

РЕСУРСЫ ПРОЕКТА

РЕСУРСЫ ПРОЕКТА

Ресурс – количественная или качественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определённых преобразований получить желаемый результат.

Виды ресурсов:

- Производственные (средства производства)
- Материальные (сырье, комплектующие)
- Финансовые (капитал)
- Человеческие, в т.ч. руководитель организации
- Информационные
- Интеллектуальные (технологии)
- Организационные

Задачи:

- Нарращивание, привлечение
- Распределение
- Экономия

Затраты – размер ресурсов, использованных в процессе хозяйственной деятельности за определённый временной промежуток.

Постоянные затраты – затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска,

Переменные затраты – затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции.

Себестоимость – совокупность затрат на производство продукции, выполнение работ или оказание услуг.

Выручка (доход, оборот, объём продаж) – количество денежных средств или иных благ, получаемых компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам.

Прибыль – положительная разница между доходами (выручка от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Эффективность – это:

- соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса
- степень достижения поставленных целей

Рентабельность – относительный

показатель экономической эффективности.

Рентабельность отражает степень эффективности использования ресурсов.

Рентабельности рассчитывается как

отношение прибыли к активам или ресурсам, её формирующим.

- *Рентабельность реализованной продукции* – отношение прибыли от реализации к объему реализации.

$ROM = (\text{Прибыль от реализации продукции, работ, услуг} / \text{Реализация}) * 100 \%$

- *Рентабельность основных средств* – отношение (чистой) прибыли к величине основных средств.

$ROFA = \text{ЧП} / \text{Основные средства} * 100 \%$

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
РЕСУРСЫ
ОРГАНИЗАЦИИ**

СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА –

совокупность **предметов труда** (сырье, материалы, комплектующие, топливо) и **средств труда** (машины, оборудование, здания, транспортные средства), используемых для создания материальных благ.

Средства производства, выраженные в стоимостной форме, представляют собой **производственные фонды.**

Различают основные и оборотные фонды.

□ **Основные производственные фонды**

представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства **длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму**. Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

□ **Оборотные фонды** - это те средства производства, которые **целиком потребляются** в каждом новом производственном цикле, **полностью переносят свою стоимость на готовый продукт** и в процессе производства **не сохраняют своей натуральной формы**.

В зависимости от производственного назначения основные фонды делятся на следующие группы:

- здания** - производственные корпуса, склады, конторы, гаражи и т.п.;
- сооружения** - дороги, эстакады, ограждения и др. инженерно-строительные конструкции, создающие необходимые условия для осуществления процесса производства;
- передаточные средства** - линии электропередач, связи, трубопроводы;
- машины и устройства** - силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие устройства и лабораторное оборудование, вычислительная техника;
- транспортные средства** - все виды транспортных средств, в т.ч. межзаводские, межцеховые и внутрицеховые;
- инструменты**;
- производственный инвентарь и принадлежности**;
- хозяйственный инвентарь**;
- другие основные фонды.**

Активная и пассивная части основных производственных фондов:

- ❑ к активной части относятся передаточные устройства, машины и оборудование,
- ❑ к пассивной - здания, сооружения, транспортные средства, которые непосредственно не участвуют в процессе производства, но являются необходимым его условием.

Соотношение между отдельными группами и частями основных производственных фондов характеризует их **структуру**, имеющую важное значение в организации производства.

Наиболее эффективна та структура, где больше удельный вес активной части.

На структуру основных производственных фондов влияют такие факторы, как специализация и концентрация производства, особенности производственного процесса, уровень механизации и автоматизации, географическое размещение предприятия и др.

Находящиеся на предприятиях основные фонды постепенно изнашиваются.

Различают физический и моральный износ.

- **Физический износ** означает материальный износ основных производственных фондов под воздействием процесса труда, сил природы (стирание рабочих органов, коррозия металлических частей и конструкций, гниение деревянных частей, выветривание и т.п.).

Физический износ основных производственных фондов находится в прямой зависимости от нагрузки, качества ухода, уровня организации производства, квалификации рабочих и других факторов.

Для точного определения износа проводится обследование технического состояния основных фондов.

- **Под моральным износом** основных производственных фондов понимается их несоответствие современному уровню техники, снижение технико-экономической целесообразности их эксплуатации.

С целью компенсации износа основных фондов и накопления необходимых средств для воспроизводства и восстановления основных фондов используется **система амортизационных отчислений**.

