

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Методические указания по выполнению
курсового проекта по одноименной дисциплине
для студентов специальности
1-75 02 01 «Садово-парковое строительство»**

Минск 2007

УДК 65.1:658.11(075.8)

ББК 65.050.9(2)я7

О-64

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель доцент, кандидат сельскохозяйственных наук
Е. А. Дашкевич

Рецензенты: доцент кафедры экономики и управления на предприятиях химико-лесного комплекса кандидат экономических наук *С. А. Касперович*; старший преподаватель кафедры лесозащиты и садово-паркового строительства кандидат архитектуры *М. В. Сидоренко*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2007 г. Поз. 86.

Для студентов специальности 1-75 02 01 «Садово-парковое строительство».

© УО «Белорусский государственный технологический университет», 2007

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики бизнес-план развития предприятия является важнейшим документом, дающим полное представление о перспективах предприятия, его потребности в финансовых, материальных, трудовых ресурсах и источниках их получения.

Одним из важнейших направлений деятельности садово-паркового строительства (СПС) является создание и эффективное функционирование питомников по выращиванию декоративного посадочного материала, необходимого для озеленения городов и приусадебных участков.

В решении этих задач от специалистов садово-паркового строительства и зеленого хозяйства требуются обширные знания в области технологии и техники выращивания хвойных и лиственных пород, биологии древесно-кустарниковых видов, а также умение использовать в решении производственных задач экономические знания.

Составлению бизнес-плана развития предприятия предшествуют глубокие маркетинговые исследования, выявление потребностей в количестве, качестве и ассортименте продукции питомника. На основании выбранной технологии рассчитываются затраты на выращивание и реализацию продукции, определяются потребности в семенах, удобрениях, химикатах, производится расчет издержек на содержание машин и механизмов, организацию производства и управление. Завершает работу прогноз доходов от реализации продукции и расчет ее рентабельности, а также вывод о целесообразности создания данного питомника.

Окончательная оценка проектируемых решений дается на основе анализа экономических показателей деятельности питомника по выращиванию декоративного посадочного материала.

1. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Титульный лист оформляется в соответствии с прил. 1.
Задание на курсовой проект выдается руководителем, подписывается руководителем и студентом и утверждается заведующим кафедрой. Образец оформления задания приведен в прил. 2.

Реферат включает:

- сведения об объеме курсового проекта (количество страниц курсового проекта с указанием количества таблиц, рисунков, использованных источников информации и приложений);
- перечень ключевых слов, характеризующих суть курсового проекта и дающих точное представление о его содержании (5–15 слов в именительном падеже единственного числа, написанных прописными буквами через запятые без переноса слов);
- текст, отражающий цель работы, проведенные исследования, полученные результаты, выводы и рекомендации по использованию.

Оформление курсового проекта выполняется в соответствии со стандартом СТП БГТУ 002-2007 «Проекты (работы) курсовые. Требования и порядок подготовки, представление к защите и защита».

Текст курсового проекта печатается шрифтом Times New Roman 12 или 14 пт, через одинарный межстрочный интервал, с соблюдением полей, мм: справа – 5–8, слева – 22–23, снизу – 15, сверху – 20 (количество знаков в строке 60–75). В формулах и уравнениях размер основных символов соответствует размеру основного текста. Размер шрифтов надписей на рисунках, диаграммах и в таблицах должен соответствовать размеру шрифта основного текста.

Нумерация страниц сквозная, начиная с титульного листа, номер страницы на котором не ставят. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа арабскими цифрами.

Текст курсового проекта разделяется на разделы и подразделы, которые должны иметь заголовки. Заголовки разделов и подразделов записываются строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа, равного 12,5 мм. Перенос слов в заголовках не допускается. Точку в конце заголовка не ставят. Все разделы и подразделы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, в конце их номеров точка не ставится.

Структурным составляющим «Титульный лист», «Задание на курсовой проект», «Реферат», «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» номера не присваиваются.

Разделы «Реферат», «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» необходимо начинать с нового листа без рамки. Первые листы разделов выполняются с нового листа в рамке с основной надписью формы 2 ГОСТ 2.104.

Таблицы помещаются после первого упоминания о них и нумеруются сквозной нумерацией. Слово «Таблица» и ее порядковый номер указывается слева над таблицей без абзацного отступа. Заголовок таблицы выполняется строчными буквами (кроме первой прописной) и помещается на одной строке через тире после слова «Таблица». Таблицы приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения, например Таблица П.3. На все таблицы в тексте курсового проекта должны быть ссылки.

Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией, номер указывают в круглых скобках с правой стороны листа на уровне формулы. Формула отделяется от текста отступом в один межстрочный интервал.

Пояснения каждого символа формулы с указанием единицы измерения даются под формулой с новой строки в той последовательности, в какой они приведены в формуле.

В стандарте СТП БГТУ 002-2007 «Проекты (работы) курсовые. Требования и порядок подготовки, представление к защите и защита» представлены примеры выполнения реферата, содержания, списка использованных источников, диаграмм и основных надписей.

Курсовой проект, выполненный в полном объеме, подписанный студентом, предъявляется руководителю на проверку и проведение нормоконтроля. Нормоконтролю подлежат текстовые материалы, исполнение которых подпадает под требования нормативных документов. Допуск курсового проекта к защите удостоверяется подписью руководителя на титульном листе.

При незначительном количестве замечаний курсовой проект допускается к защите при условии их полного устранения в письменном виде. Сделанные заново расчеты или дополнения в тексте подшиваются в конце курсового проекта. Если проект не допускается

к защите в связи с большим количеством ошибок, он выполняется студентом заново.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

2.1. Общие положения

Выполнение курсового проекта включает в себя этапы:

1. Ознакомление с литературными источниками по бизнес-планированию, макро- и микроэкономике.
2. Получение данных по варианту курсового проекта.
3. Проведение необходимых расчетов.
4. Написание текста курсового проекта.
5. Передача курсового проекта на проверку руководителю.
6. Исправление ошибок и подготовка к защите проекта.

В процессе выполнения курсового проекта студент должен составить бизнес-план питомника по выращиванию декоративного посадочного материала, провести необходимые экономические расчеты и сделать вывод об экономической целесообразности организации питомника вблизи населенного пункта с определенным количеством населения и заданной потребностью в посадочном материале.

В проекте необходимо дать обзор истории развития предприятия, описание видов продукции и стратегии проникновения на рынок, проанализировать наличие конкурентов и сделать акцент на востребованность продукции питомника, разработать план производства и рассчитать основные финансовые показатели, предусмотреть возможные факторы риска.

При разработке плана производства и реализации продукции студент должен использовать знания, полученные в области специальных дисциплин. Особенно необходимо обратить внимание на подбор ассортимента древесно-кустарниковых пород с учетом агротехники их выращивания, предусмотреть необходимые севообороты, ротацию саженцев в школах, длительность выращивания посадочного материала. Представляют интерес также расчеты по использованию средств малой механизации, по определению потребностей в удобрениях и химикатах согласно принятой технологии выращивания, в семенах для посева кустарников и деревьев в посевном отделении.

