Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II»

Институт экономики и финансов

Кафедра «Финансы и кредит»

И.М. Лавров

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Методические указания для выполнения

курсовой работы

Москва – 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II»

Институт экономики и финансов

Кафедра «Финансы и кредит»

И.М. Лавров

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Рекомендовано редакционно-издательским Советом университета в качестве методических указаний для студентов, занимающихся по программе бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление»

Москва – 2016

УДК

Л-

Лавров И.М. Планирование и проектирование организаций: методические указания для выполнения курсовой работы. – М.: МГУПС (МИИТ), 2016. – 34 с.

В методических указаниях и заданиях для выполнения курсовой работы по дисциплине «Планирование и проектирование организаций» для студентов, занимающихся по программе бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление», представлены упражнения и задания, необходимые для выполнения курсовой работы, изложены основные понятия и методика проектирования и планирования организаций.

© МГУПС (МИИТ), 2016

Оглавление

[**Введение** 4](#_Toc459628977)

[**Раздел 1. Проектирование организационной структуры** 5](#_Toc459628978)

[Задание. Проектирование организационной структуры 14](#_Toc459628979)

[**Раздел 2. Оценка эффективности организационной структуры** 15](#_Toc459628980)

[Задание. Оценка эффективности организационной структуры 18](#_Toc459628981)

[**Раздел 3. Планирование деятельности организации** 19](#_Toc459628982)

[Задание. Планирование деятельности организации 22](#_Toc459628983)

[**Раздел 4. Планирование прибыли и рентабельности** 23](#_Toc459628984)

[Задание. Планирование прибыли и рентабельности 28](#_Toc459628985)

[**Приложения** 29](#_Toc459628986)

[**Вспомогательные приложения** 31](#_Toc459628987)

[**Список литературы** 33](#_Toc459628988)

# Введение

Формирование системного управленческого мышления и современного видения организаций, а также понимание сущности организационных процессов на уровне различных типов и классов предприятий и учреждений – задача современного менеджера.

Целью курсовой работы является ознакомление студентов с основными механизмами и методами проектирования и планирования деятельности компании и применение расчетных и оценочных показателей эффективности функционирования организации на практике.

В данной курсовой работе весь процесс проектирования и планирования деятельности организации проводится сроком на 1 год.

В первом разделе требуется разработать проект организационной структуры управления коммерческого предприятия, который впоследствии будет принят к исполнению. С момента принятия разработанного проекта данное предприятие начинает вести рабочую деятельность на рынке.

Во втором разделе по заказу данного предприятия был разработан план развития его системы управления на второй год. Требуется провести оценку эффективности существующей оргструктуры предприятия и проанализировать целесообразность предлагаемых плановых изменений.

В третьем разделе предприятие приступает к ежемесячному планированию своей деятельности с учетом как прямых затрат, так и косвенных и накладных затрат на производство и реализацию. В связи с этим требуется определить значения всех статей постоянных и переменных расходов предприятия за первый год работы.

В четвертом разделе требуется подвести итог коммерческой деятельности предприятия за первый год на основе расчетов и анализа показателей прибыли и рентабельности, а также осуществить прогноз ключевых показателей эффективности деятельности предприятия на следующий год на основе экономико-статистического метода.

# Раздел 1. Проектирование организационной структуры

**Структура управления** – это совокупность подразделений и звеньев в управлении и их взаимосвязи. Организационная структура управления (ОСУ) является результатом формализации разделения труда. Типы структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.

Процесс проектирования организационной структуры можно организовать по трем крупным стадиям:

1. **Предпроектный или анамнестический** – установление самого факта существования проблемы, в соответствии с которой должно быть предпринято проектирование:

* Анализ объекта управления. Способен ли объект выполнить или реализовать поставленные цели;
* Анализ организационной структуры управления. Насколько она эффективна и соответствует поставленным целям;
* Анализ информационных элементов;
* Анализ управленческого персонала. Их квалификация и организация труда;
* Проектное задание – техническое задание или технико-экономическое обоснование.

1. **Проектный этап** – детальное описание организационной структуры управления, подлежащей проектированию:

* Проект организационной структуры управления;
* Требования к организационной системе;
* Требования к персоналу;
* Оценка эффективности. Сопоставить с проектным заданием. Даёт ли проект совершить, что задумано.

1. **Этап реализации**:

* Согласование или утверждение проекта;
* Оформление проекта в вид, который будет иметь возможность быть принятым организацией;
* Внедрение, мониторинг, коррекция.

В условиях высокоподвижного внешнего окружения и высокого уровня информационной неопределенности организационные структуры подвержены частым и глубоким изменениям. При этом тип организационной структуры далеко не всегда является удобной и полноценной характеристикой состояния организационной системы, способной вполне раскрыть наиболее значимые структурные и функциональные аспекты. Более достоверное и объемлющее описание системных свойств организации возможно с применением понятия **организационная конфигурация** (*organizational configuration*) – такое обоснование структурно-функциональной системы, которое наряду с типом и особенностями организационной структуры учитывает ее координационный профиль, в той или иной степени согласующийся с типом организационной структуры, а также цели и условия существования организации.

**Координационный профиль организации** – это долевое соотношение пяти координационных механизмов (coordinating mechanisms) – способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей.

