

Исследование проблем управления ресурсообеспечением промышленного предприятия

Ресурсы, используемые промышленным предприятием играют ключевую роль в его функционировании и развитии. Однако, как показали исследования, проблема управления ресурсообеспечением на промышленном предприятии недостаточно изучена. Среди теоретических проблем выделяются необходимость уточнения понятия «ресурсы» и их классификации, выявление роли ресурсов в деятельности промышленного предприятия, исследование соотношения понятий ресурсообеспечения и ресурсопотребления, формирование подходов к управлению ресурсопотреблением и ресурсообеспечением. К числу практических проблем относится недостаток методик по выявлению резервов ресурсопотребления, организации управления ресурсопотреблением и ресурсообеспечением. Таким образом, изучение ресурсов, их состава, и методов управления обеспечения ими является важной теоретической и прикладной задачей.

Ресурсы промышленного предприятия - это имеющиеся в наличии средства и предметы труда, обеспечивающие его производственную деятельность для достижения целей. Затраты – это выраженные в стоимостных единицах расходы ресурсов, использованных в производстве и реализации товаров и услуг. Таким образом, обеспечение ресурсами и их потребление в производстве, несмотря на их тесную взаимосвязь, это различные процессы, зачастую лежащие в различных контурах управления. Проблемой научно-прикладного характера является координация этих процессов для достижения эффектов, которые сказываются, в первую очередь, на себестоимости продукции или услуг, а следовательно, и их конкурентоспособности.

Изучение научной литературы по проблематике классификации ресурсов показало, что не существует единого подхода к определению

критериев классификации и видам ресурсов. Составленная автором классификация ресурсов по различным источникам представлена в табл.1.

Таблица 1

Классификация ресурсов промышленного предприятия

Признак классификации	Виды ресурсов
По степени принадлежности ресурсов предприятию	<ul style="list-style-type: none"> – Внутренние ресурсы – Внешние ресурсы
По степени реализации ресурсов в хозяйственном процессе	<ul style="list-style-type: none"> – Фактические ресурсы (постоянно необходимые для выполнения производственной программы) – Потенциальные ресурсы (могут быть получены и задействованы при определенных условиях) – Условные ресурсы (средства различных резервных и специализированных фондов)
Альтернативная ценность в рамках предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – Общие ресурсы (альтернативная ценность данных ресурсов одинакова как в рамках компании, так и вне нее); – Специфические ресурсы (альтернативная ценность данных ресурсов выше в рамках компании, нежели вне нее) – Интерспецифические ресурсы, которые не имеют альтернативной ценности вне рамок данной компании
По способу воспроизведения	<ul style="list-style-type: none"> – Возобновляемые (ресурсы, которые в процессе использования способны к самовосстановлению, к ним относим солнечную и ветровую энергию, водные ресурсы) – Невозобновляемые (это ресурсы, которые в процессе использования не восстанавливаются, к ним относят материальные ресурсы, земельные ресурсы, производственные и другие ресурсы)
Классификация ресурсов, как различных категорий активов	<ul style="list-style-type: none"> – Финансовые (денежные ресурсы, обязательства) – Материальные (помещения, здания, оборудование, запасы) – Человеческие (персонал) – Нематериальные (права собственности на производственные технологии, технологии сбыта, патенты, бренды, юридические права)
По участию в производстве	<ul style="list-style-type: none"> – Производственные ресурсы (средства труда, предметы труда, кадры) – Непроизводственные ресурсы – Финансовые ресурсы
По происхождению	<ul style="list-style-type: none"> – Природные представляющие собой потенциально применимые в процессе производства естественные силы и вещества (сюда относят земельные, водные, лесные, солнечная и ветровая энергия и другие) – Экономические (сюда относят средства и фонды, которые используются в процессе производства: тракторы, автомобили, производственные машины, комбайны и другие механизмы, используемые в процессе производства продукции).
Классификация	– Средства труда

Признак классификации	Виды ресурсов
ресурсов, как факторов, используемых для производства экономических благ	–Предметы труда –Кадры –Информационные ресурсы
По доступности ресурсов на рынке (ресурсный подход)	–Недифференцируемые ресурсы, доступные в неагрегированной форме на рынке факторов производства (земля, неквалифицированный труд, капитал). –Специфические для фирмы активы, трудно имитируемые конкурентами (торговые секреты, специализированные сооружения).
По виду ресурса, как объекта управления	–Материальные ресурсы –Информационные ресурсы –Человеческие (трудовые) ресурсы –Финансовые ресурсы
По ориентации на контуры управления	–материальные производственные (транзитные ресурсы), –производственные авансированные –жизнеобеспечивающие ресурсы

В проведенном исследовании основной упор сделан на последнем признаке классификации ресурсов – по ориентации на контуры управления, поскольку это в большей степени отражает взаимосвязь ресурсообеспечения и ресурсопотребления, а также позволяет выявить резервы снижения ресурсопотребления.

Первые два вида ресурсов функционально связаны с объектом производства и потребление их линейно зависит от объема продукции [1]. Жизнеобеспечивающие ресурсы отличаются весьма слабой корреляцией с параметрами производственного процесса. Сравнимые потребности в перечисленных ресурсах приведены в таблице 2 на примере судостроительного предприятия.

