

Министерство образования и науки Российской Федерации
КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и предпринимательства в строительстве

Методические указания к выполнению курсовой работы по курсу
«Управление эффективностью предприятия жилищно-
коммунального комплекса»



для бакалавров

Направление подготовки

38.03.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»

Казань, 2018

Составитель: О.А. Клещева

УДК 336.6

Методические указания к выполнению курсовой работы по курсу «Управление эффективностью предприятия жилищно-коммунального комплекса» для бакалавров направления подготовки 38.03.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»/ Сост. О.А. Клещева. Казань: КГАСУ, 2018 – 21 с.

Печатается по решению Редакционно - издательского совета Казанского государственного архитектурно - строительного университета.

В методических указаниях к выполнению курсовой работы по курсу «Управление эффективностью предприятия жилищно-коммунального комплекса» приводятся все задания, необходимые для выполнения курсовой работы.

Рецензент:

Доцент кафедры «Экономики и предпринимательства в строительстве»,
к.э.н., доцент О.Н. Боровских

©Казанский государственный
архитектурно-строительный
университет, 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценка эффективности управления предприятием.
2. Функционально-стоимостной анализ.
3. Формирование сбалансированной системы показателей предприятия
4. Стратегическое планирование деятельности предприятия.
5. Индивидуальные задания для выполнения курсовой работы

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

ВВЕДЕНИЕ

Выполнению каждого задания должно предшествовать изучение литературы и лекционного материала по соответствующим темам программы курса.

Все расчеты должны выполняться с определенной степенью точности: показатели в процентах – до первого знака после запятой, коэффициенты – до второго знака после запятой, индексы – до третьего знака после запятой.

Тематика курсовой работы «Управление эффективностью предприятия жилищно-коммунального комплекса (на примере)»

Состав курсовой работы:

1. Оценка эффективности управления предприятием.

Оценка эффективности управления предприятием производится с точки зрения текущей (способность организации своевременно и в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства) и долгосрочной перспективы.

Для расчета показателей необходима финансовая отчетность организации: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Таблица 1.

Агрегированный бухгалтерский баланс

<i>Актив баланса:</i>	<i>Пассив баланса</i>
I. Внеоборотные активы	III. Капитал и резервы
1.1. Нематериальные активы	3.1. Уставный капитал
1.2. Основные средства	3.2. Добавочный капитал
1.3. Прочие внеоборотные активы	3.3. Резервный капитал
	3.4. Нераспределенная прибыль
II. Оборотные активы	IV. Долгосрочные обязательства
2.1. Запасы	
2.2. Дебиторская задолженность	V. Краткосрочные обязательства
2.3. Краткосрочные финансовые вложения	5.1. Заемные средства
2.3. Денежные средства	5.2. Кредиторская задолженность
	5.3. Прочие обязательства
Итого: валюта баланса по активу	Итого: валюта баланса по пассиву

Выделяют четыре типа хозяйственных операций вызывающих изменения в балансе:

Хозяйственные операции, вызывающие изменение статей актива. Валюта баланса остается неизменной.

Хозяйственные операции, вызывающие изменение статей пассива. Валюта баланса остается неизменной.

Хозяйственные операции, вызывающие уменьшение валюты баланса.

Хозяйственные операции, вызывающие увеличение валюты баланса.

Таблица 2.

Аналитическая форма отчета о финансовых результатах

1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на
----	---

	добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)
2.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг
3.	Валовая прибыль
4.	Коммерческие расходы
5.	Управленческие расходы
6.	Прибыль или убыток от продаж
7.	Доходы от участия в других организациях
8.	Проценты к получению
9.	Проценты к уплате
10.	Прочие доходы
11.	Прочие расходы
12.	Прибыль или убыток до налогообложения
13.	Текущий налог на прибыль
14.	Чистая прибыль

В процессе анализа финансового состояния предприятия применяют вертикальный и горизонтальный анализ баланса. В таблицах 3 и 4 представлены примеры реализации вертикально и горизонтального анализа баланса.

