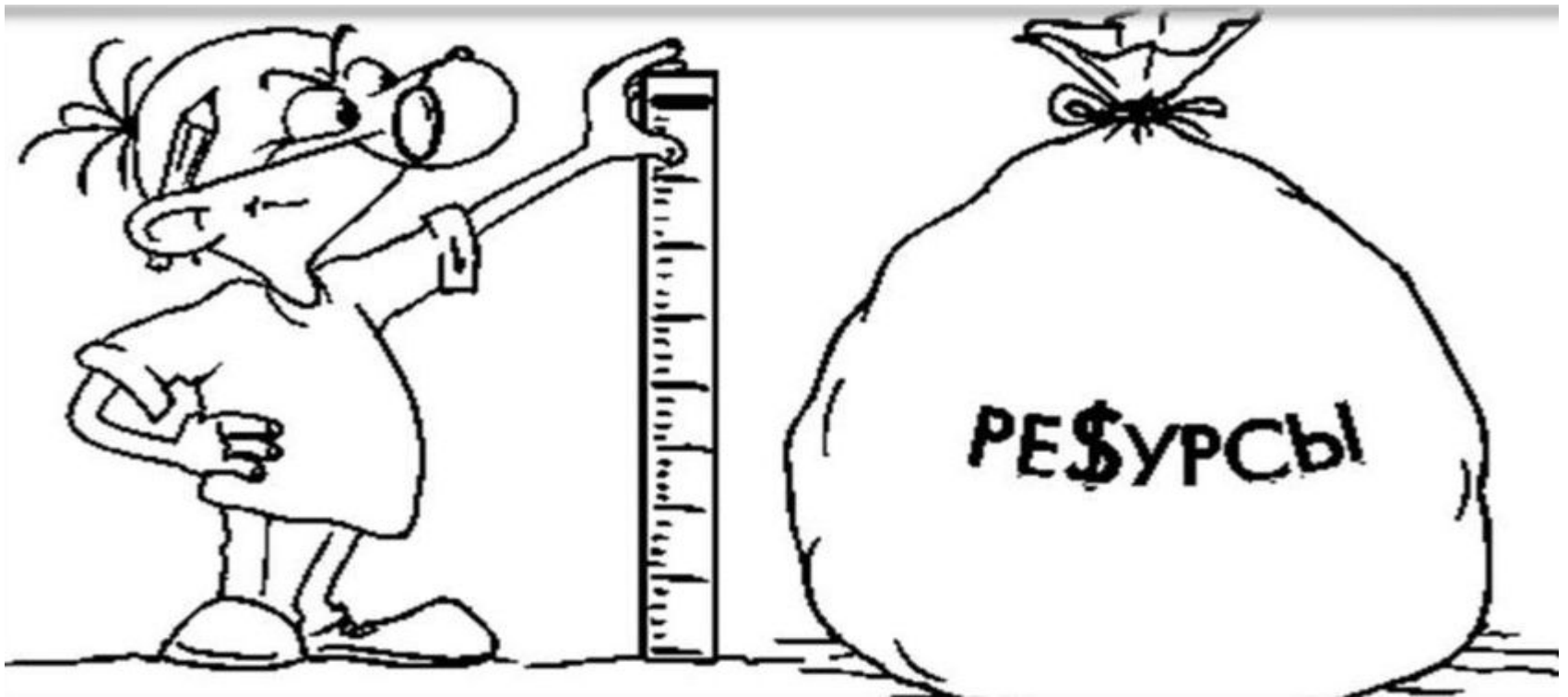


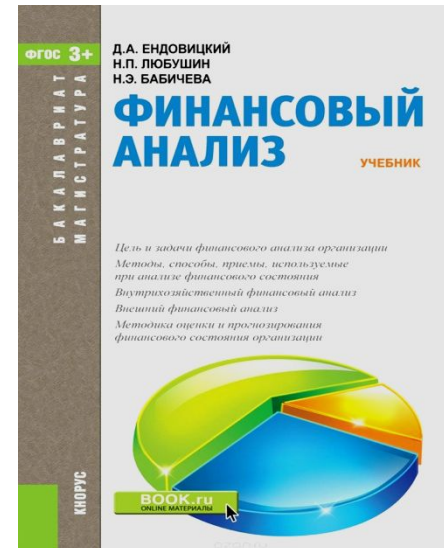
# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Анализ ресурсного потенциала предприятия



