

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет

Кафедра организации и управления

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к курсовой работе
для студентов бакалавриата направления 21.03.01*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020

УДК 005 (073)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Методические указания к курсовой работе / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *Н.В. Ромашева, А.А. Ильинова*. СПб, 2020. 29 с.

Методические указания к курсовой работе по дисциплине «Основы менеджмента» содержат рекомендации по выбору темы курсовой работы, основным вопросам, отражающим содержание работы и ожидаемым результатам для студентов бакалавриата направления 21.03.01 «Нефтегазовое дело», профиль «Разработка углеводородных месторождений шельфа».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *И.М. Галяутдинов* (Департамент добычи нефти и газа ПАО «Газпромнефть»)

ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа выполняется в VIII семестре студентами направления подготовки 21.03.01 – «Нефтегазовое дело», профиль «Разработка углеводородных месторождений шельфа».

Целью курсовой работы является закрепление теоретических знаний студентов по дисциплине «Основы менеджмента», полученных в VIII семестре.

Основной задачей курсовой работы является разработка бизнес-плана создания сервисной компании, предоставляющей услуги по обслуживанию предприятий нефтегазового комплекса, а также осуществляющей производства продукции, которую используют нефтегазовые компании в процессе хозяйственной деятельности. Другие темы могут быть выбраны в индивидуальном порядке по согласованию с руководителем курсовой работы.

Для целей курсовой работы под бизнес-планом понимается инвестиционный проект создание новой компании с подробным описанием предполагаемого к производству продукта или планируемой к оказанию услуги. Бизнес-план описывает программу действий компании, содержащую сведения о компании, продукте или услуге, их производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации производственного процесса и его экономической целесообразности и эффективности.

Бизнес-план служит двум основным целям:

- дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в развитие компании;

- служит источником информации для лиц непосредственно реализующих проект.

Бизнес-план нацелен на решение следующих основных задач:

- определение конкретных направлений деятельности;
- определение целевых рынков деятельности;
- формирование долгосрочных и краткосрочных целей;
- оценка производственных и торговых издержек по созданию и реализации предполагаемого продукта (услуги, работы);

- определение состава маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.

В качестве источников литературы рекомендуется применение:

- справочно-поисковых систем;
- сайтов правительственных органов;
- открытых информационных источников в сети Интернет;
- различных нормативно-правовых документов и учебной литературы в области менеджмента и бизнес-планирования.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы зависит от интересов студента. Возможные темы курсовой работы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Возможные темы курсовых работ

№ п/п	Тематика курсовых работ
1.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по обслуживанию и ремонту насосного оборудования
2.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по бурению наклонно-направленных, горизонтальных скважин
3.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по проведению водоизоляционных работ
4.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по проведению гидроразрыва пласта
5.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по зарезке боковых стволов
6.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по установке скважинных противопесочных фильтров
7.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по проведению ремонтно-изоляционных работ
8.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по производству и продаже поверхностно-активных веществ
9.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по установке электроцентробежных насосов
10.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по исследованию скважин
11.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по производству и поставке ингибиторов коррозии
12.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по обработке призабойной зоны пласта
13.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по производству и транспортировке метанола
14.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по ограничению водопритока
15.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по внедрению сайклинг-процесса
16.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по комплексной борьбе с отложением газовых гидратов
17.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по установке и обслуживанию оборудования для теплового воздействия на пласт

18.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании, осуществляющей бурение и сервис скважин с применением технологии колтюбинга
19.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании, предоставляющей услуги по термополимерному воздействию на пласт
20.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании, предоставляющей услуги по вторичному вскрытию пластов
21.	Разработка бизнес-плана создания компании по предоставлению бурового оборудования в аренду
22.	Разработка бизнес-плана создания компании сервисной компании по капитальному ремонту скважин
23.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании, предоставляющей услуги по контролю ледовой обстановки.
24.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании по производству превенторов для герметизации устья на скважинах шельфовых месторождений
25.	Разработка бизнес-плана создания сервисной компании оказания услуг по морской логистике в районе шельфовых проектов острова Сахалин

Основные темы курсовых работ могут быть дополнены или изменены по желанию студента при обязательном согласовании с руководителем курсовой работы.

