**Необходимость и содержание управления ресурсами**

1. Понятие и виды ресурсов.

Для того чтобы организация была успешна, необходимо уметь управлять ее ресурсами. Под термином «управление ресурсами организации» следует понимать систему методов и приемов осмысленного воздействия на числящееся за организацией имущество и иные ресурсы для достижения положительного экономического эффекта.

Управление ресурсами - одна из главных подсистем управления организацией. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических.

Управление ресурсами организации составляет основу его финансово-хозяйственной деятельности. Чем эффективнее такое управление, тем выше экономические и социальные показатели, которых организация способна достигнуть.

В принципе, понятие ресурс в методологии управления трактуется широко: все, чем располагает организация, - в том числе трудовые, финансовые и материально-технические ресурсы, команда организации, время (продолжительности, сроки ограничения), информация, знания и технологии - является взаимосвязанными ресурсами организации. И основная задача управления ресурсами - обеспечить их оптимальное использование для достижения конечной цели управления организацией - формирования результата работы с запланированными показателями.

**Ресурсы организации** – это совокупность материальных и финансовых средств, природных, социальных и духовных сил, которые могут быть использованы в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей.

В то же время понятие «экономические ресурсы» часто связывают с понятием «факторы производства». Экономические ресурсы становятся факторами производства лишь предварительно превратившись в товар или в услугу, в объект рыночного обмена; к факторам производства относятся все виды используемых в производстве ресурсов, которые оказывают решающее воздействие на возможность и результативность хозяйственной деятельности. К факторам производства обычно относят все то, что, участвуя в производственном процессе, создает, делает, производит товары и услуги; к ресурсам – основные и вспомогательные средства, запасы сырья, возможности, источники чего-либо. Факторы производства - ресурсы, которые необходимо затратить, чтобы произвести товар – продукт, произведенный для обмена, продажи. Эти ресурсы есть объекты или элементы экономической системы, оказывающие наибольшее влияние на возможность и эффективную результативность любого производства. К числу факторов производства относят труд, капитал, природные факторы (включая землю и полезные ископаемые), информацию, энергию, предпринимательство, инфраструктуру.

Таким образом, экономические ресурсы — это совокупность различных элементов производства, которые могут быть использованы в процессе создания материальных и духовных благ и услуг. Экономические ресурсы – это все то, чем располагает общество для производства товаров и услуг. Общая величина ресурсов характеризует потенциальные возможности развития экономики. Использование ресурсов в хозяйственной деятельности связано с доступностью их получения, их ограниченностью.

Существуют понятия абсолютная и относительная ограниченность ресурсов. Ограниченность ресурсов означает их недостаток по отношению к существующим в них потребностям людей.

Абсолютная ограниченность ресурсов - недостаточность производства ресурсов для одновременного обеспечения ресурсов всего населения (хлеб, молоко) - характерна для природных и трудовых ресурсов

Относительная ограниченность ресурсов - удовлетворение избранных (определённых) потребностей для которых достаточно ресурсов (золото) – характерна для материальных, финансовых, информационных ресурсов.

Под экономическими ресурсами понимаются все виды ресурсов, которые используются в хозяйственной жизни, т.е. для производства благ. Поэтому их часто называют производственными ресурсами, факторами производства, факторами экономического роста. Расход ресурсов в процессе производства благ называют издержками (издержками производства). По своей экономической сути ресурсы близки к производственным благам, и поэтому в экономической теории, говоря об экономических благах, как правило, подразумевают и экономические ресурсы. Выделяют несколько видов экономических ресурсов

Природные ресурсы - это все блага, включая землю, предоставляемые природой бесплатно. Сюда относят не только поверхность планеты, но и подземные природные ископаемые, а также силу воды, солнечную энергию, климат и пр. Таким образом, к производственному фактору «природные ресурсы» относятся все силы природы, которые используются при производстве товаров. Все природные блага можно подразделить на неисчерпаемые (солнечная энергия, энергия ветра) и исчерпаемые (могут быть возобновляемыми – лес, вода – и невозобновляемыми – нефть, газ, месторождения руды и др.). В процессе хозяйствования природный фактор имеет значение для всего экономического процесса. Земля представляет собой основной природный фактор производства. Земля - это естественный природный фактор и она не является результатом производственной деятельности человека. В эту группу элементов (факторов) производства можно отнести и все природные богатства, а именно, залежи ископаемых и водные ресурсы, леса и пахотные земли, которые применимы и используются в производственном процессе. Земля может использоваться для производства сельскохозяйственной продукции, для строительства домов, городов, железных дорог и т.п.