Амортизацией называется денежное возмещение износа основных фондов. Амортизационные отчисления являются одним из элементов издержек производства и включаются в состав себестоимости продукции.

Экономический смысл амортизации:

- при помощи механизма амортизации создаются потоки денежных средств, которые в дальнейшем будут направлены на воспроизводство основных фондов
- после выпуска продукции формируется ее себестоимость, к себестоимости прибавляется величина желаемой прибыли, в результате образуется цена. Затраты на основные средства подлежат включению в состав себестоимости продукции на равномерной основе, т.к. если единовременно списать все затраты на себестоимость, цены на продукцию увеличатся в разы и станут неконкурентными.

Существуют различные формы простого и расширенного воспроизводства основных фондов.

□ **Формы простого воспроизводства**

ремонт (текущий, средний, капитальный и восстановительный)
модернизация оборудования (совершенствование его с целью предотвращения технико-экономического старения и повышения технико-эксплуатационных параметров до уровня современных требований производства)
замена физически изношенных и технически устаревших средств труда

□ **Формы расширенного воспроизводства**

техническое перевооружение (на качественно новом уровне)
действующего предприятия
реконструкция и расширение
новое строительство

Оборотные производственные фонды

- ❑ **производственные запасы** - сырье, вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, быстроизнашивающиеся малоценные инструменты, а также хозяйственный инвентарь;
- ❑ **незавершенное производство** - предметы труда, которые находятся в производстве на разных стадиях обработки в подразделениях предприятия;
- ❑ **полуфабрикаты собственного изготовления** - предметы труда, обработка которых полностью завершена в одном из подразделений предприятия, но подлежащие дальнейшей обработке в других подразделениях предприятия;
- ❑ **расходы будущих периодов**, к которым относятся затраты на подготовку и освоение новой продукции, рационализаторство и изобретательство, а также другие затраты, произведенные в данном периоде, но которые будут включены в себестоимость продукции в последующем периоде.

Производственная мощность предприятия - максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции (или объем переработки сырья) в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства.

Для измерения производственной мощности используются натуральные и условно-натуральные измерители (тонны, штуки, метры, тысячи условных банок и т.д.).

Различают три вида мощности:

- проектную (предусмотренную проектом строительства или реконструкции);
- текущую (фактически достигнутую);
- резервную (для покрытия пиковых нагрузок).

При анализе работы промышленного предприятия применяются различные **показатели полезного использования материальных ресурсов**:

- показатель (коэффициент) выхода готовой продукции из единицы сырья;
- показатель расхода сырья на единицу готовой продукции;
- коэффициент использования материалов (отношение чистого веса или массы изделия к нормативному или фактическому расходу конструкционного материала);
- уровень отходов (потерь) и др.

Общими **источниками экономии материальных ресурсов** являются:

- снижение удельного расхода материалов;
- уменьшение веса изделий;
- снижение потерь и отходов материальных ресурсов;
- использование отходов и побочных продуктов;
- утилизация отходов;
- замена натурального сырья и материалов искусственными и др.

Lean-менеджмент (бережливое производство)

Тайити Оно (1912 – 1990) выделил 7 видов потерь:

- потери из-за перепроизводства;
- потери времени из-за ожидания;
- потери при ненужной транспортировке;
- потери из-за лишних этапов обработки;
- потери из-за лишних запасов;
- потери из-за ненужных перемещений;
- потери из-за выпуска дефектной продукции

ФИНАНСЫ

Финансы – это система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота.

Все **финансовые отношения** предприятий можно объединить в четыре группы:

- ❑ **с другими предприятиями и организациями** (поставщиками, потребителями, обладателями финансовых ресурсов)
- ❑ **внутри предприятия** (между учредителями, между предприятием и сотрудниками)
- ❑ **внутри объединений предприятий и организаций** (отношения предприятий с вышестоящей организацией внутри финансово-промышленных групп)
- ❑ **с финансово-кредитной системой государства** (перечислением налогов и отчислений, взаимодействие с банками, операции с ценными бумагами)

Денежные доходы, накопленные их собственниками для последующего расходования, а также средства, привлеченные в качестве кредитов, составляют **финансовые ресурсы**.

Для предприятий – это собственный капитал, прибыль, полученные кредиты и размещенные на рынке ценные бумаги. Для работников финансовым ресурсом является доход в виде заработной платы, а также кредиты (например, банковские, потребительские и ломбардные).