Таблица 3

Вертикальный (структурный) анализ баланса

№ п/п	Баланс предприятия	Значения показателей, тыс. руб.		Вертикальный анализ	
		01.01.2016	01.01.2017	01.01.2016	01.01.2017
	АКТИВЫ	775 600	810 400	100 %	100%
I.	Внеоборотные активы	325 490	297 600	41,97 %	36,72%
1.1.	Нематериальные активы	58 890	51 550	7,54%	6,36%
1.2.	Основные фонды	266 600	246 050	34,37%	30,36%
II.	Оборотные активы	450 110	512 800	58,03%	63,28 %
2.1.	Запасы	51 000	45 300	6,57%	5,59%
2.2.	Дебиторская задолженность	270 600	390 000	34,81%	48,12%
2.3.	Денежные средства	128 510	77 500	16,57%	9,56%
	ПАССИВЫ	771 100	809 300	100%	100%
III.	Собственный капитал	373 900	448 500	48,49%	55,42%
IV.	Долгосрочные обязательства	100 700	94 500	13,06%	11,68%
V.	Краткосрочные обязательства	296 500	266 300	38,45%	32,86%

Таблица 4

Горизонтальный анализ баланса

№ п/п		Значения показателей, тыс.руб.		Горизонтальный анализ	
		01.01.2015	01.01.2016	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
	АКТИВЫ	775600	810 400	810 400 - 775 600=34 800	(34800/775600) x 100=4,49
I.	Внеоборотные активы	325 490	297 600	- 27 890	- 8,57
1.1.	Нематериальные активы	58 890	51 550	- 7 340	- 12,46
1.2.	Основные фонды	266 600	246 050	- 20 550	- 7,71
II.	Оборотные активы	450 110	512 800	62 690	13,93
2.1.	Запасы	51 000	45 300	- 5700	- 11,18
2.2.	Дебиторская задолженность	270 600	390 000	119 400	44,12
2.3.	Денежные средства	128 510	77 500	- 51 010	- 39,69
	ПАССИВЫ	771 100	809 300	38 200	4,95
III.	Собственный капитал	373 900	448 500	74 600	19,95
IV.	Долгосрочные обязательства	100 700	94 500	- 6200	- 6,16
V.	Краткосрочные обязательства	296 500	266 300	- 30 200	- 10,18

Существуют различные методики анализа финансового состояния, различающиеся для организаций разных видов деятельности (промышленных, торговых, транспортных, сельскохозяйственных) и размеров – крупных, малых. Значительное большинство авторов предлагает следующие группы показателей:

- показатели платежеспособности и ликвидности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели рентабельности;
- показатели деловой активности;
- анализ возможного банкротства.

Под **ликвидностью** какого-либо актива понимают его способность трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого

реализация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Платежеспособность означает наличие у организации денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

- наличие в достаточном объеме денежных средств на счетах организации;
- отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Платежеспособность оценивают по данным бухгалтерского баланса на основе диагностики ликвидности оборотных средств. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы.

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса

АКТИВ		ПАССИВ			
Текущие активы	A1	Наиболее ликвидные активы: – денежные средства; – краткосрочные финансовые вложения.	П1	Наиболее срочные обязательства: – кредиторская задолженность.	Текущие обязательства
	A2	Быстро реализуемые активы: - дебиторская задолженность.	П2	Краткосрочные пассивы: – краткосрочные заемные средства; – задолженность участникам по выплате доходов; – прочие краткосрочные обязательства.	
	A3	Медленно реализуемые активы: – запасы; – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям; – прочие оборотные активы.	П3	Долгосрочные пассивы: – долгосрочные обязательства.	
	A4	Трудно реализуемые активы: - статьи раздела I баланса «Внеоборотные активы».	П4	Постоянные (устойчивые) пассивы: – статьи раздела III баланса «Капитал и резервы».	

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$A1 > П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 > П3$$

$$A4 < П4$$

(1)

При оценке ликвидности предприятия рассчитываются коэффициенты абсолютной (мгновенной), быстрой (промежуточной) и текущей (долгосрочной) ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K_{абсл} = (КФВ + ДС) / КО, \quad (2)$$

где КФВ - краткосрочные финансовые вложения,

ДС - денежные средства,

КО – краткосрочные обязательства.