Генри Минцберг выделяет пять координационных механизмов:

1. взаимное согласование (*mutual adjustment*);

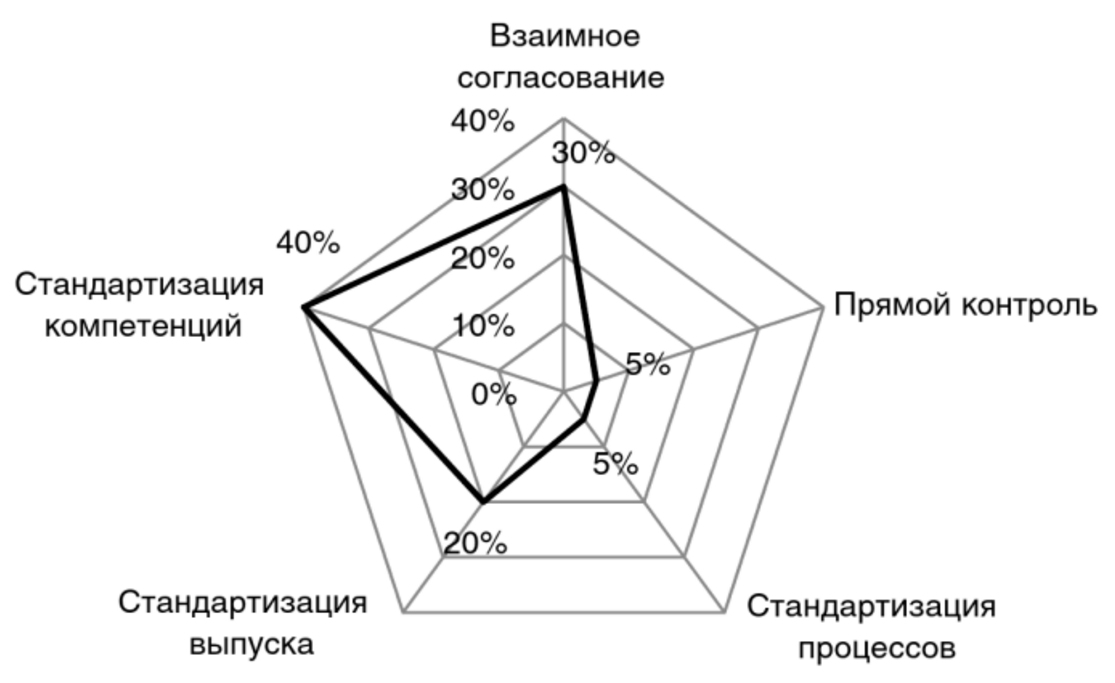
2. прямой контроль (*directly supervised*);

3. стандартизация рабочих процессов (*standardization of work*);

4. стандартизация выпуска (*standardization of outputs*);

5. стандартизация компетенций (*standardization of skills*).

Координационные механизмы применяются в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников предприятия (рис. 1).



**Рис. 1.** Вариант графического представления координационного профиля организации в виде лепестковой диаграммы

При взаимном согласовании контроль процессов и результатов труда осуществляют сами исполнители, используя неформальные коммуникации, что часто предполагает достаточно высокий уровень мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к организации.

Прямой контроль заключается в том, что формулировка производственных заданий, ответственность за работу исполнителей и оценка качества их труда возлагаются на непосредственного руководителя. Это снижает зависимость результатов работы от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации исполнителей и их лояльности по отношению к организации.

Стандартизация рабочих процессов представляет собой спецификацию или программирование содержания (процессов) труда, что реализуется формированием должностных инструкций, технологических карт, проведением инструктажей и т.п. В основе этого способа координации лежит допущение о том, что выполнение исполнителями производственных операций в соответствии с инструкциями обеспечивает согласованность их совместной деятельности, не требуя вмешательства руководителя или взаимного согласования.

Стандартизация выпуска заключается в обоснованности и формализации ожидаемых результатов труда: параметров изделий, норм выработки, количества обслуживаемых клиентов, суммы прибыли, параметров услуги и т.п. Этот координационный механизм предполагает априорную координацию за счет четкого понимания каждым исполнителем своих целей, стандартов и требований к результату.

Стандартизация квалификации (компетенций) заключается в определении требований к профессиональным знаниям и навыкам работников. Наличие у исполнителей требуемой квалификации позволяет им самостоятельно координировать совместную деятельность при решении сложных профессиональных задач.

Координационные механизмы дополняют друг друга и в подавляющем большинстве случаев применяются комплексно. Тем не менее, доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования. Говоря о координационном профиле организации, следует иметь в виду не механическую сумму пяти координационных механизмов, находящихся в определенном соотношении, а синергию, порождаемую их неаддитивным органическим взаимодействием.

При этом каждый из координационных механизмов в отдельности (а также в соотношениях подгрупп) имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретному типу организационной системы.

