

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**«Повышение эффективности использования ресурсного потенциала
предприятия» (на примере ПАО «КАМАЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 413 группы
Направления 38.03.01 «Экономика»
профиля «Экономика предприятий и организаций»
экономического факультета
Раджапова Аманбая

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

А.С. Трубицын

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е.В. Огурцова

инициалы, фамилия

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ.

Современная экономика представляет собой сложную многокомпонентную систему, в которой управление направлено, прежде всего, на решение проблем оптимального использования земли, труда, материальных и технических ресурсов с целью повышения эффективности производства.

Сложность ресурсного потенциала предприятия как предмета исследования и его многогранный характер обуславливают большое количество подходов к его использованию. Поэтому актуальным направлением исследований является разработка комплексного подхода, который позволил бы оперативно и полно диагностировать состояние существующего ресурсного потенциала предприятия.

В литературе часто отмечается, что многие компании могут тратить ресурсы гораздо эффективнее чем делают это. При этом нехватка ресурсов может приводить к росту производственных издержек.

Очевидным решением является развитие управления производственными системами и использование более действенных методов выявления и внедрения мер по повышению эффективности использования ресурсов и энергии.

Руководители различного уровня предприятий часто не осознают значительный потенциал для снижения затрат. Внутренние факторы играют важную роль, такие как недостаточная осведомленность об инструментах, помогающих предприятиям улучшать свою деятельность, отсутствие желания и навыков для проведения оценок и внедрения вариантов улучшения.

Ресурсный потенциал предприятия является важной составной частью производственного процесса, поскольку ресурсный потенциал представляет собой не только набор возможных ресурсов, но и способностью хозяйствующего субъекта организовывать процесс производства товаров и услуг, приносящий прибыль предприятию. Ресурсный потенциал организации

является совокупным фактором ее успеха в конкурентной среде. Этим и определяется актуальность заявленной темы.

Ресурсный потенциал как экономическая категория рассматривался такими учеными как Л. Астафьева О.Е. ,Бараш Ю. С. ,Бодрикова, О. А. ,Горина А.П., Комаров М. А., Павленко И.Г., Фонотов и других.

Проблемам эффективного использования ресурсного потенциала предприятий посвящено множество монографий и научных публикаций в отечественной и зарубежной литературе . Так, механизмы эффективного управления ресурсным потенциалом бизнес-организаций изучены в работах Г. Багиева, О. Гринина, Е. Ивлевой, С. Кравченко, Б. Райзберга, Д. Кокурин, Ю. Лычкин, А. Попов, А. Горбунов, С. Любимцева, О. Юлдашева, С. Шевченко, П. Табурчак, С. Уваров и другие авторы. Работы И. Шумпетера, Ф. Хайека, П. Друк-ра, А. Шапиро, Г. Пиншота, Г. Багиева, А. Крутика, Ткаченко, С. Иванова, В. Автономова, А. Шулуca, Г. Клейнера, В. Федцова и других исследователей посвящены системному анализу различных аспектов становления, развития бизнеса и государственного регулирования.

Однако в российских исследованиях принципы и методы управления целесообразным использованием ресурсного потенциала предприятий в недостаточно разработаны, что и определило выбор темы исследования.

Объектом исследования является ресурсный потенциал ПАО «КАМАЗ» и его составляющие. Предметом исследования являются принципы и методы использования и формирования ресурсного потенциала предприятия.

Цель исследования заключается в анализе подходов к принципам и методам управления ресурсным потенциалом предприятия на примере ПАО «КАМАЗ».

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- системный анализ экономической сущности, состава и классификации ресурсного потенциала современного предприятия;

- разработка критериев и системы показателей оценки эффективности использования ресурсного потенциала;

- выявление особенностей организационно-экономической характеристики предприятия;

- анализ состояния и эффективности использования основных фондов и материальных ресурсов;

- анализ эффективности использования финансовых ресурсов;

- обоснование направлений и путей повышения эффективности использования ресурсов;

- расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая и методологическая база диссертационного исследования включает:

- теоретические и прикладные исследования российских и зарубежных ученых и ведущих специалистов по проблемам формирования принципов и разработки методов и механизмов рационального использования ресурсного потенциала промышленных предприятий, стратегического управления устойчивым развитием промышленного производства и методологии принятия рациональных решений по его развитию;

- нормативно-правовые акты РФ, отраслевые инструктивные материалы и методологические разработки, определяющие принципы и условия устойчивого развития промышленных предприятий и рационального использования их ресурсного потенциала;

- методы системного и экспертного анализа;

- элементы теории экономической статистики и экономико-математического моделирования.

