# Содержание

[Введение 3](#_Toc258485552)

[Ресурсное управление 4](#_Toc258485553)

[Словарь терминов 13](#_Toc258485554)

[Список использованной литературы 15](#_Toc258485555)

# Введение

Одной из основных системных функций организаций является экономическая функция, сферой реализации которой является ресурсное обеспечение текущей и перспективной деятельности организации и повышение ее эффективности. Именно эта функция является реальной основой выполнения организациями ряда других институциональных функций.

В настоящее время нет единого методологического подхода к определению и формированию механизма управления совокупными ресурсами организации, основанного на оптимизации совокупных затрат и направленного на повышение эффективности использования располагаемых ресурсов и максимизацию прибыли организации. Исследование механизма управления совокупным ресурсным потенциалом имеет не только теоретическое, но и важное практическое значение.

Для выработки и реализации собственной стратегии экономическому субъекту необходимо обладать достаточной экономической массой и (или) высокой экономической мобильностью. Экономическая масса дает возможность противостоять ударам динамичной и неопределенной внешней среды. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке. Экономическая масса и мобильность определяются, в первую очередь, ресурсами организации. В различных сферах экономики они различаются как по объемам, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию, выполнять институциональные функции даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

# Ресурсное управление

Роль ресурсов принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы – это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, во-первых, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), во-вторых, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации (характер использования), в-третьих, в специфически стратегической постановке цели субъекта (направления действия).

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами основного, оборотного капитала, трудовых ресурсов, времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией – отбираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени деятельности. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными – организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Обладание стратегическими ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой организации. Организация является достаточно сложной системой, приобретающей, соединяющей, потребляющей, воспроизводящей и распределяющей различные виды ресурсов.

Ресурсное обеспечение затрагивает все сферы деятельности экономических субъектов и, естественно, всегда представляло собой объект управления. Однако, отставание теоретических разработок от практики управления на современном этапе объясняется стремительным появлением новых видов ресурсов, источников их формирования и способов оценки. Новые ресурсы требуют адекватных методов, технологий и правил ресурсного обеспечения деятельности организаций.

Проблемы ресурсного обеспечения в современной России в значительной мере обусловлены предшествующими десятилетиями тотального господства государственной собственности, когда хозяйствующие субъекты обменивались ресурсами в рамках и по правилам единого собственника и вся ответственность за потери ложилась не на их руководителей, а на государство. Такие организации в принципе не могли обанкротиться, поэтому управление ресурсным обменом и ресурсным обеспечением как специфическая деятельность не рассматривалось ни в теоретическом, ни в практическом аспектах.

В настоящее время в России экономические субъекты перешли на новые условия обмена принадлежащими им ресурсами и вынуждены полностью отвечать за принятые управленческие решения своими активами. Однако единого мнения по поводу теории ресурсного обеспечения пока не сложилось.

Многие экономисты сужают сущность этой категории, сводя ее лишь к финансовому обеспечению каких-либо процессов. Другие сводят проблему управления ресурсами к ресурсному обмену, движению материальных потоков, объектом которого является произведенная продукция, а область исследования является прерогативой логистики.

Ресурсное обеспечение представляет собой одну из важнейших функций, реализация которых определяет уровень развития любого хозяйствующего субъекта и эффективность его функционирования. Исследование его закономерностей требуется для рационального, эффективного и своевременного формирования и распределения ресурсов, необходимых для проведения работ по всем циклам.

Несмотря на свое первостепенное значение ресурсное обеспечение как «вещь в себе» не является целью деятельности организации. Задача деятельности состоит в достижении наиболее значимых общественных или локальных результатов при наименьших затратах, тем самым, включая две подзадачи. Первая состоит в формировании стратегических целей и направлений социально-экономической деятельности, максимизации ее результативности. Вторая – ресурсное обеспечение относится к производству и воспроизводству, распределению необходимых ресурсов, минимизации и рационализации затрат.

Ресурсное обеспечение нельзя сводить лишь к формированию источников деятельности хозяйственного субъекта. Этот процесс намного шире и оказывается сквозным по отношению к стратегическому управлению деятельностью в целом. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем менеджмента организации, например, предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов, стимулирование повышения эффективности.

Исследование механизмов ресурсного обеспечения деятельности организации создает необходимую основу для выработки концепции управления ресурсами. Механизм ресурсного обеспечения – это система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также трансформации ресурсов из одной формы в другую.

Направления ресурсного обеспечения деятельности организации, с одной стороны, определяются теми финансовыми, кадровыми, материальными и другими ресурсами, которыми она располагает сегодня, а с другой – интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые она предполагает внедрить в будущем, а также возможностями по привлечению источников инвестирования.

Ресурсное обеспечение деятельности организации – это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности организации.