Таблица 2

Виды ресурсов и их структура (на примере АО «Северная верфь»)

Виды ресурсов	Удельный вес, %	Статьи затрат	Удельный вес, %
Материальные (транзитные)	71,1	Сырье и основные материалы	20,1
		Контрагентские поставки	51,0
Авансированные	14,4	Контрагентские работы	10,9
		З/п основных производственных рабочих - основная,	3,5

Виды ресурсов	Удельный вес, %	Статьи затрат	Удельный вес, %
		дополнительная, страховые взносы и т.д.	
Жизнеобеспечивающие	14,5	Прочее - РСЭО, ОЗР, ЦНР, амортизация...	14,5
Производственная себестоимость	100	Итого производственные затраты	100

Материальные (транзитные) ресурсы формируют наибольшую долю себестоимости судов, а в последнее время интенсивно вытесняют авансированные за счет (типовых) сегментов производства (увеличение контрагентских поставок и снижение контрагентских работ).

Что касается методов оценки резервов снижения ресурсопотребления, то задача сводится к:

- классификации резервов,
- определению центров ответственности,
- выбору эталонов для оценки (benchmarking),
- разработке собственных расчетных методик.

В основе классификации лежит критерий существенных свойств резервов, по которому могут быть:

А) Ценовые – резервы сокращения закупочных цен на материалы, комплектующие изделия, контрагентские работы и поставщиков.

Б) Цикловые - резервы снижения величины оборотных средств, связанных в запасах, фазах незавершенного производства за счет сокращения срока пребывания в зоне влияния каждого из центров ответственности.

Более детально классификация резервов ресурсопотребления приведена в табл. 3.

Таблица 3

Резервы сокращения ресурсопотребления (на примере судостроительного предприятия)

№ п/п	Тип резерва	Источник резерва	% от стоимости транзитных ресурсов	% от производственной себестоимости	Служба ответственная за образование ресурсов
-------	-------------	------------------	------------------------------------	-------------------------------------	--

№ п/п	Тип резерва	Источник резерва	% от стоимости транзитных ресурсов	% от производственной себестоимости	Служба ответственная за образование ресурсов
1	ЦЕНОВЫЕ	Функциональная избыточность			Заказчик
2		Конструктивная усложненность и ошибки			Конструкторское бюро
3		Технологические недостатки			ОГТ
4		Кредитно-финансовые неуспехи			Финансовая служба
5		Маркетинговые потери			Служба маркетинга, Коммерческая служба
6		Транспортно-заготовительные расходы			Коммерческая служба
7		Перерасход, брак, потери			Линейный аппарат
8	ЦИКЛОВЫЕ	Запасы коммерческой службы			Коммерческая служба
9		Незавершенное корпусное производство			Линейное руководство
10		Незавершенное монтажно-достроечное производство			Линейное руководство
11		Товарный выпуск			Строитель

Для оценки ценовых резервов рекомендуется применение 2 групп методов:

1. Рефлексия, т. е. изучение прошлого, для коррекции будущего; здесь имеются в виду нерациональные конструкторские – технологические решения, перерасходы ресурсов, брак и т. д.

2. Функционально-стоимостной анализ, позволяющий выявить завышенные требования со стороны закупок, классификационных и надзорных организаций и т. д.

3. Анализ рыночной конъюнктуры и ценообразования у поставщиков и подрядчиков во избежание завышения ими цен.

Цикловые резервы рассматриваются путем сопоставления плановых или фактических сроков работ с эталонными, в качестве которых могут применяться:

1. лучшие достигнутые результатов;
2. необходимые затраты времени;
3. предметный подход «сбалансированные риски».

Выявлено, что резервы эффективного использования ресурсов могут быть реализованы лишь при наличии соответствующей системы управления обеспечением ресурсами.

В качестве основных функций системы управления ресурсообеспечением и ресурсопотреблением можно выделить:

1. Бюджетирование ресурсообеспечения и ресурсопотребления;
2. Формирование и корректировка нормативной базы, как по ценовым, так и по цикловым составляющим основных видов ресурсов;
3. Контроль процесса ресурсообеспечения и ресурсопотребления;
4. Стимулирование экономии ресурсов всеми участниками во всех фазах производственного процесса.

Перечисленные функции могут реализовываться в полном составе лишь при создании полностью адекватной им структуры аппарата управления.

Исследование различных подходов к организации ресурсообеспечения на промышленном предприятии (на примере судостроительного), показало целесообразность применения ресурсно-проектного подхода.

Проектно-процессный подход реализуется в матричной структуре, где с одной стороны руководители проектов, полностью отвечающие за обеспечение своего проекта материальными ресурсами и ресурсопотребление. А, с другой стороны, владельцы процессов обеспечения ресурсами, отвечающие за ресурсообеспечение. При этом руководитель

проекта по отношению к владельцам процессов является структурным руководителем (рис. 1).

