально-технические, временные, информационные ресурсы, знания, навыки и технология [1]. Все эти ресурсы являются взаимосвязанными. Однако в соответствии с идеологией управления проектами управление финансовыми ресурсами рассматривается в рамках задачи управления стоимостью проекта; управление трудовыми ресурсами выделяется в самостоятельную подсистему (область за-

дач). Поэтому под управлением ресурсами проекта понимается управление именно материальным обеспечением проекта.

В рамках задачи управления ресурсами в проекте рассматриваются процессы планирования необходимых объемов закупок материально-технических ресурсов, распределения и учета использования ресурсов на предприятии [1]. Поскольку деятельность предприятия может быть рассмотрена как последовательность непрерывно выполняемых (как правило, одновременно нескольких) проектов, то подсистема управления ресурсами является одной из ключевых для обеспечения эффективности деятельности предприятия.

Ресурсы являются одним из управляемых параметров проекта, поэтому задача управления ресурсами на предприятии часто отождествляется с логистикой, которая рассматривается как система, «обеспечивающая оптимизацию материальных потоков, потоков услуг, а также связанных с ними финансовых потоков» [3]. В свою очередь, система логистического обеспечения проектов интерпретируется как материально-техническое обеспечение, что необоснованно сужает функции и область применения логистики в управлении проектами. Напротив, логистика включает в себе управление не только материальными потоками, но информационными, финансовыми и другими потоками, а материально-техническое обеспечение в современных условиях деятельности предприятия не рассматривается исследователями как самостоятельный вид деятельности, а является частью общей системы логистики или управления цепями поставок [3; 5].

Т.И. Кубасова отмечает, что в настоящее время в управлении проектами принята ресурсная концепция логистики, которая основана на том, что управление проектом обеспечивает движение потоков материальных ресурсов [3]. В.С. Колодин в своих исследованиях указывает, что логистика относится к структуре планирования, поскольку она обеспечивает механизм управления материалопотоками и распределением ресурсов и готовой продукции [5]. В.И. Бураков отмечает усиление роли логистики в формировании стратегии деятельности предприятия и перенесение акцентов на временной фактор как один из основных в создании конкурентных преимуществ [2].

В логистике различают понятия «материальное управление» потоками материальных ресурсов на предприятии и «материальное распределение» готовой продукции между потребителями [5]. В управлении проектами эти два процесса также относятся к разным областям задач: управление ресурсами и управление координацией. При этом проявляется включенность задачи управления ресурсами (поставками) на предприятии в задачу управления координацией в проекте, что определяется термином «логистическая координация» [6]. Т.И. Кубасова рассматривает логистическую координацию как одну из основных функций менеджмента, обеспечивающую согласованное использование ресурсов в процессе производственной деятельности и организацию взаимодействия внешней и внутренней среды реализации проектов на предприятии [4].

Процесс обеспечения ресурсами рассматривается также как управление цепочкой поставок. Использование этой технологии позволяет не только самому предприятию планировать собственную деятельность по обеспечению ресурса-

ми, но и встраивать в этот процесс поставщиков, что в исследованиях определяется как синхронизация бизнес-процессов [7]. Таким образом, мы вновь возвращаемся к задачам координации и интеграции, но уже во внешней среде деятельности предприятия, т.е. между отдельными участниками логистической сети [6].

Цель и задачи исследования. Учитывая описанные подходы к управлению ресурсами, цель работы заключалась в определении возможности координации работы поставщиков основных материальных ресурсов для обеспечения производственной деятельности дорожно-строительного подразделения Мирнинского управления автомобильных дорог (МУАД) АК «АЛРОСА» (ПАО). Это потребовало решения следующих задач: выявление особенностей материально-технического снабжения предприятия; анализ длительности и условий сотрудничества с основными поставщиками; анализ влияния организации поставок на результаты деятельности предприятия.

Методы исследования. Особенности производственной деятельности строительных предприятий и предприятий отрасли строительных материалов отражаются на системе материально-технического обеспечения. К числу таких особенностей следует отнести высокую капиталоемкость строительства, что оказывает существенное влияние на себестоимость строительных работ и требует привлечения значительных финансовых ресурсов; большую длительность проектного цикла; сезонность производства работ; возможность передачи функций снабжения специализированным организациям (аутсорсинг); необходимость корректировки существующей системы снабжения с учетом особенностей реализации предприятием новых проектов.