Использование знаний по специальности позволит студенту обосновать технологию и технику выращивания декоративного посадочного материала и провести необходимые экономические расчеты.

2.2. Теоретические сведения

Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей.

Процесс бизнес-планирования – это последовательное изложение системы реализации проекта, т. е. ключевых моментов, убеждающих в выгодности проекта.

В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет несколько функций.

Первая функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии развития предприятия. Она играет особую роль в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри предприятия.

Третья функция связана с привлечением денежных средств: ссуд, кредитов. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, но получить кредит непросто, так как банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств.

Четвертая функция связана с привлечением к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в деятельность собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция – совершенствование производственно-хозяйственной деятельности и поиск путей снижения ее издержек, что характерно для стабильно работающих предприятий, которые производят продукцию для устойчивого рынка при росте объема производства.

Бизнес-план развития предприятия СПС включает:

- оценку текущего состояния предприятия с определением закономерностей и тенденций его развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами коммунального хозяйства городов;

- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития предприятия на ближайшие 5–10 лет;
- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития коммерческого предприятия;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров его развития.

Планирование производственно-хозяйственной деятельности помогает определить важнейшие направления деятельности предприятия СПС и рынки сбыта продукции и услуг; сформулировать долгосрочные и кратковременные цели предприятия, определить стратегию и тактику их достижения; предложить объемы производства и ассортимент продукции; рассчитать производственные и торговые издержки; отыскать имеющиеся резервы по сокращению непроизводительных затрат; оценить кадровый потенциал предприятия и условия мотивации труда отдельных категорий и служб; рассмотреть возможные риски и способы их предотвращения; проанализировать финансовое состояние предприятия, сделав прогноз рентабельности продукции.

Курсовой проект включает разработку следующих разделов бизнес-плана предприятия:

1. Резюме.
2. Характеристика предприятия и стратегия его развития.
3. Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга.
4. Производственный план.
5. Организационный план.
6. Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
7. Оценка риска.
8. Приложение.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать следующие нормативные акты Республики Беларусь:

- а) Закон Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью» от 10 января 2006 г. и другие законы, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятий и акционерных обществ в Беларуси;

б) рекомендации по разработке бизнес-планов (1993), инвестиционных проектов Министерства экономики Республики Беларусь (1999 г.) с дополнениями и изменениями (2006 г.).

2.3. Введение

Во введении к курсовому проекту дается определение бизнес-плана, раскрывается цель его составления, порядок разработки.

2.4. Резюме

Резюме – важнейшая часть бизнес-плана, первый и краткий раздел. Содержит общие выводы из последующих разделов. Составляется на завершающей стадии разработки бизнес-плана, когда имеется полная ясность по всем разделам.

Структура резюме должна состоять из трех частей: введение – включает цели плана, кратко выраженную суть проекта; основная часть – сжатое содержание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей: род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.; заключение – факторы будущего успеха предприятия, экономическая эффективность проекта. Резюме должно привлекать не количеством информации, а качеством, учетом специфики деятельности и запросов потребителей продукции и инвесторов.

В резюме включается следующая информация:

- цель и задачи бизнес-плана;
- краткая экономико-географическая и историческая справка (место нахождения предприятия, занимаемая площадь, дата образования, первоначальные цели предприятия и сведения о развитии за прошедшее время);
- описание предприятия, его специализация;
- сведения о квалификации управленческого персонала;
- преимущества продукции предприятия на рынке;
- текущее финансовое состояние предприятия, ресурсы;
- возможности роста доходов, долгосрочная и краткосрочная стратегии предприятия;
- описание на рынке и в отрасли применительно к исследуемому производству;
- источники финансирования, потребности в инвестировании, порядок погашения кредитов;

- риски предприятия, их уровень;
- экономическое обоснование и эффективность проекта.

2.5. Характеристика предприятия и стратегия его развития

В данном разделе приводится краткая характеристика отрасли, а также место и роль в ней предприятия по выращиванию декоративного посадочного материала.

Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонность этого рынка к росту или застою, основные группы потребителей. Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д.

При описании предприятия указываются следующие сведения:

а) полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический адрес, банковские реквизиты;

б) организационно-правовая форма предприятия;

в) основной вид деятельности предприятия;

г) формулировка миссии предприятия;

д) оценка сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия;

е) размер производящей площади питомника, т. е. оценка производственной мощности питомника.

Пункт «а» записывается студентом самостоятельно. Желательно, чтобы из названия предприятия было ясно, какими видами хозяйственной деятельности оно занимается. Питомники – это, как правило, производственные коммунальные унитарные предприятия, основным видом деятельности которых является выращивание декоративного посадочного материала для удовлетворения потребностей предприятий СПС и населения в озеленении городов и приусадебных участков (пункт «б»).

Миссия предприятия – это его предназначение в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Для питомников в системе садово-паркового строительства и зеленого хозяйства миссией будет являться выращивание высококачественного посадочного материала многолетних растений для озеленения городов и удовлетворения потребностей населения в рассаде декоративных и плодовых деревьев и кустарников.

Анализ деятельности конкурирующих предприятий выполняется на основании предположений о существовании аналогичных питомников, которые, однако, находятся на расстоянии 70–100 км от данного населенного пункта. Поэтому издержки по транспортировке их продукции существенно повышают цену на посадочный материал для выполнения озеленительных работ в данном регионе.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия можно оформлять в виде табл. 2.1.

Таблица 2.1

Анализ преимуществ и недостатков деятельности предприятия

Факторы, характеризующие предприятие	Преимущества	Недостатки
Менеджмент предприятия цели и стратегии система мотивации сотрудников		
Производство оборудование наличие производственных площадей качество производственного управления и планирования		
Научные исследования и разработки использование новых технологий или базовых технологий		
Маркетинг организация сбыта продукции организация рекламы		
Кадры предприятия возрастная структура уровень образования квалификация и мотивация труда персонала		
Финансы доля собственного капитала уровень финансового состояния возможности получения кредита		

Производственная деятельность предприятий садово-паркового строительства и зеленого хозяйства ведется в определенных экономических условиях, которые оказывают существенное влияние

на результаты хозяйственной деятельности. Исходная база для проведения расчетов показателей производственно-хозяйственной деятельности питомника по выращиванию декоративно-посадочного материала формируется на основании задания на курсовое проектирование. Кроме того, изучаются экономические факторы производства (категория города, наличие промышленности, сельского и лесного хозяйства, пути транспорта, обеспеченность кадрами работников, рынки сбыта готовой продукции – декоративного посадочного материала для озеленения города и продажи населению).

Количество посадочного материала, которое будет выращиваться в питомнике, определяется исходя из величины населенного пункта и количества проживающего там населения. Значения показателей для курсового проектирования выбираются из прил. 3 исходя из букв в фамилии, имени и отчестве студента, записанных поочередно в столбец «ФИО» табл. П4.1. Количественные данные, оформленные в виде табл. П4.1, помещаются после текста пояснительной записки.

