Содержание

Введение 3

1. Экономические методы управления персоналом 5

1.1. Классификация методов управления персоналом 5

1.2. Сущность и виды экономических методов управления персоналом 10

1.2.1. Сущность, виды и процесс планирования 11

1.2.2. Основы разработки ценовой политики предприятия 17

1.2.3. Теоретические аспекты исследования системы мотивации 22

2. Общая характеристика предприятия 31

2.1. Описание предприятия 31

2.2. Состав и структура производства 33

2.3. Организационная структура управления предприятием 36

3. Реализация экономических методов в управлении персоналом ООО «Муромец» 38

3.1. Планирование деятельности предприятия 38

3.2. Ценообразование на продукцию 43

3.3. Финансовое планирование 49

3.4. Анализ и обеспечение эффективности нового вида деятельности 54

3.5. Анализ и разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала предприятия 57

Заключение 65

Список используемой литературы 67

Приложение 69

# Введение

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области ра­боты с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация ме­тодов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повыше­ние обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основ­ными элементами кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной прак­тике управления производством при становлении рыночной экономики.

Вряд ли кто-нибудь станет оспаривать утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, нас­колько профессионально в ней работают специалисты. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производ­ственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового по­тенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалис­тов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем, с развитием научно-технического прогресса, содержание и условия труда приобретут большее значе­ние, чем материальная заинтересованность.

Основной задачей управления человеческими ресурса­ми является наиболее эффективное использование спо­собностей сотрудников в соответствии с целями предпри­ятия и общества. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности фирмы.

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работни­ком своих потенциальных возможностей и найти в каждом кон­кретном случае необходимый инструмент воздействия на чело­века в целях решения стоящих задач.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологичес­кие.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят кос­венный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчиты­вать на автоматическое действие этих методов и трудно опреде­лить силу их воздействия на конечный эффект.

Объектом рассмотрения в данной работе является ООО «Муромец».

ООО «Муромец» специализируется на выпуске офисной мебели для предприятий, учреждений, школ, больниц, культурно-развлекательных центров, детских учреждений.

Целью данной работы является исследование экономических методов управления персоналом.

Внутрифирменное управление раскрывает общие прин­ципы, функции и экономические методы управления. В работе проанализированы такие функции управления, как маркетинг, планирование, организация (мотивация), контроль, а также важнейшие экономические мето­ды: коммерческий расчет, внутрифирменный расчет, ценовой механизм ценообразования, финансовая политика фир­мы и ее важнейшие инструменты.

Реализация экономических методов управления персонала в ООО «Муромец», в частности планирование, анализ, обоснование эффективности и мотивация сотрудников является на современном этапе развития рыночных отношений одним из приоритетных направлений работы предприятия.

1. Экономические методы управления персоналом

# 1.1. Классификация методов управления персоналом

Методология управления персоналом предполагает рассмотре­ние сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Основу концепции управления персоналом организации в на­стоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формиро­вать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Цели управления персоналом будут достигнуты лишь в том случае, если высшие менеджеры станут рассматривать человеческие ресурсы фирмы как ключ к ее эффективности. Чтобы добиться этого, управление должно обеспечивать развитие профессиональных кадров в качестве существенного условия, выполнение кото­рого невозможного без тщательного планирования, кропотли­вой работы и оценки.

Таким образом, управление персоналом преследует цели [8]:

1) помощь фирме в достижении общих целей;

2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;

3) обеспечение фирмы высококвалифицированными и заин­тересованными служащими;

4) стремление к наиболее полному удовлетворению служа­щих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;

5) развитие и поддержание на высоком уровне качества жиз­ни, которое делает желанной работу в этой фирме;

6) связь со всеми служащими;

7) помощь в сохранении хорошего морального климата;

8) управление движением к выгоде индивидов, групп, общества.

Эти цели являются наиболее значимыми. Существуют, ко­нечно, другие цели и различные пути их достижений, но пере­численные выше положения красной нитью должны проходить через всю деятельность по управлению персоналом в фирмах. Эффективное функционирование управленческой структуры ставит специ­фические, верифицируемые задачи, которые должны выпол­няться в определенное время.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социаль­ные группы.

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного и экономического управления, а с другой стороны, на концепции все­стороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Методы управления персоналом — способы воздей­ствия на коллективы и отдельных работников с целью осуществ­ления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Методы управления персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литерату­ре имеются различные классификации таких методов. Так, в зави­симости от характера воздействия на человека выделяют: методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных по­требностей сотрудника; методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоя­тельно строить свое организационное поведение; методы убежде­ния, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внут­ренний мир, систему ценностей человека; методы (администра­тивного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

Методы управления персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литерату­ре имеются различные классификации таких методов. Так, в зави­симости от характера воздействия на человека выделяют: методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных по­требностей сотрудника; методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоя­тельно строить свое организационное поведение; методы убежде­ния, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внут­ренний мир, систему ценностей человека; методы (администра­тивного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

А.Я. Кибанов предлагает классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов [5]:

1) административные методы: формирование структуры и ор­ганов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряже­ний; подбор и расстановка кадров; разработка положений, долж­ностных инструкций и стандартов деятельности организации;

2) экономические методы: технико-экономический анализ; тех­нико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономи­ческие нормы и нормативы;

3) социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работ­ников в управлении; социальное развитие коллектива; психоло­гическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное сти­мулирование, развитие у работников инициативы и ответствен­ности).

*Административные методы* базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Эконо­мические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы от­личает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы управления основываются на отно­шениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществ­ляются в форме организационного и распорядительного воздей­ствия. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисципли­ну и ответственность.

Возможны три формы проявления организационно-административ­ных методов: 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.д.); 2) согласительные (консультация, разрешение компромиссов); 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.д.).

*Экономические методы управления* становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической са­мостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фон­дами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

*Социально-психологические методы* представляют собой совокуп­ность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, со­циально-психологические характеристики отдельных групп и коллекти­вов, использовать приемы, которые носят личностный характер.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаи­моотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Спе­цифика этих методов заключается в значительной доле использо­вания неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономернос­тей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействие эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на груп­пы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Методы управления персоналом можно также классифици­ровать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, ре­гулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета).

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку при­надлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персо­нала; мотивации трудовой деятельности персонала; организа­ции системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения пер­сонала.

Таким образом, методы управления - это совокупность приемов и способов воз­действия на управленческий объект для достижения поставленных ор­ганизацией целей.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают сво­боды выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполне­ние распоряжений.

Экономическим и социально-психологическим методам присуши косвенный характер воздействия, отсутствие чет­ко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздей­ствия указанных методов довольно трудно. Однако в целом данные способы управления, особенно экономические, занимают веду­щее место в управлении персоналом, выступая как бы фундамен­том управленческого воздействия. Все методы управления персо­налом взаимосвязаны и используются в комплексе.

# 1.2. Сущность и виды экономических методов управления персоналом

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управле­ния персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические мето­ды управления [16].

С помощью планирования определяется программа деятельно­сти организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует, работу коллектива, используя методы управления персоналом.

При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного вза­имодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнеромдругих организаций в общественной кооперации труда.

План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты произ­водства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на до­стижение конечных результатов.

Экономические методы управления становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, фи-нансирование, предоставление экономической са­мостоятельности, когда кол-лектив распоряжается материальными фон­дами, прибылью, зарплатой, реалии-зует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

## 1.2.1. Сущность, виды и процесс планирования

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей [2]. Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей. Соответственно, планирование включает: установление целей и задач; разработку стратегий, программ и планов для достижения це­лей; определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам; доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто не­сет ответственность за их реализацию.

В новых условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху, ресурсы предприятие "добывает" самостоятельно, неся пол­ную ответственность за ассортимент, качество и результаты. План становится основой деятельности организаций всех форм собственно­сти и размеров, так как без него невозможно обеспечивать согласо­ванность в работе подразделений, контролировать процессы, опреде­лять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет бо­лее четко формулировать целевые установки организации и использо­вать систему показателей деятельности, необходимую для после­дующего контроля результатов. Кроме того, планирование укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. Планирова­ние в новых условиях - это непрерывный процесс использования но­вых путей и способов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовате­льно, планы не могут быть директивными, а должны меняться в соот­ветствии с конкретной ситуацией.