Информационной базой диссертационного исследования являются:

- результаты развития теории факторов производства в отечественной и зарубежной науке и анализ их роли в общественном производстве;

- данные отечественных и зарубежных исследований по проблемам рационального использования ресурсного потенциала промышленных предприятий;

- показатели экономического развития российских и западных промышленных предприятий;

- официальные статистические источники и оценки ведущих экспертов, опубликованные в научной печати.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы формирования и использования ресурсного потенциала предприятия. Изучена экономическая сущность, состав и классификация ресурсного потенциала современного предприятия.

С точки зрения ресурсной теории, организации неоднородны по своим ресурсам и возможностям, что определяет их конкурентоспособность. Многие учёные изучают потенциал для обеспечения устойчивого развития страны, отрасли или предприятия. Одним из важнейших направлений стабильного функционирования российской экономики является развитие бизнеса, но оно сопровождается низкой эффективностью использования ресурсного потенциала.

Астафьева и Шемякина считают ресурсный потенциал совокупностью ресурсов, участвующих в воспроизводстве. Соколова понимает под ним совокупность технических, технологических, энергетических, информационных, инновационных, инвестиционных и трудовых ресурсов. Павленко отмечает, что ресурсы - это фактор создания благ, а потенциал - скрытая возможность. Прудникова включает в ресурсный потенциал природный, материально-технический, трудовой и инновационный потенциалы. Горина представляет его в виде схемы, деля ресурсы на производственные, инновационные и финансовые. Бодрикова и Лиганова считают, что это все необходимые трудовые, финансовые, материальные и нематериальные ресурсы. Бараш рассматривает его как интегральную оценку эффективности использования ресурсов. Комаров говорит о возможностях и

мощностях предприятия. Фонотов характеризует его через накопленные ресурсы с учётом внешней и внутренней среды.

Таким образом, ресурсный потенциал предприятия - это совокупность средств и их источников в виде возможности их максимальной мобилизации для решения поставленных задач, включающая производственные, трудовые, финансовые, научные, технические, транспортные, материальные, технологические, информационные, управленческие, инвестиционные, инновационные и инфраструктурные позиции.

Существует классификация по иерархическому уровню, по виду ресурсов, по характеру использования, по степени использования, по уровню эффективности, по источнику формирования и по функциональной роли. Управление ресурсным потенциалом должно встраиваться в общую стратегию и включать ресурсную систему, систему контроля и обратную связь. При этом необходимо учитывать единство стратегических целей, эффективную систему мотивации, рациональное использование ресурсов и стратегию развития конкурентных преимуществ.

Рассмотрены критерии и система показателей оценки эффективности использования ресурсного потенциала. Основными критериями оценки потенциала ресурсов являются эффективность, устойчивость и сопоставимость. Эффективность оценивает, насколько качественно организация использует ресурсы. Устойчивость показывает способность стабильно работать при изменениях. Сопоставимость позволяет сравнивать результаты со среднеотраслевыми.

Бердникова предлагает методику, включающую оценку кадрового потенциала, состояния основных средств, материального и финансового потенциала. Ковалев отмечает, что значения показателей эффективности зависят от масштаба и качества ресурсов, и предлагает анализ оборачиваемости активов. Барашкова и Острцов разработали методику расчёта интегральной оценки отклонения от эталонной модели.