Прежде всего производится расчет продуцирующей площади питомника на основании определения общих производственных показателей. Для того чтобы определить количество деревьев и кустарников, которые будут выращиваться в питомнике, необходимо провести ряд предварительных расчетов.

Площадь озеленения зависит от количества горожан в населенном пункте и норм озеленения на 1 человека в соответствии со следующими данными: для населения 250 тыс. чел. и более норма озеленения составляет 12 м² на человека; от 51 до 249 тыс. чел. – 9 м²; менее 50 тыс. чел. – 7 м².

Нормы посадки на 1 га озеленяемой территории: деревьев – 100–150 шт., кустов – 800–1200 шт.

Площадь озеленения определяется по следующей формуле:

$$S_{\text{оз}} = N_{\text{оз}} \cdot M, \quad (2.1)$$

где $N_{\text{оз}}$ – норма озеленения, м², зеленых насаждений на 1 человека;

M – количество населения в городе, чел.

Площадь доозеленения определяется на основе предыдущих расчетов и процента доозеленения ($P_{\text{дооз}}$):

$$S_{\text{дооз}} = S_{\text{оз}} \cdot P_{\text{дооз}} / 100. \quad (2.2)$$

Ежегодно озеленяемая площадь зависит от площади доозеленения населенного пункта и запланированного срока озеленения и определяется по формуле

$$S_{\text{оз.год}} = S_{\text{дооз}} / T, \quad (2.3)$$

где T – планируемый срок озеленения.

Для определения необходимого количества древесных (D) и кустарниковых (K) посадочных материалов используются данные о посадке на 1 га озеленяемой территории деревьев ($N_{\text{д}}$) и кустарников ($N_{\text{к}}$) в соответствии с нормативами, изложенными выше. Процент отпада деревьев ($P_{\text{отп.д}}$) и кустарников ($P_{\text{отп.к}}$) берется из задания.

$$D = N_{\text{д}}(1 + P_{\text{отп.д}} / 100 + P_{\text{дер}} / 100)S_{\text{оз.год}}; \quad (2.4)$$

$$K = N_{\text{к}}(1 + P_{\text{отп.к}} / 100 + P_{\text{кус}} / 100)S_{\text{оз.год}}. \quad (2.5)$$

Процент участия лиственных быстрорастущих деревьев определяется как остаток от 100%; процент участия лиственных кустарников – аналогично. Количество деревьев и кустарников, определенное при помощи формул (2.4) и (2.5), заносится в итоговые строчки (с учетом срока озеленения согласно заданию). Затем определяется количество выращиваемой продукции в соответствии с процентом участия породы в общем объеме. Средняя площадь питания, перечень школ для выращивания групп деревьев и кустарников, а также продолжительность их выращивания в школах выбираются студентом самостоятельно, исходя из знаний, полученных по специальным дисциплинам. Продуцирующая площадь питомника рассчитывается как сумма площадей, необходимых для выращивания растений с учетом продолжительности севооборота и площади отдела размножения. Данные расчетов оформляются в виде табл. П4.2 и помещаются в приложение.

2.6. Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга

В данном разделе проводится описание ассортимента продукции, оценка заинтересованности потребителей в декоративном посадочном материале для садово-паркового строительства.

Далее идет описание продукции питомника по выращиванию декоративного посадочного материала с указанием сроков выращивания и основных свойств. Описываются область применения, показатели качества (внешний вид, декоративность, процент брака и т. п.), преимущества планируемого к производству ассортимента продукции, проводится сравнение с другими древесно-кустарниковыми породами.

Каждому предприятию перед тем как планировать объем производства, формировать производственную мощность необходимо знать, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам оно будет продавать. Для этого нужно изучить спрос на продукцию, рынки ее сбыта, их емкость, реальных и потенциальных конкурентов, потенциальных покупателей, иметь возможность организовать реализацию продукции по конкурентной цене, обладать необходимыми материальными ресурсами, иметь в наличии кадры необходимой квалификации и т. д. От этого зависят конечные финансовые результаты работы предприятия.

Основные задачи маркетингового анализа:

- изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценка степени риска невостребованной продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;
- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- оценка эффективности производства и сбыта продукции.

С помощью маркетинга ведется постоянный поиск новых рынков, потребителей, видов продукции, областей применения традиционной продукции, способных обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли. Маркетинг выступает в качестве инструмента регулирования производства и сбыта, ориентируя производственную деятельность предприятия, его структурную политику на рыночный спрос.

Одним из наиболее существенных направлений маркетингового анализа является ценовая политика предприятия на товарных рынках. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль,

конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется экономическая эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

Ценовая политика заключается в том, что предприятие устанавливает цены на таком уровне и так изменяет их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение краткосрочных и долгосрочных целей – овладение определенной долей рынка, завоевание лидерства на рынке, получение запланированной суммы прибыли, максимизация прибыли, выживание предприятия и т. д.

В изучении ценовой политики и анализе обоснованности цен на продукцию предприятия важными вопросами являются следующие:

- насколько цены отражают уровень издержек;
- какова вероятная реакция покупателей на изменение цен (эластичность спроса);
- привлекательны ли цены предприятия в сравнении с ценами конкурентов;
- чем отличается политика ценообразования на данном предприятии от ценовой политики конкурентов;
- как действует предприятие при изменении цен конкурирующими фирмами;
- какова государственная политика в области ценообразования на аналогичные товары?

Выбор стратегии установления цены зависит от рыночной ситуации, в которой действует предприятие, а также от вида и качества предлагаемого товара. При поставке нового товара возможны следующие ценовые стратегии:

- «снятия сливок», когда на товар устанавливается максимально высокая цена в расчете на покупателя, готового купить товар по такой цене;
- проникновения на рынок, когда цена устанавливается ниже, чем у конкурентов, для привлечения максимального числа покупателей. Однако реализация такой стратегии требует привлечения больших финансовых средств, поэтому редко используется вновь созданными предприятиями;

- «психологической цены», которая устанавливается чуть ниже круглой суммы, при этом покупатель уверен в точности определения затрат на производство и исключении обмана;

- следования за лидером, когда цена устанавливается на уровне главного предприятия-конкурента;

- скользящей цены, когда цена находится в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения и постепенно снижается по мере насыщения рынка.