Кадровые ресурсы, труд - совокупность умственных и физических способностей человека, его деятельность по созданию материальных и нематериальных благ. Под трудом в основном понимается физическая или интеллектуальная деятельность, направленная на изготовление различных материальных благ и оказание всевозможных услуг. Совокупность индивидуальных способностей личности, обусловленная полученным образованием, приобретенными профессиональными навыками и качеством здоровья образует так называемый человеческий капитал. Этот капитал (оплата труда) часто напрямую зависит от квалификации труда. Поэтому в настоящее время инвестиционные вложения, вкладываемые в человеческий капитал, являются одними из самых эффективных и окупающихся для общества.

Финансовые ресурсы, капитал представляет собой совокупность созданных прошлым трудом человека благ, а также блага предоствляемые природой бесплатно, это средства и предметы труда, в их числе здания, сооружения, линии электропередач, газо- и трубопроводы, инструменты, станки, материалы, сырьё, денежные оборотные средства и т. д. Капитал - это и ценные бумаги, знания. Капитал – все, что приносит доход владельцу. Он подразделяется на реальный (все средства производства) и материальный (финансовый, т.е. деньги для закупки средств производства, инвестиции). С помощью инвестиций достигается непрерывность производства (воспроизводства). Производство подразделяется на: простое (повторяется в одинаковых размерах); расширенное (увеличение капитала, ведущее к росту масштабов производства.

Информация - сведения о лицах, предметах, фактах, явлениях, процессах, событиях реального мира независимо от их представления. В их числе - производственные технологии, знания, поэтому процесс получения и передачи знаний в современный период времени приобретает огромнейшее значение.

Предпринимательская деятельность, как один из специфических факторов производства экономики, предполагает умелое сочетание и использование личной инициативы, природной смекалки и риска в организации различных производственных процессов. Предпринимательская способность - это специфический вид человеческого капитала, которая координирует и комбинирует все другие факторы производства в экономике в благих целях создания все новых востребованных обществом материальных благ и оказания различных услуг. Также это умение и желание на коммерческой основе в процессе производства активно внедрять новые технологии и виды производимого продукта, причем при определенных степенях риска и возможности понести немалые убытки. Поэтому предпринимательская деятельность по своему значению и результатам работы по праву приравнивается к затратам самого высококвалифицированного труда

Кроме того, принято выделять следующие виды ресурсов:

* По принадлежности:

 - собственные

 - заемные

* По степени заменяемости:

 - заменимые

 - не заменимые

* По степени распространения:

 - распространенные

 - уникальные

* По степени воспроизводства:

 - воспроизводимые (возобновляемые)

 - частично воспроизводимые

 - не воспроизводимые (не возобновляемые)

Воспроизводство – это непрерывно возобновляющийся процесс хозяйственной деятельности. Воспроизводство бывает:

 Простое - это воспроизводство в прежних объемах

Расширенное - это воспроизводство в увеличенных объемах

Классификация ресурсов медицинской организации:

* **природные ресурсы** (наличие целебных вод, грязей и пр.);
* **материально-технические ресурсы** (приборы и оборудование медицинского назначения; основные и вспомогательные здания, сооружения; обеспеченность элементами благоустройства,; транспортная база; склады ГСМ и проч.);
* **кадровые ресурсы** (врачи, средний и младший медицинский персонал с учётом профиля и уровня подготовки, обслуживающий персонал);
* **финансовые ресурсы** (денежные средства);
* **информационные ресурсы** (использование современных информационных технологий, реклама медицинских услуг, подключение к глобальным информационным сетям, автоматизированные системы сбора, обработки и анализа информации, автоматизированные системы управления и т.д.).

Рациональное использование ресурсов здравоохранения является актуальной проблемой в условиях ограниченного финансирования. Эффективное использование ресурсов является важнейшим условием оптимального функционирования здравоохранения и его дальнейшего успешного развития.

Понятие ресурсов тесно взаимосвязано с понятием «работа», поскольку ресурсы соотносятся не только с организацией в целом, а с определенными работами, выполняемыми в определенной запланированной последовательности, соответствующей календарному плану работ.

В рамках календарного планирования работ по проекту описываются потребности в ресурсах по работам в виде функции потребности. Потребность работы в складируемом ресурсе описывается функцией интенсивности затрат, показывающей скорость потребления ресурса в зависимости от фазы работы, либо функцией затрат, показывающей суммарный, накопленный объем требуемого ресурса в зависимости от фазы.