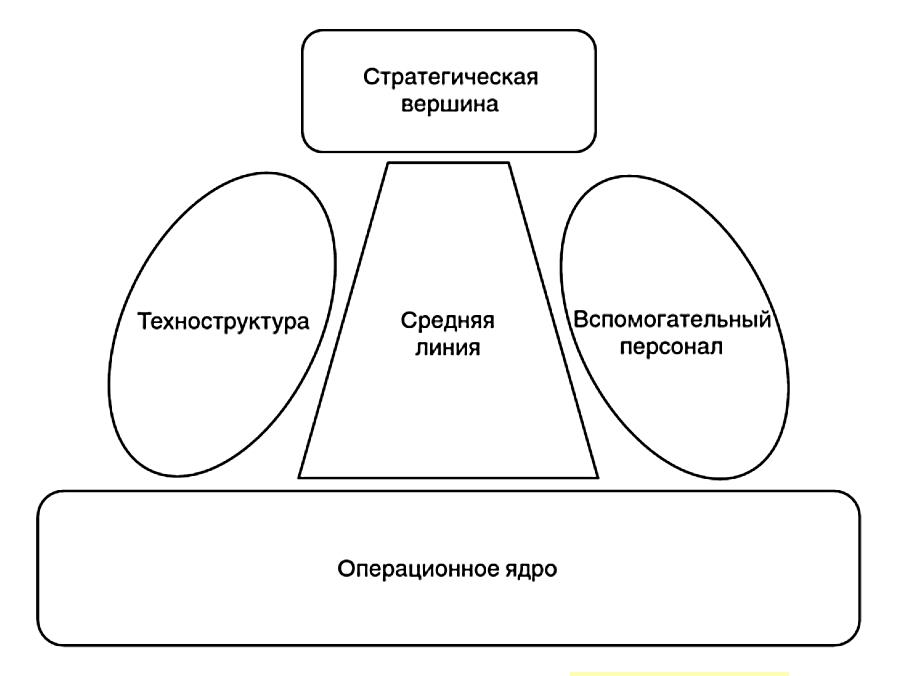
Например, диаграмма, изображенная на рис. 1, может соответствовать организации, конкурентные преимущества которой проявляются в инновационном характере ее продукции (услуг) и технологий (доля стандартизации компетенций – 40%). Очевидно, что главным стратегическим ресурсом такой организации являются высококвалифицированные, креативные сотрудники. Руководство позволяет им участвовать в принятии важных решений и выбирать для себя наиболее удобные режимы труда, не прибегая к необоснованной опеке со стороны линейных менеджеров (доля взаимного согласования – 30%, прямого контроля – всего 5%). Большое внимание уделяется качеству продукции (услуг), при этом параметры качества достаточно точно описаны в корпоративных стандартах (доля стандартизации выпуска – 20%, стандартизация процессов – всего 5%). Организационная структура такой компании может представлять собой совокупность оперативно формируемых проектных команд, а в системе организационных отношений доминирует органический (адаптивный) подход.

Наиболее существенные свойства координационного профиля:

* эмерджентность по отношению к своим компонентам;
* динамическая организационная характеристика, учитывающая изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от разнообразных факторов (изменение целей предприятия, решений менеджмента, организационная культура и т.п.);
* высокий уровень информационной неопределенности (погрешностей наблюдений или экспертных оценок).

Любая организация включает в себя совокупность пяти базовых элементов ее конфигурации (рис. 2):

1. стратегическая вершина (*strategic apex*) – топ-менеджмент организации;
2. средняя линия (*middle line*) – руководители основных структурных подразделений организации;
3. операционное ядро (*operating core*) – персонал, выполняющий основные для данной организации виды работ;
4. техноструктура (*technostructure*) – аналитики и сотрудники штабных подразделений, отвечающие за планирование, спецификацию и контроль процессов;
5. вспомогательный персонал (*support staff*) – подразделения, обслуживающие основные процессы.



**Рис. 2.** Базовые элементы организации

Несмотря на то, что деление организационной конфигурации на элементы в известном смысле является условным, все же можно определить уникальное влияние каждого из них на структуру и функционирование организации в целом. Это влияние не обязательно приводит к немедленным и заметным результатам, но, тем не менее, сказывается на процессах функционирования и развития организации со временем.

Стратегическая вершина стремится к централизации управления, благодаря которой она получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль.

Менеджеры средней линии заинтересованы в определенном уровне автономии, стремясь заимствовать часть властных полномочий у стратегической вершины и концентрируя их в своих подразделениях. Вследствие этого менеджеры средней линии создают предпосылки для последующего разделения структуры на рыночно ориентированные организационные единицы (дивизионы).

Представители операционного ядра стремятся снизить влияние администраторов и штабных менеджеров на свою деятельность. Работники стремятся действовать относительно автономно, обеспечивая координацию за счет взаимных согласований и стандартизации квалификации, т.е. выступают за профессионализм.

Техноструктура стремится к стандартизации рабочих процессов и усилению своего влияния на операционное ядро и среднюю линию.

Вспомогательный персонал стремится к доминированию взаимного согласования и приобретает заметное влияние в организации в тех случаях, когда вовлекается в процесс принятия решений.

Возраст организации, текущие и стратегические цели ее деятельности, а также условия внешней среды обусловливают выбор конкретного типа ее организационной конфигурации. Каждый тип структуры характеризуется доминированием того или иного координационного механизма, а также преобладающим влиянием того или иного элемента. Очевидно, что эту же мысль можно выразить, используя обратную логическую последовательность: доминирование в организации того или иного координационного механизма, а также преобладающее влияние того или иного элемента приводят к формированию конкретного типа организационной конфигурации. Сложившаяся конфигурация может в большей или меньшей степени отвечать требованиям внешней среды и соответствовать целям организации.