Можно также произвести расчет отпускной цены на основе калькуляции себестоимости продукции (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Расчет отпускной цены на основе калькуляции себестоимости единицы продукции

Наименование статей калькуляции	Затраты по годам, тыс. руб.		
	200_	200_	200_
1. Сырье и основные материалы			
2. Покупные изделия и полуфабрикаты			
3. Вспомогательные материалы			
4. Итого прямые материальные затраты			
5. Заработная плата основная			
6. Дополнительная заработная плата			
7. Прочая заработная плата			
8. Итого средства на оплату труда			
9. Отчисления на социальное страхование			
10. Амортизационные отчисления			
11. Налоги в бюджет, включаемые в себестоимость			
12. Общехозяйственные расходы			
13. Производственная себестоимость			
14. Коммерческие расходы			
15. Полная себестоимость			

Наименование статей калькуляции	Затраты по годам, тыс. руб.		
	200_	200_	200_
16. Постоянные расходы, %			
17. Переменные расходы, %			
18. Прибыль			
19. Расчетная цена			
20. Налог на добавленную стоимость (стр. 19 · 18 / 100)			
21. Целевые бюджетные отчисления (стр. 19 · 3,9 / 100)			
22. Отпускная цена (стр. 19 + стр. 20 + стр. 21)			

2.7. Производственный план

План производства продукции составляется исходя из целей долгосрочной стратегии предприятия на базе существующего потенциала, договоров о поставке материалов, прогноза объемов сбыта продукции.

Главная задача производственного плана – выбрать оптимальный вариант использования ресурсов и производственного потенциала, обеспечивающий наибольший эффект.

Производственный план имеет целью определить количественные и стоимостные показатели выпуска продукции, а именно:

- а) расходы на покупку семян;
- б) трудозатраты и фонд оплаты труда предприятия;
- в) расходы на содержание и оплату услуг машин и механизмов;
- г) расходы на основные материалы – удобрения и ядохимикаты;
- д) прямые расходы на работы в питомнике;
- е) полную себестоимость работ в питомнике.

Для выращивания сеянцев в посевном отделении необходимо определить *потребность в семенах и расходы на их закупку*. Для этого необходимо знать площадь высева каждой древесной и кустарниковой породы, норму высева в килограммах на 1 га, необходимое количество килограммов семян. Затем, зная стоимость 1 кг семян, необходимо рассчитать общие затраты на покупку семян

(табл. П4.3). Нормы высева представлены в прил. 5. Стоимость 1 кг берется по фактическим данным предприятий СПС.

Для определения *объема трудозатрат и фонда оплаты труда* в посевном отделении и школах необходимо составить план-график производства работ согласно технологии выращивания посадочного материала. Для этого, используя данные прил. 6 (нормы выработки на работы в декоративном питомнике в расчете на 1 га), необходимо запланировать работы по годам выращивания, выписать применяемые машины и оборудование.

Оплата труда работников питомника производится на основании часовых тарифных ставок. Отнесение выполняемых работ к конкретным тарифным разрядам (должностям) и присвоение работникам соответствующей квалификации осуществляются в порядке, определяемом коллективным договором, в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

Выплаты, входящие в состав заработной платы, состоят из основной и дополнительной заработной платы. Основная заработная плата включает:

а) оплату за отработанное время, фактически выполненную работу, исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов;

б) надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, совмещение профессий;

в) премии за высокое качество работ, экономию материалов и энергоресурсов (согласно положениям, предусмотренным в коллективном договоре предприятия).

Дополнительная заработная плата – оплата в соответствии с действующим трудовым законодательством времени, не отработанного на предприятии:

а) трудовых и дополнительных отпусков, а также выплата компенсации за неиспользованный отпуск;

б) времени выполнения государственных обязанностей и других разрешенных администрацией предприятия невыходов на работу.

Дополнительная заработная плата ($Z_{\text{доп}}$) рассчитывается в процентах от основной по формуле

$$З_{\text{доп}} = D_{\text{н}} / D_{\text{р}} \cdot 100\%, \quad (2.6)$$

где $D_{\text{н}}$ – среднее количество невыходов на работу по уважительным причинам, дней;

$D_{\text{р}}$ – фонд рабочего времени одного рабочего на год, дней.

Расчет заработной платы рабочих необходимо произвести с использованием действующих тарифных ставок, рассчитанных с учетом принятой ставки первого разряда и действующих тарифных коэффициентов. Основной фонд заработной платы состоит из тарифного фонда и премиальных выплат (табл. П4.4).

Расчет *расходов на содержание и оплату услуг машин и механизмов* производится на основании действующих в отрасли нормативов. Количество необходимых машиномен работы машин и механизмов выписывается из табл. П4.4. Себестоимость содержания одной машиномены берется по фактическим данным в отрасли. Все расчеты заносятся в табл. П4.5.

Расходы на основные материалы – удобрения и ядохимикаты – рассчитываются на основании данных табл. П4.4. Стоимость удобрений и ядохимикатов берется по фактическим данным предприятия. Все расчеты заносятся в табл. П4.6.

Прямые расходы на работы в питомнике состоят из суммы следующих затрат: основная заработная плата (берется из табл. П4.4); дополнительная заработная плата (10–12% от основной); начисления на заработную плату (35% от суммы основной и дополнительной зарплат), стоимость семян (табл. П4.3), стоимость услуг машин и механизмов (табл. П4.5), стоимость удобрений и химикатов (табл. П4.6). Данные расчетов заносятся в табл. П4.7.

Полная себестоимость работ в питомнике состоит из прямых затрат, внепроизводственных издержек, а также административно-управленческих и общепроизводственных расходов. Сумма прямых расходов представлена в табл. П4.7. Внепроизводственные издержки состоят из расходов на реализацию, транспортировку, временное хранение посадочного материала. Административно-управленческие расходы берутся в процентах от прямых пропорционально производственной мощности питомника. Данные расчетов заносятся в табл. П4.8.

2.8. Организационный план

В данном разделе приводится описание штатной структуры предприятия, ее кадровой политики, списочная численность работников, в том числе производственного и административно-управленческого аппарата. Планируются меры по стимулированию труда работников, подбору и расстановке кадров.

Как производственная система любое предприятие СПС состоит из соответствующих производственных подразделений и звеньев, т. е. объектов и субъектов управления, между которыми существуют определенные организационные, экономические и социальные отношения. Упорядоченная совокупность этих отношений в процессе управления производством и составляет организационную структуру управления предприятием.

Линейные, т. е. прямые, связи существуют между подразделениями и руководителями разных уровней управления (директор питомника – мастер – бригадир). Такого рода связи возникают там, где один руководитель административно подчинен другому. Функциональные связи возникают при взаимодействии подразделений и руководителей, между которыми административное подчинение отсутствует. Например, мастер участка имеет функциональные связи с бухгалтерией предприятия, с планово-экономическим отделом по вопросам учета и отчетности, по планированию производственной деятельности и т. д. Межфункциональные связи возникают между подразделениями одного и того же уровня управления, например между мастерами.

Характер перечисленных связей определяет соответствующие организационные структуры управления. Важнейшими из них являются линейный, функциональный, линейно-функциональный и матричный типы структур.

Наиболее простым типом является линейная структура управления. При ней каждому подразделению соответствует один руководитель, который выполняет как административные, так и специальные функции управления. Такой тип структуры имеет место на мастерском участке, где полностью реализуется принцип единоначалия: мастер участка – бригадир – рабочий. Однако на уровне предприятия, где уже имеются функциональные подразделения (планово-экономический отдел, бухгалтерия), применение линейной структуры затруднено.

