Российский Государственный Геологоразведочный Университет

Им. Серго Орджоникидзе

Кафедра менеджмента и маркетинга.

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Менеджмент» на тему:

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ЗАО «Мебель-Дизайн »

Выполнила:

студентка группы ЭГ-07-1

Атишева О.Н

Проверил:

профессор

Собин О.А.

МОСКВА 2010г.

Содержание

**Введение…………………………………………………………….…………3**

Глава 1. Обоснование выбора ЗАО «Мебель-дизайн».

* 1. Вид деятельности предприятия, производимая продукция, оказываемые услуги…………………………………………………………………………………4
  2. Организационно- правовая форма «Мебель-дизайн»……………………………4
  3. История создания ЗАО «Мебель-дизайн»…………………………………….…..4
  4. Миссия и ключевые цели организации………………………………………….…5

Глава 2. Выбор и обоснование стратегии развития ЗАО «Мебель-дизайн»…………………………………………...……………………………6

## 2.1. Анализ факторов внешней среды……………………………………………………..6

## 2.2. Анализ факторов внутренней среды………………………………………………….9

2.2.1. Анализ организационной структуры…………………………………………….....9

## 2.2.2. Анализ ресурсов ЗАО «Мебель-дизайн»………………………………………...10

2.2.3. Характеристика культуры…………………………………………………………..13

## 2.3. Проведение SWOT- анализа и определения стратегических альтернатив развития предприятия…………………………………………………………………………….……14

Глава 3. Выбор и обоснование мероприятий по реализации стратегии развития предприятия…………………………………………………..….17

3.1.Построение «дерева целей» стратегии развития предприятия……………….…....17

3.2. Моделирование процессов принятия решений на основе структурированных задач «дерева целей» по трем классам…...…………………………………………………….…17

3.3. Характеристика изменений в организационной структуре управления……………18

3.4. Подготовка предложений по работе с управленческими кадрами…………...…. .20

**Глава 4. Эффективность мероприятий по реализации стратегии……………………………………………………………………..21**

4.1.Мероприятия по реализации стратегии организации и эффективность их проведения…………………………………………………………………………… …….21

## 4.2. Определение эффективности использования капитала и финансового состояния предприятия………………………………………………………………………… ….…..22

**Заключение…………………………………………………………………..24**

**Список литературы…………………………………………….…… …….25**

**Введение.**

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль деятельности организационной системой. Последнюю называют – управляющая система, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом, они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

В то время, как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса.

В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а так же воздействующим на неё внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – та, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников и удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации.

Общая задача работы - разработка концепции системы управления предприятием с обоснованием стратегии развития и условий его эффективной работы. Выбранная тема достаточно актуальна, потому что даже самому успешному предприятию необходимо повышать свою эффективность и развиваться. Для разработки концепции системы управления предприятием основным является:

* Анализ факторов внешней среды;
* Анализ факторов внутренней среды;
* Проведение SWOT- анализа и определения стратегических альтернатив развития предприятия;
* Выбор и обоснование мероприятий по реализации стратегии развития предприятия;
* Эффективность мероприятий по реализации стратегии.

Объектом исследования данной работы является ЗАО «Мебель-дизайн» Предмет исследования – система управления предприятием.

Глава 1. Обоснование выбора ЗАО «Мебель -дизайн».

**1.1. Вид деятельности предприятия, производимая продукция, оказываемые услуги.**

Фирма "Мебель-дизайн" основана в 1996 году и занимается производством и реализацией мебели.

Для поддержки стабильности основной деятельности фирма предлагает клиентам следующее:

* производство мягкой мебели для дома: кухонные гарнитуры, детские наборы, комплекты, состоящие из кресел и диванов, диван-кровати, кресла, раскладные кресла, мягкие уголки для гостиной комнаты;
* ремонт мебели, как произведенной нашей фирмой, так и другими производителями;
* производство мягкой мебели для офисов;
* сборка готовых комплектов мебели по заказам населения;
* предоставляем консультации квалифицированного специалиста по вопросам оформления квартиры, офиса;
* продаем в розницу необходимые детали мебели, пиломатериал;
* доставка мебели по месту назначения.

**1.2. Организационно- правовая форма «Мебель-дизайн»**

Правовым статусом фирмы «Мебель-дизайн» является «Закрытое Акционерное общество».