На основе сопоставления доминирующих в организации координационных механизмов и ключевых элементов ее структуры Минцберг выделяет пять основных типов организационных структур (табл. 1):

**Таблица 1.** – Основные типы организационных конфигураций по Минцбергу и их параметры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Организационная структура** | **Основной координационный механизм** | **Ключевая часть организации** |
| Простая структура | Прямой контроль | Стратегическая вершина |
| Бюрократическая организация | Стандартизация рабочих процессов | Техноструктура |
| Профессиональная организация | Стандартизация квалификации | Операционное ядро |
| Дивизиональная структура | Стандартизация выпуска | Средняя линия |
| Адхократия | Взаимное согласование | Операционное ядро, вспомогательный персонал |

Необходимость детального учета и анализа согласованности координационного профиля с типом организационной конфигурации представляется немаловажной задачей, поскольку, как показывает практика организационного проектирования и организационных трансформаций, эти два важнейших структурно-процессных параметра не вытекают непосредственно один из другого.

При всей логичности выводов о соответствии координационного профиля (или в простейшем случае – основного координационного механизма) конкретному типу организационной конфигурации на практике нередко имеет место заметное рассогласование этих параметров, что приводит к существенному своеобразию организационной конфигурации, далеко не всегда обеспечивающему эффективность организационной системы.

Например, избыточное доминирование прямого контроля в организационных отношениях профессиональной или адхократической конфигурации приведет к негативным последствиям, выражающимся в усилении недовольства сотрудников-профессионалов директивным характером управления, снижении уровня их инициативности и креативности, формировании организационного поведения, ориентированного на контроль, и т.п.

Необоснованное снижение значения стандартизации рабочих процессов на производственном предприятии вызовет нарушение технологичности и ритмичности производства, снижение эффективности обучения работников и т.п.

Как показывает практика, роль ключевой части организации определяется не только предназначением и спецификой организации, но и во многом зависит от сложившегося соотношения координационных механизмов. Например, ключевое значение техноструктуры в бюрократической организации может быть заметно ослаблено в результате усиления роли прямого контроля со стороны линейных руководителей, что приведет к существенному отклонению сложившейся организационной конфигурации от ее базового типа. Необоснованное усиление роли стандартизации процессов (а, следовательно, и влияния техноструктуры) в организации профессионального типа может повлечь за собой существенное искажение основных параметров этой конфигурации, ослабив влияние операционного ядра — профессионалов на процессы развития и повышения конкурентоспособности организации. Таким образом, особенности координационного профиля оказывают наиболее заметное влияние на формирование конкретного типа организационной конфигурации при прочих равных условиях.

## Задание. Проектирование организационной структуры

Ориентируясь на проектное задание своего варианта, подготовьте предложения по созданию организации и первичному (базовому) проектированию ее организационной структуры:

1. Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:

- отрасль (рынок);

- территориальное размещение;

- необходимые технологии;

- предполагаемые объемы производства и т.п.

2. Сформулируйте миссию и систему целей организации.

3. Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).

4. Сформируйте штатное расписание, используя прил. 1 (перечни должностей, категорий, окладов и количества по подразделениям). Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников.

5. Составьте и опишите рациональный координационный профиль организации (распределение координационных механизмов).

6. Обоснуйте тип организационной структуры, наиболее соответствующий целям и условиям работы организации.

7. Опишите и состав и особенности:

- стратегической вершины;

- средней линии;

- техноструктуры;

- вспомогательного персонала;

- операционного ядра организации.

# Раздел 2. Оценка эффективности организационной структуры

Эффективность организационной структуры можно оценить с помощью как количественных, так и качественных характеристик.

Степень совершенства организационной структуры проявляется в быстродействии системы управления и в высоких конечных результатах деятельности организации. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя следующие индикаторы (коэффициенты):

- коэффициент звенности оргструктуры;

- коэффициент территориальной концентрации;

- коэффициент эффективности организационной структуры управления;

- коэффициент эффективности управления;

- интегральный показатель эффективности управления.

**Коэффициент звенности оргструктуры** () рассчитывается по формуле:

,

где  – количество звеньев существующей оргструктуры;

 – оптимальное количество звеньев оргструктуры.

**Коэффициент территориальной концентрации** (, 1/км2) определяют по формуле:

,

где  – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности исследуемой организации (принимается равным 1);

 – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа, км2.

**Коэффициент эффективности организационной структуры управления** () рассчитывается по формуле:

,

где *ξ* – конечный результат (эффект, прибыль), полученный от функционирования оргструктуры системы управления (принимается равным чистой прибыли предприятия), руб.

 – затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.), руб.

**Коэффициент эффективности управления** () определяется по формуле:

,

где  – затраты на управление, руб.;

 – совокупная стоимость основных и оборотных фондов, руб.;

 – объем условно-чистой продукции, шт.;

 – численность промышленно-производственного персонала, чел.

**Интегральный показатель эффективности управления** () определяется по формуле:

,

где  – затраты на управление в исчислении на одного работника управления, руб.;

 – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

 – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб.;

 – фондоотдача (условно-чистая продукция, приходящаяся на единицу стоимости основных и оборотных фондов), руб./руб.

