

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:
«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»



для магистров

Направление подготовки
38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»

Казань, 2018

Составитель: О.А. Клещева

УДК 336.6

Методические указания к выполнению курсовой работы по курсу **«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»** для магистров направления подготовки 38.04.10 «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 **«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»** 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 ЖКХ.
2. Функционально-стоимостной анализ.
3. Разработка управленческих решений

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 «Разработка управленческих решений в сфере жилищно-коммунального хозяйства»

Состав курсовой работы:

1. Оценка эффективности управления предприятием ЖКХ.

Оценка эффективности управления предприятием проводится на основе анализа показателей рентабельности и деловой активности. 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:

$$R_3 = (Пп/З) * 100\%$$

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:

$$R_n = (Пп/В) * 100\%$$

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:

$$R_{ВНА} = (ЧП/ВНА) * 100\%$$

где ЧП – чистая прибыль;

ВНА – сумма внеоборотных активов.

Рентабельность оборотного капитала :

$$R_{ОбА} = (ЧП/ОбА) * 100\%$$

где ОбА – сумма оборотных активов.

Рентабельность совокупных активов:

$$R_A = (ЧП/ВБ) * 100\%$$

где ВБ – валюта баланса.

Рентабельность совокупных активов характеризует эффективность использования совокупных активов.

Рентабельность собственного капитала :

$$R_{СК} = (ЧП/СК) * 100\%$$

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:

$$T_{пб} > T_v > T_a,$$

где $T_{пб}$, T_v , T_a – 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:

$$K_{обА} = B/A,$$

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:

$$\Phi_o = B/O\Phi,$$

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:

$$K_{обОбА} = B/ОбА,$$

где ОбА – оборотные активы.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

$$K_{обСК} = B/СК,$$

где СК – собственный капитал.

Коэффициент оборачиваемости запасов:

$$K_{обЗ} = B/З,$$

где З – запасы.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{обДЗ} = B/ДЗ,$$

где ДЗ – Дебиторская задолженность.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств:

$$K_{обдс} = B/ДС,$$

где ДС – денежные средства.

Основным направлением анализа оборачиваемости является анализ их динамики.

2. Функционально-стоимостной анализ.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги безотносительно 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. Разработка управленческих решений

Организация процесса разработки управленческого решения - это сложный комплекс работ. Рассмотрим основные этапы разработки управленческих решений.

Первый этап - это получение информации о ситуации. Данная информация должна быть полной и достоверной. Неполная или недостоверная информация может обуславливать принятие ошибочных либо малоэффективных решений. Чтобы полнее представить ситуацию используют не только количественную, но и качественную информацию.

Второй этап - определение целей. Лишь после определения целей определяются факторы, механизмы, закономерности, ресурсы, оказывающие влияние на развитие данной ситуации. Значительную роль здесь играет выявление приоритетности целей, так как в процессе управления всегда производится выбор каких-либо целей.

Третий этап - разработка оценочной системы. На стадии принятия управленческого решения необходимо адекватно оценивать данную

ситуацию, ее различные стороны. Все это необходимо учитывать в процессе принятия решений, приводящих к успеху.

Четвертый этап - это анализ ситуации. Если имеется необходимая информация о данной ситуации и об определенной цели, к достижению которой стремится организация, то следует приступить к анализу ситуации. Целью такого анализа является установление факторов, влияющих на развитие данной ситуации.

Пятый этап - это диагностика ситуации. Необходимо определить важнейшие проблемы, на которые следует в первую очередь обратить внимание в условиях целенаправленного управления процессами. Нужно также исследовать характер влияния этих проблем на рассматриваемые процессы. В этом и заключаются задачи диагностики ситуации.

Достижение целей, имеющихся у организации, постоянно требует целенаправленных воздействий. Это необходимо для обеспечения развития данной ситуации в направлении, которое является желательным для данной организации.

Следует иметь в виду, что адекватная диагностика ситуации в значительной мере обеспечивает принятие эффективных управленческих решений.

Шестой этап - это разработка прогноза развития ситуации. Нельзя управлять организацией, не прогнозируя течение развития событий. Поэтому важнейшую роль в процессе принятия решений играют вопросы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, а также ожидаемых результатов осуществления различных альтернативных вариантов управленческих решений.