Различают **собственные и привлеченные (кредитные)** финансовые ресурсы.

Собственные финансовые ресурсы находятся в полном распоряжении их владельца, а кредитные привлекаются на срок и подлежат возврату вместе с процентными выплатами за их использование.

Источниками **кредитных ресурсов** выступают временно свободные денежные средства предприятий, населения, а в некоторых случаях и государства. Купля и продажа этих ресурсов сосредоточена на **финансовом рынке**. Он состоит из двух частей: рынка ссудных капиталов и рынка ценных бумаг. Его основная функция – обеспечение хозяйствующих субъектов дополнительными денежными средствами под определенный процент.

Система управления финансами предприятия включает в себя следующие базовые элементы:

- ❑ общие принципы организации финансов хозяйствующего субъекта;
- ❑ финансовые методы;
- ❑ финансовые инструменты;
- ❑ организационную структуру системы управления финансами;
- ❑ финансовые показатели деятельности организации.

Организация финансов как элемент системы управления предприятием включает в себя следующие принципы:

- ❑ **Принцип самокупаемости**, выражающийся в способности предприятия обеспечивать свои расходы, связанные с производственным процессом, результатами деятельности, сохраняя тем самым повторяемость производства в неизменных масштабах;
- ❑ **Принцип финансового планирования**, определяющий безусловную необходимость установления на перспективу объемов всех поступлений денежных средств и направлений их расходов;
- ❑ **Принцип самофинансирования**, означающий приоритет собственных источников финансирования как стратегии управления финансовыми ресурсами предприятия в целях накопления капитала, достаточного для финансирования расширенного воспроизводства.
- ❑ **Принцип ответственности за результаты хозяйственной деятельности**, предусматривающий систему штрафов за нарушение договорных обязательств, расчетной дисциплины, налогового законодательства;
- ❑ **Принцип соблюдения очередности платежей**;
- ❑ **Принцип финансового контроля**, заключающийся в проверке законности, целесообразности и результативности финансовой деятельности организации.

Капитал – часть финансовых ресурсов, вложенных в производство и приносящих доход по завершении оборота.

Капитал находится в постоянном движении – кругообороте.

Стадиям кругооборота капитала соответствуют три его формы:

денежная, производительная и товарная.

Всеобщая формула капитала:

$D - T - D1$

Помимо формирования капитала предприятия должны решать задачи:

- ❑ эффективного его использования;
- ❑ оптимизации форм привлечения капитала;
- ❑ учета рисков, связанных с формированием капитала;
- ❑ использования конкретных механизмов формирования капитала предприятий отдельных организационно-правовых форм, размеров, форм собственности и др.

Основные средства – это денежные средства, инвестированные в основные фонды производственного и непроизводственного назначения.

Активы предприятия – это все элементы хозяйственного богатства, которые могут быть использованы в экономической деятельности в качестве источника прибыли:

- движимое и недвижимое имущество,
- денежные средства,
- ценные бумаги,
- производственные фонды,
- товарно-материальные ценности,
- дебиторская задолженность.

Пассивы предприятия характеризуют обязательства, ответственность и долги предприятия и показывают, откуда взялись активы.

Все те активы, которыми владеет предприятие, не берутся из ниоткуда и не появляются на пустом месте, а возникают за счет определенных источников. Эти источники и есть пассивы.

Общая сумма пассивов предприятия
всегда равна общей сумме активов.

Это подтверждает бухгалтерский баланс
предприятия, актив и пассив баланса
всегда равны.