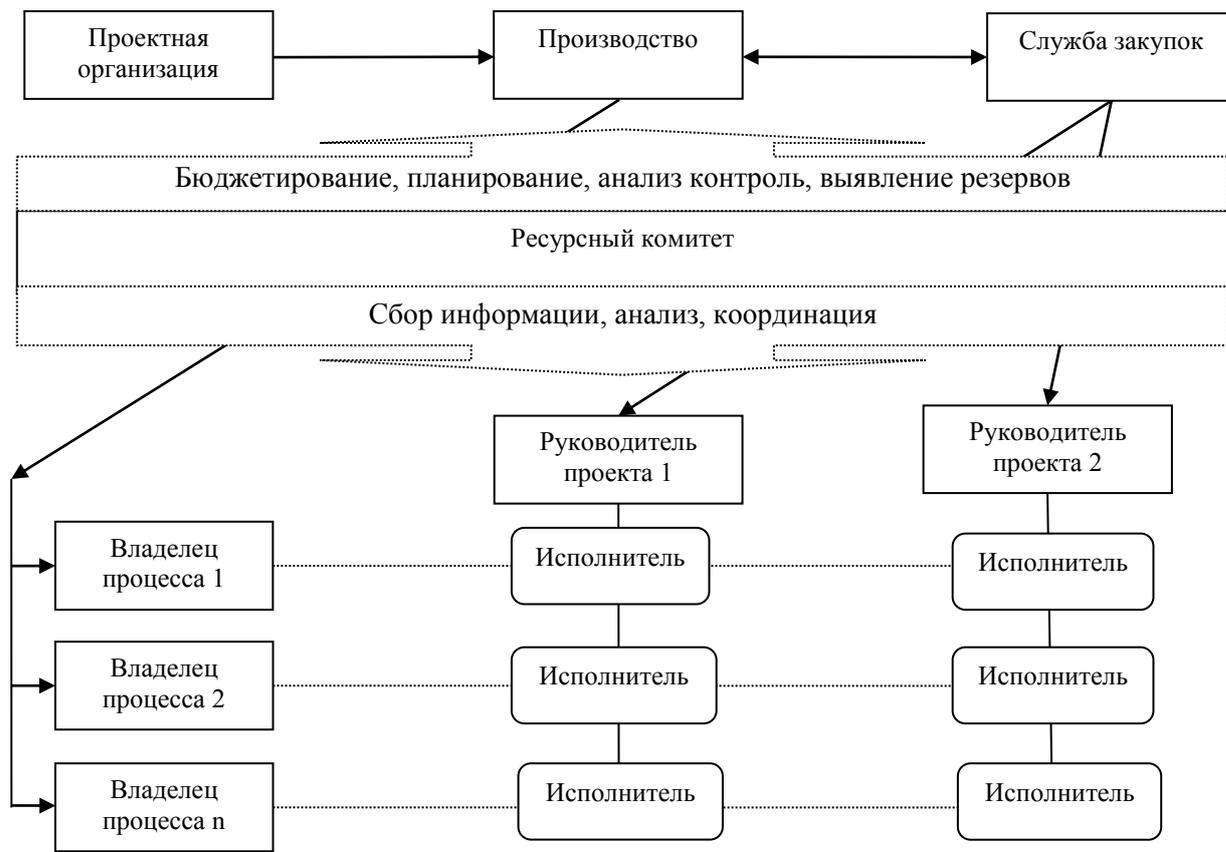


Рис. 1. Проектно-процессная организация ресурсообеспечения и ресурсопотребления

Руководители проектов полностью отвечают за обеспечение своего проекта ресурсами. Владельцы процессов отвечают за налаживание межфункциональных связей, оптимизацию выполняемых в ходе процесса работ и т.д. В их распоряжении должны находиться ресурсы, необходимые для выполнения процесса: трудовые, материальные, финансовые и т.д. Входом для процесса обеспечения ресурсами предприятия является информация о требуемых ресурсах, его количественных и качественных характеристиках, а также требуемых сроках поставок. Выходом являются ресурсы и различная документация на оборудование (сертификаты, инструкция по эксплуатации, товаросопроводительные документы и т. д.), а также информация о поставщиках ресурсов.

Ресурсный комитет, как часть организационной структуры предприятия, членство в котором определяется как должностью, так и индивидуальными качествами работников, формируется для действий по рекуррентным проблемам и решениям, для обмена информацией и координации деятельности [2]. Основным достоинством такой организации является: отсутствие концентрации власти в руках отдельных руководителей и исключение индивидуальных конфликтов при участии руководителей в принятии коллективных решений. Основным недостатком - снижение персональной ответственности, опасность возникновения коррупционных схем, давление со стороны руководителя более высокого ранга.

Список литературы

1. Волостных В. В. Ресурсопотребление в судостроение [Электронный ресурс]/ В. В. Волостных, А. В. Иванкович// Известия КГТУ – Режим доступа: http://www.klgtu.ru/science/magazine/2013_30/volostnyh.pdf
2. Перелыгин А. В. Управление производительностью труда в судостроении на современном этапе: дис. ...канд. эк. наук: 08.00.05/ Перелыгин Александр Васильевич. – СПб. 2004. – 140с.