При функциональном типе структуры управления каждое производственное подразделение получает руководящие указания от функциональных отделов предприятия без согласования с их линейным руководителем, что порождает несогласованность и противоречивость распоряжений. При этом нарушается принцип единоначалия. В силу этих причин на уровне предприятий он, как правило, в чистом виде не применяется.

Недостатки первого и второго типов организационных структур управления устраняет линейно-функциональная структура управления. При ней линейные руководители являются единоначальниками. Каждый из них отвечает за работу своего подразделения и в своей работе опирается на подчиненные ему функциональные подразделения. Линейные руководители низших ступеней не подчинены руководителям функциональных служб высших ступеней управления. Такая структура управления позволяет строго распределить функции управления и тем самым обеспечить эффективное руководство каждым звеном предприятия.

При матричной схеме организационной структуры управления наряду с линейными руководителями и функциональным аппаратом управления выделяются предметно-специализированные звенья, во главе которых стоят руководители проектов или определенных программ (заданий). Руководитель проекта выступает как линейный руководитель для специалистов, выделенных в самостоятельные подразделения и занятых планированием и координацией работ по проекту или программе. Одновременно он является и функциональным руководителем. По такой схеме организационной структуры управления в системе СПС и градостроительства работают проектные организации.

В соответствии с организационной структурой управления во главе предприятия (объединения) стоит директор (генеральный директор). Он является хозяйственным руководителем и осуществляет управление производственно-хозяйственной деятельностью на принципах единоначалия. В обязанности директора входит проведение на предприятии единой технической политики, соблюдение требований законодательства. Директору непосредственно подчинены главные специалисты. Первый заместитель директора отвечает за планирование производства и реализации продукции и услуг, обоснование норм труда, обеспечение реализации продукции, изучение рыночной инфраструктуры и т. п. Он также руководит разработкой

систем внутрипроизводственного планирования, организует совместно с главным бухгалтером и другими отделами оперативно-технический учет, определяет стратегию и тактику производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

При написании данного раздела необходимо обосновать организационную структуру предприятия, составить штатное расписание, произвести оценку оргструктуры, для чего рассчитать интегрированный показатель эффективности оргструктуры ($K_{эф.у}$):

$$K_{эф.у} = 1 - Z_y \cdot K_{уп} / \Phi_o \cdot \Phi_v, \quad (2.7)$$

где Z_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$K_{уп}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Φ_o – фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов);

Φ_v – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).

Величина управленческих расходов определяется в процентах, исходя из производственной мощности питомника, и согласовывается с преподавателем.

2.9. Прогнозирование финансово-хозяйственной ситуации

Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. В полном виде раздел включает следующие финансовые документы: отчет о прибылях и убытках; баланс денежных расходов и поступлений; прогноз на баланс активов и пассивов (для предприятия); анализ безубыточности; стратегию финансирования.

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы и представляют их в стоимостном варианте.

Планирование выручки от реализации продукции осуществляется с учетом времени поступления денежных средств на счет предприятия за отгруженную продукцию (табл. П4.9). Затем определяется рентабельность продукции и производства (табл. П4.10).

Прогноз экономической эффективности всего проекта развития питомника с учетом действующего налогового законодательства (табл. 2.3) подводит итоги деятельности питомника по выращиванию декоративного посадочного материала.

Таблица 2.3

Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели, тыс. руб.	4-й год	5-й год	6-й год
1. Доходы (выручка) от реализации (без НДС)			
2. Полная себестоимость – всего в том числе: условно-переменные затраты условно-постоянные затраты			
3. Налоги, относимые на финансовые результаты деятельности			
4. Балансовая прибыль			
5. Налог на прибыль			
6. Чистая прибыль			
7. Рентабельность продукции, % (стр. 6 / стр. 2 · 100%)			
8. Рентабельность продаж, % (стр. 6 / стр. 1 · 100%)			

Рентабельность продукции (реализованной) рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к затратам на ее производство.

В зависимости от цены единицы продукции соотношение между постоянными и переменным затратами будет определять тот объем производства, при котором деятельность предприятия становится рентабельной.

В заключение определяется точка безубыточности – это такой минимальный объем производства, при котором затраты производства равны выручке от реализации продукции. Расчет точки безубыточности, или самоокупаемости, производится по следующей формуле:

$$V_{\text{пр}} = C_{\text{пост.затр}} / (Ц - C_{\text{пер.затр}}), \quad (2.8)$$

где $V_{\text{пр}}$ – минимальный объем производства;

$C_{\text{пост.затр}}$ – условно-постоянные затраты на производство продукции;

$C_{\text{пер.затр}}$ – переменные затраты в расчете на единицу продукции.

По признаку зависимости от объема производства все затраты делятся на переменные и постоянные.

Переменные – это затраты, общая величина которых находится в прямой зависимости от объема производства, т. е. с увеличением объема производства переменные затраты возрастают. К переменным затратам относятся затраты: на сырье, материалы, покупные полуфабрикаты; топливо и энергию на технологические цели; заработную плату производственных рабочих (основную и дополнительную); содержание и эксплуатацию машин и механизмов.

Постоянные – затраты, величина которых не изменяется с объемом производства. Они связаны с условиями производственного процесса – содержанием производственных зданий, административно-управленческого аппарата, обслуживающего хозяйства. Постоянные затраты остаются неизменными в производстве в краткосрочном периоде, когда не происходит изменений производственной мощности предприятия. Краткосрочный – это такой период времени, когда на предприятии не изменяется состав и величина основных производственных фондов, особенно их активной части, и остается неизменной численность специалистов и руководителей предприятия. В отличие от краткосрочного, в долгосрочном периоде постоянные затраты также изменяются, поэтому их называют условно-постоянными, т. е. в долгосрочном периоде все затраты становятся переменными.

2.10. Оценка риска

Изучение спроса тесно связано с оценкой риска невостребованной продукции, который возникает вследствие отказа потребителей покупать ее. Он определяется величиной возможного материального и морального ущерба предприятия. Каждое предприятие должно знать величину потерь, если какая-то часть продукции окажется нереализованной. Чтобы избежать последствий риска невостребованной продукции, необходимо изучить факторы его возникновения с целью поиска путей недопущения или минимизации потерь.

Внутренние причины риска невостребованной продукции:

- неправильно составленный прогноз спроса на продукцию;
- неправильная ценовая политика на рынках сбыта;
- снижение конкурентоспособности продукции в результате низкого качества семян, черенков, прививочного материала, оборудования, отсталой технологии, низкой квалификации персонала;

- неэффективная организация процесса сбыта и рекламы продукции.

Внешние причины:

- неплатежеспособность предприятий – потребителей продукции;

- демографические причины;

- социально-экономические проблемы и др.

Критерием отнесения риска невостребованной продукции к преодолимому и непреодолимому является экономическая целесообразность нововведений, направленных на продвижение товаров на рынок. Если дополнительные затраты на внедрение новых технологий выращивания продукции, рекламу, организационную перестройку производства и сбыта превышают сумму их покрытия выручкой, то экономически они нецелесообразны, и наоборот.

Риск невостребованной продукции может быть обнаружен на предпроизводственной, производственной и послепроизводственной стадиях.