При оценке результатов расчетов вышеуказанных коэффициентов надо иметь в виду, что оценку целесообразно производить только в динамике, т.е. расчеты выполнять как минимум по двум состояниям системы управления или ее организационной структуры (первый вариант – существующее положение дел, а второй вариант – прогнозируемое состояние в случае реализации плана развития системы управления).

Целесообразно считать позитивными следующие направления изменения коэффициентов: коэффициент звенности должен стремиться к 1; коэффициент эффективности организационной структуры должен иметь тенденцию к росту; коэффициент эффективности управления должен иметь тенденцию к уменьшению; интегральный показатель эффективности управления должен расти.

Существуют и другие показатели для оценки эффективности организационной структуры управления:

1. **Доля работников аппарата управления в общей численности работников** ():

,

где  – численность аппарата управления, чел.;

 – общая численность персонала, чел.

1. **Доля затрат на управление** ():

,

где  – затраты на управление, руб.;

*С* – общая себестоимость продукции, руб.

1. **Эффективность управления** (, руб.):

,

где  – операционная прибыль (прибыль от продаж), руб.

1. **Результативность управления** (, руб.):

,

где  – объем реализации (выручка от продаж), руб.

1. **Эффективность использования трудовых ресурсов** (, руб.):

.

## Задание. Оценка эффективности организационной структуры

Используя описанные показатели и параметры, оценить эффективность организационной структуры управления путем сравнительного анализа до внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления и после внедрения. Результаты расчетов представить в табличном виде (прил. 2). Сделать соответствующие выводы с указанием положительных и отрицательных моментов внедряемых изменений в оргструктуру.

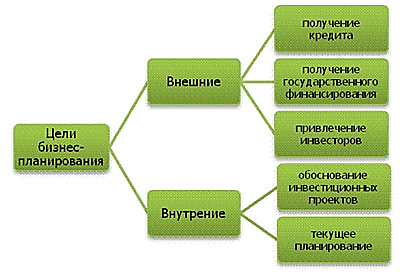
# Раздел 3. Планирование деятельности организации

Любая эффективная экономическая деятельность должна начинаться с процесса планирования. План представляет собой предвидение будущего развития предприятия, это подготовленная на некоторый период времени программа социально-экономического развития объекта и всех его подразделений.

**Бизнес-план** – проект, описывающий план действий по разработке и внедрению на рынок новых товаров или услуг, созданию фирм и их подразделений, обосновывающий экономическую эффективность управленческих решений.

Бизнес-план выполняет шесть основных функций:

1. Прогнозирования. Позволяет предвидеть желаемое будущее, используется для разработки стратегии бизнеса;
2. Планирования. Бизнес-план позволяет определить поставленные цели, скоординировать и интегрировать деятельность всех подразделений, сбалансировать и определить ресурсы фирмы для реализации намеченных задач;
3. Привлечения денежных средств;
4. Оптимизации. Позволяет выбрать наилучший вариант развития организации с наименьшими рисками и принять правильное управленческое решение;
5. Мотивации. Вовлекает всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана и тем самым способствует активизации и эффективности деятельности работников организации;
6. Контроля. Позволяет отслеживать выполнение плана по промежуточным показателям, выявлять ошибки и при необходимости скорректировать цели и показатели.



**Рис. 3.** Цели бизнес-планирования

Бизнес-планы составляются в следующих случаях:

**Получение кредита в банке** – самый распространенный вариант. Это обусловлено тем, что бизнес-план входит в комплект документов, предоставляемых в банк для рассмотрения вопроса о кредитовании.

**Получение государственной поддержки** – второй популярный случай разработки бизнес-плана. Он составляется при обосновании эффективности государственной поддержки при получении грантов, субсидирования процентной ставки по кредиту, микрофинансирования, государственных гарантий и т.п.

**Привлечение инвесторов** – основная цель внешнего планирования. Данный тип планирования может заключаться в разработке инвестиционного меморандума и предоставление его заинтересованным инвесторам для принятия решений о финансировании. Затем данные бизнес-плана уточняются и дорабатываются с учетом требования инвестора.

**Текущее планирование** по определению нужно составлять регулярно. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием бизнеса, реструктуризацией или расширением организации и т.д.

**Обоснование инвестиционных проектов** предназначено для изучения возможности реализации новых проектов. Бизнес-план инвестиционного проекта предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов.

Кроме того, бизнес-план имеет две группы пользователей – внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, в другом случае – других. Не редко, убеждая других, инициатор бизнес-идеи лучше начинает понимать себя.

Трудоемкость разработки бизнес-плана напрямую зависит от объема включаемой в него информации и уровня ее детализации, наличия и качества исходной информации, особенностей бизнеса и масштабов проекта, необходимости расчета нескольких вариантов реализации проекта (стратегий), а также наличия каких-либо специфических требований к бизнес-плану.

Финансово-экономическая оценка проекта включает в себя таблицы экономических расчетов (финансовую модель), а также текстовую часть, в которой представлен механизм расчетов и принятые допущения, обозначены исходные данные и предпосылки к расчетам, а также охарактеризованы и наглядно представлены в виде таблиц, графиков и диаграмм полученные результаты.