Закрытое Акционерное Общество- акционерная компания, акции которой могут переходить от одного лица в собственность другого только с согласия большинства акционеров, если иное не указано в уставе. Акции ЗАО, как правило, распределяются среди узкого круга лиц, в первую очередь учредителей. В большинстве государств под ЗАО понимают компанию, контролируемую ограниченным, установленным законодательством страны числом лиц.

Учредителями предприятия являются одно физическое лицо, имеющее итальянское гражданство, которому принадлежит основная часть уставного капитала, и одно физическое лицо, имеющее российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

**1.3. История создания ЗАО «Мебель-дизайн»**

Фирма "Мебель-дизайн" основана в 1996 году. В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 1997 г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появились свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается конечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам, доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

-отдел маркетинга;

-отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ЗАО «Мебель-Дизайн»), так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей.

Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

**1.4 Миссия и ключевые цели организации**

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации.

Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость.

Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

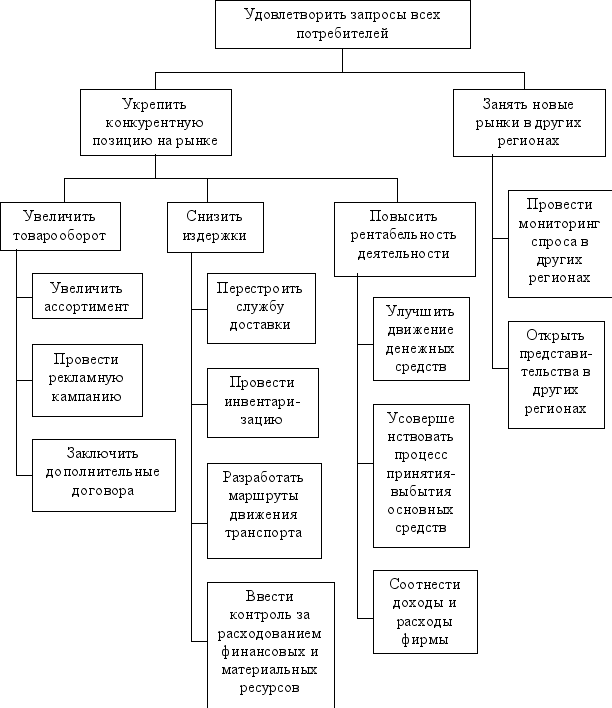


Рисунок 1. Дерево целей.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации определяет предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

При разработке миссии организации рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы миссия не получилась слишком широким или слишком узким. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть фирму на оторванные от реальности рискованные шаги, не подкрепленные ее возможностями.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ЗАО «Мебель-Дизайн» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Таким образом, миссию компании ЗАО «Мебель-Дизайн» можно сформулировать в виде девиза: «Мы поможем создать уют в каждом доме».

В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией и представить их графически в виде дерева целей **на рисунке 1.**

Глава 2. Выбор и обоснование стратегии развития ЗАО «Мебель-дизайн».

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потен­циала на должном уровне. Организация находится в состоянии по­стоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безгранич­ны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее по­тенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной пер­спективе.

Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача фирмы поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество в долгосрочном периоде.

## 2.1. Анализ факторов внешней среды.

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят:

* покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров;
* конкурентов;
* посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.;
* финансовые учреждения;
* рекламные агентства;
* таможенные и другие правительственные органы;
* готовящиеся законы;
* экономическую ситуацию в стране;
* политический климат;
* развитие и достижения НТР;
* культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих:

1)факторы макросреды;

2)факторы непосредственного окружения фирмы.

**2.1.1.Макросреда**

К факторам макросреды обычно относят:

* экономическое состояние страны;
* политико-правовой аспект;
* социальное и культурное окружение;
* научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ЗАО «Мебель-Дизайн» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

**2.1.2.Ближайшее окружение**

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

* конкурентная борьба внутри отрасли;
* угроза появления товаров и услуг-субститутов;
* способность поставщиков диктовать свои условия;
* угроза появления новых конкурентов;
* способность покупателей диктовать свои условия.