# Стратегический анализ

*этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.*

# Базовые курсы:



# Подходы к анализу ресурсного потенциала

Цепочка ценностей Портера

Финансовый анализ

- ✓ Оценка ресурсов и эффективности
- ✓ Финансовый анализ
- ✓ Сравнительный анализ

Еще один подход

ΠΟ

ΡΤ

ΕΡ

**Основные этапы ценности:**

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг (включая продажу);
- 5) обслуживание товара у потребителя.

1

**Вспомогательные виды:**

- 1) Управленческая структура;
- 2) управление персоналом;
- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.



## **ВТОРИЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ**

**Общее управление предприятием**

**Управление персоналом**

**Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы**

**Снабжение**

**Входящая  
логистика**

**Производ-  
ство**

**Исходящая  
логистика**

**Маркетинг  
и продажи**

**Послепро-  
дажное  
обслужи-  
вание**

## **ПЕРВИЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ**

**1**

**Уровень прибыли**

**Уровень прибыли**

## **СХЕМА анализа предприятия по «ценности Портера»**

- 1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.**
- 2. Финансовый анализ деятельности предприятия.**
- 3. Сравнительный анализ.**
- 4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия**



# 1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.

2

По каждому из основных и вспомогательных видов деятельности

определяются ресурсы:

- **физические ресурсы;** *качественные и количественные характеристики*
- **человеческие ресурсы;**
- **финансовые ресурсы;**
- **нематериальные активы**