Экспертиза бизнес-плана проводится для принятия решения о реализации проекта. Экспертиза может проводиться по двум направлениям: оценка методологии разработки бизнес-плана и оценка возможности реализации проекта в представленном виде.

## Задание. Планирование деятельности организации

Выполнить расчеты расходов предприятия за первый год работы по следующим пунктам (используя исходные данные своего варианта), представив результаты в сводной таблице (прил. 4):

1. Для начала реализации коммерческой деятельности предприятию необходимо взять кредит. Источником получения этих средств будет один коммерческий инновационный банк, в котором находится расчетный счет предприятия, он предоставит кредит с погашением в течение года (равными долями ежемесячно). Рассчитать общую сумму, которую должно выплатить предприятие банку, заполнив прил. 3.
2. Для осуществления производственной деятельности предприятию необходимо арендовать рабочее помещение. Рассчитать ежемесячную арендную плату за помещение.
3. Используя значение общего фонда заработной платы, рассчитать ежемесячные отчисления: а) в пенсионный фонд; б) в фонд социального страхования; в) в фонд обязательного медицинского страхования.
4. Предприятием было застраховано рабочее оборудование с последующими выплатами процентов от его балансовой стоимости в год. Рассчитать ежемесячные выплаты страховых взносов.
5. Рассчитать ежемесячные амортизационные отчисления на оборудование предприятия, учитывая, что процент износа оборудования от его балансовой стоимости в течение года остается неизменным.
6. Рассчитать средние ежемесячные расходы на электроэнергию на территории предприятия. Для определения стоимости электроэнергии (*Сэл*) необходимо цену за 1 кВт-ч (*Цэл*) умножить на мощность (*W*) оборудования, выраженную в киловаттах, и на время работы (*t*) оборудования в часах.
7. Определить ежемесячные расходы предприятия на рекламу. Предельный размер нормируемых расходов на рекламу рассчитывается от суммы выручки от реализации за минусом суммы НДС (= 18/118).

# Раздел 4. Планирование прибыли и рентабельности

**Прибыль** как экономическая категория отражает чистый доход организации, созданный в процессе предпринимательской деятельности. Прибыль как важнейшая категория рыночных отношений выполняет определенные функции:

1. Характеризует экономический эффект, полученный в результате хозяйственной деятельности организаций. Но необходимо учесть, что прибыль является не единственным показателем, характеризующим экономический эффект. При оценке хозяйственной деятельности нужно рассматривать систему экономических показателей: уровень товарооборота, издержек, цен и др.;
2. Стимулирует расширение производства, обеспечивает выполнение социальных обязательств организации. Доли оставшейся в организации прибыли после уплаты налогов должно быть достаточно для обеспечения роста производства, развития социальной сферы, выплаты премий и дивидендов;
3. Является одним из источников формирования бюджетов разных уровней. В настоящее время налог на прибыль составляет 20%, из которых 2% перечисляются в федеральный бюджет и 18% – в бюджет соответствующего субъекта РФ, формируя налоговые доходы, которые обеспечивают удовлетворение общественных потребностей.

Выделяют следующие виды прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль и нераспределенная прибыль (непокрытый убыток). Они рассчитываются по данным бухгалтерского учета.

**Валовая прибыль** (, руб.) отражает валовую экономическую эффективность основной деятельности предприятия без учета косвенных и накладных расходов – управленческих, коммерческих, процентных, амортизации, а также прочих расходов. Валовая прибыль является важнейшим показателем, поскольку дает оценку денежных средств, оставшихся для покрытия предстоящих операционных, финансовых и прочих расходов.

,

где  – объем реализации (выручка от продаж), руб.;

*С* – общая себестоимость продукции, руб.

**Прибыль от продаж** (операционная прибыль, , руб.) отражает результат регулярной деятельности предприятия с учетом как прямых, так и косвенных расходов. Этот вид прибыли обычно определяется как разность между выручкой и всеми операционными расходами фирмы за данный период:

,

где  – коммерческие расходы, руб.;

 – затраты на управление, руб.

Данный показатель характеризует способность фирмы генерировать доходы от основной деятельности или профильных операций.

Коммерческие, общие и административные расходы являются косвенными расходами. Коммерческие расходы – это расходы на продажи, включая рекламу, командировочные и другие виды расходов, связанных с необходимостью продать продукцию. Административными являются управленческие расходы на зарплату и премии менеджеров, программные продукты, ремонт и содержание офисов управляющих, а также иные расходы на обеспечение процесса управления.

**Прибыль до налогообложения** (балансовая прибыль, , руб.) отличается от операционной прибыли на величину прочих доходов за вычетом прочих расходов. Именно прочие доходы и прочие расходы содержат нерегулярные доходы и расходы (либо сальдированную прибыль) от операций по инвестиционной и финансовой деятельности. Примерами могут служить, в частности, доход от реализации внеоборотных активов, финансовый доход, страховые, кредитные, арендные или судебные выплаты либо поступления.

,

где  – доходы от участия в других организациях, руб.;

,  – проценты к получению / уплате, руб.;

,  – прочие доходы / расходы, руб.