Этот коэффициент отражает соотношение самых ликвидных активов к текущим обязательствам и показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в настоящее время. Нормативное значение коэффициента составляет 0,2.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K_{бл} = (ДЗ + КФВ + ДС) / КО, \quad (3)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность,

КФВ - краткосрочные финансовые вложения,

ДС - денежные средства,

КО – краткосрочные обязательства.

Нормативное значение $K_{бл} > 0,7$.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле:

$$K_{тл} = ОбА / КО, \quad (4)$$

где ОбА – оборотные активы,

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует степень обеспеченности текущих кредиторских обязательств текущими активами. Нормативное значение показателя составляет не ниже 2,0, хотя для российских организаций в настоящее время считается позитивным, если коэффициент текущей ликвидности находится в интервале 1,0-1,5.

Для оценки платежеспособности рассчитываются также функционирующий капитал и маневренность функционирующего капитала.

Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал, функционирующий капитал):

$$СОС = ОбА - КО, \quad (5)$$

где ОбА – оборотные активы,

КО – краткосрочные обязательства.

Нормативное значение $СОС > 0$.

Величина собственных оборотных средств (СОС) – один из важнейших показателей оценки деятельности организации, поскольку позволяет оценить ликвидность и устойчивость предприятия, а также позволяет скорректировать политику продаж. Отрицательная величина собственных оборотных средств свидетельствует о снижении ликвидности организации.

Маневренность собственных оборотных средств характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, т.е. средств, имеющих абсолютную ликвидность:

$$K_{мСОС} = ДС / СОС, \quad (6)$$

где ДС – денежные средства,
СОС – собственные оборотные средства.

Значение показателя варьирует в интервале от 0 до 1. При прочих равных условиях рост показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция.

Важной характеристикой состояния организации является оценка его финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость трактуется как способность организации таким образом мобилизовывать, распределять и использовать финансовые ресурсы, чтобы обеспечивалась возможность увеличения прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности. С другой стороны, показатели этой группы характеризуют степень зависимости организации от кредиторов и инвесторов.

Различают следующие типы финансовой устойчивости:

1) область абсолютной финансовой устойчивости:

$$СОК > З, \quad (7)$$

где СОК – собственный оборотный капитал (разница между собственным капиталом и внеоборотными активами),

З – запасы и затраты;

2) область нормальной финансовой устойчивости:

$$СОК = З; \quad (8)$$

3) область неустойчивого финансового состояния:

$$СОК + ДО = З, \quad (9)$$

где ДО – долгосрочные обязательства,

4) область критического состояния:

$$СОК + ДО + КО \geq З, \quad (10)$$

где КО – краткосрочные обязательства,

5) область кризисного состояния:

$$СОК + ДО + КО < З, \quad (11)$$

В мировой и российской практике разработана система показателей, характеризующих состояние и структуру активов организации, и обеспеченность их источниками финансирования.

Коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент автономии):

$$Ka = СК / ВБ, \quad (12)$$

где СК - собственный капитал,

ВБ - валюта баланса.

Нормативное значение $Ka > 0,6$. Данный коэффициент характеризует долю владельцев организации в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчива, стабильна и независима от внешних кредитов организация. Рост показателя в динамике свидетельствует о повышении независимости от внешних источников финансирования.

Дополнением к этому показателю является коэффициент концентрации привлеченного (заемного) капитала, который характеризует зависимость организации от внешних источников финансирования:

$$K_{зк} = ЗК/ВБ, \quad (13)$$

где ЗК – заемный капитал,

ВБ - валюта баланса.

Чем выше уровень этого показателя, тем выше зависимость организации от кредиторов и тем больше риск банкротства или возникновения дефицита наличных денежных средств, что свидетельствует о снижении финансовой устойчивости организации.

Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{зав} = ЗК/СК, \quad (14)$$

где ЗК – заемный капитал,

СК – собственный капитал.

Нормативное значение $K_{зав} < 0,7$. Превышение норматива свидетельствует о зависимости организации от внешних источников финансирования, а, следовательно, организация является финансово неустойчивой.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована:

$$K_{мск} = СОС/СК, \quad (15)$$

где СОС – собственные оборотные средства,

СК- собственный капитал.