Особенности организации материально-технического обеспечения строительных предприятий связаны со спецификой используемых материальных ресурсов и заключаются в необходимости производства некоторых материальных ресурсов непосредственно на стройплощадке. Напротив, в сфере дорожного строительства оказывается невозможным создание запасов ряда материальных ресурсов, используемых при производстве работ.

Н.Г. Новикова указывает на ряд особенностей при производстве товарного бетона, вполне применимых для материалов, которые используются в дорожном строительстве и требуют внедрения схем логистической координации. К их числу следует отнести невозможность создания запасов используемого ресурса, зависимость от транспортного фактора при доставке материала потребителю, повышенные требования к качеству материала, недопустимость превышения сроков хранения, которое ведет к снижению качества материала, высокую материалоемкость производства [6]. Все указанные ограничения в полной мере относятся к материалам, используемым в дорожном строительстве: нерудные материалы, битумы, железобетонные изделия, химическая продукция, ГСМ, запасные части для машин и механизмов, оснастка и вспомогательные материалы.

Необходимым условием для выявления особенностей материально-технического снабжения предприятия является необходимость тщательной проработки условий работы с поставщиками и соблюдения графиков поставки материалов. С этой целью был проведен анализ условий работы с основными поставщиками ресурсов. Структура поставщиков по длительности сотрудниче-

ства представлена диаграммой на рис. 1, на которой показано, что предприятие пользуется в основном услугами одних и тех же поставщиков в течение длительного времени.

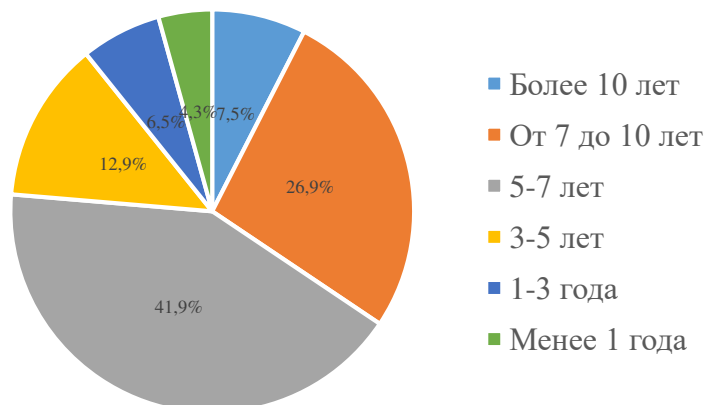


Рис. 1. Структура поставщиков по длительности работы с МУАД АК «АЛРОСА»

Проведенный анализ условий работы с поставщиками, имеющими наиболее длительные сложившиеся связи, показал, что условия сотрудничества практически не пересматриваются и не обновляются (рис. 2).