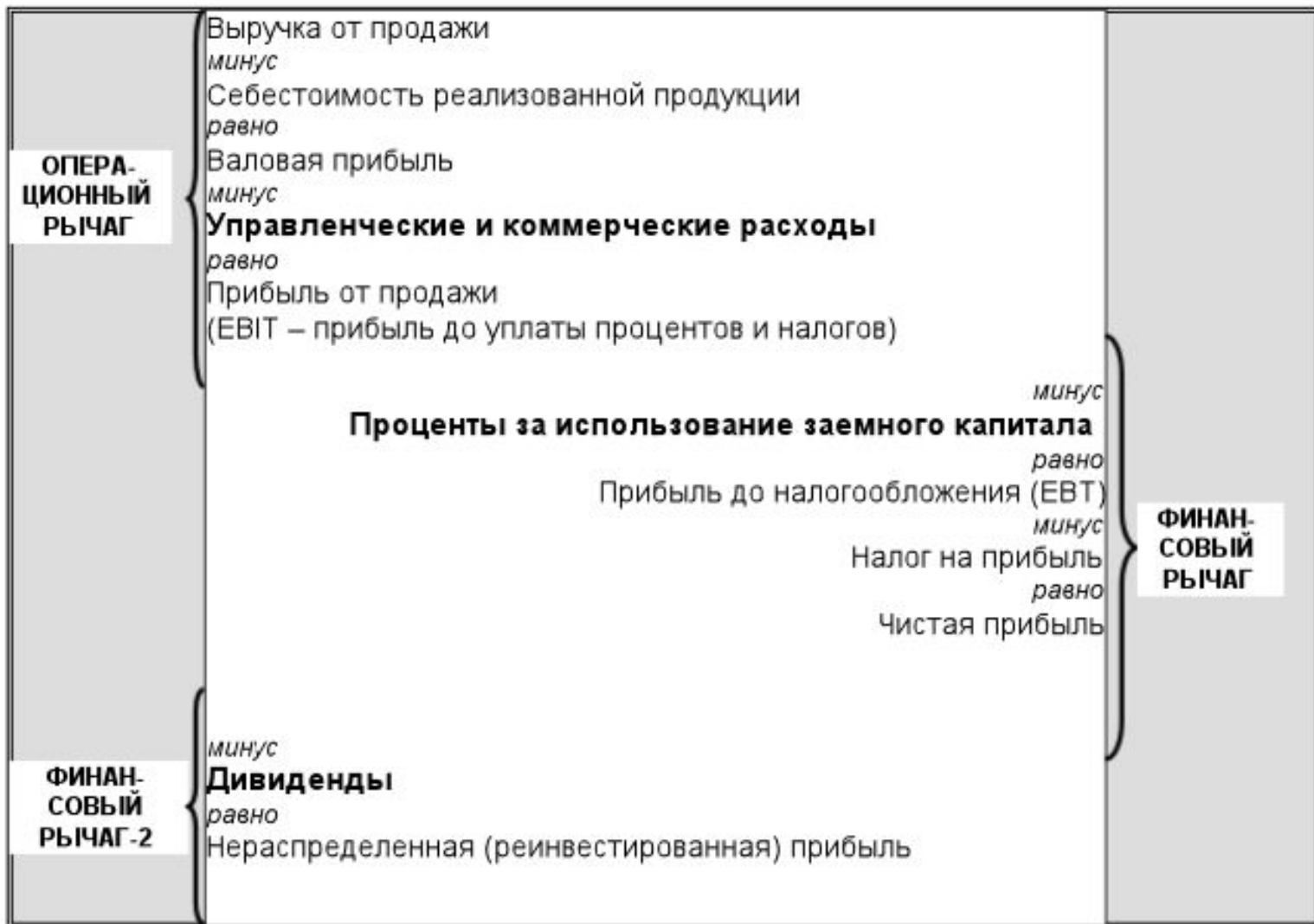
Если это правило не выполняется, то в
бухгалтерском учете допущены ошибки.