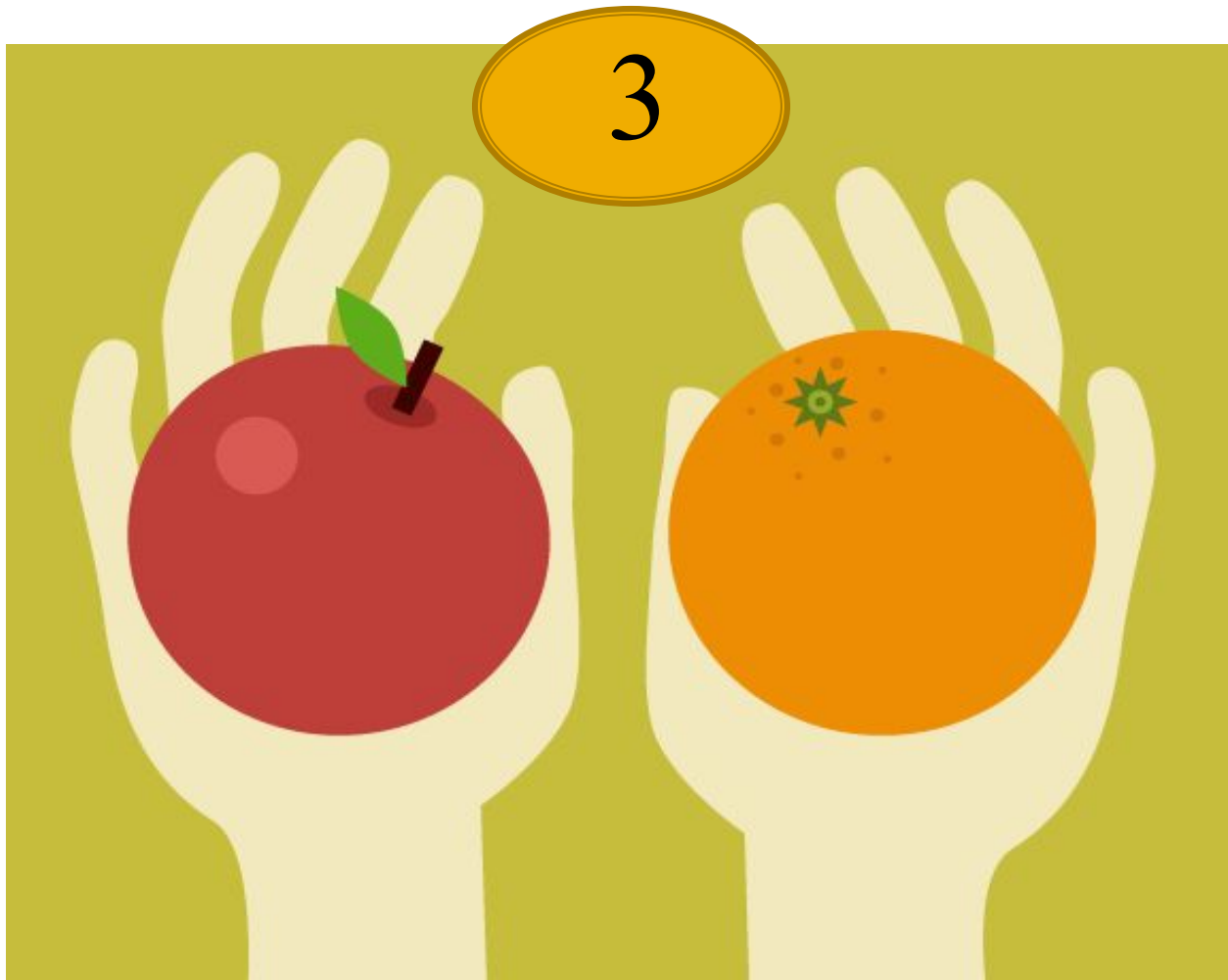
**Продуктивность и эффективность**

**2. Финансовый анализ деятельности предприятия — это** определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие в рынке ценных бумаг



### 3. Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия

- *Исторический анализ предприятия (рост, спад; ; тренды, диаграммы)*
- *Сравнение с отраслевыми нормативами (норма прибыли, выработка на одного работающего;; национальный рынок)*



## 4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала: комплекс + контроль

4

### 5 параметров характеристик:

- Количество
- Качество
- Время
- Затраты
- направление действия

### Компоненты системы контроля:

- контроль персонала
- контроль затрат
- контроль качества
- контроль результативности маркетинга
- контроль производства и запасов
- контроль нематериальных активов