В настоящее время на территории г. Москвы и всей России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

1.конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;

2.фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Корина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);

3.магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;

4.средние фирмы, как ЗАО «Мебель-Дизайн», имеющие разносторонние интересы на рынке;

5.выставочные организации;

6.фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замерки помещений и в последующем установки мебели.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель

Рассматриваемая компания ЗАО «Мебель-Дизайн» занимает на рынке серединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ЗАО «Мебель-Дизайн».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

-экономию средств при крупномасштабных поставках;

-создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;

-объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ЗАО «Мебель-Дизайн» выражается как:

-продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;

-осуществление доставки и монтажа;

-предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании, информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

## 2.2. Анализ факторов внутренней среды.

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 1.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды компании ЗАО «Мебель-Дизайн» необходимо исследовать пять функциональных зон:

-маркетинг;

-производство;

-финансы;

-управление персоналом;

-общее управление.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ЗАО «Мебель-Дизайн» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий 2005 год он составляет 32% от итогов 2000 года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 1. Сильные и слабые стороны организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п/п | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | Достоверный мониторинг рынка | Сбои в снабжении |
| 2 | Отлаженная сбытовая сеть | Недостатки в рекламной политике |
| 3 | Широкий ассортимент продукции | Средний уровень цен |
| 4 | Высокий контроль качества | Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) |
| 5 | Высокая рентабельность | Не полная загруженность производственных мощностей |
| 6 | Рост оборотных средств | Неучастие персонала в принятии  управленческих решений |
| 7 | Высокая квалификация персонала | Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений |
| 8 | Хорошая мотивация персонала |  |
| 9 | Достаточная известность |  |

## 2.2.1. Анализ организационной структуры.

**Этапы процесса производства:**

1. Сушка пиломатериала.
2. Заготовительные операции:

* раскрой пиломатериала по длине (торцовочный станок);
* раскрой пиломатериала по ширине (круглопильный станок ЦДК-5);
* стружка (четырехсторонний станок);
* резание шипов и проушин (шипорезный станок);
* долбление гнезд под средники;
* раскрой плитных материалов (ручной эл. инструмент);
* раскрой и пошив чехлов (раскроечный стол);
* раскрой поролона;

когда есть возможность операции ведутся параллельно.

1. Пооперационный контроль.
2. Сборочные операции:
3. Пооперационный контроль.
4. Приемка готовой продукции.
5. Упаковка.

Оборудование, применяемое в фирме: компьютер, принтер, кассовый аппарат, станок КСМ-1А, станок ЦДК-5, станок токарный, станок ЦКБ-40, станок ФСШ-1А, станок 4х сторонний, станок круглопильный, сушильное оборудование, ручной эл. инструмент, компрессор СО-45Б, а/м «Газель», швейная машина 1022 класс, швейная машина с пром. столом, пневматические ваймы, пневматический инструмент и др.

## 2.2.2. Анализ ресурсов ЗАО «Мебель-дизайн».

**Схема 1.**

**Организационная структура ЗАО «Мебель-дизайн**».

Начальник производственного отдела

Начальник финансового отдела

Начальник кадровой службы

Директор

**Таблица 2**.

**Штатное расписание ЗАО «Мебель-дизайн».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должность** | | **Количество человек** |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Бухгалтер | 1 |
| 3 | Диспетчер | 1 |
| 4 | Дизайнер | 1 |
| 5 | Водитель | 2 |
| 6 | Мастер цеха | 3 |
| 7 | столяры | 6 |
| 8 | Сборщики-грузчики | 2 |
| 9 | продавец | 2 |
|  | **ИТОГО:** | **19** |

**Таблица 3**.

**Виды работ и необходимая квалификация персонала фирмы:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Работник**  **Работы** | | Директор | бухгалтер | диспетчер | дизайнер | водитель | Мастер цеха | столяры | Сборщики-грузчики | Продавец |
| 1 | Маркетинг, исследования |  |  |  | X |  |  |  |  |  |
| 2 | Реклама |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Снабжение |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |  |
| 4 | Производство | Х |  |  |  |  | Х | Х | Х |  |
| 5 | Складское хозяйство |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Проектирование изделий |  |  |  | X |  |  |  |  |  |
| 7 | Продажи |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |
| 8 | После продаж. обслуж-е |  |  |  |  | Х |  |  | Х |  |
| 9 | Финансы | Х | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Бухгалтерия |  | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Делопроизводство |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Информаци-ое обслуж. | Х |  | Х | X |  |  |  |  |  |
| 13 | Санит-но-тех. обслуж. |  |  |  |  |  |  |  |  | Х |