Большой эффект достигается, если риск будет обнаружен на предпроизводственной стадии. Тогда экономический ущерб будет включать в себя только расходы на исследование рынка, разработку изделия и др.

Если же риск невостребованной продукции обнаружен на производственной или послепроизводственной стадии, то это может серьезно пошатнуть финансовое состояние предприятия. В сумму ущерба, кроме перечисленных выше издержек, войдут издержки на подготовку, освоение, производство и частично сбыт продукции.

Направления управленческих решений в зависимости от времени обнаружения риска невостребованной продукции следующие: в первом периоде можно не приступать к производству данного вида продукции, заменив его другим; во втором периоде еще можно внести существенные изменения в ассортимент продукции, ее цену и за счет этого продвинуть ее на рынок. При обнаружении риска после выращивания продукции, нужно думать, как избежать банкротства, потому что невостребованная продукция – это прямой убыток для предприятия. Каждый товар должен производиться лишь тогда, когда есть платежеспособный спрос на него, подкрепленный заявками или договорами на его поставку.

Для оценки риска невостребованной продукции анализируется обеспеченность производства продукции контрактами или заявками

на поставку.

Возможные риски можно представить в виде табл. 2.4.

Таблица 2.4

Оценка рисков и их влияние

Виды рисков	Отрицательное влияние на прибыль
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

Для диагностики риска неостребованной продукции также проводится анализ динамики остатков готовой продукции и скорости ее реализации, который должен показать, по каким видам резко возрастает доля нереализованной продукции и замедляется скорость ее сбыта, определяемая делением средних остатков продукции на однодневный объем ее продаж. Предприятия СПС, как правило, заключают хозяйственные договоры на весь объем производимой продукции.

Риск из-за потери прибыли (падения рентабельности) в результате неустойчивости спроса (положение на новом рынке) на планируемую продукцию может быть рассчитан с использованием статистических методов.

Расчет риска на планируемый период может быть следующим.

Допустим, за предыдущие пять лет уровень рентабельности на планируемую продукцию по аналогичным предприятиям составлял: 5, 10, 7, 6, 8%, а планируемый уровень рентабельности – 11%.

Чтобы определить, насколько рискован запланированный уровень рентабельности, производятся расчеты в следующем порядке:

1. Определяется средневзвешенная рентабельность через вероятности. Поскольку событий (данных об уровне рентабельности) пять, то вероятность каждого события составит $1/5$, следовательно:

$$\text{Средняя рентабельность} = 5 \cdot 1/5 + 10 \cdot 1/5 + 7 \cdot 1/5 + 6 \cdot 1/5 + 8 \cdot 1/5 \approx 7,2\%.$$

2. Определяется дисперсия как сумма произведений всех квадратов разниц между фактической и средней их величиной на соответствующую величину вероятности данного события:

$$\text{Дисперсия} = (5 - 7,2)^2 1/5 + (10 - 7,2)^2 1/5 + (7 - 7,2)^2 1/5 + (6 - 7,2)^2 1/5 + (8 - 7,2)^2 1/5 = 2,96.$$

3. Рассчитывается стандартное отклонение как величина, соответствующая квадратному корню из дисперсии. Размер стандартного отклонения и есть уровень риска. Чем выше стандартное значение, тем рискованней рассматриваемый проект:

$$\text{Стандартное отклонение} = \sqrt{\text{Дисперсия}} = \sqrt{2,96} \approx 1,7.$$

Это значит, что наиболее вероятное отклонение рентабельности продукции от ее средней величины составит $\pm 1,7\%$, т. е. по пессимистическому прогнозу можно ожидать, что рентабельность продукции по расчетам составит $5,5\%$ ($7,2 - 1,7$), а по оптимистическому прогнозу – $8,9\%$ ($7,2 + 1,7$). Проект достаточно рискованный, поскольку планируется уровень рентабельности продукции 11% .

После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить.

2.11. Заключение

В заключении необходимо подвести итоги и перечислить, что было выполнено в курсовом проекте, проанализировать полученные данные и сделать выводы о целесообразности создания питомника по выращиванию декоративного посадочного материала в данной местности с предложенной производственной мощностью.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Образец титульного листа

Учреждение образования «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет _____
Кафедра _____
Специальность _____
Специализация _____

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине «**Организация производства и управление
предприятием**»

Тема «**Бизнес-план развития питомника по выращиванию
декоративного посадочного материала**»

Исполнитель
студент(ка) ___ курса ___ группы

подпись, дата

инициалы и фамилия

Руководитель

должность, ученая степень, ученое звание

подпись, дата

инициалы и фамилия

Курсовой проект защищен с оценкой _____

Руководитель

подпись

инициалы и фамилия

Минск 200_

ПРИЛОЖЕНИЕ 4**Таблицы для заполнения при проектировании**

Таблица П4.1

Исходные данные

Показатель	Значение	ФИО
Количество населения, чел.		
Срок озеленения, лет		
Процент доозеленения		
Отпад деревьев, %		
Отпад кустарников, %		
Участие лиственных медленнорастущих деревьев, %		
Участие лиственных привитых деревьев, %		
Участие лиственных деревьев – крупномера для ремонта, %		
Участие хвойных быстрорастущих деревьев, %		
Участие хвойных медленнорастущих деревьев, %		
Участие хвойных привитых деревьев, %		
Участие хвойных деревьев – крупномера для ремонта, %		
Участие кустарников хвойных, %		
Участие кустарников привитых, %		
Участие кустарников – крупномера для ремонта, %		

ПРИЛОЖЕНИЕ 5**Нормы высева семян древесно-кустарниковых пород
на 1 га питомника**

Наименование породы	Норма, кг	Наименование породы	Норма, кг
Акация желтая	140	Клен остролистный	400
Акация белая	90	Клен татарский	200
Бархат амурский	60	Липа мелколистная	170
Береза бородавчатая	100	Липа крупнолистная	220
Бересклет бородавчатый	200	Лиственница	120
Граб обыкновенный	160	Лещина обыкновенная	1600
Дуб черешчатый и красный	5000	Рябина обыкновенная	72
Ель обыкновенная	72	Сосна обыкновенная	60
Жимолость обыкновенная	60	Тополь пирамидальный	32
Ильмовые	120	Яблоня лесная	52
Каштан конский	7200	Ясень обыкновенный	320