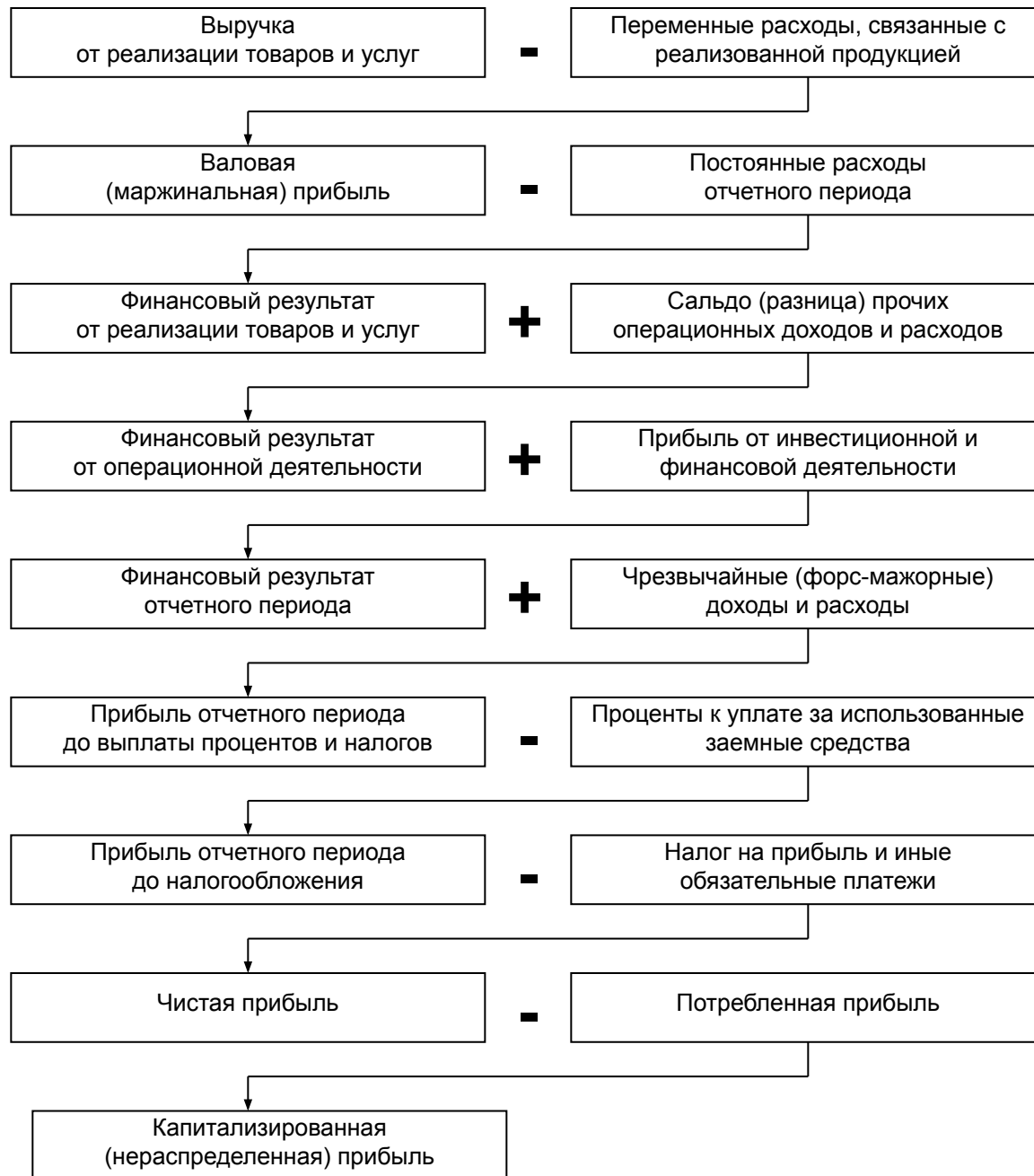
Выручка (оборот, объём продаж) –

количество денежных средств или иных благ, получаемых предприятием за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам.

Прибыль (маржа) – это выручка минус расходы (издержки), которые предприятие понесло в процессе производства своих продуктов.

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИБЫЛИ





Срок окупаемости – временной интервал, за который полностью возвращаются вложенные в проект инвестиционные средства

Дисконтирование

«Рубль сегодня – это больше, чем рубль завтра»

Полученный сегодня рубль может быть инвестирован и завтра вместе с полученным доходом превратиться в большую сумму.

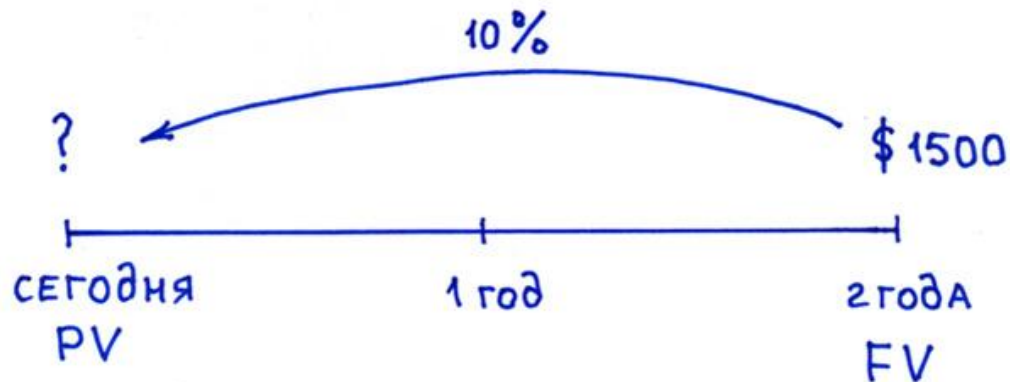
Одинаковые денежные суммы, получаемые или уплачиваемые в различные периоды, не являются эквивалентными.