**Чистая прибыль** (, руб.) получается вычитанием из балансовой прибыли налога на прибыль, а также отложенных налоговых обязательств и активов, которые возникают в результате разных методов оценки имущества в налоговом и бухгалтерском учете, методов начисления амортизации, дат признания доходов и расходов и т.д. Чистая прибыль в совокупности с амортизацией рассматриваются в финансовом менеджменте как внутренние источники финансирования.

,

где  – налог на прибыль, руб.;

 – изменение отложенных налоговых обязательств, руб.;

 – изменение отложенных налоговых активов, руб.

Порядок распределения и использования прибыли организации зависит от политики государства и самой организации. Под **распределением** понимается направление прибыли в бюджет и по статьям использования в организации. Государство регулирует распределение прибыли только в части, поступающей в бюджет.

На предприятии распределению подлежит чистая прибыль, которая в первую очередь направляется в фонды накопления, социальной сферы и потребления. По решению учредительных органов прибыль может быть направлена на создание резервного капитала, на погашение убытков прошлых лет, на дополнительный выпуск акций и увеличение уставного капитала, на дополнительные выплаты дивидендов по акциям.

,

где  – нераспределенная прибыль, руб.;

 – отчисления в резервный капитал, руб.;

 – суммы на покрытие убытков прошлых лет, руб.;

 – начисленные дивиденды учредителей, руб.

**Рентабельность** – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.); они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Эти показатели используют для оценки деятельности организации и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

- показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;

- показатели, характеризующие рентабельность продаж;

- показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

**Рентабельность продукции** (рентабельность затрат, рентабельность себестоимости, , %) исчисляется путем отношения плановой прибыли от продаж (, руб.) к сумме плановых затрат на производство продукции (общей себестоимости, *С*, руб.):

.

Показывает, сколько организация получит прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и продажу продукции. Может планироваться по отдельным видам продукции и в целом по организации.

**Рентабельность продаж** (оборота, , %) рассчитывается делением плановой прибыли от продаж (, руб.) на плановую сумму выручки (, руб.): .

Характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли будет иметь организация с рубля продаж. Этот показатель рассчитывается в целом по организации и по отдельным видам продукции.

**Рентабельность совокупного капитала** (, %) исчисляется отношением плановой прибыли до налогообложения (, руб.) к среднегодовой стоимости всего совокупного капитала (, руб.):

.

**Рентабельность персонала** (, руб./чел.) определяется отношением плановой прибыли от продаж (, руб.) к среднесписочной численности производственного персонала (, чел.):

.

Показывает, сколько прибыли будет приходиться на одного среднесписочного работника из производственного персонала.

**Рентабельность основных производственных фондов** (фондорентабельность, , %) рассчитывается как отношение плановой прибыли до налогообложения (, руб.) к среднегодовой стоимости основных средств (, руб.):

.

## Задание. Планирование прибыли и рентабельности

Используя результаты расчетов третьего раздела, определить значение экономического эффекта, который получило анализируемое предприятие за первый год реализации производственной деятельности:

1. Валовой прибыли;
2. Операционной прибыли;
3. Балансовой прибыли;
4. Чистой прибыли;
5. Нераспределенной прибыли.

Используя результаты расчетов предыдущих разделов, рассчитать и проанализировать годовые значения показателей рентабельности для данного предприятия:

1. Рентабельность продукции;
2. Рентабельность продаж;
3. Рентабельность совокупного капитала;
4. Рентабельность персонала;
5. Рентабельность основных производственных фондов.

Результаты проведенных аналитических расчетов представить в таблице по образцу прил. 5. Используя данные варианта, определить планируемые значения табличных показателей на следующий год на основе экономико-статистического метода планирования прибыли и рентабельности согласно плану развития системы управления.

# Приложения

Приложение 1. – Штатное расписание

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Квалификация** | **Количество** | **Оклад (руб.)** |
| *Название 1* | *Характеристика 1* |  |  |
| … | … | … | … |
| *Название n* | *Характеристика n* |  |  |
| **Итого:** | – |  |  |

Приложение 2. – Оценка эффективности организационной структуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Значение параметра оценки** | |
| **до внедрения плана развития ОСУ** | **после внедрения плана развития ОСУ** |
| *Коэффициент 1* |  |  |
| *Коэффициент 2* |  |  |
| *Коэффициент 3* |  |  |
| *Коэффициент 4* |  |  |
| *Коэффициент 5* |  |  |
| *Пять показателей* *оценки эффективности организационной структуры управления* |  | |
| … | |
|  | |

Приложение 3. – План по возврату кредита

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Кредит, руб.** | **Размер ежемесячных выплат, руб.** | **Погашение кредита, руб.** | **Итого, руб.** | **Месяцы** |
|  |  |  |  | 1 |
| … | … | … | … | … |
|  |  |  |  | 12 |
| Всего: | – | ∑ | ∑ | – |

Приложение 4. – Определение статей расходов за год

|  |  |
| --- | --- |
| **Статьи расхода** | **Сумма, руб.** |
| 1. Арендная плата |  |
| 2. Погашение банковского кредита |  |
| 3. Заработная плата управленческого персонала |  |
| 4. Отчисления от заработной платы |  |
| 5. Услуги связи и прочие управленческие расходы |  |
| 6. Страховые взносы |  |
| 7. Амортизационные отчисления |  |
| 8. Основные средства |  |
| **Итого постоянных расходов:** | **∑** |
| 1. Расходы по закупке сырья |  |
| 2. Расходы на рекламу |  |
| 3. Заработная плата производственных рабочих |  |
| 4. Расходы на электроэнергию |  |
| 5. НДС |  |
| **Итого переменных расходов:** | **∑** |