**Таблица 4**.

**Матрица квалификации персонала ЗАО «Мебель-дизайн»:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Область знаний** | | **Уровень знаний** | | |
| **Достаточный** | **Повыш. квалиф-и** | **Получение квалиф-и** |
| 1 | Язык | Х |  |  |
| 2 | Культура и традиции | Х |  |  |
| 3 | Экономическая политика и государственное регулирование |  | Х |  |
| 4 | Законодательство и учет |  | Х |  |
| 5 | Банковская деятельность | Х |  |  |
| 6 | Маркетинг | Х |  |  |
| 7 | Транспорт | Х |  |  |
| 8 | Документация | Х |  |  |
| 9 | Связь | Х |  |  |
| 10 | Опыт поездок и контакты | Х |  |  |

ЗАО «Мебель-дизайн» имеет в наличии следующие здания и сооружения: производственные помещения (для сушки, для заготовительных операций, для сборки, для упаковки), комната отдыха, склад готовой продукции, салон – магазин, склад материалов, кабинет менеджера, кабинет директора, кабинет бухгалтера.

Потребляемое на предприятии сырье: поролон, обивочный материал, фурнитура, доски ХД, фанера ДВП, металлоизделия, ватин, полиэтилен, картон, нитки, клей, подушки.

**Таблица 5**

**Расчет сырья за месяц:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вид продукции** | | **Расход сырья на ед. продукции, руб.** | **Кол. прод. шт.** | **Общий расход сырья, руб.** |
| 1 | Комплект м/м | 5527,60 | 10 | 55276 |
| 2 | Диван | 3995,40 | 6 | 23972,40 |
| 3 | Раскладное кресло | 2756,56 | 4 | 11026.24 |
| **ИТОГО:** | | | | **90274.64** |

## 

Для стратегического развития ЗАО «Мебель-дизайн» использует коммерческие и банковские кредиты, что способствует росту производства и оказывает положительное влияние на финансовые состояние предприятия.

На рынке ЗАО «Мебель-дизайн» занимает хорошую позицию. В отрасли и области у фирмы отличная репутация благодаря умелому руководству, качеству выпускаемой продукции и уникальности предлагаемых услуг.

##### Обращаясь в фирму, клиент, прежде всего, выигрывает в том, что:

##### он получает бесплатную консультацию специалиста по интересующему его вопросу;

1. приобретает многофункциональную мебель при незначительной разнице цен по сравнению с мебелью другого производства;
2. возможность изготовление мебели по заказу клиента;
3. фирма делает скидки для пенсионеров ;
4. мебель доставляется непосредственно по месту назначения и если требуется со сборкой по месту установки;
5. возможна продажа в рассрочку;
6. индивидуальность подхода к клиенту.

## 

## 2.2.3. Характеристика культуры.

На фирме работает достаточно квалифицированный персонал. С развитием фирмы персонал будет становиться более квалифицированным, что связано с приобретаемым опытом и проведением работ по повышению квалификации. Дружеские отношения между членами организации создают благоприятную рабочую атмосферу. Персонал фирмы готов к переменам.

## 2.3. Проведение SWOT- анализа и определения стратегических альтернатив развития предприятия.

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

В стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.3

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (см. таблицу 6).

Для компании ЗАО «Мебель-Дизайн» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;

к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

**Таблица 6**.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *возможности* | Угрозы |
|  | 1.Улучшение уровня жизни населения  2.Изменение рекламных технологий  3.Развитие информационной от­расли  4.Появление новых поставщиков  5.Изменения моды  6.Снижение цен на сырье и готовую продукцию  7.Снижение налогов и пошлин  8.Совершенствование менедж­мента  9.Снижение безработицы  10.Разорение и уход фирм-продавцов  11.Уменьшение императивных норм законодательства  12.Совершенствование технологии производства  13.Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предприни­мателей  14.Неудачное поведение конкурентов | 1.Изменение покупательских предпочте­ний  2.Появление товаров субститутов  3.Изменение правил ввоза продукции  4.Сбои в поставках продукции  5.Появление принципиально нового товара  6.Снижение уровня жизни населения  7.Рост темпов инфляции  8.Ужесточение законодательства  9.Изменение уровня цен  10.Скачки курсов валют  11.Появление новых концернов  12.Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов  13.Рост налогов и пошлин  14. конкуренции  15.Рост безработицы |
| Сильные стороны | Сила и возможности | Сила и угрозы |
| 1.Достоверный мониторинг рынка  2.Отлаженная сбытовая сеть  3.Широкий ассортимент продукции  4.Высокий контроль качества  5.Высокая рентабельность  6.Рост оборотных средств  7.Высокая квалификация персонала  8.Хорошая мотивация персонала  9.Достаточная известностность | * выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; * достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; * квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных тех­нологий дадут возможность успеть за ростом рынка; * стратегия позволит использовать все возможности. | * усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; * появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; * известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; * достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей. |
| Слабые стороны | Слабость и возможность | Слабость и угрозы |
| 1.Сбои в снабжении  2.Недостатки в рекламной политике  3.Средний уровень цен  4.Низкий уровень сервиса (дополни­тельные услуги)  5.Не полная загруженность производственных мощностей  6.Неучастие персонала в принятии управленческих решений  7.Недостаточный контроль исполне­ния приказов и распоряжений | * плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; * неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; * снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | * появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; * неблагоприятная политика государства может привести к выходу из от­расли; * непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов; * неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к анкротству компании. |