На седьмом этапе осуществляется генерирование альтернативных вариантов управленческих решений. В этом процессе необходимо полностью использовать информацию о ситуации принятия решения, а также результаты анализа и оценки данной ситуации, результаты ее диагностики и

прогноза развития ситуации при различных возможных направлениях развития событий.

Восьмой этап включает в себя отбор вариантов управленческих воздействий.

После разработки альтернативных вариантов управленческих воздействий, имеющих форму определенных идей, концепций, технологической последовательности действий, а также возможных способов осуществления различных вариантов решений, необходимо проведение их предварительного анализа для выбраковки нежизнеспособных, неконкурентоспособных, а также малоэффективных вариантов.

Девятый этап - предполагает разработку сценариев развития ситуации. Важнейшей задачей в процессе разработки сценариев является установление факторов, характеризующих данную ситуацию и тенденции ее развития. Кроме того, одной из основных задач здесь является определение альтернативных вариантов изменения ситуации и тенденций ее изменения во времени, а также определение вероятных альтернативных вариантов ожидаемых изменений ситуации в условиях наличия управляющих воздействий, а также в условиях их отсутствия.

Анализ ряда альтернативных вариантов развития ситуации способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений, так как этот анализ является наиболее информационно-емким.

На десятом этапе осуществляется экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Экспертиза, дающая сравнительную оценку альтернативных вариантов управляющих воздействий, во-первых, характеризует степень реализуемости этих воздействий, а также возможность достижения с их помощью определенных целей, и во-вторых, дает возможность осуществить ранжирование управляющих воздействий с использованием имеющейся оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами трудовых,

материальных и финансовых ресурсов, а также в соответствии с наиболее вероятными сценариями развития данной ситуации.

Одиннадцатый этап - это этап коллективной экспертной оценки. Если принимаются важные управленческие решения, то следует использовать коллективные экспертизы, которые обеспечивают наибольшую обоснованность и эффективность принимаемых решений.

Тринадцатый этап - этап разработки плана действий. На этом этапе намечаются определенные организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения.

На четырнадцатом этапе производится контроль осуществления разработанного плана. Ход осуществления плана должен систематически контролироваться, а имеющие место изменения условий либо отклонения в процессе выполнения плана следует систематически анализировать.

На заключительном, пятнадцатом этапе разработки управленческих решений осуществляется анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий. Здесь выполненный план управленческих воздействий подвергается тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений и их осуществления.

Анализ результатов управленческих воздействий, наряду с прогнозированием на будущее может являться основанием для уточненной оценки возможностей данной организации.

Индивидуальные задания для выполнения курсовой работы

По данным годовой отчетности ООО «ЖКК» (табл.1) проанализируйте эффективность управления предприятием. Сделайте выводы и дайте рекомендации. В процессе выполнения задания необходимо заполнить табл. 2. Затем сформулировать итоговый вывод и рекомендации.

Таблица 1

Исходные данные (тыс. руб.)