Нормативное значение $0,2 < K_{мск} < 0,5$.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

$$K_o = СОС/ОбА, \quad (16)$$

где СОС – собственные оборотные средства,

ОбА – оборотные активы.

Нормативное значение $0,1 < K_o < 0,5$.

Финансовые результаты деятельности организации оценивают в абсолютных и относительных показателях. Прибыльность (рентабельность) отражает величину прибыли, полученную с каждого рубля средств, вложенных в активы и деятельность организации. При этом рассчитываются различные показатели рентабельности – рентабельность продаж, активов, основной деятельности и проч.

Рентабельность основной деятельности:

$$R_з = (Пп/З) * 100\%, \quad (17)$$

где Пп – прибыль от продаж;

З – затраты на производство и реализацию.

Таким образом, показатель характеризует сумму прибыли от продаж, приходящейся на каждый рубль затрат на производство и сбыт продукции.

Рентабельность продаж:

$$Rn=(\Pi n/B)*100\%, \quad (18)$$

где В – выручка от реализации продукции.

Показатель отражает, сколько рублей прибыли получено организацией в результате продажи продукции (товаров, работ, услуг) на один рубль выручки.

Рентабельность внеоборотных активов:

$$R_{ВНА}=(\text{ЧП}/ВНА)*100\%, \quad (19)$$

где ЧП – чистая прибыль;

ВНА – сумма внеоборотных активов.

Рентабельность оборотного капитала :

$$R_{ОбА}=(\text{ЧП}/ОбА)*100\%, \quad (20)$$

где ОбА – сумма оборотных активов.

Рентабельность совокупных активов:

$$R_A=(\text{ЧП}/ВБ)*100\%, \quad (21)$$

где ВБ – валюта баланса.

Рентабельность совокупных активов характеризует эффективность использования совокупных активов.

Рентабельность собственного капитала :

$$R_{СК}=(\text{ЧП}/СК)*100\%, \quad (22)$$

где СК – собственный капитал.

Рентабельность собственного капитала характеризует эффективность использования организацией собственного капитала.

Деловая активность предприятия характеризуется показателями, отражающими эффективность использования средств производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов и показателями оборачиваемости средств и капитала предприятия.

В общем виде признаком деловой активности является следующее соотношение основных показателей:

$$Tnб>Tв>Tа, \quad (23)$$

где Тпб, Тв, Та – соответственно темпы изменения балансовой прибыли, выручки от продаж продукции (работ, услуг), активов предприятия.

Анализ оборачиваемости необходим для оценки эффективности управления активами и капиталом предприятия, его деловой активности.

Коэффициент оборачиваемости активов:

$$K_{обА}=B/A, \quad (24)$$

где В – выручка от реализации продукции;

А – активы.

Этот коэффициент показывает, сколько раз за период совершается полный цикл производства и обращения (число оборотов), приносящий соответствующий доход.

Оборачиваемость основных средств (фондоотдача) отражает эффективность использования основных производственных средств предприятия:

$$\Phi o=B/O\Phi, \quad (25)$$

где ОФ –стоимость основных фондов.

Оборачиваемость текущих активов (оборотного капитала) характеризует скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия и показывает, сколько оборотов совершается текущими активами за анализируемый период:

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов:

$$K_{обОбА} = V/ОбА, \quad (26)$$

где ОбА – оборотные активы.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

$$K_{обСК} = V/СК, \quad (27)$$

где СК – собственный капитал.

Коэффициент оборачиваемости запасов:

$$K_{обЗ} = V/З, \quad (28)$$

где З – запасы.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{обДЗ} = V/ДЗ, \quad (29)$$

где ДЗ – Дебиторская задолженность.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств:

$$K_{обДС} = V/ДС, \quad (30)$$

где ДС – денежные средства.

Основным направлением анализа оборачиваемости является анализ их динамики.

Рассмотренные показатели представляют собой наиболее важные финансовые коэффициенты, изучение которых составляет основу анализа финансовой устойчивости предприятия.