Для сопоставления разновременных стоимостных величин между собой (алгебраического сложения) необходимо их приведение к единому моменту времени. Приведение может осуществляться к последнему, начальному или промежуточному моменту времени.

Допустим, через два года вам надо сделать платёж в сумме 1500\$.

Чему эта сумма будет равноценна сегодня?

Если вы хотите выяснить, сколько будет стоить сегодня сумма денег, которую вы или получите, или планируете потратить в будущем, то вам надо продисконтировать эту будущую сумму по заданной ставке процента. Эта ставка называется «**ставкой дисконтирования**».



Дисконтирование – это определение сегодняшней стоимости будущей денежной суммы (будущего денежного потока).

$$PV = FV * 1/(1+R)^n$$

FV – будущая стоимость, PV – текущая стоимость, R – ставка дисконтирования, n – число лет от даты в будущем до текущего момента.

Предположим, что ставка дисконтирования равна 10%.

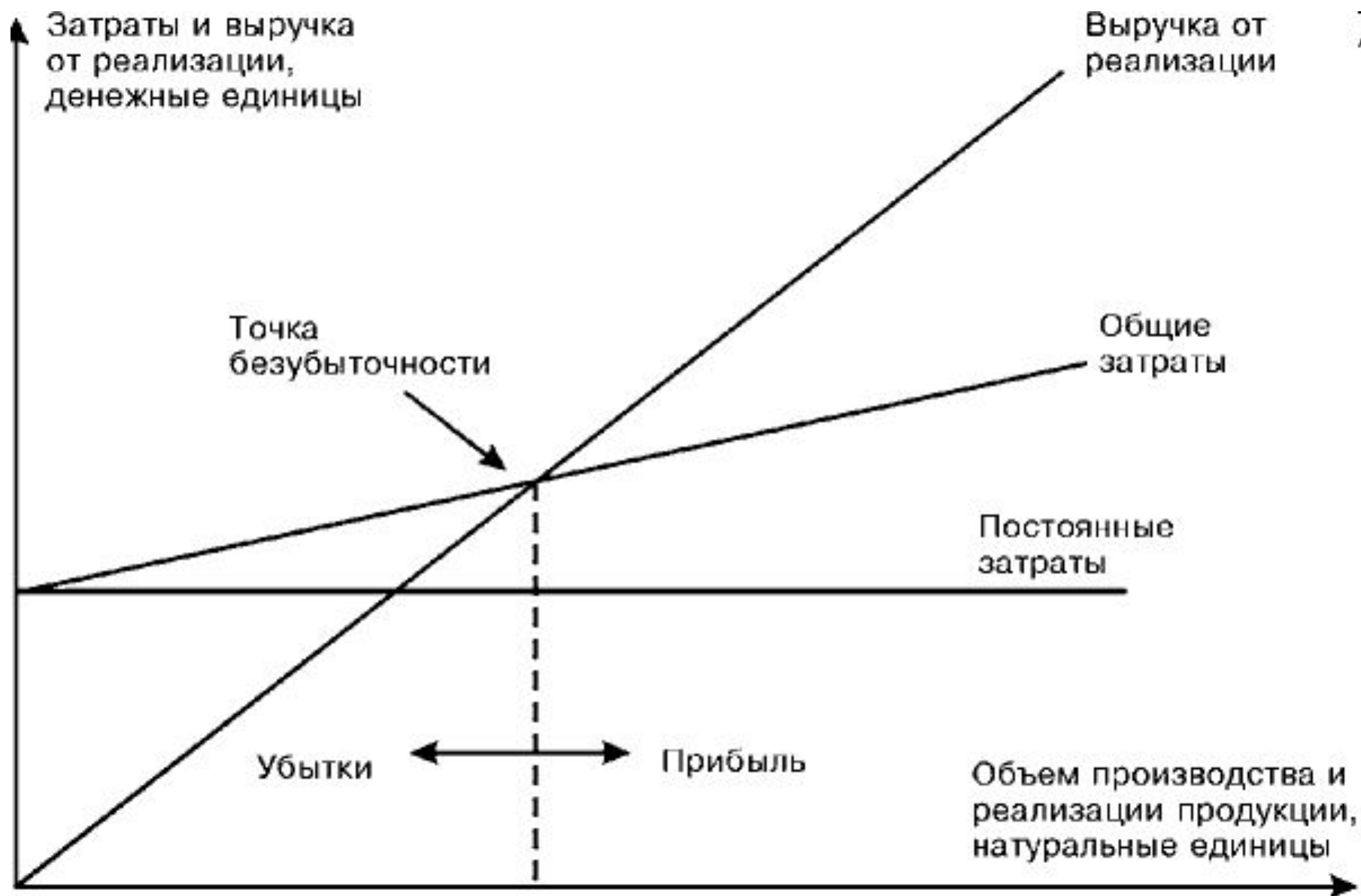
Чтобы рассчитать сегодняшнюю стоимость, нужно идти от обратного: 1500 \$ разделить на $(1,10)^2$, что будет равно примерно 1240 \$.