Органической составной частью планирования при этом становится составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматри­ваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозы на будущее закладываются в основу стратегических планов, в кото­рых находят отражение важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очере­дь, стратегические планы составляют основу текущих планов, с по­мощью которых организуется работа предприятия.

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики в рыночных условиях. С общеэкономической точки зрения планирование – это механизм, который заменяет цены и рынок.

В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений.

Таким образом, участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и не зависимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Планирование является также естественной частью менеджмента. Его можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.

Планирование – это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может постоянно устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

Как показала рыночная практика, применение планирования создает следующие важные преимущества [12]:

* делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
* проясняет возникающие проблемы;
* стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
* улучшает координацию действий в организации;
* создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
* увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
* улучшает контроль в организации.

Следовательно, наиболее общий подход к интеграции всех частей экономической организации – планирование, выработка единой корпоративной стратегии и механизма ее реализации.

Преимущества в осуществлении планирования принадлежат крупным фирмам, потому что они обладают необходимым потенциалом для того, чтобы предвидеть свое будущее.

Небольшим экономическим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование; применять уже готовые модели стратегий, созданные исследовательскими фирмами.

Всякий план должен быть составлен с определенной степенью точности. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы. Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень велико, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов, реализующих эти планы.

В настоящее время ведутся работы по замене устаревших методических указаний рекомендациями, в которых бы предусматривалась разработка плана предприятия на принципах маркетинга. Ориентация на потребителя, на заказы и спрос, а также отсутствие утверждаемых заданий смещают акцент в разработке ряда разделов плана.

Рассмотрим процесс планирования в организации.

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов

Обратная связь (корректирующая информация)

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов (4).
2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации (5).
3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также корректировка действий организации. Несмотря на то, что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку именно контроль устанавливает эффективность планового процесса в организации (3).

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы.

Процесс планирования – это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом. В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой и обратной связью.

Прежде чем приступить к непосредственному планированию, ответственные за планирование на предприятии должны определить содержание и последовательность процесса планирования.

Определив составные элементы процесса планирования, ответственные за эту деятельность должны установить последовательность действий по планированию.

Если содержание и последовательность процесса определены, полезным для организации является составление схем, воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут иметь различный вид: диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пирамиды и т.д. В любом случае такие схемы помогают организации:

* лучше уяснить процесс планирования в целом;
* классифицировать его и распределить стадии процесса по различным периодам года;
* организовать процесс контроля за выполнением каждого этапа процесса планирования.

Большая часть информации по планированию передается в устной форме, в виде специальных сообщений, на совещаниях и т.д.

Тем не менее, составление схем очень полезно для участников планирования, так как это дисциплинирует плановую деятельность.

## 1.2.2. Основы разработки ценовой политики предприятия

В целях приведения системы цен в соответствие с требованиями интенсивного развития народного хозяйства и превращения ценообразования в действенный инструмент осуществления социально - экономической политики народа необходимо реализовать комплекс мер по совершенствованию ценообразования в условиях перестройки хозяйственного механизма.

Главной задачей перестройки всей системы ценообразования является выработка качественно новых подходов к формированию цен, ориентированных на интенсификацию общественного производства, широкое использование экономических методов управления, укрепление хозяйственного расчета и самофинансирование в целях ускорения социально - экономического развития страны.

Качественно новая система цен и ценообразования должна отвечать духу времени и выполнять следующие задачи: быть активным измерителем затрат труда и результатов хозяйственной деятельности; создавать лучшие условия для повышения эффективности производства, ресурсосбережения, качества продукции.

Реформирование цен и ценообразования предусматривает широкую демократизацию при установлении цен, имея в виду обеспечить оптимальное сочетание стабильности и гибкости при разработке и утверждении цен на продукцию и услуги на основе широкого использования экономических методов при одновременном усилении централизованных начал в управлении процессом ценообразования.

Цена играет центральную роль в системе рыночного меха­низма и является объективной экономической категорией, т.е. инструментом, функционирующим только на основе экономи­ческих законов. В любом обществе цена отражает действующую модель управления экономикой, являясь ее производной.

Ценовая политика представляет собой важный элемент об­щей стратегии предприятия, непосредственно входит в такой крупный ее раздел, как рыночная стратегия. Она сочетает в се­бе как стратегические, так и тактические аспекты и в наиболее общем виде может быть определена как деятельность руково­дства предприятия по установлению, поддержанию и измене­нию цен на производимые товары, осуществляемая в русле об­щей стратегии предприятия и направленная на достижение его целей и задач.

Стратегические аспекты ценовой политики включают дого­ворные мероприятия по установлению и изменению цен, на­правленные на регулирование деятельности всей производст­венной и товаропроводящей сети предприятия, и поддержание конкурентоспособности производимых товаров и услуг в соот­ветствии с целями и задачами общей стратегии фирмы.

Тактические аспекты ценовой политики включают меро­приятия краткосрочного и разового характера, направленные на устранение деформации в деятельности производственных подразделений и товаропроводящей сети, которая возникает вследствие непредвиденных изменений цен на рынках и (или) поведения конкурентов, ошибок управленческого персонала, и могут иногда идти вразрез со стратегическими целями страте­гии предприятия.

Избираемые предприятием стратегические формы ценовой политики и варианты ее осуществления непосредственно выте­кают из проводимой ею рыночной стратегии.

В зависимости от применяемой комбинации вариантов рыночной стратегии из­бирается конкретная форма осуществления ценовой политики или соответствующая комбинация таких форм. Вот некоторые формы ценовой политики:

1. Добиться такого уровня цен, верхний предел которого обеспечивал бы предприятию максимальную прибыль.

2. Обеспечить предприятию "нормальную прибыль" (возме­щение издержек производства плюс средняя норма прибыли).

3. Вести политику "ценовой" и "неценовой" конкуренции.

4. Устанавливать цены на уровне "лидера" или цен конку­рентов.

5. Регулировать цены, обеспечивающие стабильность объе­мов и номенклатуры продукции.

6. Добиваться стабильности цен и прибыли маневрировани­ем факторами производства.

7.. Устанавливать низкие цены, включая демпинговые, для проникновения на рынок.

Любое предприятие должно иметь упорядоченную методику установления цен на производимые им товары и услуги [7].

Установление и экономическое обоснование цен - сложный и многоэтапный процесс (рис. 2).

Постановка задачи ценообразования

Определение спроса

Оценка издержек

Анализ цен и товаров конкурентов

Выбор метода ценообразования

Установление окончательной цены

##### Рис. 2. Последовательность процесса ценообразования

Предприятиям необходимо иметь отработанную методику установления исходной цены на свои товары.

Процесс установления цены состоит из шести этапов [19]:

1) по­становка целей и задач ценообразования,

2) определение спро­са,

3) оценка издержек,

4) анализ цен и товаров конкурентов,

5) выбор метода ценообразования,

6) установление окончатель­ной цены.

Исходным этапом ценовой политики предприятия является определение ее целей. Таковыми могут быть обеспечение выживаемости в условиях конкуренции; максимизация текущей прибыли; завоевание лидерства по показателям доли рынка или качества товара.

Далее необходимо выявить спрос на производимый товар, который определяет прежде всего верхний уровень цены. Минимальный уровень цены очерчивают общие (валовые) издержки предприятия, представляющие сумму постоянных и переменных издержек.

Действующие методики определения цены учитывают следующие возможные варианты: слишком низкая цена, возможная цена и слишком высокая цена. Другими словами, возможны три варианта установления цены: минимальный уровень, определяемый затратами; максимальный уровень, сформированный спросом; оптимально возможный уровень цены.

С учетом данных соображений в ценовой политике предприятия наибольшее распространение получили две методики. Первая основывается на принципе «средние издержки плюс прибыль», вторая - на получение «целевой прибыли», исходя из расчета желаемого ее объема.

Наиболее простая и распространенная – методика «средние издержки плюс прибыль», которая заключается в начислении наценки на себестоимость товара. Величина наценки, добавляемая фирмой, может быть стандартной для каждого вида товара и широко дифференцируется в зависимости от его вида, стоимости единицы изделия, объемов продаж и т.д.

Другой метод ценообразования, основанный на издержках, ориентируется на получение целевой прибыли. В этом случае цена сразу устанавливается исходя из желаемого размера прибыли. Используя этот метод ценообразования, фирма должна рассчитывать, при каком уровне цены будут достигнуты объемы продаж, позволяющие возместить валовые издержки и получить целевую прибыль.