Комплексная оценка ресурсного потенциала включает несколько этапов: постановка цели, сбор информации, оценка ресурсов и источников их формирования, оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности, факторный анализ, сравнение с предыдущими периодами и конкурентами, оформление выводов, выявление резервов, разработка предложений и мониторинг. Система показателей включает коэффициенты обновления, выбытия, износа, годности, экстенсивного и интенсивного использования оборудования, а также фондоотдачу, фондоёмкость, материалоотдачу, материалоёмкость, оборачиваемость, выработку и трудоёмкость.

Во второй главе проведен анализ эффективности использования ресурсного потенциала предприятия (на примере ПАО «КАМАЗ»)

ПАО «КАМАЗ» - крупнейшая автомобильная корпорация РФ, входит в 20-ку ведущих мировых производителей тяжёлых грузовых автомобилей. Уставный капитал составляет 35,36 млрд рублей. Единый производственный комплекс включает литейный, кузнечный заводы, завод двигателей, прессово-рамный, автомобильный заводы и другие. Основной вид деятельности - производство грузовых автомобилей, а также двигателей, частей и принадлежностей, металлургическое производство, научные исследования.

Выручка компании снизилась за период с 2023 по 2025 год на 11,22% с 355 030 989 тыс. руб. до 315 209 726 тыс. руб. Себестоимость снизилась на 1,48%, но при этом доля себестоимости в выручке выросла с 90,15 коп. до 100,03 коп. на рубль выручки. Валовая прибыль 2023 года в 34 964 793 тыс. руб. сменилась валовым убытком 2025 года в 972 613 тыс. руб. Прибыль от продаж 2023 года в 14 278 081 тыс. руб. сменилась убытком от продаж 2025 года в 24 662 276 тыс. руб. Чистая прибыль 2023 года в 11 895 929 тыс. руб. сменилась чистым убытком 2025 года в 38 762 950 тыс. руб.

Анализ «золотого правила экономики» показал, что в 2024 году активы выросли на 17,27% при снижении выручки на 8,91% и смене прибыли убытком, что означает снижение эффективности. В 2025 году активы

снизились на 3,05%, выручка снизилась на 2,53%, но убыточность сохранилась и выросла, что также свидетельствует о нарушении правила.

Анализ состояния и эффективности использования основных фондов и материальных ресурсов показал что рентабельность продаж снизилась с 4,02% в 2023 году до -7,28% в 2025 году. Рентабельность активов снизилась с 2,80% до -7,67%. Стоимость имущества увеличилась на 13,69%, но количество оборотов активов снизилось с 0,836 до 0,653. Стоимость основных средств увеличилась на 23,96%, однако фондоотдача снизилась с 5,515 до 3,950 руб./руб. Фондоёмкость выросла с 0,181 до 0,253 руб. Обеспеченность основными средствами выросла с 3 000 до 3 818 тыс. руб. на одного работника.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 14,67%, их оборачиваемость снизилась с 1,465 до 1,134 оборотов. Среднесписочная численность работников снизилась на 2,60%, а производительность труда упала с 16 545 до 15 081 тыс. руб. на человека.

Факторный анализ показал, что в 2024 году снижение выручки на 31 647 804 тыс. руб. произошло из-за отрицательного влияния снижения фондоотдачи (минус 79 779 064 тыс. руб.), которое частично компенсировалось ростом стоимости основных средств (плюс 48 131 260 тыс. руб.). Аналогичная ситуация сложилась с оборотными активами и производительностью труда: рост ресурсов не компенсировал падение эффективности их использования.

Проведен анализ эффективности использования финансовых ресурсов. Первоначальная стоимость основных средств выросла за период с 74 501 544 тыс. руб. до 111 179 152 тыс. руб., накопленная амортизация увеличилась на 64,75%, остаточная стоимость - на 43,90%. Коэффициент износа по действующим основным средствам вырос с 0,277 до 0,327, коэффициент годности снизился с 0,723 до 0,673. Наиболее изношенными оказались группы «другие виды основных средств», «транспортные средства» и «машины и оборудование».

Коэффициент поступления основных средств снизился с 0,141 в 2023 году до 0,074 в 2025 году, что негативно характеризует пополнение производственного потенциала. Коэффициент выбытия снизился с 0,010 до 0,001, что положительно для сохранения потенциала. Интенсивность воспроизводства выросла.