Бизнес-план может иметь различную структуру разделов и порядок изложения, это зависит от сути проекта и ключевых вопросов, подлежащих исследованию. Тем не менее, существует наиболее распространенная структура документа, которую и предлагается взять за основу бизнес-плана при его разработке:

1. Резюме.
2. Основные сведения о компании, описание продукта (технологии, услуги).
3. Организационный план.
4. Маркетинговый план.
5. План производства и финансовый план.
6. Оценка рисков.
7. Приложения (в случае необходимости).

Результаты курсовой работы оформляются в виде пояснительной записки согласно установленным РИНЦ Горного университета требованиям к оформлению.

Пояснительная записка оформляется на одной стороне листа формата А4 (210×297 мм) с соблюдением следующих размеров полей: сверху – 2,0 см, снизу – 2,0 см, справа – 1,0 см, слева – 3,0 см; абзацный отступ 1,25 см; межстрочный интервал 1,5.

Текст набирается шрифтом «Times New Roman», размер 12 – 14 пт. Выравнивание текста производится по ширине. Страницы текста нумеруются по центру в нижней части листа без каких-либо знаков.

Слова «Содержание», «Резюме», «Заключение» печатаются симметрично тексту прописными буквами, включаются в содержание курсовой работы. Эти заголовки не нумеруют. Основная часть курсовой работы состоит из разделов и пунктов. Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначаться арабскими цифрами. Пункты должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела.

Текст иллюстрируется рисунками (графиками, схемами и т.п.). Цифровые данные представляются в виде таблиц. Каждая таблица и рисунок должны иметь номер и наименование. Необходимо помнить, что названия таблиц приводятся над таблицами, а названия рисунков – под рисунками. В тексте работы следует ссылаться на каждую таблицу и рисунок. При переносе части таблицы на другую страницу слово «Таблица» и её номер указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «продолжение» и номер таблицы, например, «продолжение таблицы 1.1». Выполняемые расчеты должны предваряться описанием их методики (указываются используемые формулы и порядок их применения).

Титульный лист оформляется по установленному образцу, за которым следует аннотация, оглавление работы с указанием частей работы и соответствующих номеров страниц.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32 – 2001. Список литературы составляется в

соответствии с ГОСТ Р 7.0.5 – 2008. Ссылки на источники литературы по тексту обязательны.

Примерный объем курсовой работы – порядка 25 – 30 страниц.

Срок сдачи курсовой работы – в соответствии с графиком организации аудиторной и внеаудиторной работы студентов. После сдачи курсовой работы и проверки ее преподавателем работа возвращается студенту для осуществления защиты курсовой работы. По итогам защиты работы преподавателем выставляется оценка, при определении которой учитывается содержание работы, ее оформление, доклад студента об основном содержании работы, а также ответы на дополнительные вопросы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Резюме

Резюме представляет собой такую часть бизнес-плана, которую следует писать после завершения работы над ним. Резюме является предельно сокращенной версией бизнес-плана и содержит следующую информацию:

- название компании и цель ее деятельности;
- перечень основных видов продукции (работ, услуг);
- краткое описание видов продукции (работ, услуг);
- объем и условия привлекаемых инвестиций и/или кредитных ресурсов;
- предполагаемый срок и порядок возврата затраченных средств;
- основные показатели экономической эффективности создания и функционирования компании.

В резюме должны быть отражены такие вопросы, как:

1. Производством и реализацией какого вида продукции (оказанием каких услуг, выполнение работ) будет заниматься компания?

2. Кто будет покупателем продукции (потребителем услуг, работ)?
 3. Каким будет объем продаж (выручка от реализации)?
 4. Какова сумма всех капитальных затрат на реализацию проекта?
 5. Какова организационно - правовая форма компании?
 6. Сколько будет привлечено наемных работников?
 7. Какой потребуется объем финансирования?
 8. Каковы источники финансирования?
 9. Каковы основные показатели эффективности?
- Объем резюме не должен превышать 2 – 3 страницы.

Основные сведения о компании, описание продукта (технологии, услуги)

В данном разделе предоставляется следующая информация о планируемой к открытию сервисной компании:

1. Название и местоположение, организационно-правовая форма компании.
2. Миссия, цели и задачи деятельности.
3. Описание продукта (технологии, услуги).
4. PEST анализ планируемой к открытию компании.
5. Стейкхолдеры компании.