Заключительный этап ценообразования – установление окончательной цены.

На рис. 3 представлено девять вариантов стратегии возможного качественно-ценового позицирования, которые используются зарубежными фирмами в качестве стратегии маркетинга применительно к показателям цены и качества.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| КАЧЕСТВО ТОВАРА | ЦЕНА | | | |
| высокое | высокая | средняя | низкая |
| 1. Стратегия премиальных наценок | 2. Стратегия глубокого проникновения на рынок | 3. Стратегия повышенной ценностной значимости |
| среднее | 4. Стратегия завышенной цены | 5. Стратегия среднего уровня | 6. Стратегия доброкачественности |
| низкое | 7. Стратегия ограбления | 8. Стратегия показного блеска | 9. Стратегия низкой ценностной значимости |

Рис. 3. Стратегии ценообразования «цена-качество»

Если существующий лидер рынка занимает позицию 1, т.е. выпускает товар с премиальной наценкой и продает его по максимально возможной высокой цене, фирма-новичок может быть предпочтет одну из остальных стратегий. Она может создать высококачественный товар и назначить на него среднюю цену (позиция 2), создать товар среднего уровня качества и взимать за него среднюю цену (позиция 5) и т.д.

Фирма должна изучить размеры и темпы роста рынка для каждой из девяти позиций, представленных на рис. 3, и конкретных конкурентов в рамках каждой из них.

Разработка самостоятельной ценовой стратегии – постоянно воспроизводимый процесс. Нельзя создать такую стратегию однажды и потом пользоваться ею безо всяких корректировок многие годы. Политика ценообразования должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться. А главное – она должна соответствовать именно той общей маркетинговой стратегии, которой в этот момент придерживается фирма.

## 1.2.3. Теоретические аспекты исследования системы мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать лю­дей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления [3]:

1. что в деятельности человека находиться в зависимости от мотивационного воздействия.
2. каково соотношение внутренних и внешних сил;
3. как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования [14]. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемыми организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, Осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий [16].

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

1. что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда [20].

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп (рис. 4):

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию [9]. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Согласно теории Мак Клелланда, люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой [4].

Гигиенические факторы Мотивация

Политика фирмы и адми-

нистрации Успех

Условия работы Продвижение по службе

Заработок Признание и одобрение результата

Межличностные отношения Высокая степень ответственности

Степень непосредственного Возможность творческого и

контроля за работой делового роста

# 

# Рис. 5. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

Согласно теории ожиданий по В. Вруму не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. В теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Согласно теории справедливости, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами [8]. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов [6]. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рас-сматривали. Именно по этой причине их работы не получили даль-нейшего развития. Однако целесообразно считать, что все основные поло-жения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

2. Общая характеристика предприятия

## Описание предприятия

ООО «Муромец» организовался в 1995 году из структурного подразделения Йошкар-Олинского механического завода. ООО «Муромец» специализируется на выпуске офисной мебели для предприятий, учреждений, школ, больниц, культурно-развлекательных центров, детских учреждений. В 2000 году освоен выпуск корпусной мебели.

За годы своего существования ООО «Муромец» увеличил объемы производства в несколько раз. Ассортимент продукции фирмы включает – офисная мебель: кресла, стулья, стул-кресло, табуреты, мебельные секции, театральные секции, вешалки, комплекты для баров; корпусная мебель – столы письменные, компьютерные, конференц - столы, ученические, тумбы, шкафы для документов и одежды, кабинет руководителя. Номенклатура выпускаемых изделий постоянно модернизируется и обновляется. Мебель ООО «Муромец» на рынке России является импортозаменяющей, спрос на нее растет. Фирма работает с потребителями, находящимися в радиусе 1000 км от Йошкар-Олы. ООО «Муромец» периодически участвует во многих выставках- ярмарках России, где завязываются партнерские отношения как с поставщиками материалов и комплектующих, так и с фирмами, реализующими продукцию. ООО «Муромец» является лауреатом конкурса «100 лучших товаров России».

Основная прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, расходуется на развитие производства, освоение новых видов продукции. Так, одной из первых фирмой приобретена и успешно функционирует специализированная линия по порошковой покраске изделий (экологически чистое производство). Освоен собственный выпуск уникального оборудования – гибочных станков, которые реализуются и на Российском рынке.

Стабильность производства влияет на экономическое положение предприятия. Фирма регулярно выплачивает заработную плату своим работникам.

Общество с ограниченной ответственностью «Муромец» находится в столице республики Марий Эл, г. Йошкар-Оле на ул. Строителей,95. Предприятие было создано, как частное. Учредительный документ – Устав.

ООО «Муромец» является хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли. Уставный капитал сформирован из вкладов 7 человек, которые являются работниками ООО «Муромец».

Отраслевая направленность ООО «Муромец» мебельное производство. Предприятие выпускает мебель, выполненную на базе каркасов из стальных труб с гальваническим или полимерным покрытием, используя отделочный материал мягких элементов – мебельную ткань, гобелен, капровелюр, кожу. ООО «Муромец» специализируется на выпуске рабочих кресел как регулируемых по высоте на пятилучевой крестовине с колесными опорами, так и на нерегулируемой опоре, предназначенных для руководителей, операторов ЭВМ, банковских работников, бухгалтеров, машинисток и т.д. Продукция данного предприятия отличается от продукции производимой на других предприятиях большей прочностью, отличным качеством и доступными ценами. Все изделия имеют сертификат качества. Достаточно широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции, а также возможность ее реализации не только в Йошкар-Оле, но и за его пределами в других городах обеспечивает выживание и устойчивость ООО «Муромец» в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Хозяйственно-коммерческая организация «Муромец» является основанным на договоре обществом с ограниченной ответственностью, созданным его участниками согласно списка, являющегося неотъемлемой частью учредительных документов, путем объединения их усилий, финансовых и материальных средств для совместного ведения предпринимательской деятельности.

Общество является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте, печать с эмблемой и своим наименованием на русском языке. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Предприятие осуществляет свою деятельность на правах свободного товаропроизводителя на внутреннем и внешних рынках.

Предметом деятельности общества является: производство товаров народного потребления, промышленная продукция, торгово-закупочная деятельность, иные виды деятельности в порядке, установленном действующим законодательством.

Предприятие действует на принципах полного хозрасчета, несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед партнерами по заключенным договорам, перед госбюджетом и банками, а также перед коллективом предприятия согласно действующему законодательству.

Источниками образования имущества общества являются:

* Личные средства участников, вложенные в уставный фонд, а также дополнительные взносы в имущество общества
* Доходы от производственно-хозяйственной деятельности; долгосрочные и краткосрочные кредиты; иные поступления.

Предприятие ООО «Муромец» ведет оперативный бухгалтерский учет и статистический учет в соответствии с установленным порядком.

# Состав и структура производства

Предприятие ООО «Муромец» к настоящему моменту уже освоило и выпускает офисную мебель следующих видов: кресла –10 модификаций, стулья-6 модификаций, стул-кресло- 2х модификаций, табуреты, мебельные секции, столы; корпусная мебель: столы письменные, компьютерные, конференц-столы, ученические, тумбы- 2х модификаций, шкафы для документов и одежды, тумбы под телевизор, журнальный столик. В течение 2000 года освоено производство 3-х новых стульев, 2-х вешалок, 2-х новых кресел. Получило развитие производство корпусной мебели. В основном, продукция изготавливается согласно утвержденных договоров и заявок. Всего выпускается около 80 наименований изделий. Плюсом является то, что у предприятия ООО «Муромец» существует мощная инженерно - конструкторская база, в отличие от предприятий конкурентов, которые не имеют такой базы.

Продукция отличается прочностью, красивым внешним видом, удобством, долговечностью, используемых материалов, легкостью и простотой сборки а также комфортом. Дизайн товара отвечает запросам потребителей. В настоящее время предполагается использование картонной упаковки. Вся продукция «Муромца» отличается от продукции производимой на других предприятиях большей прочностью, отличным качеством и доступными ценами.

Производство офисной мебели организовано на существующих площадях Механического завода взятых в аренду ООО «Муромец». Общая сумма арендуемых площадей составляет – 2000 м2.