1500 \$ – это **будущая стоимость**, т.е. сумма платежа (денежного оттока) через 2 года,

1240 \$ – это и есть так называемая **дисконтированная стоимость (текущая стоимость)** будущего денежного потока.

Операционная прибыль — прибыль от основной деятельности, равная разности между нетто-выручкой (выручкой за вычетом себестоимости) и расходами по обычной деятельности

Точка безубыточности – минимальный объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль



Точка безубыточности в денежном

выражении – такая минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль при этом равна нулю)

Точка безубыточности в единицах

продукции – такое минимальное количество продукции, при котором доход от реализации этой продукции полностью перекрывает все издержки на её производство

● Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$ТБ_{д} = \frac{В * З_{пост}}{В - З_{пер}}$$

Формула расчета точки безубыточности в единицах продукции:

$$ТБ_{н} = \frac{Р_{н} * З_{пост}}{Ц - ЗС_{пер}}$$

- В – выручка от продаж единицы продукции
- $Р_{н}$ – объем реализации в натуральном исчислении
- $З_{пер}$ – переменные затраты
- $З_{пост}$ – постоянные затраты
- Ц – цена за единицу продукции
- $ЗС_{пер}$ – средние переменные затраты (на единицу продукции)
- $ТБ_{д}$ – точка безубыточности в денежном исчислении
- $ТБ_{н}$ – точка безубыточности в натуральном исчислении

Пример. Небольшой Интернет-магазин

Постоянные затраты в месяц	
Аренда	70 000
Оклады	160 000
Комиссия банка	1 000
Абонентская плата моб. связь	1500
Реклама	55 000
Итого:	287 500

● Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$ТБ_{д} = \frac{В * З_{пост}}{В - З_{пер}}$$

Формула расчета точки безубыточности в единицах продукции:

$$ТБ_{н} = \frac{P_{н} * З_{пост}}{Ц - ЗС_{пер}}$$

- В – выручка от продаж единицы продукции
- $P_{н}$ – объем реализации в натуральном исчислении
- $З_{пер}$ – переменные затраты
- $З_{пост}$ – постоянные затраты
- Ц – цена за единицу продукции
- $ЗС_{пер}$ – средние переменные затраты (на единицу продукции)
- $ТБ_{д}$ – точка безубыточности в денежном исчислении
- $ТБ_{н}$ – точка безубыточности в натуральном исчислении

Игнорирование точки безубыточности:

вымывание («проедание») оборотного капитала, т.е. части капитала компании, которая задействована в ее повседневной коммерческой деятельности.

1. Недостаток средств на закупку новых партий товара
2. Сокращение продаж, связанное с невозможностью удовлетворить запросы покупателей.
3. Дополнительное кредитование

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ



❑ К осязаемым ресурсам относятся капитал, земля, здания, сооружения, оборудование, сырьё.

Такие ресурсы, как правило, могут быть достаточно быстро и относительно легко приобретены на открытых рынках и не могут обеспечить компании долгосрочное конкурентное преимущество, поскольку они также доступны и для её конкурентов.

❑ Компания также может обладать неосязаемыми ресурсами, такими как репутация бренда, торговые марки, интеллектуальная собственность, несмотря на то, что, как правило, не имеют физического воплощения.