Особое внимание необходимо уделить формулированию миссии, целей и задач деятельности компании.

Миссия отражает предназначение бизнеса, его социальную ответственность и философию. Миссия – наиболее общая цель компании как конкурентоспособной структуры, четко выражающая основную причину её существования.

Миссия формирует общественное восприятие во внешнем окружении, поскольку способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков.

Назначение миссии:

- дает субъектам внешней среды общее представление о компании;
- является базой для установления целей компании и выработки её стратегии;

- показывает смысл и содержание деятельности компании.

Цель – это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий. В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- Specific (Конкретный). Выявляется, что именно необходимо достигнуть. Например, увеличить чистую прибыль предприятия на 12 %.

- Measurable (Измеримый). Определяется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения.

- Attainable, Achievable (Достижимый). Проводится анализ за счёт чего планируется достигнуть цели.

- Relevant (realistic) (Актуальный). Определяется необходимость выполнения данной задачи.

- Time-bound (Ограниченный во времени). Определяется временной промежуток, по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача).

Также в этом разделе необходимо описать продукцию (услуги, технологии), которые будут предложены будущим покупателям. Необходимо представить конкурентные преимущества своей продукции (услуг), которые отвечают потребностям покупателей и будут пользоваться спросом.

Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

1. Какая продукция (услуги) будут предложены покупателям?

2. В каких сферах ее можно использовать?

3. Какие потребности будет удовлетворять данная продукция (услуга)?

4. Насколько тщательно разработана продукция? Есть ли патент на эту продукцию?

5. В чем состоит преимущество продукта (услуги) с точки зрения потенциального покупателя?

6. Как продукты или услуги будут доходить до потребителя?

После описания продукта (технологии, услуги) рекомендуется выполнить PEST анализ компании.

PEST-анализ предполагает характеристику внешней среды компании по 4-м аспектам (политика, экономика, социум, технология) (см. рисунок 1).

<p>Политико-правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - регулирование выдачи лицензий, сертификатов государственными органами; - регулирование налогообложения со стороны государства, в том числе предоставление льгот; - политическая ситуация между Россией и другими странами; - политика потребителей; - деятельность ФАС; - стабильность правительства; - наличие государственных компаний в выбранной сфере деятельности. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - цены на ресурсы; - цены на предлагаемую продукцию (технологии, услуги); - спрос на предлагаемую продукцию (технологии, услуги); - курс валют; - ключевая ставка; - ставка по кредитам; - тенденции валового внутреннего продукта; - темпы роста экономики.
<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие трудоспособного населения в регионе, а также высококвалифицированных кадров; - отношение социума к окружающей среде; - уровень зарплат в регионе присутствия; - традиции, обычаи. 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - ключевые технологические изменения; - инновационные тренды; - государственная техническая политика; - средний уровень затрат на НИОКР.

Рис. 1 PEST-анализ

В курсовой работе необходимо представить PEST-анализ планируемой к открытию сервисной компании путем конкретизации и расширения представленных на рисунке 1 факторов внешней среды, описать направления, степень и влияния данных факторов на компанию.

Для проведения PEST-анализа необходимую информацию можно найти в различных интернет источниках: справочно-

поисковая система Консультант Плюс: - www.consultant.ru, отчеты аналитических агентств и компаний, различные отраслевые журналы и т.д.

В заключение данного раздела следует описать всех стейкхолдеров (заинтересованных лиц) компании, определить их ожидания, наличие влияния на компанию и методы работы с ними.

Стейкхолдер (англ. stakeholder) - лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата деятельности компании.

Определение стейкхолдеров - процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или деятельности организации или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия. Представить основных стейкхолдеров и их характеристику целесообразно в виде таблицы 2.

Таблица 2

Основные стейкхолдеры и их характеристика

Стейкхолдер	Характеристика

Также рекомендуется выявить их основные интересы, способы и ресурсы влияния на компанию и инструменты взаимодействия (таблица 3).

Таблица 3

Интересы стейкхолдеров, инструменты взаимодействия с ними, влияние на компанию

Стейкхолдер	Интересы	Инструменты взаимодействия	Способы и ресурсы влияния на компанию

Организационный план

Выбор организационно-правовой формы и правовое обеспечение хозяйственной деятельности.