Технологический процесс изготовления мебели включает в себя механическое, сварочное, столярное и отделочно-сборочное производство.

Механический участок представляет собой набор универсального и специального оборудования (токарные, фрезерные, гибочные, сверлильные и т.д. станки, пресса) для производства каркасной мебели. Каркасная мебель состоит в основном из трубных заготовок (деталей).

Сварочный участок предназначен для операционной сварки металлических каркасов стульев, кресел и т.д. в сварочных стапелях на полуавтоматах ВДГ-303,СП-91,ВДУ-505 в среде углекислого газа. Сварка производится сварочной проволокой Ф=1,2 мм. Расход проволоки 2160 гк/год. Участок имеет пять оборудованных рабочих мест снабженных местной вытяжной системой вентиляции.

Столярный участок предназначен для распиловки фанеры, опиловки ее по контуру с применением шаблонов.

Участок отделки предназначен для покраски металлических каркасов порошковой полимерной краской П-ЭП-95, П-ЭП-ПЛ-102 и отдельных частей сборки эмалью НЦ-132п.

Участок сборки предназначен для изготовления мягких элементов и обивку фанерных заготовок поролоном, мебельными тканями и другими материалами путем пристрелки крепежными скобами, а так же отдельных элементов в готовое изделие.

Предприятие полностью обеспечено материалами и комплектующими, которые находятся на складе, на будущее производится заключение договоров по поставке с постоянными поставщиками. Предполагается изготовление мебели из материала заказчика.

Номенклатура изделий постоянно модернизируется и обновляется.

Продукция ООО «Муромец» – кресла на пятилучевой крестовине регулируемые по высоте с колесными опорами, выполняется на базе каркасов из стальных труб с гальваническим или полимерным покрытием. Отделочный материал мягких элементов – мебельная ткань, гобелен, капровелюр, кожа. Стулья, табуреты, столы различных видов, а также секции, стеллажи, вешалки.

Вся продукция отличается прочностью, красивым внешним видом, удобством, долговечностью, используемых материалов, легкостью и простотой сборки а также комфортом. Дизайн товара отвечает запросам потребителей. В настоящее время используется картонная упаковка. Вся продукция «Муромца» отличается от продукции производимой на других предприятиях большей прочностью, отличным качеством и доступными ценами. Все изделия имеют сертификат качества. Достаточно широкий ассортимент и высокое качество выпускаемой продукции, а также возможность ее реализации не только в Йошкар-Оле, но и за его пределами в других городах обеспечивает выживание и устойчивость ООО «Муромец» в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Данная продукция выпускается на специальной технологической линии (спецоборудовании, расположенном в едином технологическом потоке).

# 

# 2.3. Организационная структура управления предприятием

# Высшим органом управления является собрание учредителей. Контроль за деятельностью ООО «Муромец» осуществляет генеральный директор. Основной задачей руководителя является увеличение прибыльности руководимого им предприятия. Он осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия и наделяется всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. Руководитель осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом.

# Организационной структурой управления предприятия является функциональная организационная структура, которая характеризуется:

Четким разделением труда (квалифицированные специалисты в каждой области);

Высокой иерархией управления (четко расписано, кто кому подчиняется);

Наличием многочисленных обобщающих правил и стандартов;

Осуществлением найма на работу в соответствии с техническими, квалификационными требованиями и защищенностью работающих от незаконных увольнений.

В ООО «Муромец» действует такая форма привлечения к труду, как постоянная работа. Найм на работу осуществляется в соответствии с техническими, квалификационными требованиями. В настоящее время структура предприятия построена так, чтобы повысить ответственность каждого специалиста за свои обязанности.

Созданы четыре службы, каждая возглавляется ответственным исполнителем:

А) Производственно-техническая служба

В нее входят все основные производственные участки (механический, сварочный, столярный и отделочно-сборочный участки) производственный и технологический отделы, а также участки главного механика и энергетика.

Б) Финансовая служба

Состоит из учетно - финансового отдела, отдела труда и экономики. В нее также входят инженер- программист, оператор ЭВМ, бухгалтерия.

В) Служба материально –технического снабжения

Состоит из:

* Отдела материально –технического снабжения и комплектации
* Транспортного цеха
* Центрального склада

Г) Служба по общим вопросам

В нее входят:

* Служба охраны
* Младший обслуживающий персонал

Такая организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, на распределение между ними прав и ответственности. Организационная структура управления производством ориентирована на выполнение следующих задач: создание условий для производства и сбыта высококачественной продукции, при одновременном повышении уровня эффективности производства; обеспечение разработки, освоения и поставки на рынок новых видов изделий.

В приложении представлена организационная структура управления производством ООО «Муромец». Характер связей между различными подразделениями позволяет сделать вывод, что организационная структура управления предприятием относится к линейно-функциональному типу структуры управления.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет определенный коллектив, который помогает ему в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

3. Реализация экономических методов в управлении персоналом ООО «Муромец»

# 3.1. Планирование деятельности предприятия

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих фирм, используемых во всех сферах предпринимательства. Он является принципиально новым для нашей экономике документом и детально характеризует все основные аспекты будущего предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

Предприятия в условиях рынка должны заботиться о совей репутации надежных заемщиков и плательщиков, в связи с чем необходимо своевременно оплачивать счета и погашать долги. Поэтому возрастает значение бизнес-планов поступления средств от заказчиков и должников и сроков платежей по счетам, векселям, погашения ссуд. Необходимы финансовые резервы и прежде всего в таких формах, которые отличаются высокой ликвидностью. Ориентация на потребителя, на заказы и спрос, а также отсутствие утверждаемых заданий смещают акцент в разработке ряда разделов плана предприятия на принципах маркетинга.

Таким образом, в современных условиях предприятия самостоятельно планируют свою деятельность и определяют перспективы развития на основе предварительного исследования нужд и потребностей покупателей.

Цель данного раздела работы - планирование хозяйственной дея­тельности фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынку и возможностями получения необходимых ресурсов.

*Планирование на ближайшее развитие ООО «Муромец»* поможет предприятию решить следующие основные за­дачи:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, це­левые рынки и места предприятия на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегии и тактики их достижения;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям; оценить про­изводственные и торговые издержки по их созданию и реали­зации;

- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразо­ванию, каналам сбыта и т.п.;

- оценить положение ООО «Муромец» и соот­ветствие финансовых и материальных ресурсов достижению пос­тавленных целей.

Для удовлетворения потенциального спроса ООО «Муромец» планирует производство ламинированной древесностружечной плиты (ЛДСтП), соответствующей высоким стандартам. ЛДСтП подходит как для промышленного производства мебели, так и для конструкций типа «сделай сам», изготовляемых частными мастерами-умельцами.

ЛДСтП имеет отделанную поверхность и предполагает множество вариантов применения, будучи простым в обращении и достаточно прочным материалом.

Данный проект разработан с целью расширения предприятия, увеличения прибыли и повышения качества выпускаемой ООО «Муромец» продукции. Производство планируется разместить на арендуемых у ОАО «Велосипедный завод» площадях рядом с основным производством.

Стоимость проекта включает в себя покупку линии по производству ламинированной древесностружечной плиты (ЛДСтП) германской фирмы «Бизон» мощностью 42000 куб. м. в год. Для организации работы требуются незначительные производственные площади и небольшой коллектив (до 15 человек). Выпуск ЛДСтП позволит сократить недостаток этого вида продукции на ранке предложения России.

Основным потребителем ЛДСтП является мебельная промышленность. Ее общая потребность, согласно статистическим данным 2002 г. составила 2000 – 2110 тысяч куб. м.

Однако отечественными предприятиями было реализовано лишь 1,5 млн. куб. м. плиты. Остальная часть спроса (29%) была удовлетворена за счет импортной продукции. К 2004 году потребность в плите составит 3165 тыс. куб. Это происходит из-за резко увеличения потребности мебельной промышленности. Таким образом, емкость рынка составляет 3165 тыс. куб. м. При благоприятном стечении обстоятельств и планируемом производстве в 42000 куб. м. «Муромец» займет 1,33 % российского рынка, в худшем случае 0,33 %. В России всего 12 предприятий, занимающихся производством ЛДСтП. Наиболее крупные из них: ОАО «Шатура», ОАО «Свеза-лес», ПТ «Баутек». В ниже приведенной таблице 1 приведены объемы продаж и доля рынка каждой фирмы.