В отличие от материальных ресурсов репутация бренда, например, формируется в течение достаточно длительного времени и её невозможно приобрести в результате быстро организованной сделки. Неосязаемые ресурсы, как правило, прочно взаимосвязаны с компанией, её собственниками, и являются основным источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Специфика, разнообразие или гетерогенность ресурсов, таких как навыки, компетенции, возможности, означают, что их характеристики в разных компаниях отличаются друг от друга.

Если компания обладает такими же ресурсами, как и конкуренты, или комбинирует их аналогичным образом, то это не даёт возможность сформировать отличительные особенности компании или её конкурентные преимущество. То, что может сделать одна компания, может и другая, например, копируя, имитируя или «клонирова» продукты товары и услуги. Однако это ситуация характерна для совершенной или «идеальной» конкуренции, в реальных условиях компании, сталкивающиеся с одинаковыми внешними воздействиями, способны формировать и реализовывать различные стратегии и, как следствие, побеждать или проигрывать в конкурентной борьбе.

Тем не менее, в рамках ресурсного подхода делается вывод о том, что компании способны достичь конкурентных преимуществ, комбинируя имеющиеся ресурсы специфическим, или даже уникальным, образом.

VRIO - анализ

- Насколько ресурс ценен, полезен, существенен (**V**aluable)?
- Насколько ресурс редок **R**are?
- Насколько нашим конкурентам сложно и дорого скопировать или приобрести) ресурс (**C**ostly to Imitate)?
- Насколько компания организована, чтобы суметь извлечь преимущества от обладания ресурсом (**O**rganized to capture the value of the resources), т.е. способна ли компания реализовать свой потенциал?

**Ресурс следует признать ценным,
если он:**

- ☐ позволяет расширить возможности организации или защитить её от внешних угроз**
- ☐ обеспечивает удовлетворенность потребителей, имеет некоторую ценность для них.**

Редкими являются ресурсы, которыми обладают одна или крайне ограниченный круг организаций.

Ценные и, одновременно, относительно редкие ресурсы способны обеспечивать конкурентное преимущество организации в краткосрочной перспективе.

Если несколько компаний обладают схожими в количественном и качественном выражении ресурсами, или реализуют относительно одинаковые подходы к их использованию, то это приводит к равенству или паритету конкурентных позиций. Схожие стратегии, опирающиеся на идентичные ресурсы, как правило, не могут обеспечить лидерство кого-либо из участников рынка.

Ресурсы характеризуются как сложно имитируемые, если конкуренты, не обладающие такими ресурсами, не могут продублировать, приобрести или заменить их за разумную цену. Имитация осуществляется, как правило, двумя способами: прямое копирование (или клонирование) ресурсов или замещение аналогами.

Причины, по которым ресурсы сложно имитировать:

- исторические предпосылки – ресурсы, «привязанные» к историческим событиям или фактам, ресурсы, которые создавались на протяжении долгого времени, например, репутация, авторство какой-либо идеи и т.п., сложно копировать.**
- неоднозначность результатов – в некоторых ситуациях сложно определить конкретный источник конкурентного преимущества, взаимосвязь ресурсов и преимуществ неочевидна**
- прочный социальный фундамент – ресурсы, опирающиеся на организационную культуру и межличностные взаимодействия так же сложно копируются.**



Ресурсы сами по себе не гарантируют достижения конкурентных преимуществ.

Компания должна быть способна реализовать свой потенциал, найти оптимальную комбинацию имеющихся ресурсов.

Оценка ценности и уникальности ресурсов компании

Если ресурсы компании:	Компания может:
не являются ценными	отставать от конкурентов
являются ценными, но не редкими	соблюдать конкурентный паритет
являются ценными и редкими	получить конкурентное преимущество, по крайней мере, временное

Оценка возможностей копирования ресурсов конкурентами

Если ресурсы компании:	Компания может:
являются ценными, редкими, но легко копируются	получить кратковременное конкурентное преимущество
являются ценными, редкими, и сложно копируются	получить долгосрочное конкурентное преимущество при условии правильной организации использования ресурсов

Общая логика проведения и результаты VRIO-анализа

Является ли ресурс / способность ...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при копировании?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Экономические результаты
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Ниже средних по отрасли
Да	Нет	-	В некоторой степени	Конкурентный паритет	На уровне средних по отрасли
Да	Да	Нет	В некоторой степени	Временное конкурентное преимущество	Выше средних по отрасли, хотя бы в краткосрочной перспективе
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Выше средних по отрасли

