

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОЛОГИЙ ЛОГИСТИКИ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Н. Г. Плетнева и Е.В. Носкова

N.G. Pletneva & E.V. Noskova

Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, Россия

В настоящее время методы управления проектами становятся все более и более распространенными, поскольку показали на практике высокую эффективность в решении сложных задач в разных сферах экономической деятельности. Современные концепции проектного менеджмента предусматривают реализацию проекта в направлении «быстрее – дешевле – лучше», что делает его особенно востребованным при наличии большого количества ограничений. Методология проектного управления нашла применение во многих сферах: строительстве, инвестиционной деятельности, IT-сфере, логистике и во многих других.

В своем докладе мы остановимся на применении методологии проектного управления в логистике. При этом, учитывая особенности логистики как научного подхода к управлению потоками в широком смысле, мы рассматриваем взаимосвязь методологий логистики (логистического менеджмента) и проектного управления, а также выдвигаем гипотезу о взаимном обогащении указанных методологий и дополнении (развития) управления проектами методами логистики.

Сопоставление, анализ и синтез методологий логистики и проектного управления позволяет расширить области их взаимодействия, которое может привести как к повышению эффективности принимаемых решений, так и обогатить методологию управления проектам и кросс-функциональными решениями и методиками оптимизации ресурсов. Эти положения отражены в цели исследования (см. слайд 2).

Целью исследования является определение области взаимодействия и интеграции управления проектами и логистики как методологий современного менеджмента, позволяющих находить лучшие решения для повышения эффективности деятельности предпринимательских структур.

Наиболее часто взаимосвязь логистики и управления проектами рассматривается, когда логистика – это объект проектного менеджмента. На слайде 3 показаны виды проектных решений в логистике:

— проекты логистических цепей, цепей поставок, которые формируются как конфигурационные решения в рамках разработки и реализации логистической стратегии;

— инфраструктурные решения, к которым относятся размещение складских объектов и объемно-планировочные решения на складах, проекты приобретения транспортных средств, оборудования, информационных систем. Для данного вида решений управление проектами как

методологическая основа применяется наиболее часто. Исследования данной группы проектов позволяет отметить, что в данной области проектного управления накоплен значительный опыт;

- принятие решения об аутсорсинге процессов, инфраструктуры, технологий, персонала;

- внедрение логистических технологий (например, переход от толкающей к тянущей системе, реализация технологии управления запасами поставщиком в канале распределения и др.);

- цифровизация логистической деятельности, процессов и функций;

- проектное выполнение заказа потребителей. Эти решения стали появляться с распространением клиентоориентированного менеджмента, индивидуального подхода к обслуживанию. Логистические компании начали его реализовывать в сфере доставки крупногабаритных грузов, но постепенно проектный подход стал распространяться и на другие логистические услуги, оказываемые внешним и внутренним потребителям;

- проектные решения в области гуманитарной и социальной логистик. Данные направления логистики приобрели особую актуальность в период пандемии COVID-19, при этом совмещаются компетенции в управлении проектами и цепями поставок. Например, развертывание полевых госпиталей, организация непересекающихся потоков людей и материалов в медицинских учреждениях, гуманитарные поставки.

В управлении проектами логистические задачи рассматриваются как обеспечивающие. При этом чаще всего задачи логистики сводятся к ресурсообеспечению проекта: закупки необходимых материалов, компонентов, оборудования, услуг; осуществление выбора поставщиков; управление контрактами.

Следует отметить, что в литературе по управлению проектами, отражающей полный комплекс решений и действий по разработке и реализации проектов, методы логистики представлены весьма скромно. Чаще всего рекомендуются методы ABC-анализа и определения экономически обоснованного размера запаса (EOQ), методы управления закупками, выбора поставщика и администрирования контрактов.

Анализ теоретических подходов к управлению обеспечивающими процессами в проектном менеджменте позволяет сделать вывод о необходимости дополнения методологии управления проектами именно современными решениями из области логистики и управления цепями поставок, с одной стороны. С другой стороны, в управлении проектами особое значение придается координирующей межфункциональной деятельности, в области которой значительные результаты достигнуты в логистике. Современный функционал логистики перешел из разряда операционной к координирующей и управлению цепями поставок. При этом задачи координации и интеграции в настоящее время решаются благодаря цифровой трансформации как участников цепей поставок, так и процессов, проходящих в них.

Рассмотрение логистики только как обеспечивающего функционала наносит ущерб в достижении целей проекта. Логистика – это не только сфера экономической деятельности, но и, как было уже отмечено, самостоятельный раздел современной управленческой науки, который может применяться к разным объектам. При этом целью применения логистического подхода в разных сферах является оптимизация ресурсов при управлении потоками, цепями поставок и другими объектами. Решения, получаемые благодаря современному инструментарию логистики, должны отвечать критериям «быстрее», «дешевле», «лучше». Как мы видим, это те же критерии, что и для проектных решений. Это и объединяет методологию логистического и проектного подходов.