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

**Нормы выработки на работах в питомнике по выращиванию
декоративного посадочного материала**

Наименование работ	Объем на 1 га	Машины и оборудование	Норма выработки на единицу	Разряд рабочего
1	2	3	4	5
<i>Посевное отделение</i>				
Подготовка почвы под посевы				
1. Внесение органических удобрений, т	20	Т-28 + РПТМ-2	59,26	II
2. Вспашка почвы, га	1	ДТ-75 + ППН-5-35	5,52	IV
3. 2-кратное боронование, га	2	Т-28 + «Зиг-Заг»	29,63	III
4. 2-кратная культивация, га	2	Т-28 + КПН-3	11,03	III
5. Приготовление минеральных удобрений, т:	0,32	—	10,67	II
суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			
6. Внесение удобрений, га	1	Т-28 + СТН-28	7,62	III
7. Боронование в двух направлениях, га	2	Т-28 + «Зиг-Заг»	29,63	III
8. Нарезка гряд, га	1	МТЗ-82 + КРН-4,2	11,27	III
Первый год выращивания сеянцев				
1. Стратификация семян, кг	67	—	68,37	III
2. Посев семян, га	1	Т-16 + СЛШ-4	5,2	III
3. Мульчирование торфом, т	0,66	—	0,04	III
4. 5-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	5	КДУ-55М	1,95	III
5. Прореживание всходов, тыс. пог. м	33	—	0,46	III
Второй год выращивания сеянцев				
1. Приготовление минеральных удобрений, т:	0,32	—	10,67	II
суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			
2. Внесение удобрений, га	1	Т-28 + СТН-28	7,62	III
3. 3-кратный полив	3	КДУ-55М	1,95	III

(300 м ³ /га за 1 полив), га				
4. 2-кратная культивация, га	2	Т-28 + РКП-1	3,2	IV

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5
5. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	3,4	—	2,44	III
рогоз (1,7 кг) 0,1%	1,7			
карбофос (3,4 кг) 0,2%	1,7			
6. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	3	Т28 + ОНК-5	6,15	IV
7. Выпахивание сеянцев	1	МТЗ-82 + НВС-1,2	2,34	III
8. Выборка и сортировка сеянцев, тыс. шт.	660	—	8	III
<i>Первая школа</i>				
Первый год выращивания сеянцев				
1. Внесение органических удобрений, т	40	МТЗ-82 + РПТМ-2	21,39	III
2. Вспашка почвы, га	1	ДТ-75 + ППН-5-35	5,52	IV
3. 2-кратное боронование, га	2	Т-28 + «Зиг-Заг»	29,63	III
4. 2-кратная культивация, га	2	Т-28 + КПН-3	11,03	III
5. Приготовление минеральных удобрений, т:	0,32	—	10,67	II
суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			
6. Внесение удобрений, га	1	Т-28 + СТН-28	7,62	III
7. Боронование в двух направлениях, га	2	Т-28 + «Зиг-Заг»	29,63	III
8. Механизованная посадка сеянцев (0,5×1 м), тыс. шт.	20	Т-28 + СЛЧ-1	39,02	III – 2; IV – 1
9. 3-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	3	КДУ-55М	1,95	III
10. 2-кратная культивация, га	2	Т-28 + КВН	2,35	III
11. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	8	—	2,44	III
нитрофен (60 кг) 3%	2			
карбофос (9 кг) 0,3%	3			
келтан (9 кг) 0,3%	3			
12. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	60	ОРП	6,61	IV
Второй год выращивания саженцев в первой школе				
1. Внесение удобрений, т: перегной	5,32 5,0	Т-28 + СТН-2,8	18,03	III

суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			

Продолжение прил. 6

1	2	3	4	5
2. 2-кратная пинцировка, тыс. шт.	40	—	2,05	IV
3. Срезка «на кольцо», тыс. шт.	20	—	1,07	IV
4. Рыхление, тыс. шт.	20	—	2,94	IV
5. 3-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	3	ДТ-75 + ДДН-45	1,95	III
6. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	9,4	—	1,98	III
нитрофен (78 кг) 3%	2,6			
карбофос (10,2 кг) 0,3%	3,4			
келтан (10,2 кг) 0,3%	3,4			
7. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	60	ОРП	5,41	IV
Третий год выращивания саженцев в первой школе				
1. Внесение удобрений, т:	5,32	Т-28 + СТН-2,8	18,03	III
перегной	5			
суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			
2. 2-кратная пинцировка, тыс. шт.	33,2	—	1,74	IV
3. Срезка «на кольцо», тыс. шт.	16,6	—	0,91	IV
4. Рыхление почвы с прополкой, тыс. шт.	16,6	—	2,5	IV
5. 2-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	2	ДТ-75 + ДДН-45	1,95	III
6. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	11,7	—	2,44	III
нитрофен (99 кг) 3%	3,3			
карбофос (12,6 кг) 0,3%	4,2			
келтан (12,6 кг) 0,3%	4,2			
7. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	49,8	ОРП	3,32	IV
Четвертый год выращивания саженцев в первой школе				
1. Закладка кроны, тыс. шт.	16,2	—	2,05	V
2. Внесение удобрений, т:	5,32	Т-28 + СТН-2,8	18,03	III
перегной	5			

суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			

Окончание прил. 6

1	2	3	4	5
3. 2-кратная пинцировка, тыс. шт.	32,4	—	1,82	IV
4. Срезка «на кольцо», тыс. шт.	16,2	—	2,5	IV
5. Рыхление почвы с прополкой, тыс. шт.	16,2	—	2,5	IV
6. 2-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	2	ДТ-75 + ДДН-45	1,95	III
7. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	13,9	—	2,44	III
нитрофен (123 кг) 3%	4,1			
карбофос (14,7 кг) 0,3%	4,9			
келтан (14,7 кг) 0,3%	4,9			
8. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	46,8	ОРП	2,34	IV
Пятый год выращивания саженцев в первой школе				
1. Формирование кроны, тыс. шт.	16,0	—	0,83	V
2. Внесение удобрений, т:	5,32	Т-28 + СТН-2,8	18,03	IV
перегной	5			
суперфосфат	0,15			
сульфат аммония	0,1			
калийная соль	0,07			
3. Удаление поросли, тыс. шт.	16,0	—	1,57	IV
4. 3-кратное рыхление почвы в рядах, тыс. шт.	1,2	—	0,06	II
5. 2-кратный полив (300 м ³ /га за 1 полив), га	2	ДТ-75 + ДДН-45	1,95	III
6. Подготовка растворов ядохимикатов, тыс. л:	16,0	—	2,44	III
нитрофен (144 кг) 3%	4,8			
карбофос (16,8 кг) 0,3%	5,6			
келтан (16,8 кг) 0,3%	5,6			
7. 3-кратная обработка ядохимикатами, га	48	ОРП	2,83	IV
8. Выкопка саженцев, га	1	ДТ-75 + ВПН-2	0,98	IV
9. Выборка саженцев, тыс. шт.	16,0	—	0,47	II

10. Упаковка в тюки, тыс. шт.	15,0	—	0,13	III
11. Вспашка участка, га	1	ДТ-75 + ПП-40	0,94	IV