НЕ

ПОР

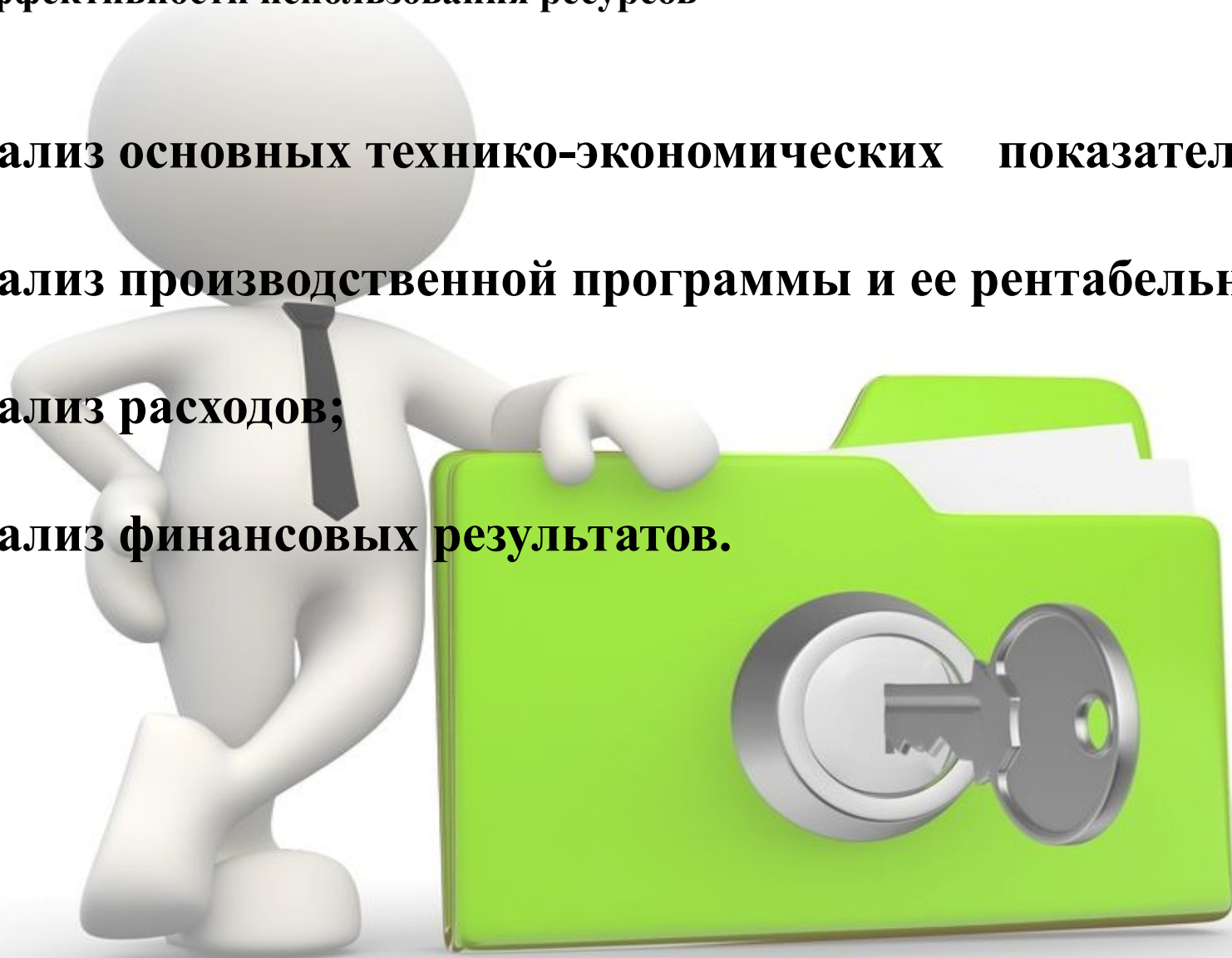
ТЕР

# СХЕМА анализа ресурсного потенциала (Не Портер)

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.
2. Анализ имущественного комплекса предприятия.
3. Финансовый анализ.

# 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.



## 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ основных технико-экономических показателей;

❑ **Динамика объема производства продукции в натуральном выражении**  
(структура;; отрасль;; регион)

❑ **Объем реализации** (конкурентоспособность;; прибыль)

5



На размер объема реализации влияют:

- объем выпуска товарной продукции;
- наличие остатков продукции на складе готовой продукции;
- состояние расчетов с дебиторами и кредиторами (в частности, размер отгруженной и неоплаченной продукции и размер полученных и не освоенных авансов);
- уровень цен.



# 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ основных технико-экономических показателей;

□ Динамика себестоимости реализованной продукции (доходность;; эффективность;; ; объем vs расходы)



5

# 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ основных технико-экономических показателей;

Показатели
Выручка от реализации продукции (объем продаж), тыс. руб.
Себестоимость реализованной продукции (объема продаж), тыс. руб.
Валовая прибыль, тыс.руб.
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.
Численность персонала (работающих), человек
Средства, направленные на оплату труда, тыс. руб.
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.



## Анализ ресурсного потенциала

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.



- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.