Фондоотдача основных средств снизилась с 4,471 до 3,281 руб./руб., фондоотдача активной части - с 6,258 до 4,439 руб./руб. Рентабельность основных средств в 2023 году составляла 17,98%, а в 2025 году стала отрицательной (-23,87%).

Общая стоимость запасов увеличилась на 2,67%, при этом наибольший рост показали готовая продукция и товары для перепродажи (на 319,70%). Удельный вес запасов в оборотных активах снизился с 23,86% до 21,36%. Дебиторская задолженность выросла с 95 292 401 тыс. руб. до 144 602 264 тыс. руб., денежные средства сократились на 17%. Анализ финансовой устойчивости показал, что для финансирования запасов компания привлекала собственные и долгосрочные заемные источники.

Таким образом, рост активов не сопровождается ростом выручки, ресурсный потенциал используется недостаточно эффективно. Основная проблема - слабая отдача имеющихся средств.

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению эффективности использования ресурсного потенциала ПАО «КАМАЗ». Анализ показал, что увеличение стоимости основных средств не приводит к росту выпуска, а расширение оборотного капитала замедляет его оборот. Поэтому предлагается два взаимосвязанных решения. Первое - внедрение системы поточной диагностики загрузки оборудования. Сейчас контроль сводится к последующей отчётности, что не позволяет быстро выявлять простои. Предлагается непрерывное отслеживание коэффициента использования оборудования с фиксацией фактического времени работы, длительности остановок и отклонений от режима. Реализация предполагает

поэтапную установку датчиков, настройку программного обеспечения, интеграцию с ERP-системой и обучение персонала.

Второе направление - оптимизация оборотного капитала. В 2024 году запасы выросли с 57,8 до 101,9 млрд руб., а затем снизились до 59,4 млрд руб. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился с 1,465 до 1,134. При этом классическая модель Just-in-Time в полном объёме неприменима из-за высокой зависимости от поставщиков и риска дефицита. Поэтому предлагается гибридная модель: для критически важных компонентов формируется страховой запас, для материалов с предсказуемым спросом применяется Just-in-Time, а для массовых позиций - упрощённое нормативное регулирование. Требуется доработка ERP-системы для автоматического формирования заявок и синхронизации поставок с производственной программой. Также необходимо совершенствование управления дебиторской задолженностью через сегментацию клиентов и контроль сроков оплаты.

Факторный анализ показал, что в 2024–2025 годах потери выручки от снижения эффективности использования основных средств составили 37,8 млрд руб. Принято допущение, что около 30% этих потерь связано со сборочным конвейером, то есть 11,3 млрд руб. Внедрение системы диагностики и устранение дисбаланса на перегруженной позиции позволит повысить производительность конвейера на 5 единиц продукции в день. При 250 рабочих днях дополнительный выпуск составит 1250 единиц в год. При средней цене 4 млн руб. за автомобиль дополнительная выручка составит 5 млрд руб. в год.

Затраты на внедрение включают программное обеспечение (20–50 млн руб.), датчики и контроллеры (30–60 млн руб.), настройку системы (10–20 млн руб.), обучение персонала (5–10 млн руб.). Итого единовременные инвестиции составят около 150 млн руб., ежегодное сопровождение - 15 млн руб. Чистый экономический эффект составит $5\,000 - 15 = 4\,985$ млн руб. в год. ROI проекта составит $(5000 - 150) / 150 \times 100\% = 3233\%$, что даже при консервативном сценарии обеспечивает окупаемость в пределах 6–12 месяцев.

Второе мероприятие по снижению запасов с 59 370 714 тыс. руб. до 48 670 876 тыс. руб. высвобождает 10 699 838 тыс. руб. капитала. При минимальной рентабельности 10% это может обеспечить дополнительную прибыль около 1,07 млрд руб. в год.

Заключение. Комплексное применение мероприятий позволяет перейти от экстенсивного роста к модели, основанной на повышении эффективности использования ресурсного потенциала. Эффект проявляется не только в экономии, но и в повышении гибкости предприятия и способности быстро реагировать на рыночные изменения.