Рассматривая проектный подход в менеджменте и особенности управления логистикой, можно найти схожие признаки на разных уровнях обобщения свойств двух управленческих подходов. Сравнение проектного подхода в менеджменте и логистического подхода к управлению заказами внутренних и внешних потребителей представлено в таблице в презентации на листах 3-7.

Таблица 1. – Сравнение проектного менеджмента и проектного подхода в логистике

Параметр	Проектный подход в менеджменте	Логистический подход к управлению заказами потребителей
Цели	Достижение уникальных целей в определенные (установленные) сроки	Обеспечить удовлетворенность конкретного потребителя (внутреннего или внешнего) с наименьшими затратами и в короткие сроки
Характер выполняемых задач	Новый комплекс работ, новая последовательность действий, необходимость интеграции разных функциональных подразделений, взаимодействие	Индивидуальный характер логистического сервиса для выполнения уникальных запросов на логистическое обслуживание. Необходимость межфункциональной логистической координации и интеграции для достижения целей.
Ограничения и риски	Согласование ограничений с учетом различных участников проекта В новых проектах могут быть новые ограничения. Новые риски, связанные с содержанием проекта, условиями реализации проекта и участниками	Уникальность запросов на логистический сервис требует учета новых ограничений и рисков Необходимость учитывать интересы разных участников, задействованных в выполнении заказа
Участники и процессы управления	Новый состав участников в проекте, формирование временных организационных структур Процессы новые, требующие согласования со всеми участниками проекта	Для выполнения заказа могут быть привлечены новые участники Процессы как стандартные, так и новые

Как видно из таблицы, логистический менеджмент имеет значительное сходство с проектным управлением. Логистика на протяжении своего развития применяла лучшие инструменты, методики, концепции, которые зародились и прошли успешную апробацию в других практических и научных сферах. Управление проектами как концептуальный, методологический и практический прием может обогатить инструментарий логистики. Трансфер знания управления проектами в логистическую сферу сказывается на

процессах управления стоимостью, рисками и командой логистического проекта.

Различия в рассматриваемых подходах находятся в объектной сфере. Логистика ориентирована на оптимизацию параметров потоков. Методология логистики может быть применима в управлении множественными потоками, возникающими в проектной деятельности, что обуславливает трансфер логистического знания в управление проектами. Основная причина применения логистических методов в этом случае заключается в управлении и глобальной оптимизации различных видов ресурсов в процесс проектной деятельности. Несмотря на эту особенность осуществления логистического подхода в управлении проектами эта концепция представляется значительно шире управления ресурсами проекта.

В любом проекте участвуют разные функциональные подразделения организации, внешние партнеры, финансовые структуры, регуляторы предпринимательской деятельности. Для координации их действий необходимы кросс-функциональные процессы – паттерны, отработанные схемы принятия решений, соединяющие процессы, выполняемые отдельными подразделениями, или процессы разных стадий проекта. При крупномасштабных проектах, с привлечением внешних участников проекта, кросс-функциональное взаимодействие выходит за контур управления предприятием. Необходима координация, организация, контроль и мониторинг процессов участников разной организационной структуры, корпоративной культуры и сфер деятельности.

Примеры ситуаций, возникающих в управлении проектами, и которые могут быть решены с помощью методов логистики, представлены на слайде:

— Моделирование времени выполнения этапов проекта на основе аналога имитационной или аддитивной модели точно в срок, которая применяется в организации доставки и логистического цикла обслуживания и объединяет разные элементы цикла.

— Решения по закупкам и создаваемым запасам для нужд проекта как оптимизационные по критерию общих логистических затрат.

— Планирование бизнес-процессов в рамках проекта на основе методик, аналогичных планированию продаж и операций, которые рекомендуются для согласования долгосрочных и краткосрочных планов процессов в цепях поставок. Здесь могут рассматриваться различные способы интеграции планов (последовательная интеграция, когда решения на одном этапе являются ограничениями на другом; совместная интеграция; интеграция через открытый доступ на основе цифровых технологий).

— Опыт и методики межфункциональной логистической координации, накопленные при управлении цепями поставок и реализации решений интегрированного планирования, могут быть распространены на сферу управления проектами.

Результаты исследования представлены на слайде 8. Управление проектами и логистика являются разделами современной теории менеджмента, гармонично дополняющими друг друга. Технологии

проектного подхода уже доказали свою успешность в сфере логистики. Однако в управлении проектами возможности логистического менеджмента могут быть значительно расширены. Логистика может взять на себя интегрирующую роль при реализации проекта, поскольку критерии современной логистики и управления проектами идентичны – это быстрее, дешевле, лучше.

Интегративные способности логистики с позиции проектного управления недостаточно исследованы, и кросс-функциональность логистического менеджмента не находит должного применения. Однако у логистики и проектного менеджмента много схожих характеристик, и применение логистического управления может положительно сказаться на промежуточных и конечных результатах проектов и обогатить методологию проектного менеджмента кросс-функциональными решениями.