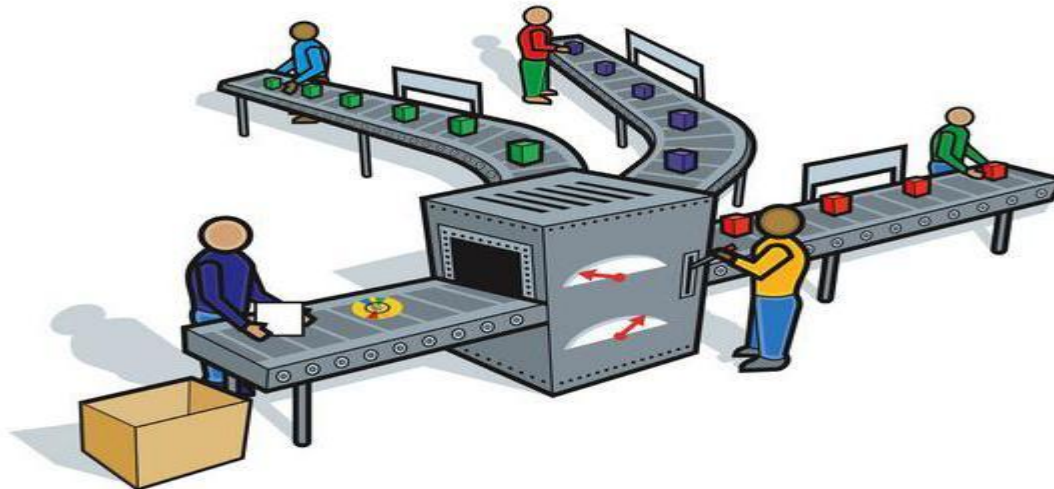
## 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ производственной программы и ее рентабельности;

- анализ структуры видов деятельности предприятия;
- анализ структуры доходности по видам деятельности;
- анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

6

- Изменения с учетом рентабельности
- Сравнение (история, нормативы)



## Анализ ресурсного потенциала

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.



# 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ расходов;

7

## Условно-постоянные расходы:

Материальные (амортизация или арендная плата, часть расходов на содержание оборудования и аппарата управления и т. д.)

Финансовые (проценты к уплате по кредитам и займам).

✓(привлекательность для инвесторов;; коэффициент реагирования затрат (изменение затрат, деленное на изменение объемов производства)).



**В зависимости от значения коэффициента реагирования затраты подразделяют на:**

- **постоянные,  $K = 0$ ;**
- **дигрессивные,  $K$  меньше 1, но больше 0;**
- **пропорциональные,  $K = 1$ ;**
- **прогрессивные,  $K$  больше 1.**



**Для обеспечения снижения себестоимости необходимо, чтобы темпы снижения дигрессивных расходов превышали темпы роста прогрессивных и пропорциональных расходов.**

**Высокая доля условно-постоянных расходов = высокий уровень операционного лeverиджа = высокий уровень производственного риска.**

**Операционный лeverидж (производственный рычаг)**

**-это показатель, характеризующий зависимость между условно-постоянными затратами и некоторой прибылью.**

**- это потенциальная возможность влиять на прибыль путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска продукции.**



9

*Для предприятий с высоким уровнем операционного лeverиджа даже незначительное колебание объемов производства может привести к существенному изменению валовой прибыли.*



## Анализ ресурсного потенциала

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.

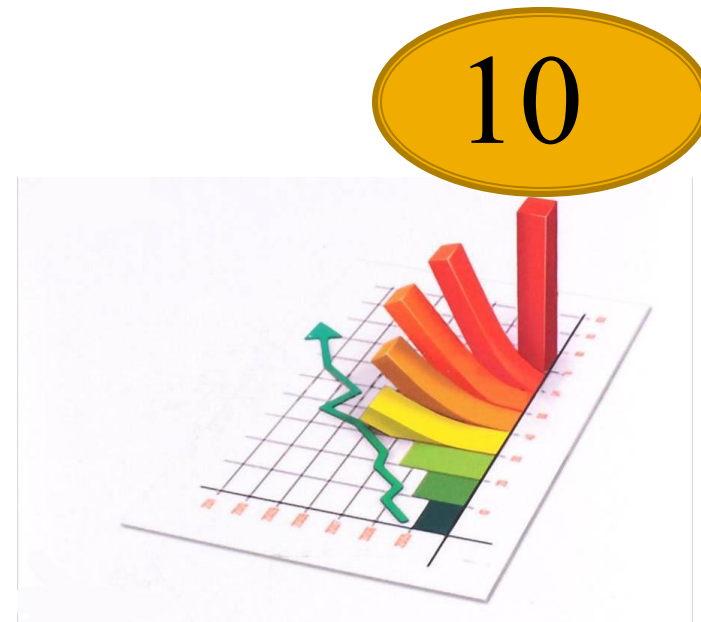
# 1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов

- анализ финансовых результатов;

## Направления:

- **Прибыль** (*изменение, факторы*);
- **Портфель ценных бумаг** (*ликвидность, эффективность*) ;
- **Основные фонды** (*изменение*);
- **Оборотные средства** (*изменение*);
- **Производственные запасы;**
- **Дебиторская задолженность.**

- объем реализации продукции, работ и услуг;
- себестоимость выпускаемой продукции, выполненных работ и услуг;



## Анализ ресурсного потенциала

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

# 2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.



## 2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

### Анализ изменений и эффективности:

- основных фондов;
- материальных ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых ресурсов.

### Анализ основных фондов:

- структура;
- возможностей по увеличению объемов производства;
- эффективность;
- консервация, реструктуризация;
- выбытие, обновление.



Для характеристики состояния основных фондов и динамики изменения определяют:

- *коэффициент износа, который равен сумме износа, деленной на первоначальную стоимость;*
- *коэффициент выбытия, определяемый как соотношение между стоимостью выбывших фондов и стоимостью фондов на конец анализируемого периода;*
- *коэффициент обновления, определяемый как соотношение между стоимостью поступивших фондов и стоимостью фондов на начало анализируемого периода;*
- *коэффициент годности основных фондов, определяемый как соотношение между остаточной стоимостью фондов и первоначальной стоимостью.*

*Коэффициенты износа и годности дают условную оценку возрастного состава и технического состояния основных фондов, так как сумма начисленного износа не отражает фактической изношенности основных фондов.*

Для характеристики состояния основных фондов и динамики изменения определяют:

- **Фондоотдачу** (определяется как отношение величины объема реализации к среднегодовой стоимости основных производственных фондов.)
- **Фондовооруженность труда** (рассчитывается делением среднегодовой стоимости ОПФ к среднесписочной численности ПП).
- **Техническую вооруженность труда** (рассчитывается делением среднегодовой стоимости производственного оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену).

*Темпы роста этих показателей сравниваются с темпами роста производительности труда.*

**□ коэффициент износа равен сумме износа, деленной на первоначальную стоимость;**

**EXAMPLE:**

**На балансе АО «Дерево-Стиль» стоит 12 деревообрабатывающих станков. Их первоначальная стоимость, отраженная на балансе в январе 2017 г., составляет 900 000 руб. за каждый станок, то есть всего  $12 \times 900\,000 = 10\,800\,000$  руб.**

**В конце марта была проведена модернизация 3 станков, поставлены более качественные комплектующие, в результате чего стоимость каждого из модернизированных станков увеличилась на 25 000 руб.**

**Таким образом, стоимость 3 из 12 станков составила  $(900\,000 + 25\,000) \times 3 = 2\,775\,000$  руб., а остальных 9 станков отражаются на балансе по стоимости  $9 \times 900\,000 = 8\,100\,000$  руб.**

**Сумма амортизационных отчислений на эту группу оборудования АО «Дерево-Стиль» по состоянию на 01.04.2017 года была равна 4 005 620 руб.**  
**Рассчитаем коэффициент износа оборудования**

## **2. Анализ имущественного комплекса предприятия.**

### **Анализ изменений и эффективности:**

- **основных фондов;**
- **материальных ресурсов;**
- **трудовых ресурсов;**
- **финансовых ресурсов.**

12

**Анализ материальных ресурсов связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:**

- оборачиваемости производственных запасов;
- обеспеченности запасами потребностей производства;
- эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;
- удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;
- темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства.



## Этот слайд читать не нужно: слишком много текста

**оборачиваемость запасов** является одним из наиболее существенных критериев, влияющих на оборачиваемость активов в целом. Повышение оборачиваемости активов обеспечит увеличение массы прибыли предприятия без дополнительных ресурсов. Рентабельность активов предприятия зависит от рентабельности производства и оборачиваемости активов.