Таблица 1

Объемы продаж и доля рынка фирм-производителей ЛДСтП

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | Объем продаж в месяц, тыс. куб. м. | Доля рынка , % |
| "Шатура" | 26,37 | 15 |
| "Свеза-лес" | 17,58 | 10 |
| «Баутек» | 14,07 | 8 |
| Другие отечественные предприятия | 66,82 | 38 |
| Зарубежные компании | 50,99 | 29 |
| Всего | 175,83 | 100 |

Разработка и успешная реализация стратегических целей предприятия все в большей степени зависит от поведения конкурентов. Анализ собственных сильных и слабых сторон, в конечном счете, не возможен без сравнения с конкурентами. Главная функция анализа конкурентной ситуации состоит в том, чтобы выявить свои решающие преимущества, последовательно использовать их в рыночной деятельности.

На территории РФ достаточно много предприятий, выпускающих аналогичную продукцию. Однако в нашем регионе их нет. Ближайшими производителями ЛДСтП находятся в Вологодской и Костромской областях и эти предприятия в этой конкурентной борьбе занимает ведущую позицию.

Форма конкуренции товара – ценовая. Предприятия – конкуренты предлагают аналогичную продукцию, но по различным по ценовым параметрам.

Основными конкурентами ООО “Муромец” на российском рынке являются:

1. ОАО “Свеза-Лес”, г. Кострома;
2. ОАО “Шатура” Вологодская область;

В целях завоевания рынка для этих конкурентов фирма выбрала ценовой метод конкуренции.

Стратегия маркетинга – это составная часть всего стратегического управления предприятием, план его деловой активности.

Основная задача стратегии маркетинга заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента и качества производимых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности.

В соответствии со стратегией поддерживающего маркетинга целью ООО «Муромец» является поддержание имеющегося уровня спроса на предлагаемый на рынке товар.

Таблица 2

Матрица возможностей по товарам и рынкам (матрица Ансоффа):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Товары | Старый | Старый рынок | Новый рынок |
| Проникновение на рынок | Развитие (расширение) рынка |
| Новый | **Разработка товара** | Стратегия диверсификации |

Стратегия разработки товара предполагает внедрение на рынок принципиально новых товаров, а также модификацию уже существующих и реализацию их на старых рынках. Высокое качество продукции в сочетании с невысокой ценой обеспечивает глубокое проникновение товара на рынок. Именно эту стратегию предполагает использовать ООО «Муромец».

Реализация ЛДСтП будет осуществляться прямыми поставками на основе договоров

Для оптовых покупателей будет действовать система скидок, т. е. При закупе более 30 куб. м. ЛДСтП скидка 5 %. Для покупателей так же предоставляется транспорт для перевозки: плата в размере 0,90 руб. за 1 км – летом и 1,50 руб. за 1 км – зимой.

## 

# 3.2. Ценообразование на продукцию

Существуют два фактора, определяющих ценовую стратегию и выбор методики ценообразования:

- Тип рынка;

- Характер преследуемых целей.

Определим тип рынка на основе таблицы 3.

Таблица 3

Матрица типологии рынков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип рынка | Число  фирм (продавцов) | Вид товара | Контроль цен | Барьеры, неценовая конкуренция |
| 1. Свободная конкуренция | Очень много | Стандартные товары | Нет | Нет |
| 2. Монополистическая конкуренция | Много | Разные товары | В узких рамках | Незначительные |
| 3. Олигополистическая конкуренция | Несколько | Дифференцированный товар | Ограниченный | Есть барьеры |
| 4. Чистая монополия | Одна фирма | Уникальный | Значительный | Сильные, значительные |

В результате анализа рынка производства ЛДСтП было выявлено множество конкурентов. Следовательно, рынок пли является рынком свободной конкуренции.

На таком рынке ООО “Муромец” не в состоянии запрашивать цену, значительно отличающуюся от сложившейся: по более высокой цене плиты не будут покупать, а по более низкой нет смысла его продавать. Поэтому за базу при разработке стратегии ценообразования необходимо брать среднюю рыночную цену и опираться на неценовые методы конкурентной борьбы.

Теперь определим цели, которые стремится достичь ООО “Муромец”.

Все разнообразие целей, преследуемых предприятием, можно разделить на три группы:

1. Максимизация текущей прибыли;
2. Завоевание определенной доли рынка;
3. Завоевание лидерства по качеству продукции.

Как уже было сказано выше, основной целью ООО “Муромец” является завоевание определенной доли рынка. В этом случае при установлении цены необходимо исходить из уровня текущих рыночных цен. Причем наша цена должна быть несколько ниже цен конкурентов, производящих товары равного качества.

В таких условиях методика ценообразования должна строиться по принципу “средние издержки + прибыль”.

Этот самый простой метод ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Методика является наиболее справедливой по отношению, как к покупателям, так и к продавцам. При высоком спросе продавцы не наживаются за счет покупателей и вместе с тем имеют возможность получить справедливую норму прибыли на вложенный капитал. Кроме того, этим методом ценообразования пользуются практически все фирмы-конкуренты, поэтому цены будут схожими.

Преимуществом ООО “Муромец” в этом случае является более низкий уровень внутрипроизводственных издержек по сравнению с конкурентами, что позволит установить более низкие цены на ЛДСтП.

Облицовывание древесных материалов декоративными покрытиями позволяет сегодня находить дешевые заменители дорогостоящей древесине. Непрерывный процесс покрытия поверхности основного материала древесностружечной плиты рулонными облицовочными пленками в вальцовых прессах называется ламинированием. Отсюда название - ламинированная древесностружечная плита – ЛДСтП.

ООО «Муромец» планирует выпускать плиты, облицованные цветной пленкой. Толщина –16мм.

Размеры –1830\*2500 мм, 1830\*2440 мм, 1830\*3500 мм.

Типы поверхностей: L- гладкая матовая, К- кристалл, Т и Е- фактура дерева.

Цвета: белый, серый, черный, сосна, бук, дуб, евробереза, красное дерево, вишня, ольха, рустик.

Произведем расчет стоимости единицы продукции – 1 куб.м. плиты.

Таблица 4

Калькуляция стоимости ЛДСтП (м3, руб.)

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма |
| 1. Переменные затраты | 5275,66 |
| 1. Сырье и материалы | 4956,81 |
| * Стружка древесная (опила, неделовая древесина) | 950,00 |
| * Пленка бумажно-смоляная | 1500,00 |
| * Смола фенолоформальдегидная | 317,24 |
| * Клей контактный | 2018,88 |
| * Закрепитель | 166,19 |
| * Упаковочная бумага | 3,00 |
| * Клейкая лента | 1,50 |
| 1. Зарплата основных рабочих | 12,50 |
| 1. Отчисления то зарплаты на соц. нужды | 4,45 |
| 1. Электроэнергия | 10,50 |
| 1. Транспортные расходы | 291,4 |
| 1. Постоянные издержки | 1724,34 |
| 1. Зарплата АУП и ИТР | 2,72 |
| 1. Отчисления на соц. нужды | 4,45 |
| 1. Накладные расходы | 89,88 |
| 9. Расходы на рекламу | 0,66 |
| 10. Амортизационные отчисления | 11,90 |
| 11. Теплоснабжение | 10,38 |
| 12. Представительские расходы | 87,50 |
| 13. Аренда автомобиля КамАЗ-5310 | 0,57 |
| 14. Аренда производственных площадей | 4,60 |
| 15. Содержание и ремонт оборудования | 1,90 |
| 16. Прочие расходы | 1500,00 |
| Итого себестоимость | 7000,00 |
| Норма прибыли (25%) | 1750,00 |
| Отпускная цена без НДС | 8750,00 |
| НДС (20%) | 1750,00 |
| Итого с НДС | 10500,00 |

Производство будет осуществляться согласно рабочему расписанию (табл. 5).

Таблица 5

Рабочее расписание

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Значение |
| Режим работы | 1 смена |
| Продолжительность рабочей смены в день | 8 часов |
| Количество рабочих дней в месяце | 24 дня |
| Мощность оборудования | 145,83 куб. м. в смену. |
| Объем производства в месяц | 3500 куб. м. |

Рассчитаем потребность в основном сырье для производства ЛДСтП в течение 1 месяца работы линии на полную мощность (табл. 6).