После сопоставления внешних и внутренних угроз и потенциальных возможностей, руководству организации для достижения своих целей необходимо разрабатывать стратегию.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение целей.

Стратеги большей частью формулируются и разрабатываются высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации. Он должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и в то же время, не привлекать работников других типов. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течении длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии. Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таки образом, рассмотрев возможности компании ЗАО «Мебель-Дизайн», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх. Это можно сформулировать следующим образом:

* Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (картины, осветительные приборы, покрывала, зеркала и другие предметы дизайна и интерьера
* выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, путем покупки существующих торговых мебельных предприятий
* в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

Глава 3. Выбор и обоснование мероприятий по реализации стратегии развития предприятия.

**3.1. Построение «дерева целей» стратегии развития предприятия.**

Этот раздел представлен в виде «дерева целей», так как это приведет к более четкому и наглядному представлению целей фирмы.

Формирование «дерева целей» происходит на основе графа, ветви которого отражают основные направления по реализации выбранной стратегии как основы для формирования стратегических целей по функциональным подсистемам.

**Схема 2.**

**«Дерево целей»**

-маркетинговые исследования

-реклама

-организация сервиса

Продвижение, сбыт, реализация продукции

СТРАТЕГИЯ

РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление

Производство

Финансовое обеспечение реализации стратегии

-привлечение инвесторов

-покупка ценных бумаг

-кредиты

-разумное использование денежных средств

-повышение квалификации персонала

-управление поставками сырья

-использование новых технологий

-привлечение специалистов

-расширение производства

**3.2. Моделирование процессов принятия решений на основе структурированных задач «дерева целей» по трем классам.**

Для выбранной стратегии комбинированного роста, можно изобразить следующее «дерево целей»:

**Схема 3**.

**«Дерево целей» по стратегии комбинированного роста.**

СТРАТЕГИЯ КОМБИНИРОВАННОГО РОСТА

Минимизация издержек

Расширение рынка

Стремление к приобретению доли акций производящих на рынке

-разнообразие ассортимента

-освоение выпуска сопутствующих товаров

-новые рынки сбыта продукции

-поиск новых клиентов

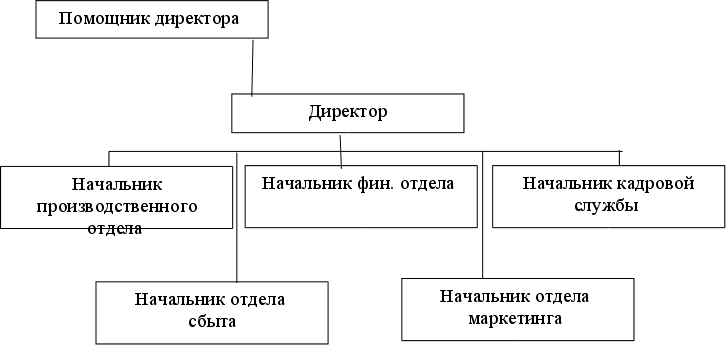
- стимулирование сбыта

-новые договора

К неструктурированным задачам относится поиск инвесторов, заключение новых договоров и т.д. Решение задач будет зависеть от опыта, профессионализма директора и специалиста в данной области.

К структурированным задачам относятся реклама, проведение ценовой политики, развитие отдела маркетинга и др. Для решения этих задач также необходимы квалифицированные кадры, которые способны собрать информацию, проанализировать ее, определить несколько вариантов решений и затем найти одно верное.