В этом подразделе необходимо собрать информацию, связанную с правовым обеспечением хозяйственной деятельности компании, и обосновать выбор ее организационно-правовой формы. В связи с этим в юридическом плане необходимо отразить следующее:

1. Представить основные способы осуществления предпринимательской деятельности. Описать достоинства и недостатки ведения бизнеса с образованием и без образования юридического лица.

2. Провести сравнительную характеристику организационно-правовых форм компаний, на основе которой выбрать юридический статус для рассматриваемого в курсовой работе вида деятельности.

3. Представить информацию о разрешениях, которые необходимо получить для осуществления выбранного в курсовой работе вида деятельности: лицензию, разрешение на торговлю, сертификат соответствия, гигиеническое заключение, согласования инспекций и т.д.

4. Описать порядок регистрации компании с указанием требуемых для регистрации документов.

5. Оценить начальные затраты, требуемые для регистрации компании (обратить внимание, что данные затраты являются единовременными затратами компании, относятся на себестоимость и не являются капитальными затратами).

Для написания этой части бизнес-плана необходимо руководствоваться: Гражданским кодексом Российской Федерации (часть I) от 30.11.1994 г. №51-ФЗ; Федеральным законом от 08 августа 2001 года №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»; Федеральным законом РФ от 08 августа 2001 года №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»; Федеральным законом от 24 июля 2007 года №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»,

Федеральным законом от 08 февраля 1998 года №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и т.д.

Организационная структура.

При подготовке этого подраздела бизнес-плана необходимо разработать организационную структуру компании (по отделам), определить персонал, который необходим для функционирования компании, кратко описать обязанности и специфические требования к квалификации основного персонала.

Описание обязанностей и требований к квалификации (персональным компетенциям) персонала можно представить в виде таблицы 4:

Таблица 4

Должностные обязанности персонала и требования, предъявляемые к квалификации кадров

Должность	Обязанности	Требования к квалификации (компетенции)

Требования к квалификации (профессиональным компетенциям) некоторых членов компании (на усмотрение студента выбрать 2 членов) должны быть представлены подробно в описательной форме.

После перечисления требований к профессиональным компетенциям, необходимо лаконично сформулировать порядка 5–7 компетенций и построить целевой профиль компетенций (см. рисунок 2).



Рис. 2 Целевой профиль компетенций

Рекомендуемый объем данного раздела – 4 страницы.

Маркетинговый план

Рынок сбыта.

Рынок является решающим фактором для всех компаний. Изучение рынка — одна из главных проблем нового бизнеса. Анализ рынка сбыта необходимо проводить в 3 этапа.

Первый этап - описание рынка сбыта - описание района оказания услуг, выполнения работ или реализации продукции с выделением границ (желательно перечислить месторождения, объекты или компании).

Второй этап — оценка потенциальной емкости рынка, т.е. количество продукции, объем работ или услуг, которые потребители определенного региона могут приобрести за месяц и за год. Величина эта зависит от многих факторов — социальных, географических, организационных, климатических, а главное — от экономических, в т.ч. от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции и т.д.

Третий этап — оценка потенциального объема продаж, т.е. той доли рынка, на которую можно рассчитывать вновь создаваемому бизнесу. В итоге такого анализа можно определить примерное количество покупателей за месяц и за год, на которое можно рассчитывать.

Для определения емкости рынка и потенциального объема продаж необходимо выполнить анализ конкурентов и потенциальных потребителей.

Конкуренты. При анализе конкурентов следует дать их характеристику (расположение, контакты, руководство), описать предлагаемую ими продукцию, оказываемую услугу или выполняемую работу, проанализировать основные производственные и экономические показатели деятельности конкурентов, политику ценообразования, выявить слабые и сильные стороны конкурентов, описать возможности дальнейшей деятельности конкурентов. Данный раздел бизнес-плана является одним из самых сложных, трудность представляет сбор информации

о конкурентах. В силу слабой развитости сервисного бизнеса в России в качестве конкурентов могут быть рассмотрены крупные иностранные компании, дочерние специализированные структуры вертикально-интегрированных нефтяных и газовых компаний России, а также вымышленные предприятия.

Анализ конкурентов необходимо представить, как показано в таблицах 5 – 7.