Таблица 6

Месячная потребность в сырье

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компонент | Цена  руб./кг | Потребность, кг | | Всего затрат,  руб. |
| на 1 м 3  продукции | на  месяц |
| Стружка древесная (опила, неделовая древесина), кг | 5,00 | 300 | 1050000 | 5250000 |
| Пленка бумажно-смоляная, кг | 12,00 | 125 | 437500 | 5250000 |
| Смола фенолоформальдегидная, кг | 7,21 | 44 | 154000 | 1110340 |
| Клей контактный, кг | 63,09 | 32 | 112000 | 7066080 |
| Закрепитель, кг | 3,00 | 22 | 77000 | 231000 |
| Упаковочная бумага, куб. м. | 3 | 1 | 3500 | 10500 |
| Клейкая лента, п. м. | 4,37 | 8 | 28000 | 122360 |
| Итого: |  |  |  | 19040280 |

Сырье фирма планирует закупать на основе договоров, заключенных с поставщиками. Все основные поставщики находятся в непосредственной близости от производства, это Татарстан, Чувашия, Марий Эл. Поэтому транспортные расходы будут незначительными, в пределах 6% от стоимости материалов и сырья.

Таким образом, для производства 3500 куб. м. ЛДСтП необходимо 19040280,00 руб. Затраты на сырье и транспорт будут переменными, т.к. они зависят от объема выпускаемой продукции.

Начисление заработной платы работников участка по производству ЛДСтП осуществляется на основе системы сдельной оплаты труда. Это позволит улучшить качество выпускаемого сырья и повысить производительность труда. Данная система вводится в целях социальной справедливости, гарантии материальной заинтересованности работников в конечных результатах производственной деятельности.

В соответствии с ГК РФ заработная плата каждого работника определяется конечным результатом работы, личным трудовым вкладом и максимальными размерами не ограничивается. Оплата труда работникам участка производится, исходя из объема выпущенной продукции, с начислением заработной платой основным рабочим.

Общий ФОТ основных рабочих рассчитывается на основании утвержденного отчета по производству продукции, выпущенной в текущем месяце с начислением заработной платы, согласно калькуляции и скор-ректированной для каждого рабочего на коэффициент квалификации (табл. 7).

Таблица 7

Фонд оплаты труда основных рабочих за месяц

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество, чел. | Заработная плата на планируемый объем производства, руб. | Коэффициент квалификации | Всего,  руб. |
| Мастер | 1 | 3410 | 1,4 | 4774 |
| Рабочие | 10 | 3050 | 1,0 | 30500 |
| Грузчик | 3 | 2300 | 0,85 | 5865 |
| Кладовщик | 1 | 2901 | 0,9 | 2611 |
| Итого | 15 |  |  | 43750 |

Фонд оплаты труда АУП и ИТР формируется следующим образом: так как производство организуется на базе действующего предприятия, то к существующему штатному расписанию добавляется заработная плата, зависящая от реализации данного проекта. В проекте отображается лишь эта разница (табл. 8).

Таблица 8

Фонд оплаты труда АУП и ИТР за месяц

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Сумма, руб. |
| Начальник участка | 3500 |
| Гл. бухгалтер | 3000 |
| Снабженец-маркетолог | 3000 |
| Итого: | 9500 |

Таким образом, общий ФОТ составит 9500 + 43750 = 53250 руб.

Начальник участка принимает общие управленческие решения. Главный бухгалтер ведет все бухгалтерские расчеты, расчет зарплаты, составляет баланс, готовит всю необходимую документацию в ГНИ. Маркетолог занимается исследованием рынка и экономической конъюнктуры, изучает стимулирование продаж, вырабатывает тактику предприятия на исследуемом рынке.

Выполним расчет себестоимости продукции на планируемый объем продаж (табл. 9).

Таблица 9

Расчет себестоимости продукции на планируемый объем продаж

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| 1. Переменные затраты | 18464810 |
| 1. Сырье и материалы | 17348835 |
| * Стружка древесная (опила, неделовая древесина) | 3325000 |
| * Пленка бумажно-смоляная | 5250000 |
| * Смола фенолоформальдегидная | 1110340 |
| * Клей контактный | 7066080 |
| * Закрепитель | 581665 |
|  | |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| * Упаковочная бумага | 10500 |
| * Клейкая лента | 5250 |
| 1. Зарплата основных рабочих | 43750 |
| 1. Отчисления то зарплаты на соц. нужды | 15575 |
| 1. Электроэнергия | 36750 |
| 1. Транспортные расходы | 1019900 |
| 1. Постоянные издержки | 6035190 |
| 1. Зарплата АУП и ИТР | 9500 |
| 1. Отчисления на соц. нужды | 15575 |
| 1. Накладные расходы | 314580 |
| 1. Расходы на рекламу | 2310 |
| 1. Амортизационные отчисления | 41650 |
| 1. Теплоснабжение | 36330 |
| 1. Представительские расходы | 306250 |
| 1. Аренда автомобиля КамАЗ-5310 | 1995 |
| 1. Аренда производственных площадей | 16100 |
| 1. Содержание и ремонт оборудования | 6650 |
| 1. Прочие расходы | 5250000 |
| Итого себестоимость | 24500000 |
| Норма прибыли (25%) | 6125000 |
| Отпускная цена без НДС | 30625000 |
| НДС (20%) | 6125000 |
| Итого с НДС | 36750000 |

Наибольший удельный вес в расходах фирмы составляют затраты на сырье и материалы, а также прочие затраты.

## 3.3. Финансовое планирование

Информация именно этого раздела является ключевой при принятии потенциальным инвестором или кредитором решения об участии в разрабатываемом проекте.

В современных условиях бизнес невозможен без предвидения будущего и без прогнозирования перспектив его развития. В управлении предприятием должны иметь место только оптимальные решения, т.к. цена ущерба от принятия необоснованных решений многократно возрастает.

Финансовое планирование, как правило, начинается с прогнозирования будущих объемов продаж. Правильно осуществленный прогноз продаж служит основой для:

* Организации процесса производства;
* Наиболее эффективного распределения средств;
* Должного контроля над запасами.

Прогнозы продаж могут быть выражены как в денежных, так и в физических единицах. В любом случае прогноз объема продаж - это хороший инструмент менеджмента, помогающий определить влияние таких явлений как объем производства и инфляция на потоки наличности фирмы.

При наилучшем стечении обстоятельств «Муромец» займет 1,33 % доли российского рынка.

Емкость рынка составляет 3165000 куб. м. Отсюда следует, что годовой объем продаж на долю фирмы приходится 42095 куб. м., но годовой объем производства составляет 42000 при полной загрузке оборудования.

Предприятие будет наращивать мощность постепенно, ежемесячно на 25 %, до полной загрузки. Таким образом, предприятие будет продавать всю производимую продукцию (табл. 10).

Производство планируется разместить на арендуемых площадях. Склад готовой продукции на фирме уже имеется. Все помещения готовы для налаживания производства и не требуют дополнительных средств для ремонта.

Для производства ЛДСтП «Муромец» планирует приобрести высоко мощную линию фирмы «Бизон». Эта оборудование имеет высокие технические характеристики и сравнительно недорогую стоимость по сравнению с аналогичным оборудованием. Норма амортизации всех основных средств составляет 10 % в год.



Таблица 10

Объем продаж ЛДСтП, куб. м.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| месяц | 2005 год | 2006 год |
| январь | - | 3500 |
| февраль | - | 3500 |
| март | - | 3500 |
| апрель | 1400 | 3500 |
| май | 1750 | 3500 |
| июнь | 2450 | 3500 |
| июль | 3150 | 3500 |
| август | 3500 | 3500 |
| сентябрь | 3500 | 3500 |
| октябрь | 3500 | 3500 |
| ноябрь | 3500 | 3500 |
| декабрь | 3500 | 3500 |
| Итого: | 26250 | 42000 |

Рис. 7. Прогноз объемов продаж

Для реализации проекта требуется покупка линии по производству ламинированной древесностружечной плиты (ЛДСтП) германской фирмы «Бизон». Для этого необходимо взять среднесрочный кредит на сумму 900000 рублей под 9 % годовых. Кредит выдается на 18 месяцев. Погашение основной суммы - ежемесячно равными долями начиная четвертого месяца.

Финансирование остальных расходов по проекту осуществляется за счет собственных средств предприятия.