Кроме того нельзя не отметить, что **рентабельность активов зависит от уровня управления:**

- материальными ресурсами через коэффициенты использования материалов и показатели оборачиваемости ресурсов;
- дебиторской задолженностью через показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, а также контроля сомнительных долгов;
- производительностью труда;
- коэффициентом использования производственных мощностей.

Здесь уместно отметить, что *на оборачиваемость активов существенное влияние оказывают факторы внешней деловой окружающей среды*, такие как развитие хозяйственного механизма; состояние банковско-финансовой сферы в стране; уровень инфляции; колебания курсов иностранных валют и валютное законодательство и т. д.

На оборачиваемость активов влияет оборачиваемость всех элементов оборотных средств. Период времени, в течение которого происходит трансформация денег в материалы и комплектующие средства, а затем в готовую продукцию и через ее реализацию снова в деньги, называется периодом оборачиваемости. Длительность периода оборачиваемости пропорционально связана с потребностью в денежных средствах под обеспечение бесперебойной работы предприятия и характеризует эффективность организации денежного обращения.

## 2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

### Анализ изменений и эффективности:

- основных фондов;
- материальных ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых ресурсов.

### Направления анализа:

- квалификационный состав;
- возрастной состав;
- производительность труда; →
- изменения структуры персонала;
- текучесть персонала

*количество реализованной продукции на одного работающего или количество продукции, выпущенной в единицу времени  
(Темпы прироста объемов производства, средней заработной платы)*



*Причины увеличения текучести кадров и/или снижения производительности труда должны быть изучены особо.*

## **2. Анализ имущественного комплекса предприятия.**

### **Анализ изменений и эффективности:**

- **основных фондов;**
- **материальных ресурсов;**
- **трудовых ресурсов;**
- **финансовых ресурсов.**

*Анализ финансовых ресурсов целесообразно начинать с анализа движения финансовых потоков в разрезе трех сфер деятельности предприятия:*

- производственной,*
- инвестиционной,*
- финансовой.*

*Эти финансовые потоки выступают в роли финансовых ресурсов, связанных с поступлением и расходованием собственных и заемных финансовых источников. Анализ изменения движения денежных средств позволяет контролировать приток и расход денежных средств по направлениям деятельности.*

## Анализ ресурсного потенциала

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.

14

Анализ финансового состояния предприятия на отчетный период позволяет определить

- Финансовую устойчивость
- Платежеспособность
- Финансовые возможности по реализации разработанных стратегий.

Включает анализы:

- источников средств и их размещения;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности;
- финансовых коэффициентов.



## Примеры показателей финансового анализа

Показатели	Формула для расчета	Уровень показателя		
		на начало года	на конец года	изменение
Коэффициент финансовой автономии	Собственный капитал/Баланс	0,221	0,249	0,028
Коэффициент финансовой зависимости	Баланс/Собственный капитал = 1/Кавт	4,522	4,015	-0,507
Коэффициент финансового левериджа	Заемные средства/Собственный капитал	0,590	0,612	0,022
Коэффициент маневренности собственного капитала	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства - Внеоборотные активы)/Собственный капитал	0,444	0,557	0,113
Коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложений	Долгосрочные обязательства/Внеоборотные активы	0,576	0,632	0,056
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	Долгосрочные обязательства/(Собственный капитал+Долгосрочные обязательства)	0,430	0,432	0,002
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников	Собственный капитал/(Собственный капитал+Долгосрочные обязательства)	0,570	0,568	-0,002

## **Содержание презентации:**

I Подходы к анализу ресурсного потенциала предприятия

II Схема анализа ресурсного потенциала предприятия по Портеру и по «Не Портеру»

Элементы из этих схем

1. Цепочка ценности Портера;
2. Оценка ресурсов и эффективности предприятия по Портеру;
3. Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия;
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия
5. Анализ основных технико-экономических показателей;
6. Анализ производственной программы;
7. Анализ расходов;
8. Виды затрат;
9. Операционный леве́ридж;
10. Анализ финансовых результатов;
11. Анализ основных фондов;
12. Анализ материальных ресурсов;
13. Анализ трудовых ресурсов;
14. Финансовый анализ