Дополнительно проводится анализ внутренней бухгалтерской информации относительно структуры и степени диверсификации дебиторской и кредиторской задолженностей, оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности, анализ определения потребности в дополнительных источниках финансирования и обоснования структуры капитала предприятия и изучение других вопросов.

Осуществляя экспресс-анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности, пользователь решает главным образом задачу по обнаружению «болевых» точек деятельности компании с тем, чтобы определиться с направлениями углубленного анализа.

Для экспресс-анализа могут быть выбраны следующие основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия:

1. Оценка имущественного положения: Сумма хозяйственных средств организации; Доля основных средств в общей сумме активов; Коэффициент износа основных средств.

2. Оценка финансового состояния: Коэффициент текущей платежеспособности и ликвидности; Коэффициент абсолютной ликвидности; Коэффициент автономии; Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

3. Оценка деловой активности: Оборачиваемость всех используемых активов; Оборачиваемость дебиторской задолженности; Фондоотдача.

4. Оценка рентабельности: Рентабельность всех активов; Рентабельность реализации; Рентабельность текущих затрат.

5. Наличие «болевых» статей в отчетности: Убытки; Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность; Кредиты и займы, не погашенные в срок; Векселя выданные (полученные), просроченные.

Важной характеристикой финансового состояния предприятия является кредитоспособность. Кредитоспособность — это возможность предприятия своевременно погасить кредит. Уровень кредитоспособности находится в прямой зависимости от уровня платежеспособности и финансовой устойчивости. Для оценки кредитоспособности могут быть использованы следующие группы показателей:

- показатели, характеризующие структуру баланса предприятия;
- показатели оборачиваемости;
- показатели рентабельности.

Прогнозирование вероятности банкротства можно осуществить различными методами: коэффициентным анализом, расчетом двухфакторной модели вероятности банкротства или пятифакторной модели вероятности банкротства.

Федеральный закон о несостоятельности (банкротства) 127 - ФЗ 2002 года определил следующие признаки банкротств: «Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов его денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены».

Критерий платежеспособности по закону «О несостоятельности (банкротстве)» можно трактовать в виде формулы:

$$K_n = KO / B_{cp}, \quad (31)$$

Где КО – краткосрочные обязательства,

B_{cp} – среднемесячная выручка.

Нормативное значение $K_n < 3$.

Подзаконными актами и инструктивно методическими материалами Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий выработаны коэффициенты, которые выражают критические значения структуры баланса предприятия. К числу таких коэффициентов относится коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности:

$$K_{вп}(ут) = K_{тл} / K_{тл}^H, \quad (32)$$

где $K_{вп}(ут)$ - коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности ;

$K_{тл}$ - коэффициент текущей ликвидности;

Ктл^н - нормативный коэффициент текущей ликвидности.

Установленный норматив Квп(ут) >1.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности показывает наличие реальной возможности у предприятия восстановить либо утратить свою платежеспособность в течение определенного периода.

Однако практика свидетельствует, что показатели Кл, Косс, К вп (ут) в качестве критериальных не в полной мере отражают истинное финансовое состояние предприятий и зависят прежде всего от отраслевой принадлежности предприятия. Опыт стран развитого рынка подтвердил высокую точность прогноза на основе двух или пятифакторной модели прогнозирования вероятности банкротства.

Двухфакторная модель прогнозирования банкротства имеет следующий вид:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) * K_{тл} + 0,579 * ЗК/ВБ, \quad (33)$$

где Z - вероятность банкротства;

Ктл - коэффициент текущей ликвидности;

ЗК - заемные средства;

ВБ – валюта баланса.

Если $Z > 0$, то вероятность банкротства велика. Если $Z < 0$, то вероятность банкротства мала.

Пятифакторная модель прогнозирования банкротства имеет следующий вид:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3 X3 + 0,6X4 + X5, \quad (34)$$

где Z - вероятность банкротства;

X1 – оборотный капитал/объем актива;

X2 - нераспределенная прибыль /объем актива;

X3 – прибыль до налогообложения / объем актива;

X4 - курсовая стоимость акций/ заемные средства;

X5 - выручка от реализации/ объем актива.