ВАРИАНТ	1.	1		2	
	2.	31.12 отч. года	31.12 пред. года	31.12 отч. года	31.12 пред. Года
Показатель	3.	7593	8360	8613	9374
Актив баланса	4.	4042	4174	4147	3936
I. Внеоборотные активы	5.	274	304	349	400
1.1. Нематериальные активы	6.	3571	3716	3599	3365
1.2. Основные средства	7.	197	154	199	171
1.3. Прочие внеоборотные активы	8.	3551	4186	4466	5438
II. Оборотные активы	9.	2870	2584	2873	3797
2.1. Запасы	10.	524	1177	1247	1278
2.2. Дебиторская задолженность	11.	22	136	126	230
2.3 Краткосрочные финансовые вложения	12.	135	289	220	133
2.4. Денежные средства	13.	7593	8360	8613	9374
Пассив баланса	14.	1912,44	4015,32	1996,8	2774,6
III. Капитал и резервы	15.	1549	1522	1042	1416
3.1. Уставный капитал	16.	168	171	164	162
3.2. Добавочный капитал	17.	164	79	163	36
3.3 Резервный капитал	18.	31,44	2243,32	627,8	1160,6
3.4. Нераспределенная прибыль	19.	4565,56	3515,68	5925,2	4939,4
IV. Долгосрочные обязательства	20.	1115	829	691	1660
V. Краткосрочные обязательства	21.	107	141	162	225
5.1. Заемные средства	22.	1008	688	529	1435
5.2. Кредиторская задолженность	23.	0	0	0	0
5.3. Прочие обязательства	24.	10482	25931	15615	16845
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	25.	7337,4	18151,7	10930,5	11791,5
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	26.	3144,6	7779,3	4684,5	5053,5
Валовая прибыль	27.	2085	2360	1094	1919
Коммерческие расходы	28.	1781	1940	2319	2648
Управленческие расходы	29.	-721,4	3479,3	1271,5	486,5
Прибыль или убыток от продаж	30.	1431	1397	869	1242
Доходы от участия в других организациях	31.	1135	1488	1258	1491
Проценты к получению	32.	1084	988	982	887
Проценты к уплате	33.	807	1384	578	1353
Прочие доходы	34.	1489	1152	1425	784
Прочие расходы	35.	78,6	5608,3	1569,5	2901,5
Прибыль или убыток до налогообложения	36.	15,72	1121,66	313,9	580,3
Текущий налог на прибыль	37.	62,88	4486,64	1255,6	2321,2
Чистая прибыль					

Продолжение Таблицы 1

1.	3		4		5	
2.	31.12 отч. года	31.12 пред. года	31.12 отч. года	31.12 пред. года	31.12 отч. года	31.12 пред. года
3.	7670	8535	7442	9310	7930	7389
4.	3650	3896	3728	4532	3560	3704
5.	329	391	318	389	315	270
6.	3171	3320	3227	3992	3090	3277
7.	150	185	183	151	155	157
8.	4020	4639	3714	4778	4370	3685
9.	2680	3218	2541	3450	2897	2145
10.	954	966	899	863	1116	1082
11.	183	196	12	292	98	250
12.	203	259	262	173	259	208
13.	7670	8535	7442	9310	7930	7389
14.	4445,88	4838,6	2485,96	2727,56	3421,4	2516,16
15.	1888	1374	1271	1803	1348	1859
	151	190	193	184	199	185
16.	84	286	179	188	14	17
17.	2322,88	2988,6	842,96	552,56	1860,4	455,16
18.	1718,12	2753,4	3774,04	5383,44	3154,6	4046,84
19.	1506	943	1182	1199	1354	826
20.	18	293	95	63	53	39
21.	1488	650	1087	1136	1301	787
22.	0	0	0	0	0	0
23.	23374	29835	16348	17488	21540	12363
24.	16361,8	20884,5	11443,6	12241,6	15078	8654,1
25.	7012,2	8950,5	4904,4	5246,4	6462	3708,9
26.	1490	1064	2102	2970	1689	2236
27.	1243	1211	1891	1889	1006	1664
28.	4279,2	6675,5	911,4	387,4	3767	-191,1
29.	1437	1132	1303	1311	533	1165
30.	1331	902	968	636	1221	1121
31.	1340	568	580	947	1459	1479
32.	1203	507	994	1437	1304	1195
33.	1103	1177	1489	1443	715	673
34.	5807,2	7471,5	2107,4	1381,4	4651	1137,9
35.	1161,44	1494,3	421,48	276,28	930,2	227,58
36.	4645,76	5977,2	1685,92	1105,12	3720,8	910,32

Таблица 2

Расчет показателей эффективности управления предприятием

Наименование показателя									
Формула расчета									
Расчет на начало года									
Расчет на конец года									
Значение показателя на начало года									
Значение показателя на конец года									
Нормативное значение показателя									
Вывод									

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.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом: учеб.-практ.пособие / под общ.ред. П.Г.Грабового. - М. : АСВ, 2004. - 528с.
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Н.Л. Карданская. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>
3. Лифшиц А.С. Управленческие решения [Текст] : учеб. пособие. - М. : КНОРУС, 2009. - 248с.
4. Башкатова Ю.И. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.И. Башкатова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2008. — 120 с. — 978-5-374-00128-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11102.html>