Таблица 5

Характеристика основных конкурентов рассматриваемой компании

№	Название компании-конкурента	Краткое описание компании-конкурента
1.		
...		

Таблица 6

Основные показатели деятельности конкурентов рассматриваемого предприятия

№	Название компании-конкурента	Производство, по видам продукции (добыча, переработка) – ед. изм.	...	Доля рынка, %
1.				
...				

Показатели должны быть расширены на усмотрение студентов в зависимости от наличия информации в отчетных документах рассматриваемых конкурентов.

Таблица 7

Сильные и слабые стороны основных конкурентов рассматриваемой компании

№	Название компании-конкурента	Сильные стороны	Слабые стороны
1.			
...			

Для такого исследования можно использовать официальные сайты рассматриваемых компаний, сведения справочного характера в отраслевых и профессиональных журналах, отчетах в периодической печати и средствах массовой информации, информационных источниках, представленных в сети Интернет.

Покупатели. В рамках данной части необходимо определить и охарактеризовать основных покупателей. Выполнить анализ можно в произвольной форме.

Таким образом, при написании данной части раздела, необходимо изучить рынок сбыта и выявить существующих и потенциальных покупателей, а также спрогнозировать их спрос на продукцию при определенных ценах. Кроме того, необходимо описать своих потенциальных конкурентов и показать, в чем состоят их слабые и сильные стороны.

На основе полученной информации необходимо спрогнозировать производство и продажи на срок реализации бизнес-плана (таблица 8).

Таблица 8

Прогноз продаж

Продукт (услуга)	Прогноз продаж, шт			
Наименование товара (услуги)	2020	2021	2022	2023

При формировании прогноза продаж необходимо учесть, что компания не будет работать весь 2020 год и не сразу сможет выйти на производственную мощность. Если согласно прогнозу предусмотрено увеличение объема выпускаемой продукции (оказания услуг, выполнения работ) со временем, необходимо данное увеличение сопоставить с капитальными и производственными затратами, определить какой объем продукции (выполнение работ, оказания услуг) можно произвести приобретаемыми основными средствами, учесть загрузку производственных мощностей.

Установление уровня цен.

Необходимо обосновать выбор цены для выпускаемой продукции или оказываемой услуги. Цена продукции (услуги) может определяться исходя из:

- цены конкурентов на аналогичный товар или на товары – заменители (указать наименования компаний - конкурентов и цены на их продукцию);
- цены, определяемой спросом на данный товар;
- себестоимости продукции с учетом желаемой нормы рентабельности;
- уникальных качеств товара.

План сбыта. В данном разделе нужно описать, как планируется продавать продукты и услуги (какие методы их реализации будут использованы). Рекомендуется представить план маркетинга в виде таблицы 9.

Таблица 9

План маркетинга

Виды продукции (услуг)	Преимущество продукции по сравнению с предложениями конкурентов	Основных потребителей продукции	Каналы сбыта
Опишите перечень основных видов продукции (услуг)	Представьте основные конкретные преимущества продукции, которые важны с точки зрения потребителей	Укажите основных потребителей продукции	Дайте характеристику методов реализации продукции (услуг): самостоятельно или через посредников, оптом или в розницу и т. д.

Рекомендуемый объем данного раздела – 5 – 6 страниц.

План производства и финансовая часть бизнес-плана

Начать данный раздел необходимо с описания производственного процесса, требуемых производственных мощностях. Далее следует описать капитальные и производственные затраты.

Капитальные затраты. Необходимо определить, какие потребуются капитальные затраты (затраты на создание и приобретение основных средств, нематериальных активов) на реализацию проекта. От этого будет зависеть необходимый объем первоначальных инвестиций для реализации проекта.

Информацию по производственным мощностям рекомендуется представить в табличной форме (таблица 10). Затем представить общий объем капитальных затрат.

Таблица 10

Капитальные затраты

Наименование производственных мощностей	Ориентировочная цена, руб.
Приобретение основных средств	
...	
Приобретение НМА	
...	
Итого:	

При определении цены основных средств и нематериальных активов необходимо учитывать их первоначальную стоимость, затраты на транспортировку, монтаж, достройку, дооборудование и т. д. В строке ориентировочная цена также следует привести ссылку на информационный ресурс, который был использован для определения первоначальной стоимости. После определения необходимого объема инвестиций следует дать подробные пояснения об источниках финансирования – государственные субсидии, личные средства предпринимателей, банковские кредиты и т. д.