Приложение 5. – Планирование прибыли и рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **1-й год** | **Темп роста, %** | **Планируемый 2-й год** |
| Валовая выручка, руб. |  |  |  |
| Общая себестоимость, руб. |  |  |  |
| Операционная прибыль, руб. |  |  |  |
| Балансовая прибыль, руб. |  |  |  |
| Капитал, руб. |  |  |  |
| Рентабельность продукции, % |  |  |  |
| Рентабельность продаж, % |  |  |  |
| Рентабельность капитала, % |  |  |  |

# Вспомогательные приложения

Приложение 6. – Примеры наименования профессиональных характеристик

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметр** | **Характеристика** |
| Профессия (должность) | Генеральный директор, заместитель генерального директора, секретарь, бухгалтер, дизайнер, администратор, дистрибутор, маркетолог, промоутер, финансист, экономист, менеджер, водитель, риелтор, уборщик |
| Компетенция (квалификация) | Аудитор, бренд-менеджер, бухгалтер, бухгалтер-кассир, заведующий складом, экономист-менеджер, мерчендайзер, программист «*N*», продавец-консультант, маркетолог, инженер, финансист, юрист, юрист-консультант, секретарь-референт, системный администратор, торговый представитель, водитель категории *N* |
| Профессиональные требования | Возраст (от / до *N* лет), опыт работы (от / до *N* лет, желателен, не требуется), водительский стаж, деловые качества характера, знания, умения, владения, наличие. |

Приложение 7. – Распределение основного капитала предприятия и расчетные ограничения

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметр** | **Ограничение** |
| Пропорция распределения капитала, %:  - затраты на управление;  - затраты на основной персонал;  - затраты на оборудование. | 35  10  55 |
| Пропорция распределения затрат на управление, %:  - фонд заработной платы;  - остальные расходы. | 40  60 |
| Пропорция распределения затрат на оборудование, %:  - основные средства;  - оборотные средства. | 95  5 |
| Максимальное количество штатных единиц, чел. | 100 |
| Диапазон значений объема производства в месяц, шт. | 350-850 |

Приложение 8. – Проект плана развития оргструктуры на второй год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** | |
| **на текущий момент** | **по плану развития** |
| Оптимальное количество звеньев, ед. | 8 | 10 |
| Количество функционирующих организаций | 1 | 2 |
| Площадь обслуживаемого региона, км2 | 500 | 800 |
| Прирост показателей от реализации плана развития оргструктуры, %:  - выручка;  - себестоимость;  - прибыль от продаж;  - прибыль до налогообложения;  - чистая прибыль;  - основной капитал. | 5  15  25  20  10  7 | |

Приложение 9. – Исходные данные для планирования деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** |
| Заемные средства, руб. | 420 000 |
| Собственные средства, руб. | 330 000 |
| Площадь арендуемого помещения, м2 | 100 |
| Ежемесячная арендная плата, руб./1 м2 | 600 |
| Отчисления от заработной платы, %:  - в пенсионный фонд  - в фонд социального страхования  - в фонд обязательного медицинского страхования | 26  2,9  5,1 |
| Годовой процент кредитного банка | 16 |
| Годовой процент страхового взноса | 7 |
| Годовой процент износа оборудования | 20 |
| Удельные расходы на сырье и основные материалы в месяц, руб. | 450 |
| Удельная стоимость электроэнергии, руб. | 180 |
| Средняя мощность оборудования, кВт | 5 |
| Рабочее время в месяц | 22 дня по 8 часов |
| Заводская цена продаваемой продукции, руб. | 3 000 |
| Доля нормируемых расходов на рекламу, % | 1 |

# Список литературы

1. Асаул, А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы [Текст] / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А.В. Симонов. – СПб.: ГАСУ, 2009. – 258 с.
2. Лукасевич, И.Я. Управление денежными потоками: учебник [Текст] / И.Я. Лукасевич, П.Е. Жуков. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. – 184 с.
3. Матюнин, В.М. Планирование и проектирование организаций: курс лекций [Текст] / В.М. Матюнин. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 190 с.
4. Михненко, П.А. Методика анализа организационных конфигураций [Текст] / П.А. Михненко // Современная конкуренция. – 2015, Том 9, № 5(53). – с. 39-43.
5. Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций: Учебник для бакалавров [Текст] / Л.Г. Руденко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 240 с.
6. Сорокина, А.В. Бизнес-стратегии: управление в условиях кризиса [Текст] / А.В. Сорокина, А.В. Шобанов. – М.: МИИТ, 2010. – 170 с.
7. Сорокина А.В. Механизм реализации эффективной стратегии компании с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / А.В. Сорокина. – М.: МИИТ, 2011. – 153 с.

Св. план 2016 г., поз.

Лавров Илья Михайлович

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Методические указания для выполнения

курсовой работы

Подписано в печать Формат 60х84/16 Тираж 100 экз.

Усл. печ. л. – Заказ

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д.151.

Типография Ярославского филиала МИИТ