ЛИТЕРАТУРА

1. Бабук, И. М. Экономика предприятия: учеб. пособие / И. М. Бабук. – Минск: ИВЦ Минфина, 2006. – 327 с.
2. Буров, В. П. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример / В. П. Буров, О. К. Морощкин, О. К. Новиков. – М.: Изд-во ЦИПКК АП, 1995. – 88 с.
3. Менеджмент: учебник для вузов / М. М. Максимцов [и др.]; под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2001. – 343 с.
4. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 30 окт. 2006 г., № 186 // Рэспубліка дзелавая. – 2006. – 30 ліст. – С. 1–5.
5. Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование / К. В. Пивоваров. – 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2006. – 164 с.
6. Сергеев, А. А. Экономические основы бизнес-планирования: учеб. пособие / А. А. Сергеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 462 с.
7. Татарников, Е. А. Управление предприятием: конспект лекций / Е. А. Татарников. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 224 с.
8. Черник, Н. Ю. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / Н. Ю. Черник. – Минск: БГЭУ, 2004. – 278 с.
9. Янушко, А. Д. Организация и планирование производства в садово-парковом стоительстве. Управление предприятием: учеб. пособие / А. Д. Янушко, Е. А. Дашкевич. – Минск: БГТУ, 2001. – 125 с.
10. Проекты (работы) курсовые. Требования и порядок подготовки, представление к защите и защита: СТП БГТУ 002-2007. – Введ. 02.05.2007. – Минск: БГТУ, 2007. – 40 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Требования к оформлению курсового проекта	4
2. Методические рекомендации по выполнению курсового проекта	6
2.1. Общие положения	6
2.2. Теоретические сведения	7
2.3. Введение	8
2.4. Резюме	9
2.5. Характеристика предприятия и стратегия его развития	9
2.6. Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга	13
2.7. Производственный план	17
2.8. Организационный план	19
2.9. Прогнозирование финансово-хозяйственной ситуации	22
2.10. Оценка риска	24
2.11. Заключение	27
Приложение 1. Образец титульного листа	28
Приложение 2. Задание на курсовое проектирование	29
Приложение 3. Основные показатели для курсового проектиро- вания	30
Приложение 4. Таблицы для заполнения при проектировании	31
Приложение 5. Нормы высева семян древесно-кустарниковых пород на 1 га	37
Приложение 6. Нормы выработки на работах в питомнике по вы- ращиванию декоративного посадочного материала	38
Литература	42

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Составитель **Дашкевич** Елена Анатольевна

Редактор *И. О. Гордейчик*

Подписано в печать 14.05.2007. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 2,6. Уч.-изд. л. 2,6.
Тираж 100 экз. Заказ .

Учреждение образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220050. Минск, Свердлова, 13а.
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220050. Минск, Свердлова, 13.
ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Основные показатели для курсового проектирования

ФИО	Количество насаждения, тыс. чел.	Срок озеленения, лет	Процент доозеленения	Отпад, %		Участие пород, %									
						Деревья							Кустарники		
				деревьев	кустарников	лиственные			хвойные				хвойные	привитые	крупномер
						медленно-растущие	привитые	крупномер	быстрорастущие	медленно-растущие	привитые	крупномер			
А, Б	100	9	50	14,0	17,0	31,1	8,5	1,6	5,2	3,3	4,5	1,0	6,5	16,4	6,0
В, Г	370	10	55	16,0	14,9	31,3	8,4	1,5	5,1	3,4	4,4	1,1	6,4	16,2	6,1
Д, Е	150	5	60	12,4	13,5	31,5	8,3	1,6	5,0	3,5	4,3	1,2	6,3	16,0	6,2
Ж, З	170	6	65	11,6	16,1	31,7	8,2	1,4	4,9	3,6	4,2	1,3	6,2	15,8	6,3
И, Й	210	8	70	14,1	13,6	31,9	8,1	1,8	4,8	3,7	4,1	1,4	6,1	15,6	6,4
К, Л	220	7	75	15,2	11,8	32,1	8,0	2,0	4,7	3,8	4,0	1,5	6,0	15,4	6,5
М, Н	90	9	53	12,7	16,2	32,5	7,9	2,1	4,6	3,9	3,9	1,6	5,9	15,2	6,6
О, П	140	6	58	15,8	17,1	32,7	7,8	2,1	4,5	4,0	3,8	1,7	5,8	15,0	6,7
Р, С	180	9	63	17,7	14,5	32,9	7,7	2,2	4,4	4,1	3,7	1,8	5,7	14,8	6,8
Т, У	240	5	68	13,5	16,7	33,1	7,6	2,1	4,3	4,2	3,6	1,9	5,6	14,6	6,9
Ф, Х	290	11	73	14,3	15,7	33,3	7,5	2,3	4,2	4,3	3,5	2,0	5,5	14,4	7,0
Ц, Ч	130	7	78	13,9	12,9	33,5	7,4	2,4	4,1	4,4	3,4	2,1	5,4	14,2	7,1
Ш, Щ	160	8	57	17,4	11,8	33,7	7,3	2,5	4,0	4,5	3,3	2,2	5,3	14,0	7,2
Ъ, Ы	300	11	80	11,9	17,3	33,9	7,2	2,6	3,9	4,6	3,2	2,3	5,2	13,8	7,3
Ь, Э	280	10	67	15,9	14,4	34,1	7,1	2,7	3,8	4,7	3,1	2,4	5,1	13,6	7,4
Ю, Я	160	6	77	15,0	16,4	34,3	7,0	2,8	3,7	4,8	3,0	2,5	5,0	13,4	7,5

Таблица П4.2

Расчет продуцирующей площади питомника

Порода	Участие породы, %	Количество, шт.	Средняя площадь питания растения, м ²	Общая площадь, м ²	Школа выращивания	Продолжительность севооборота школы, лет	Продуцирующая площадь, м ²
Деревья							
Лиственные быстрорастущие							
медленнорастущие							
привитые							
крупномер для ремонта							
Хвойные быстрорастущие							
медленнорастущие							
привитые							
крупномер для ремонта							
Итого деревьев							
Кустарники							
Лиственные							
Хвойные							
Привитые							
Крупномер для ремонта							
Итого кустарников							
Посевное отделение							
Всего по питомнику							

Таблица П4.7

Расчет прямых расходов на работы в питомнике, тыс. руб.

Наименование	Основная заработная плата	Дополнительная заработная плата	Начисления на заработ- ную плату	Стоимость услуг машин и механизмов	Стоимость удобрений и химикатов	Стои- мость семян	Итого прямых расходов
Посевное отделе- ние							
Первая школа							
Вторая школа							
Третья школа							
Итого по питомнику							

Таблица П4.8

Полная себестоимость работ, тыс. руб.

Показатели	Посевное отделение	Первая школа	Вторая школа	Третья школа	Итого по питомнику
Прямые затраты					
Внепроизводственные расходы					
Административно- управленческие и общехозяйственные расходы					
Полная себестоимость					

Таблица П4.9

Расчет выручки от реализации продукции

Продукция	План реализации, тыс. шт.	Цена за единицу продукции, руб.	Всего поступлений, тыс. руб.	Итого с учетом фактора времени, тыс. руб.
Деревья:				
Итого деревьев				
Кустарники:				
Итого кустарников				
Итого по питомнику				

Таблица П4.10

Рентабельность продукции и производства

Показатель	Сумма
Полная себестоимость, тыс. руб.	
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	
Прибыль, тыс. руб.	
Рентабельность продукции, %	
Рентабельность производства, %	