Потребность работы в нескладируемом ресурсе задается в виде функции потребности, показывающей количество единиц данного ресурса, необходимых для выполнения работы, в зависимости от фазы.

Наряду с функциями потребности, характеризующими задачи организации, необходимо рассматривать и функции наличия (т.е. доступности) ресурсов, которые задаются аналогично функциям потребности. Отличие заключается в том, что функции наличия задаются для всей организации в целом, так что их аргументом выступает не фаза работы, а время (рабочее или календарное). Проверка ресурсной реализуемости календарного плана требует сопоставления функций наличия и потребности в ресурсах для всей организации в целом.

1. Управление ресурсами.

**Управление ресурсами –** это процесс, в рамках которого организации эффективно управляют разнообразными ресурсами, имеющимися в их распоряжении.

Его назначение — максимизировать эффективность ресурсов, чтобы успешно реализовать план, его задачи и цели. Иными словами, распределить ресурсы так, чтобы они находились в нужном месте в нужное время, добиться результата с наименьшими усилиями.

Процесс управления ресурсами включает планирование, необходимое чтобы для решения конкретных задач применялись правильные ресурсы.

Управление ресурсами включает составление графиков и планирование бюджета для людей, проектов, оборудования и поставок.

В каждый определенный текущий момент времени ресурсы организации ограничены, и поэтому основными задачами управления ресурсами являются:

· оптимальное планирование ресурсов;

· управление материально-техническим обеспечением, в том числе:

· управление закупками ресурсов;

· управление снабжением;

· управление поставками ресурсов;

· управление запасами ресурсов;

· управление распределением ресурсов по работам проекта.

Структурная модель процессов управления ресурсами включает:

**Планирование**

-Разбивка графиков обеспечения ресурсами всех работ;

-Обеспечение закупок ресурсов.

**Регулирование**

**-**Регулирование поставок ресурсов;

-Регулирование распределение ресурсов по работам;

-Регулирование запасов ресурсов.

**Контроль**

-Оценка обеспечения ресурсами работ;

 - Оценка затрат на ресурсы;

-Контроль запасов;

 -Контроль качества ресурсов;

-Контроль запланированных показателей по срокам и стоимости.

Управление ресурсами предусматривает ряд основных процессов:

1 закупки и поставки ресурсов,

2 распределение ресурсов,

3 управление запасами ресурсов.

Закупки ресурсов — центральный элемент системы управления ресурсами. Приведу основные понятия. Под закупками понимают мероприятия, направленные на обеспечение организации ресурсами — т. е. имуществом (товарами), выполнением работ, передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом. Закупки и поставки взаимосвязаны и, по сути, являются двумя сторонами процессов материально-технического обеспечения.

Управление закупками — подсистема управления организацией, включающая процессы приобретения товаров, продукции и услуг по проекту от внешних организаций-поставщиков.

Данная подсистема состоит из планирования материально-технического обеспечения, выбора поставщиков, заключения контрактов и их ведения, обеспечения поставок, завершения контрактов.

Управление поставками также выделяется в качестве самостоятельной подсистемы. Управление поставками включает в себя: планирование поставок; организацию бухгалтерского учета; доставку, приемку и хранение товара; учет и контроль доставки.

Таким образом, данные подсистемы, а именно: планирование и организация закупок и поставок, являются первым этапом в управлении ресурсами организации. Планирование и организация осуществляются на основе данных проектно-сметной документации совместно с общим планом производства и учитывают длительность цикла закупок и доставки грузов. Состоит из этапов, включающих выбор поставщиков, размещение заказов и контроль за поставками.

Выбор поставщиков осуществляется на основе изучения квалификационных анкет, призванных осветить управленческие, технические, производственные и финансовые возможности; список претендентов, разрабатываемый на основе изучения анкет, согласуется с заказчиком и руководителем организации; окончательный выбор поставщиков осуществляется в результате торгов.

Размещение заказов — совместно с проектной организацией разрабатываются мероприятия по стандартизации закупок; общие заказы оформляются только на основе работ по сокращению номенклатуры закупок; оценка заявок и проведение торгов предшествуют заключению контрактов; последнее производится в результате дополнительных встреч и согласований с победителями торгов по вопросам требований к перевозке и хранению грузов, а также порядка платежей и премирования.