$Z < 1,8$ - вероятность банкротства очень высока;

$1,8 < Z < 2,7$ - вероятность банкротства средняя;

$2,7 < Z < 2,99$ - вероятность банкротства невелика;

$Z > 2,99$ - вероятность банкротства ничтожна.

2. Функционально-стоимостной анализ.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги относительно к организационной структуре компании. Как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства. Действия, производимые на этих этапах, в контексте метода ФСА называются функциями (activities).

Цель ФСА состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или оказание услуг, по прямым и косвенным издержкам. Это позволяет наиболее реалистично оценивать расходы компании.

По существу, метод ФСА работает по следующему алгоритму:

1. Определяется последовательность функций, необходимых для производства товара или услуги. Сначала выявляются все возможные функции. Они распределяются по двум группам: влияющие на ценность товара/услуги и не влияющие. Далее на этом этапе производится оптимизация последовательности: устраняются или сокращаются шаги, не влияющие на ценность, и сокращаются издержки.

2. Для каждой функции определяются полные годовые затраты и количество рабочих часов.

3. Для каждой функции на основе оценок из пункта 2 определяется количественная характеристика источника издержек (costdriver). Например, если годовая стоимость работы прессы, включая прямые и накладные расходы, оценивается в 250 тыс. долл. в год и за это время через него пройдет 25 тыс. изделий, то приблизительная стоимость источника издержек составит 10 долларов на продукт. А если известно, что каждое изделие будет находиться под прессом в течение 10 минут, то в качестве альтернативного источника издержек можно выбрать такой показатель, как (10 долл./продукт * 6 продуктов/час), эквивалентный 60 долл./час, затрачиваемым на работу прессы. В данном случае можно использовать любой из этих двух источников. Отметим также, что в ФСА применяются два типа источников по отношению к распределению затрат: 1. Источники издержек по функциям (activity drivers), показывающие, как поведение объекта затрат влияет на уровни детализации функций. 2. Источники издержек по ресурсам (resource drivers), показывающие, каким образом уровни активности функций влияют на потребление ресурсов.

4. После того как для всех функций будут определены их источники издержек, проводится окончательный расчет затрат на производство конкретного продукта или услуги. Функции могут рассматриваться в различном масштабе, который устанавливается в каждом случае по-своему. В случае чрезмерной детализации ФСА-расчет может сильно усложниться. Реально достижимую степень сложности расчета необходимо выявить в самом начале. Иначе слишком подробный анализ вызовет дополнительные расходы, и в результате ФСА будет неэффективен.

Далее, необходимо разрешить ряд вопросов, связанных с запланированной доходностью:

- диктует ли рынок уровень цен или можно установить ту цену продукции, которая даст планируемую прибыль?
- следует ли внести планируемую надбавку на расходы, рассчитанные по методу ФСА одинаково по всем операциям или некоторые функции дают больший доход, чем другие?

- как соотносится конечная продажная цена продукции с ФСА показателями?

Таким образом, используя этот метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемый от производства того или иного товара или услуги.

Если исходная оценка издержек выполнена правильно, то доход (до выплаты налогов) будет равен разнице между продажной ценой и затратами, рассчитанными по методу ФСА. Кроме того, сразу станет ясно, производство каких продуктов или услуг окажется убыточным (их цена при реализации будет ниже расчетных затрат). На основе этих данных можно быстро принять корректирующие меры, в том числе пересмотреть цели и стратегии бизнеса на ближайшие периоды.

3. Формирование сбалансированной системы показателей предприятия

Процесс формирования (разработки) ССП ведется в разрезе каждой ее составляющей (финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала) и, как правило, включает в себя следующие основные этапы:

- определение стратегических целей деятельности организации, осуществляемое на основе ключевых проблем, связанных с принятой стратегией, и позволяющее перевести стратегию в набор конкретных целевых формулировок, относимых к той или иной составляющей ССП;

- построение стратегической карты - графического документа, отражающего причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации и имеющего вид блок-схемы, в которой стратегические цели представлены в виде отдельных блоков, а причинно-следственные связи между ними - в виде стрелок;

- выбор показателей, необходимых для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени их достижения (не более двух, в редких случаях - не более трех, а в исключительных - не более четырех показателей для каждой стратегической цели);

- определение целевых значений показателей, которые должны быть жесткими, но вполне достижимыми, поскольку только после установления целевого значения показателя та или иная стратегическая цель считается полностью описанной;

- разработка стратегических мероприятий, позволяющих конкретизировать стратегические цели, связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений организации и тем самым перевести ее стратегию в конкретные действия.