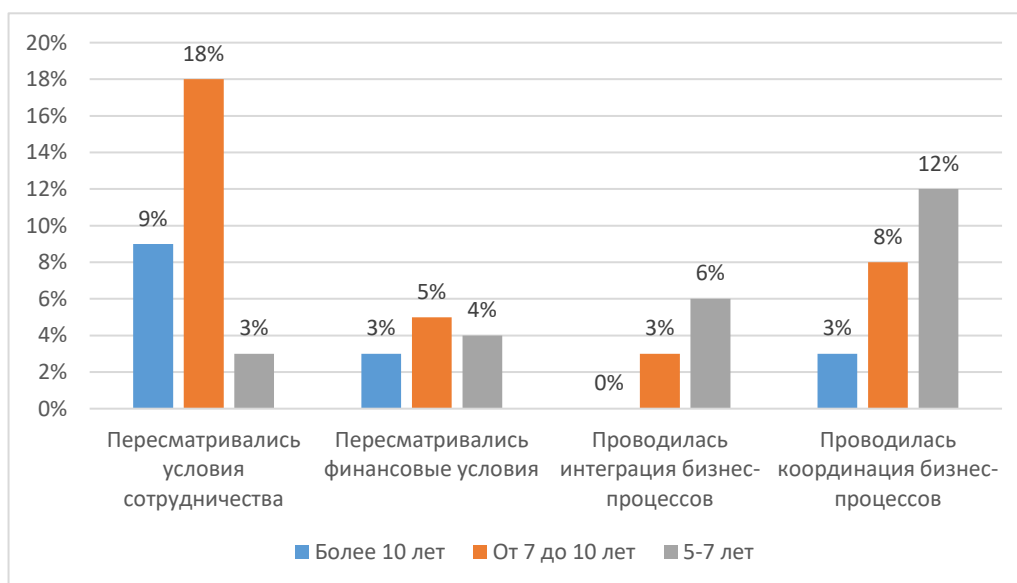


Рис. 2. Анализ обновления условий сотрудничества МУАД АК «АЛРОСА» с поставщиками, работающими с предприятием более 5 лет

Полученные результаты. Анализ условий работы с поставщиками показал, что наиболее стабильная группа поставщиков – это те, с которыми сложились устойчивые взаимосвязи (более 10 лет сотрудничества). Координация и интеграция бизнес-процессов проводилась именно по группе поставщиков, длительность работы с которыми не превышает 5–7 лет (рис. 2). Таким образом, несмотря на то, что с наиболее длительно сотрудничающими поставщиками финансовые и организационные условия не пересматриваются, это не отразилось существенным образом на организацию материально-технического снабжения предприятия в целом, что подтверждается даже некоторым сниже-

нием количества простоев по причине несвоевременного обеспечения материально-техническими ресурсами (рис. 3).

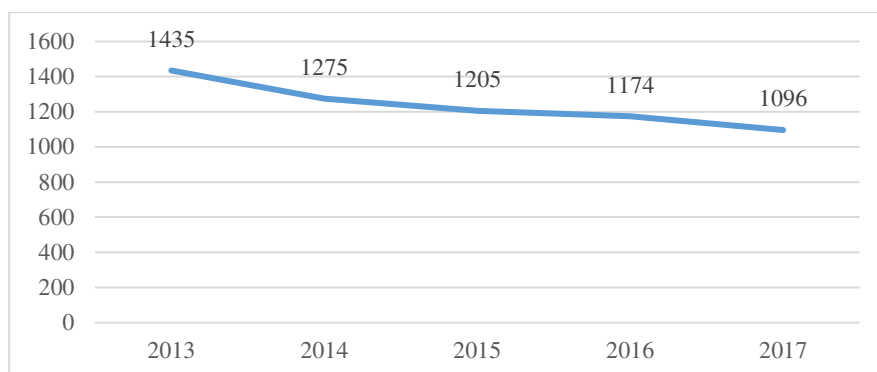


Рис. 3. Динамика простоев в результате несвоевременного обеспечения предприятия материально-техническими ресурсами

Доля потерь от простоев в общей величине выручке также снижается (рис. 4). Таким образом, простои по причине несвоевременного обеспечения материально-техническими ресурсами оказывают ограниченное влияние на результаты хозяйственной деятельности предприятия, и за рассмотренный период это влияние снижалось, т.е. одновременно с сокращением количества простоев снижались и экономические потери от них.



Рис. 4. Динамика влияния простоев в результате несвоевременного обеспечения материально-техническими ресурсами на выручку предприятия

Поскольку одним из основных методологических принципов управления проектами является выполнение работ или проекта в целом в установленные сроки и с заданным качеством, достижение этого результата решающим образом зависит от своевременности поставок и качества поставляемых ресурсов, что особенно важно для проектов, относящихся к строительной отрасли. В связи с этим в исследованиях отмечается важность такого фактора, как комплектность обеспечения производства и необходимость обеспечения достоверности сведений о наличии и движении материальных ресурсов, а также контроль за расходованием их в производстве, что предполагает четкое функционирование системы нормирования и учета на предприятии [8].