Производственные, управленческие и коммерческие затраты. Необходимо обосновать производственные, управленческие и коммерческие затраты (таблицы 11, 12) на выпускаемую продукцию (предоставляемые услуги).

Рекомендуется информацию о данных затратах представить в виде таблиц.

Таблица 11

Данные о производственных затратах

Элемент затрат	Значение
Материальные расходы по видам	
Заработная плата	
Страховые взносы во внебюджетные фонды	
Амортизация	
Прочие затраты (можно расписать по статьям)	
Общая величина производственных затрат	

Таблица 12

Данные об управленческих затратах

Элемент затрат	Значение
Материальные расходы по видам	
Заработная плата	
Страховые взносы во внебюджетные фонды	
Амортизация	
Прочие затраты (можно расписать по статьям)	
Общая величина управленческих затрат	

В состав коммерческих затрат входят затраты на рекламу и транспорт. Целесообразно их взять в размере 5 % от производственных затрат.

При расчете производственных затрат в состав материальных расходов относятся затраты на приобретение: сырья основных и вспомогательных материалов, используемых в производственном процессе, при выполнении работ, оказании услуг; запасных частей, тары, комплектующих изделий; топлива, воды и энергии всех видов; работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями (контроль за соблюдением технологического процесса, техобслуживание основных фондов, средства связи, компьютерная техника и т. д.). В курсовой работе необходимо отразить перечень материальных затрат с указанием их расхода и стоимости. При определении стоимости необходимо использовать официальные источники информации, интернет ресурсы, принятые на территории России в зависимости от региона тарифы и т. д. Сведение целесообразно представить в виде таблицы. При расчете материальных расходов в

составе управленческих затрат необходимо учесть затраты на материалы, топливо, энергию, техобслуживание основных фондов.

К расходам на оплату труда относятся: суммы, начисленные по тарифным ставкам, сдельным расценкам, должностным окладам.

Премии, доплаты и надбавки производственного персонала. В курсовой работе необходимо отразить заработанную плату каждого работника, указанного в организационной части бизнес-плана, за месяц и год, рассчитать суммарную величину заработной платы. При определении компенсационных выплат следует учитывать регион деятельности. Сведение целесообразно представить в виде таблиц отдельно для производственного и управленческого персонала.

Страховые взносы во внебюджетные фонды - обязательные отчисления по нормам, установленным законодательством государственного социального страхования, в Фонд социального страхования России (ФСС), Пенсионный фонд России (ПФР), фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС). Если допустить, что у компании нет права на использование пониженных тарифов, то размер отчислений в фонды составит: 22 % – отчисления в ПФР, 2,9 % – отчисления в ФСС по временной нетрудоспособности и в связи с материнством, 5,1 % – отчисления в ФОМС.

Также необходимо учесть страховые взносы от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Ставка составляет от 0,2 % до 8,5 % в зависимости от принадлежности компании к одной из 32 групп риска. Тарифы страховых взносов от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2020 г. установлены Федеральным законом от 22.12.2005 N 179-ФЗ "О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2006 год", Федеральным законом от 27.12.2019 N 445-ФЗ "О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов". Расчет следует провести отдельно для производственного и управленческого персонала.

Амортизация – процесс возмещения в денежной форме износа ОФ за счет постепенного перенесения их стоимости на вновь созданную продукцию, в процессе производства, оказываемые услуги, выполняемые работы. Сумма средств, включаемых в себестоимость производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг называется амортизационными отчислениями. В курсовой работе рекомендуется использовать линейный способ начисления амортизации, при котором ежегодные амортизационные отчисления определяются путем деления первоначальной стоимости основных средств и нематериальных активов на срок службы, определенный исходя из отнесения их к соответствующей амортизационной группе. Сведения о начисленной амортизации следует представить в виде таблицы 13.

Таблица 13

Амортизационные отчисления

Наименование основного средства, нематериального актива	Срок службы	Значение, руб.
...
Общая величина амортизационных отчислений, итого		

При расчете амортизационных отчислений необходимо выделить затраты на основные средства и нематериальные активы, используемые в производственном процессе и при осуществлении управленческой деятельности.