4. Стратегическое планирование деятельности предприятия.

Функции стратегического планирования выполняются по следующим этапам: • анализ внешней и внутренней среды предприятия — оценка

сложившихся тенденций в экономике, внешних факторов, собственного экономического потенциала; • прогнозирование состояния внешней среды и в связи с этим возможностей расширенного воспроизводства; • разработка альтернативных стратегий и выбор базовой и функциональных стратегий; • разработка стратегических целевых программ и проектов, системы стратегических планов; • обоснование стратегических мероприятий и методов выполнения стратегических программ, проектов и планов; • реализация стратегических программ, проектов и планов; • контроль за ходом и результатами стратегического планирования, корректировка стратегического плана.

Для анализа внешней и внутренней среды необходима база стратегических данных, чтобы оценить сильные и слабые стороны развития предприятия, конкурентов, возможностей, рисков и т.д., которые после аналитической обработки и подготовки для использования в стратегическом планировании принимают вид стратегической информации. Применительно к современным отечественным предприятиям к стратегической информации можно отнести сведения о том, когда наступит переход экономики из фазы экономического кризиса в фазу оживления; о возможных изменениях в отраслях, производящих средства производства для АПК и потребляющих продукцию предприятий отрасли, а также других потенциальных потребителях; о настоящих и потенциальных конкурентах; об изменениях в государственном регулировании экономики; о вероятных технических прорывах на более высокий уровень и т. д. Учет и анализ стратегической информации и экономического потенциала предприятия — необходимые предпосылки выявления стратегических проблем и выбора базовой и функциональных стратегий.

Процесс анализа среды функционирования предприятия начинается с определения основных элементов внешнего и внутреннего пространства, после этого выделяют наиболее важные из них, так называемые «критические точки».

Среду функционирования предприятия определяют как совокупность трех сред — внутренней, рабочей, общей. Основные элементы внутренней среды — производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Анализ внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах предприятия, его экономическом потенциале.

Рабочая среда и общая среда составляют внешнюю среду предприятия. Рабочая среда включает тех участников рынка, с которыми у предприятия складываются прямые отношения, это микросреда предприятия. В нее входят поставщики экономических ресурсов и потребители его продукции, а также посредники — финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (налоговые, страховые и т. д.). Кроме того, к рабочей среде относят конкурирующие предприятия, средства массовой информации, общества потребителей и т. д., которые оказывают определенное влияние на формирование имиджа предприятия.

Под общей средой понимают ареал косвенных контактов. Выделяют четыре основных фактора общей среды предприятия — экономические, технологические, политические, социальные. Ее также называют макросредой функционирования предприятия.

После ознакомления с микро- и макросредой определяют пределы их анализа, или так называемые критические точки. Совокупность этих точек зависит от размеров предприятия, характера предпринимательской деятельности, выбранных целей, географических, исторических и других особенностей.

Достоверную информацию о среде функционирования предприятия можно получить как из официальных, так и из неофициальных источников (рис. 1).

Заключительный этап анализа внутренней и внешней среды — оценка информации о ней с целью выявления отрицательных и положительных воздействий на будущую деятельность предприятия.

Наиболее распространенный и признанный метод оценки среды — СВOT {SWOT— по начальным буквам английских слов «strength» — стабильность, «weakness» — слабость, «opportunity» — возможность, «threat» — угроза). С помощью этого метода предприятие выявляет и оценивает сильные и слабые стороны внутренней среды, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

5. Индивидуальные задания для выполнения курсовой работы

Задание выдается индивидуально. Исходными данными служит конкретная отчетность предприятия ЖКХ.