Контроль за поставками — осуществляется на основе специальных графиков; организуется по каждому из видов поставок; основывается на общем плане производства; все изменения вносятся в общий график производства; основывается на стандартных формах отчетности.

Процессы закупок являются наиболее сложными в управлении ресурсами и требуют тщательной проработки. Приведем ряд основных понятий в логической последовательности.

Среда, влияющая на закупки, — сочетание внутренних и внешних сил, как по отдельности, так и во взаимодействии друг другом, которое способствует или препятствует достижению цели закупок. Эти силы могут быть связаны с бизнесом, проектом или обусловлены политическими, экономическими, технологическими или организационными обстоятельствами.

Стратегия закупок— система методов, принципов взаимосвязи специфики закупок по конкретному проекту с окружающей средой организации.

Взаимосвязь закупок со структурой работ по контрактам и требуемого обеспечения ресурсами в разрезах сроков и контрактов.

Планирование закупок по контракту — процесс, в результате которого формируется документация по закупкам, устанавливающая принципы деятельности по закупкам, детализирующая процесс закупок по времени, затратам, исполнителям, поставщикам, контрактам, стадиям проекта и видам ресурсов.

Предварительная оценка возможностей закупок — оценка опыта, производственных показателей, возможностей, ресурсов и текущей загруженности работой потенциальных поставщиков.

Выбор источников закупок — процесс выбора организации или индивидов, чьи ресурсы, надежность и производственные показатели, как предполагается, должны обеспечить достижение целей закупок.

Оценка источников закупок - общее изучение возможных поставщиков для отправки им запроса о предложениях либо для начала переговоров с ними с целью заключения контракта.

1. Методики управления ресурсами

1. Распределение ресурсов.

Позволяет использовать доступные ресурсы с максимальной отдачей. Прежде всего, учитываются навыки и возможности сотрудников организации, и в результате все работы выполняются наиболее эффективным способом с использованием всех имеющихся ресурсов. Часто используются отчеты. Они могут содержать как общие, так и подробные сведения о доступности ресурсов, помогая избежать отставания от графика и превышения сметы. Чем мощнее инструменты отчетности, тем более прозрачную информацию вы получите и тем эффективнее сможете работать.

2. Выравнивание и сглаживание ресурсов.

Эта методика нацелена на выявление неиспользуемых или неэффективно используемых ресурсов в организации и их эффективное применение. (например, дополнительные навыки сотрудников. Если руководитель знает о них, то возможно не придется нанимать дополнительный персонал в случае неожиданного увеличения количества запросов).

3. Прогнозирование ресурсов.

Наличие плана по управлению ресурсами очень важно для оптимизации кадрового потенциала, материалов и расходования бюджета. Прогнозирование позволит предсказывать будущие потребности в ресурсах. На этапе планирования работ оно помогает определить объем работы, возможные ограничения, непредвиденные расходы и потенциальные риски. Для создания таких прогнозов нужно хорошо знать производственный процесс, а также иметь представление о наличии ресурсов в организации.

Преимущества управления ресурсами:

* Полный контроль над производственным процессом. В организации могут быть тысячи сотрудников, сотни проектов, десятки департаментов и подразделений по всему миру. Эффективное управление ресурсами даст возможность контролировать каждый этап и шаг в работе организации.
* Минимизация рисков, избежание непредвиденных осложнений. Зная изначальное состояние ваших ресурсов, распределив и спланировав их использование, вы можете избежать их нехватки, устранить недостатки или проблемы до того, как они возникнут.
* Предотвращение выгорания сотрудников. Назначая роль и загрузку каждому сотруднику, вы можете быть уверены, что никто не работает сверх нормы и каждый занят тем, что умеет и от чего получает удовольствие.
* Подстраховка. Планирование и управление ресурсами гарантирует, что вы сделали все, что было в ваших силах и не возникнет проблем из-за нехватки ресурсов
* Прозрачность информации о рабочих процессах. Другие подразделения организации могут оценить загрузку вашей команды и понять, работает ли она на полную мощность либо готова взять дополнительную задачу, и составляют планы с учетом вашей возможности взяться за выполнение новых проектов. Также прозрачность повышает уровень доверия заказчиков и других заинтересованных лиц.
* Оценка эффективности. Оценивая результаты проекта, вы можете проследить, насколько эффективна ваша команда. Это позволит делать более точные прогнозы на будущее.
* Оценка окупаемости инвестиций (ROI). Имея четкое представление, что понадобится для ведения и завершения проекта, вы можете заранее планировать и оценивать рентабельность инвестиций.