Прежде чем приступить к производству ЛДСтП, необходимо выпустить опытные образцы и сертифицировать продукцию по стандарту ГОСТ.

Таблица 11

Затраты на капитальные издержки

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| Производственная линия | 900000 |
| Установка и наладка оборудования | 5000 |
| Итого капитальных затрат: | 905000 |

Оценка финансовой состоятельности бизнес-плана основывается на трех финансовых формах, называемых базовыми формами финансовой оценки:

- таблица движения денежных средств (см. таблицу 12);

- таблица финансовых результатов (см. таблицу 13);

- прогнозный баланс (см. таблицу 14).

Указанные формы в целом соответствуют аналогичным формам финансовой отчетности, используемых в России и других странах. Основное отличие базовых форм финансовой оценки от отчетных форм состоит в том, что первые представляют будущее, прогнозируемое состояние предприятия. Структура базовых форм обеспечивает возможность проследить динамику развития проекта в течение всего срока его жизни по каждому интервалу планирования.

Все три базовые формы основываются на одних и тех же исходных данных и должны корреспондироваться друг с другом. Каждая из форм представляет информацию о проекте в законченном виде, но со своей, отличной от двух других, точки зрения.

Так, для владельцев предприятия наибольший интерес представляет таблица финансовых результатов, тогда как для кредиторов важными являются таблица движения денежных средств и прогнозный баланс.

Таблица 12

Движение денежных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | год | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Поступило денежных средств - всего: | 27925000 | 27745000 |
| - | Выручка от реализации | 27000000 | 27720000 |
| - | Кредиты, займы | 900000 |  |
| - | Уставный капитал | 25000 | 25000 |
| 2 | Направлено денежных средств - всего: | 27595650 | 27056100 |
| а) | инвестиции в основной капитал |  |  |
| б) | Производственные издержки | 23340000 | 22884000 |
| в) | Погашение кредита |  |  |
| - | в покрытие кредита | 540000 | 360000 |
| - | в покрытие процентов по кредиту | 79650 | 8100 |
| г) | налоги и прочие бюджетные платежи | 3636000 | 3804000 |
| 3 | Сальдо денежных средств | 329350 | 688900 |
| 4 | Сальдо денежных средств с нарастающим итогом | 329350 | 1018250 |

Таблица 13

Финансовые результаты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | год | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Выручка (без НДС) | 23388000 | 23496000 |
| 2 | Себестоимость | 21240000 | 21168000 |
| 3 | Прочие операционные и внереализационные расходы | - | - |
| 4 | Налогоблагаемая прибыль | 2148000 | 2328000 |
| 5 | Налог на прибыль | 408000 | 444000 |
| 6 | Чистая прибыль | 1740000 | 1884000 |

Таблица 14

Укрупненный прогнозный баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | год | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | Основные средства | 3000000 | 3500000 |
| 2 | Незавершенное строительство |  |  |
| 3 | Запасы, затраты | 1300000 | 1500000 |
| 4 | Денежные средства | 100000 | 100000 |
| 5 | СУММАРНЫЙ АКТИВ | 4400000 | 5100000 |
| 6 | Капитал и резервы | 1525000 | 1925000 |
| 7 | Уставный капитал | 25000 | 25000 |
| 8 | Нераспределенная прибыль | 1500000 | 1900000 |
| 9 | Долгосрочные кредиты и займы | 900000 |  |
| 10 | Краткосрочные пассивы |  |  |
| 11 | Краткосрочные кредиты и займы |  |  |
| 12 | Кредиторская задолженность | 1975000 | 3175000 |
| 13 | СУММАРНЫЙ ПАССИВ | 4400000 | 5100000 |

# 3.4. Анализ и обеспечение эффективности нового вида деятельности

Далее произведем анализ эффективности данного проекта развития предприятия.

Систему базовых показателей коммерческой эффективности проекта образуют следующие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД);
2. Внутренняя норма доходности (ВНД);
3. Индекс доходности (ИД);
4. Дисконтированный срок окупаемости (Т д.ок.).

Все эти показатели являются динамическими и позволяют учитывать не одинаковую ценность доходов, полученных в различные периоды времени, то есть концепцию временной стоимости денег.

Все расчеты показателей эффективности выполняются с дисконтированными потоками наличности, представляющими притоки наличности или поступления денежных средств и оттоки наличности или выплаты денежных средств в процессе реализации проекта.

Сегодняшняя (настоящая) стоимость любой денежной суммы не эквивалентна будущей не только в силу очевидного влияния фактора инфляции, но и по той простой причине, что у инвестора имеются альтернативные возможности ее вложения в более прибыльные (или менее рискованные) проекты.

Для обеспечения сопоставимости разновременных денежных потоков в анализе используется метод дисконтирования или наращения.

Один из самых сложных моментов – выбор коэффициента дисконтирования (K d). Теоретически она может быть определена по формуле:

K d = a + b + c,

где a – ставка банковского депозита,

b – уровень инфляции,

с – поправка на уровень риска.

Ставка дисконтирования определяется следующим образом:

d n = 1 / (1+K d) n ,

где n – период.

Определим коэффициент дисконтирования для проекта.

Премия за риск – 5 %. Ставка банковского депозита - 18 %.

Ставка дисконтирования = 23 %

Таблица 15

Расчет чистой текущей стоимости

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Поток расходов | Поток доходов | К-т диск-я (к=0,23) | Диск. капит. вложения | Диск. ден. поток | ЧДД | ЧТС |
| 1 | 900000 | 1314000 | 0,8130 | 731700 | 1068282 | 336582 | 336582 |

ЧТС = Σ ЧДД = 336582 рубля.

ЧТС > 0 – проект принимается.

ИД = ∑Дt/∑Кt=1,46

Т. к. индекс доходности > 1, проект принимается

Т д. ок. = 5 месяцев.

Таким образом, в результате реализации проекта будет получена суммарная прибыль в размере 1314000 руб., а с учетом обесценения денежных потоков 336582 руб.

Рассчитаем индекс доходности, который показывает, какой доход приходится на каждый рубль вложенных средств: это отношение приведенных эффектов к величине приведенных вложений:

Итого 1314000/900000=1,46

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций.

#### ARR =1314000/900000\*100 %=146%

Внутренняя норма рентабельности (IRR)- это такое значение ставки дисконтирования , при котором ЧТС проекта = 0.

#### IRR = 241 %

Проект считается приемлемым, т.к. рассчитанное значение IRR не ниже требуемой нормы рентабельности. Значение требуемой нормы рентабельности определяется инвестиционной политикой компании.

Положительным является то, что IRR больше ставки дисконтирования.

Созданный план развития предприятия является, в сущности, прогнозом, который показывает, что при определенных значениях исходных данных могут быть получены расчетные показатели эффективности хозяйственной деятельности. Однако, строить свои планы на таком, жестко заданном прогнозе, несколько рискованно, поскольку даже незначительное изменение исходных данных может привести к совершенно неожиданным результатам. Ведь успех реализации проекта зависит от множества переменных величин, которые вводятся в описание в качестве исходных данных, но в действительности, не являются полностью контролируемыми параметрами.

К числу таких параметров относятся объем сбыта, цена продукции, суммы издержек, величина налогов, уровень инфляции и многие другие. Все эти величины можно рассматривать как случайные факторы, оказывающие влияние на результат проекта.

Предприятие, несмотря на финансовые сложности, непростую экономическую ситуацию в стране, ограниченно вписалось в рыночную экономику, приспособилось к потребностям рынка и, сохраняя производственный, технический и кадровый потенциал, имеет шансы на выживание.

## 3.4. Анализ и разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала предприятия

Основы мотивации труда закладываются до начала профессиональной трудовой деятельности в процессе социализации личности. При этом решающую роль играют усвоенные (интериоризованные) личностью социальные ценности и нормы, долгосрочные целевые установки («смысл жизни»), а также психофизиологические особенности человека. Исследования мотивации как свойства субъекта труда исходят из представления о неоднородности сознания.