Пример индивидуального задания:

По данным годовой отчетности ООО «ЖКХ» (табл.1) проанализируйте финансовое состояние предприятия (ликвидность и платежеспособность, финансовую устойчивость, рентабельность, деловую активность, вероятность банкротства). Сделайте выводы об эффективности управления данным предприятием и дайте рекомендации. В процессе выполнения задания необходимо заполнить табл. 2. Затем сформулировать итоговый вывод и рекомендации.

Индивидуальный вариант № 1

Исходные данные для оценки эффективности управления предприятием (тыс. руб.)

Показатель	На 31.12 отч. года	На 31.12 пред. года
	Актив баланса	7593

I. Внеоборотные активы	4042	4174
1.1. Нематериальные активы	274	304
1.2. Основные средства	3571	3716
1.3. Прочие внеоборотные активы	197	154
II. Оборотные активы	3551	4186
2.1. Запасы	2870	2584
2.2. Дебиторская задолженность	524	1177
2.3 Краткосрочные финансовые вложения	22	136
2.4. Денежные средства	135	289
Пассив баланса	7593	8360
III. Капитал и резервы	1912,44	4015,32
3.1. Уставный капитал	1549	1522
3.2. Добавочный капитал	168	171
3.3 Резервный капитал	164	79
3.4. Нераспределенная прибыль	31,44	2243,32
IV. Долгосрочные обязательства	4565,56	3515,68
V. Краткосрочные обязательства	1115	829
5.1. Заемные средства	107	141
5.2. Кредиторская задолженность	1008	688
5.3. Прочие обязательства	0	0
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10482	25931
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	7337,4	18151,7
Валовая прибыль	3144,6	7779,3
Коммерческие расходы	2085	2360
Управленческие расходы	1781	1940
Прибыль или убыток от продаж	-721,4	3479,3
Доходы от участия в других организациях	1431	1397
Проценты к получению	1135	1488
Проценты к уплате	1084	988
Прочие доходы	807	1384
Прочие расходы	1489	1152
Прибыль или убыток до налогообложения	78,6	5608,3
Текущий налог на прибыль	15,72	1121,66
Чистая прибыль	62,88	4486,64

Общий вывод об эффективности управления предприятием и рекомендации:

По данным о производстве продуктов проведите функционально-стоимостной анализ:

Данные о производстве продуктов

Изделие	А	В	Итого
Производство	15 000 шт. в 1 производственной партии	10 000 шт. в 10 производственных партиях	25 000 шт.
Отгрузка	15 000 шт. за 1 отгрузку	10 000 шт. за 20 отгрузок	25 000 шт.
Цены реализации: Плановые	206,4 руб	103,21 руб.	
Фактические	206,4 руб.	144,5 руб.	
Производственные издержки			
Материалы	4 компонента по 5 руб. каждый = 20 руб.	10 компонентов по 1 руб. каждый = 10 руб.	
Использование рабочей силы			
Подготовительные операции	10 ч. На 1 производственную партию	11 ч. на 1 производственную партию	120 ч.
Производственный цикл			10 000 ч.
Использование оборудования			8 750 ч.
Прочие накладные расходы			
Отдел приемки			400 000 руб.
Конструкторский отдел			600 000 руб.
Отдел упаковки			400 000 руб.

3. Сформировать сбалансированную систему показателей предприятия
4. Составить стратегический план деятельности предприятия.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Дёмин А.В. Управление региональной экономикой жилищно-коммунального комплекса [Текст] : науч.изд. - М. : АСВ, 2009. - 184с.
2. Темишев Р.Р. Управление эффективностью инвестиционных программ и проектов в жилищном и промышленном строительстве [Электронный ресурс] : монография / Р.Р. Темишев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. — 256 с. — 978-5-7264-0515-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16320.html>
3. Белолипецкий С.А. Управление многоквартирными домами. Теория и практика. - М. : Проспект, 2016. - 176с.
4. Черняк В.З. Экономика строительства и коммунального хозяйства: Учебник для вузов.—М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.—623с.
5. Анализ и оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятий жилищно-коммунальной отрасли [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / М.К. Беляев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2006. — 111 с. — 978-5-98276-147-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21365.html>