В дорожно-строительном подразделении МУАД также действует система нормирования материальных ресурсов, обеспечивающая контроль потребления

материальных ресурсов в соответствии с обоснованными нормами. На рис. 5 показана доля материальных ресурсов в номенклатуре материальных ресурсов и в объеме закупок нормируемых ресурсов.



Рис. 5. Изменение доли нормируемых материальных ресурсов в общем объеме закупок предприятия

Анализ показал, что на предприятии происходит сокращение доли нормируемых материальных ресурсов и одновременный рост отклонения от нормативов потребления по ряду используемых ресурсов. Несмотря на то, что более чем на две трети всех потребляемых материальных ресурсов к началу 2018 г. уже не устанавливались нормативы, в стоимостном выражении доля нормируемых ресурсов составила около 60 %, т.е. основные виды материальных ресурсов на предприятии нормируются. Сложности возникают лишь те с теми видами ресурсов, по которым невозможно разработать единые нормативы в расчете на объем дорожных работ.

Выводы. В результате анализа подсистемы управления ресурсами на предприятии был выявлен ряд факторов, оказывающих наибольшее влияние на результаты деятельности предприятия. К ним относятся: установление долгосрочных устойчивых связей с поставщиками основных материалов; ведение договорной работы и своевременный пересмотр условий взаимодействия; синхронизация процессов поставки с поставщиками и обеспечение ритмичности поставок; обеспечение надлежащего контроля и учета поступления и расходования ресурсов. Задача управления ресурсами на предприятии в рамках проектного подхода должна рассматриваться в сочетании с задачами координации и интеграции: координация деятельности поставщиков, обеспечивающих поставки ресурсов на территориально отдаленные труднодоступные участки, и интеграция с партнерами, имеющими долгосрочные производственные связи.

Таким образом, реализация главного принципа управления проектами – достижение результата вовремя, в установленные сроки, в рамках установленного бюджета и с требуемым качеством – решающим образом зависит от функционирования подсистемы управления ресурсами на предприятии.

Список использованной литературы

1. Управление проектами : учеб. пособие / под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
2. Бураков В.И. Логистический подход к повышению конкурентоспособности предприятия в производственно-коммерческой деятельности [Электронный ресурс] / В.И. Бураков // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 5. – С. 39. – Режим доступа: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=14039><http://brj-guer.ru/reader/article.aspx?id=9708>.
3. Кубасова Т.И. Логистическое обеспечение инвестиционно-строительных проектов [Электронный ресурс] / Т.И. Кубасова // Известия ИГЭА. – 2011. – № 2 (64). – С. 65–68. – Режим доступа: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=5009>.
4. Кубасова Т.И. Координация в логистических цепях инвестиционно-строительных проектов [Электронный ресурс] / Т.И. Кубасова // Известия ИГЭА. – 2009. – № 3 (65). – С. 84–87. – Режим доступа: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=4884>.
5. Колодин В.С. Логистические системы в производственно-коммерческой деятельности [Электронный ресурс] / В.С. Колодин // Известия ИГЭА. – 2011. – № 6 (80). – С. 99–103. – Режим доступа: <http://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=14587>.
6. Новикова Н.Г. Логистическая координация как фактор повышения конкурентоспособности производителей товарного бетона [Электронный ресурс] / Н.Г. Новикова, А.Б. Астархан // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 6. – С. 41. – Режим доступа: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=14039>.
7. Грошева Н.Б. Синхронизация бизнес-процессов для повышения качества логистических систем [Электронный ресурс] / Н.Б. Грошева, Н.В. Гулюк // Логистические системы в глобальной экономике. – 2016. – № 6. – С. 119–121. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25904496>.
8. Плотников А.Н. Логистика снабжения подрядных организаций материальными и техническими ресурсами [Электронный ресурс] / А.Н. Плотников, Д.А. Плотников // Вестник СГТУ. – 2011. – Т. 3. – № 1 (57). – С. 368–376. – Режим доступа: https://elibrary.ru/query_results.asp.

Информация об авторе

Ковалевская Наталья Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и управления инвестициями и недвижимостью, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: koval-8@yandex.ru.

Author

Kovalevskaya Natalya Yurievna – PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Economics and Investment and Real Estate Management, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: koval-8@yandex.ru.