Развитие темы ресурсного потенциала складывается в рамках сложившихся направлений стратегического планирования и управления, таких как финансовый менеджмент, управление персоналом, логистика, бизнес-планирование и т.д. В результате накоплен богатый инструментарий оценки возможностей организации в различных сферах ее деятельности, но вместе с тем, ощущается недостаток полноты охвата и систематизированного подхода в представлении структуры ресурсного потенциала.

Рис. 1 – Схема стратегического управления.

Структура, в которой сегодня представлены знания, нацеленные на оценку ресурсного потенциала организации, не позволяет руководителю оперативно оценить возможности своей организации, выявить слабые стороны или, наоборот, обнаружить и оценить внутренние резервы для осуществления новых шагов в рыночной деятельности. Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие четкой структуры, которая имела бы взаимосвязь не только с процессом стратегического менеджмента, но и с организационной структурой организации.

Таким образом, представляется необходимым на основе накопленного рыночного инструментария представить модель, наиболее полно и наглядно отражающую всю суть ресурсного потенциала организации, а также позволяющую четко представлять его поэлементную структуру.

Правомерно предположить, что одинаковые по количеству и качеству ресурсы могут обладать различным потенциалом в зависимости от степени их использования. Таким образом, ресурсный потенциал характеризует не только различные виды ресурсов, но и степень их использования, их способность создавать полезный эффект.

В результате взаимодействия блоков системы управления, ресурсов и блока деятельности образуются функциональные области, позволяющие провести аналогию с организационной структурой и линию взаимосвязи с функциями различных организационных подразделений. Таким образом, данная структура позволяет определить полный набор функций того или иного структурного подразделения организации. При этом целиком охватываются все области деятельности, начиная от исследований и заканчивая применением маркетинговых инструментов взаимодействия с рынком и социальной деятельностью, являющейся, в частности для организаций, основополагающей.

В процессе осуществления организацией хозяйственно-финансовой деятельности ее ресурсы взаимодействуют, принося при этом определенные результаты в виде произведенной продукции, предоставленных услуг, выполненных работ и выручки от их реализации, доходов, прибыли и т.д. Полученные результаты являются реальной основой для развития процесса формирования ресурсов на новом качественном уровне и для экономического роста организации.

На первом этапе организация образует совокупные затраты, связанные с формированием источников образования ресурсов. Сюда могут входить расходы, связанные с обслуживанием различного рода задолженности, открытием организации, осуществлением переговоров по формированию источников ресурсов, единовременные затраты в виде капиталовложений, затраты на приобретение сырья, материалов и т.д.

На втором этапе происходит трансформация ресурсов в товары и услуги.

На третьем этапе образуются совокупные затраты, связанные с возобновлением ресурсов на расширенной основе (т.е. с получением прибыли). Это связано с реализацией товаров потребителям.

Таким образом, управление ресурсами является необходимым условием повышения качества управления финансовыми потоками организации, т.к. любой элемент ресурсной базы, так или иначе, оказывает влияние на формирование, скорость и согласованность этих потоков. С этих позиций, ресурсное управление – деятельность, осуществляемая организацией с целью оптимального использования имеющихся ресурсов. Критерии оптимальности могут варьировать в зависимости от целей организации, среди которых, в частности, можно назвать:

• удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков;

• увеличение прибыли;

• прирост капитала (имущества) организации;

• улучшение финансового состояния организации в целом и ее структурных подразделений;

• увеличение объемов деятельности;

• минимизация использования отдельных видов ресурсов.

Современные технологии управления ресурсами используют систему бюджетов (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и затрат, прогнозный балансовый отчет и т. д.), а также систему финансовой отчетности как инструмент контроля основных результатов деятельности организации, а также отклонения их от запланированных.

Исходя из этого, внедрение новых технологий управления ресурсами организации необходимо сочетать с использованием уже существующих, скорректированных с учетом новых форм взаимоотношений между хозяйствующими субъектами. Организационно-экономический механизм управления ресурсами в организации должен включать в себя следующие элементы:

• управленческая структура, соответствующая принятому механизму и позволяющая оперативно осуществлять планирование, контроль и корректирующие воздействия на основании имеющихся данных и имеющая четкую систему распределения полномочий по вертикали;

• управленческий инструментарий – многоуровневая система бюджетирования и система составления консолидированной отчетности организации;

• подготовленный для работы с новой технологией управленческий персонал;

• техническое обеспечение системы управления ресурсами.

Для построения новой структуры управления ресурсами необходимо основываться не только на организационной структуре группы, но и произвести функциональное разделение элементов управляемой организации на основании критериев, задач ресурсного управления – по центрам финансового учета. Это разбиение организации производится по звеньям, с которыми связано ведение учета.