В состав прочих затрат можно включить следующие затраты: налоги, сборы, установленные законодательством (налог на имущество, земельный налог, транспортный налог), платежи по страхованию имущества; расходы по обслуживанию объектов жилищной и коммунальной сферы; плата услуг юридических и аудиторских фирм, пожарной и сторожевой охраны); плата за аренду помещений и ОФ (лизинг); уплата процентов за банковский кредит; затраты на гарантийный ремонт и обслуживание; командировочные расходы; расходы по подготовке и переподготовке кадров.

В курсовой работе в составе прочих расходов обязательно нужно представить расчет налога на имущество, а также процентов

за банковский кредит в случае, если в качестве источника финансирования при открытии компании выступает банк.

При расчете налога на имущества следует учесть, что максимальная ставка налога на имущество составляет 2,2 % и зависит от региона регистрации предприятия. Базой для расчета налога на имущество является остаточная или кадастровая стоимость основных средств. Объектом налогообложения является недвижимое имущество (30 глава Налогового кодекса российской Федерации).

Далее необходимо составить план финансовых результатов деятельности (бюджет доходов и расходов) для всех лет работы компании (таблица 14).

Таблица 14

План прибылей и убытков				
Строка	2020	2021	...	N год
Выручка от реализации без НДС				
Производственные затраты				
Валовая прибыль				
Коммерческие и управленческие расходы				
Прибыль от продаж				
Прочие расходы				
Прочие доходы				
Прибыль до налогообложения				
Налог на прибыль				
Чистая прибыль				

В расчетах можно принять, что компания не получает прочие доходы и не несет прочие расходы.

В таблице 15 необходимо представить все виды налогов и платежей, которые будет уплачивать компания в соответствии с действующим законодательством (налог на имущество, страховые взносы, налог на прибыль).

Таблица 15

Налоговое окружение			
Название налога	База	Ставка	Величина, руб.
...
Итого:			

Расчет показателей эффективности создания сервис компании.

Анализ эффективности создания компании можно ограничить расчетом таких показателей эффективности, как:

1. Чистый дисконтированный доход ЧДД (NPV) (Net Present Value) – это приведенная к начальному моменту создания компании величина дохода, который ожидается после возмещения вложенного капитала и получения годового процента, равного выбранной инвестором норме дисконта.

В курсовой работе норму дисконта следует принять в размере 10 %.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается как разность дисконтированных денежных притоков и оттоков, получаемых компанией в процессе ее функционирования.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{\text{Пр}_t}{(1 + E_H)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{\text{От}_t}{(1 + E_H)^t}$$

или

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - K_t - \text{Э}_{\text{прт}} - H_t + A_t}{(1 + E_H)^t}$$

где Пр_t – поступления денежных средств в интервал времени t , образующих входной денежный поток (приток); От_t – выплаты денежных средств в интервал времени t , образующие выходной денежный поток (отток); T – продолжительность расчета; E_H – ставка дисконтирования принятая для оценки инвестиционного проекта; B_t – выручка от реализации в году t , K_t – капитальные вложения в основные средства в году t , $\text{Э}_{\text{прт}}$ – эксплуатационные затраты (производственные, коммерческие и управленческие) в году t ; H_t – налоговые выплаты, не включенные в производственные затраты, в году t , A_t – амортизационные отчисления в году t .

Для принятия решения об инвестировании денежных средств в компанию, необходимо, чтобы ЧДД был больше 0.

За период расчета следует принять период эксплуатации основного производственного оборудования. Также следует учесть, что срок службы у закупаемых основных средств и нематериальных

активов может быть разным, поэтому необходимо либо закупать основные средства в течение срока расчета, либо предусмотреть продажу части основных средств по остаточной стоимости.

Порядок расчета ЧДД представлен в таблице 16.

Таблица 16

Порядок расчета ЧДД

Наименование показателя	2020	2021	...	N год
Отток от инвестиционной деятельности, руб.				
Капитальные затраты				
Приток от операционной деятельности, руб.				
Выручка				
Амортизационные отчисления				
Отток от операционной деятельности, руб.				
Производственные затраты (себестоимость)				
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы				
Налог на прибыль				
Результаты, руб.				
Чистая прибыль, руб.				
Денежный поток, руб.				
Накопленный денежный поток, руб.				
Коэффициент дисконтирования				
Дисконтированный денежный поток, руб.				
Накопленный дисконтированный денежный поток, руб.				
Дисконтированные налоги и платежи, руб.				
Накопленные дисконтированные налоги и платежи, руб.				