Целесообразно различать такие виды мотивов к труду, как доминирующие и фоновые. Человек обладает множеством потребностей и стремится к множеству всяких ценностей. Поэтому в реальной деятельности одного и того же субъекта (индивида или группы) функционирует целая совокупность мотивов. Только вместе они дают достаточный, сильный мотивационный эффект и социально приемлемы -для человека. В то же время совокупность мотивов деятельности одного и того же субъекта представляет собой именно иерархию, в которой одни мотивы превосходят другие по значимости, актуальности. Человек сосредоточен на выборе, стремится "видеть" главное, поэтому какие-то мотивы являются лишь фоном, хотя в действительности они также существенны. Во-первых, в качестве доминирующего выступает мотив, соответствующий либо особенно сильной потребности, либо потребности, которая может быть лучше удовлетворена в данных условиях. Во-вторых, одни работники, согласно своей психологии, стремятся постичь "комплексно" многих целей, другим свойственна изобретательная стратегия трудового поведения, т.е. ориентация на что-либо одних как вознаграждение за работу.

Еще один вид мотивов — так называемые ранговые. Общая логика данного вида заключается в следующем: мотив определяется соотношением удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей, т.е. уже постигнутым и еще желаемым. Мотивы к труду в значительной мере формируются по ранговому принципу. В качестве рангов здесь в основном выступают социально—экономическое положение, условия труда и должностной статус.

Стимулы к труду можно разделить на материальные и нематериальные. Материальные стимулы, в свою очередь, делят на денежные и не денежные. К денежным стимулам относятся заработная плата, премии, доплаты и надбавки, дивиденды, комиссионные и т.п.

К не денежным стимулам относят социальное страхование. Бесплатное жилье и путевки, предоставление служебного автомобиля и т.п. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в понятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально—психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д.На практике все они тесно переплетен, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их трудно разделить, т.к. например, денежное вознаграждение одновременно приносят известность, уважение, почет.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатом. В этом случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они растут быстрее увеличения результатов; а при нивелировании — медленнее. На практике могут иметь самые различные комбинации. В практике управления перед проведением радикальных преобразований необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции го­товности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признаку мотивации. На рис. 8 представлена структура персонала ООО «Муромец» по признаку мотивации.



Рис. 8. Социальная структура по признаку мотивации

Таким образом, по признаку мотивации на предприятии преобладают работники, которым наиболее важно материальное поощрение (67%), в моральном поощрении нуждаются 13%. Под принуждением работают 9% работников предприятия ООО «Муромец».

Следовательно, для более эффективной деятельности предприятия необходима разработка мер материального стимулирования. От работников, работающих по принуждению, лучше избавиться, поскольку, человек, не чувствующий заинтересованности в работе, не приносит пользу фирме. Кроме того, необходимо развивать самомотивацию сотрудников и чаще применять моральное поощрение.

Значительные изменения произошли в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство: 37% опрошенных, причем из этого числа 50% рабочих, 33% специалистов и 17% руководителей .

Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой, если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Исследования выявили, что есть группа работников, для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь единственным источников доводов заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень. Большинство работников ООО «Муромец» считают работу средством добывания хлеба насущного для себя и своим близким. Остальные стремятся соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное вознаграждение за свой труд, а также моральное удовлетворение.

В ООО «Муромец»в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта менеджмента. Недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии ООО «Муромец» должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Предприниматель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников в ООО «Муромец», необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;

3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия.

Таким образом, при создании системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

Предложения по внедрению системы мотивации на ООО «Муромец».

1. На ООО «Муромец» необходимо установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней от­носятся различные виды стимулирующие выплаты: доплата за совмеще­ние профессий, за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за расширение зон обслуживания, премии за вы­сокое качество работы, за экономию различных видов ресурсов и т.п.

2. Условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу. Ра­ботодатель по согласованию с работником может наряду с колдого­ворным регулированием условий оплаты устанавливать индиви­дуальные условия оплаты и индивидуальные нормы труда, но не ниже определенных коллективным договором.

3. Оплата труда зависит не только от непосредственного выполне­ния работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность.

Система материального стимулирования на предприятии должна основы­ваться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных под­разделений и на этой основе распределения части полученной прибы­ли (фонда материального поощрения). Надбавки и премии должны вводиться для стимулирования добросовестно­го отношения к труду, повышения качества услуг и эффективнос­ти производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в тече­ние установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых ре­зультатов;

Таким образом, для того, чтобы все задачи, поставленные перед организацией были достигнуты, недостаточно только набора квалифицированных кадров. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник при­лагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, незави­симо от своих личных проблем. Для этого необходимо разработать систему экономического стимулирования.

Следовательно, для такой организации, как ООО «Муромец» в целях улучшения эффективности ее деятельности необходимо создать систему мотивации персонала и четко определить задачи и полномочия линейного персонала в связи с нынешними реалиями хозяйственной деятельности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения сов­ременных форм управления персоналом, позволяющих повысить со­циально-экономическую эффективность любого производства.

Для обеспечения эффективной работы персонала необ­ходимо создание атмосферы конструктивного сотрудни­чества, при которой каждый член коллектива заинтересо­ван в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой атмосферы является наиболее сложной задачей, основную роль в реализации которой должны сыграть экономические методы управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотива­ции, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Эффективность функционирования комплексной системы производится на основе оценки конкурентоспособности производимой продукции, за которую ответственна экономическая система управления персоналом.

В целях улучшения эффективности деятельности ООО «Муромец» необходимо реализовать экономические методы управления персоналом и четко определить задачи и полномочия в связи с нынешними реалиями хозяйственной деятельности предприятия.

План развития отдельной организации должен прогнозировать изменения к лучшему в ее социально-экономической среде, достижение желаемых пере­мен в условиях труда, быта и досуга работников.

ООО «Муромец» занимается производством офисной и корпусной мебели. Для укрепления своих позиций, повышения конкурентоспособности предприятию необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а так же разработать программу с целью привлечения инвестиций для расширения сфер деятельности предприятия.

В связи с этим, в работе разработан план развития деятельности ООО «Муромец» по обоснованию необходимости расширения производства ламини-рованных древесностружечных плит (ЛДСтП), определению потребности в капитальных вложениях, их эффективности.

В работе оценена перспективность проекта по расширению работы ООО «Муромец» за 2005-2006 гг., рассчитаны показатели прибыльности, рентабельности, финансовой устойчивости производства.

Необходимо в дальнейшем организовать работу ООО «Муромец» в соответствии с прогнозами и планами, разработанными на действительно научных основах, отвечающих интересам как предприятия, так и общества, исходящих из хозяйственной самостоятельности предприятия, использующего экономические методы регулирования их деятельности.

Интегральные оценки проекта:

Длительность проекта 24 месяца.

Период окупаемости проекта - 5 месяцев.

Чистый приведенный доход –336582 руб.

Индекс прибыльности - 1,46.

Достоинством ООО «Муромец» на рынке мебели является прочный опыт работы, профессиональный опыт персонала, знание рынка, устойчивые связи с поставщиками и потребителями.

Благодаря слаженной работе ООО «Муромец» удастся производить конкурентоспособную продукцию, которая будет пользоваться спросом не только в районах республики Марий Эл, а также за ее пределами.

# Список используемой литературы

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 1998. – 219 с.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 1999. – 234 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособ. По кадровой работе. – М.: Юристъ , 1998. – 367 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж : Изд – во Воронежского гос. университета, 1998. – 379 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород.-1997.-607 с.
6. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 415 с.
7. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. - М.: БЕК, 2001. – 311 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД.- 1998.- 246 с.
9. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. М., "Дело", 1993.- 654 с.
10. Нестандартные решения при работе с персоналом// Управление персоналом – 2000 - № 12 (54). – с. 17-25.
11. Сагитдинов М.1П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2001. - №6. – с. 27-33.
12. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.-Ростов -на-Дону,- 1997.- 380 с.
13. Семенов А.К. Современный менеджмент. М.: Экономика.- 1996.-123 с.
14. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.:ЗАО "Бухгалте­рский бюллетень" -1997.- 284 с.
15. Травин В, Дятлов В. Персонал и планирование на предприятии // Служба кадров – 2001 - №7 – С. 97 – 102
16. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2 – ое изд., доп. и перараб. – М.: ИНФРА-М – М.- 2002. – 567 с.
17. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 1997.- 269 с.
18. Управление персоналом в условиях социально-рыночных отношений./Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. М.- 1997.- 468 с.
19. Ценообразование: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. И.К.Салимжанова. – 2-е изд., доп. – М.: АО «Финстатинформ», 2001. – 159с.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.-336 с.
21. Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З. Персонал предприятия: стратегия развития//Служба кадров – 2000 - № 1 – 3..