Таким образом, разработка единого механизма ресурсного обеспечения деятельности организаций необходима для того, чтобы:

1) создать новую структуру управления совокупными ресурсами;

2) повысить точность при прогнозировании совокупных ресурсов;

3) создавать альтернативность использования ресурсов. В этом случае понятие ограниченности ресурсов трансформируется в понятие относительности ресурсов, т. е. представление ресурсов как совокупных позволяет разрабатывать альтернативные программы их использования (охватывающие все аспекты хозяйственной деятельности организации), из которых выбирается наиболее эффективный вариант развития хозяйствующего субъекта;

4) более точно выявлять недостатки в хозяйственной деятельности организации, влияющие на рост совокупных затрат и снижение эффективности использования ресурсов;

5) эффективно использовать механизм налогового планирования в организации;

6) на более новой, качественной основе использовать методы риск-менеджмента для снижения финансово-экономических рисков хозяйствующего субъекта;

7) повысить точность определения целей при разработке различного рода стратегий развития организации, критического объёма реализации, минимально необходимого ресурсного обеспечения и максимально допустимых совокупных затрат.

Доминирующий в настоящее время взгляд на бизнес стратегию – ресурсная теория – основывается на концепции экономической ренты и взгляде на компанию, как на коллекцию способностей.  Этот взгляд на стратегию играет как связующую, так и интегрирующую роли, которые ставят ее далеко вперед по сравнению с другими механизмами стратегического принятия решений и стратегического управления.

В отличие от модели вход\выход (В\В модель), ресурсный взгляд основывается на утверждении, что внутрифирменная среда в виде ресурсов и способностей компании является более важной для определения стратегических действий чем внешняя бизнес среда.

Вместо того, чтобы концентрировать усилия на сборе ресурсов, необходимых для реализации стратегии, диктуемой условиями и ограничениями во внешней среде, как рекомендует В\В модель, ресурсная модель утверждает, что уникальные ресурсы и способности фирмы являются основой стратегии.  Выбранная стратегия должна позволять фирме наилучшим образом эксплуатировать свои стрежневые компетенции для использования возможностей, возникающих во внешней бизнес среде.

# Словарь терминов

***Ресурсное управление*** – деятельность, осуществляемая организацией с целью оптимального использования имеющихся ресурсов.

***Механизм ресурсного обеспечения*** – это система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также трансформации ресурсов из одной формы в другую.

***Ресурсное обеспечение деятельности организации*** – это комплексный процесс мобилизации, накопления, распределения ресурсов, а также осуществления планирования, контроля, мониторинга и других процедур, направленных на эффективное и рациональное использование ресурсов и снижение риска в деятельности организации.

***Ресурсный потенциал организации –*** совокупность различных видов ресурсов, степень их использования и способность создавать полезный эффект.

***Стратегия организации*** – это набор решений и действий, нацеленных на создание устойчивого конкурентного преимущества.

***Стратегические цели организации*** – это конкретное cocтoяниe oтдeльныx xapaктepиcтик opгaнизaции, дocтижeниe кoтopыx являeтcя для нee жeлaтeльным и на дocтижeниe кoтopыx нaпpaвлeнa ee дeятeльнocть. Цeли, в oтличиe oт миccии, выpaжaют oтдeльныe кoнкpeтныe нaпpaвлeния дeятeльнocти opгaнизaции.

***Стратегическое планирование*** – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

***Интеллектуальные ресурсы*** – невещественный (незримый) капитал,  но самый главный – это знания, умения, информация,  технологический и духовный  потенциал людей, уровень и качество  их образования, которые могут быть длительно использованы для производства благ и их продажи (например, патенты, лицензии, авторские права, умения людей, торговые марки и т.п.).

***Инновации*** – это внедренное новшество, обладающее высокой эффективностью. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации в виде новых или отличных от предшествующих объектов. Они характеризуются введением на рынок совершенно новых (усовершенствованных) продуктов (услуг) интеллектуальной деятельности человека, обладающих более высоким научно-техническим потенциалом, новыми потребительскими качествами, которые со временем в свою очередь становятся объектом для совершенствования. Инновация — это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.

***Экономическая рента*** – это разница между платой за ресурс и минимальной платой, необходимой для того, чтобы этот ресурс был предложен. Ресурс, дающий экономическую ренту, приносит сумму, превышающую альтернативную стоимость его использования.

# Список использованной литературы

1. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации/ Транспортное дело России №3, 2008г./ www.morvesti.ru
2. Субботин А. В. Трудозатраты и стоимость/ "Директор ИС", № 7 за 2007 г./ www.iteam.ru/publications
3. Джозеф M. Лонда IBM Rational Portfolio Manager. Управление глобальными ресурсами: Создание безграничной среды/ IBM developerWorks Россия/ www.interface.ru
4. www.cecsi.ru
5. Саубанова Л.А. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии/ Управление персоналом 2009г. №5