Основные технико-экономические показатели по проекту необходимо свести в итоговую таблицу.

2. Внутренняя норма доходности - ВНД (IRR) (Internal Rate of Return) – это такое значение нормы дисконта, при котором чистый дисконтированный доход обращается в ноль.

$$\sum_{t=0}^T \frac{Pr_t}{(1 + \text{ВНД})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{Om_t}{(1 + \text{ВНД})^t}$$

В курсовой работе рекомендуется рассчитать ВНД тремя способами (графически, через функцию ВСД, а также поиск решений).

3. Индекс доходности дисконтированных инвестиций - ИД (PI) (Profitability Index) - это увеличенное на единицу отношение ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций. Если значение индекса доходности больше 1, то проект считается экономически целесообразным.

4. Срок окупаемости с учетом дисконтирования – СО, DPP (Discounted Payback Period) - это продолжительность периода от начального момента до наиболее раннего момента времени в расчетном периоде, после которого накопленный дисконтированный денежный поток становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным.

Срок окупаемости целесообразно представить графически, отложив на одной оси года функционирования компании, на другой накопленный дисконтированный денежный поток.

Оценка рисков проекта

Необходимо описать возможные экономические и производственные риски, с которыми может столкнуться планируемая к открытию компания, и ориентировочно провести их оценку.

Оценка рисков должна быть проведена двумя способами – качественным и количественным.

Задача качественного анализа - определить виды рисков, а также разработать меры по их минимизации (таблица 17).

Таблица 17

Перечень рисков компании

Вид риска	Меры по минимизации риска

Для количественного анализа рисков проекта рекомендуется проведение анализа чувствительности. В ходе исследования чувствительности обычно рассматриваются следующие риски (показатель):

- а) риск изменения физического объема продаж;
- б) риск изменения цены продукта (услуги);
- г) риск изменения необходимого объема капитальных вложений;
- д) риск изменения производственных затрат.

Существует два основных метода анализа чувствительности, которые не противоречат друг другу и поэтому могут применяться как в сочетании, так и отдельно:

1. Метод опорных точек (pivot points method). Он основан на отыскании такого значения показателя, при котором результирующий критерий (ЧДД) равен нулю. Найденный таким образом критический уровень показателя сравнивается с его прогнозируемым значением. Чем меньше расхождение между критическим и прогнозируемым уровнями, тем выше чувствительность критерия по отношению к данному показателю, так как выше вероятность достижения им критической точки.

Результаты рекомендуется представить в виде таблицы 18.

Таблица 18

Результаты анализа чувствительности методом опорных точек

Показатель	Ожидаемое значение	Критическое значение (опорная точка)	Критическое изменение

2. Метод рациональных диапазонов, или зависимостей. В этом случае выбирают определенный диапазон изменения

показателя и на этом интервале строят зависимость от него результирующего критерия ЧДД.

Наиболее рисковыми в этом случае считаются параметры, по отношению к которым эластичность ЧДД (NPV) максимальна.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Абрамс Р.* Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс, С. Комаров. М.: Альпина Пабл., 2016. - 486 с.
2. *Антонов Г.Д.* Управление рисками организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
3. *Буров В.П.* Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 192 с.
4. *Лимитовский М.А.* Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М.А. Лимитовский. — 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016. — 486 с.
5. *Липсиц И.В.* Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с. - Режим доступа URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=774407>
6. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Третья редакция, исправленная и дополненная – М. 2008. –234 с.
7. *Форд Б.* Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов [Электронный ресурс] / Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Прюэтт. Пер. с англ. М.: Альпина Паблшерз, 2014. — 264 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Содержание курсовой работы	5
Методические рекомендации к выполнению курсовой работы	8
Библиографический список.....	28

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к курсовой работе
для студентов бакалавриата направления 21.03.01*

Сост.: *Н.В. Ромашева, А.А. Ильинова*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *Н.В. Ромашева*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 26.10.2020 . Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 1,7. Усл.кр.-отт. 1,7. Уч.-изд.л. 1,5. Тираж 75 экз. Заказ 745.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2