Что касается изменения организационной структуры в связи с мероприятиями, направленными на достижение стратегических целей, то руководству ЗАО «Мебель-дизайн» по моему мнению нужно дополнить организационную структуру. И она должна будет выглядеть так:



**3.3. Характеристика изменений в организационной структуре управления.**

Существует множество факторов, которые вызывают необходимость организационных преобразований. К ним можно отнести непостоянство внешней среды ( Это действия конкурентов, общая рыночная ситуация и новые законодательные акты, все это будет вносить сумятицу в ваши планы, заставляя иногда возвращаться к уже завершенным этапам и повторять процесс изменений вновь и вновь), непостоянство внутренней среды (Безусловно, ваши планы не смогут избежать влияния со стороны руководства предприятия, его акционеров и собственников. Практика показывает, что такое влияние не всегда позитивно сказывается на проекте организационных изменений), дефицит квалифицированных кадров. Все эти и многие другие факторы являются немаловажными для успешной работы предприятия, поэтому необходимо постоянное их преобразование, а так же введение чего –либо нового в организационную структуру предприятия.

На фирме «Мебель-дизайн» существует традиционная структура уровней управления, ( рис.2) я считаю, что она самая оптимальная, так как специалист каждого звена должен заниматься своим определенным делом, и добавлять какие – либо звенья к данной структуре, я считаю, нецелесообразно, так как предприятие небольшое, а такие изменения потребуют дополнительных затрат.

Рис.2



Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые - суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

**3.4. Подготовка предложений по работе с управленческими кадрами.**

При приеме на работу менеджеров необходимо обсудить множество важных вопросов. Например, менеджер должен иметь высшее образование, или даже несколько, владеть иностранными языками, неплохо было бы наличие корочек о различных прошедших курсах, а так же менеджер должен любить свое дело, заниматься этим с удовольствием, быть профессионалом своего дела, быть компетентным, интеллигентным. Все это и многое другое влияет как на должность, так и на оплату труда. Кроме всего перечисленного, при приеме на работу менеджер должен пройти тестирование, для того, чтобы начальство не сомневалось в его компетентности, либо же собеседование.

На ЗАО «Мебель-дизайн» существует повременная, а так же сдельная система оплаты труда. Это зависит от характера работы. У управленческого персонала соответственно повременная оплата труда. Однако идет начисление различных премий и надбавок. В данной таблице предоставлены данные об оплате труда работников «Мебель-дизайн»:

Таблица 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Должность** | | **Зар. Плата, тыс. руб.** |
| 1 | Директор | 25 |
| 2 | Бухгалтер | 12 |
| 3 | Диспетчер | 9 |
| 4 | Дизайнер | 12 |
| 5 | Водитель | 8 |
| 6 | Мастер цеха | 8 |
| 7 | столяры | 7 |
| 8 | Сборщики-грузчики | 10 |
| 9 | продавец | 7 |

Так же следует отметить, что управленческие кадры периодически проходят переподготовку ( различные курсы повышения квалификации) с целью перейти на более высокую должность.

Отношения на рассматриваемом предприятии достаточно хорошие, существует система демократии, работники относятся друг к другу хорошо, с уважением, что повышает эффективность работы предприятия.

**Глава 4. Эффективность мероприятий по реализации стратегии.**

**4.1. Мероприятия по реализации стратегии организации и эффективность их проведения.**

ЗАО «Мебель-дизайн» будет расширяться, что является следствием выбранной стратегии и грамотного ее проведения. Расширение может привести к проблемам в управлении, финансировании и т.д. В связи с этим необходимо разработать мероприятия по реализации стратегии. Они представлены в таблице 7.

Выполнение всех мероприятий зависит от грамотного руководства процессом, понимания требуемого, четкого выполнения и финансирования. А результат приведет к увеличению эффективности стратегии концентрированного роста.

Таблица 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Мероприятия по реализации стратегии*** | ***Методы осуществления мероприятий*** | ***Достигаемые цели*** | ***Показатели эффективности, характеризующие результат*** |
| Маркетинговые исследования | Приглашение квалифицированного маркетолога | Развитие продукта | Получение более высокой прибыли, улучшение качества товара, повышение производительности труда |
| Реклама | Приглашение специалиста по рекламе | Усиление позиций на рынке | Повышение конкурентоспособности, привлечение новых клиентов |
| Поиск новых каналов сбыта | Предложения другим предприятиям, работа с информацией | Усиление позиций на рынке |
| Заключение новых договоров | Проведение переговоров | Расширение сферы деятельности | Получение дополнительной прибыли |
| Привлечение инвестиций | Поиск инвестора |

4.2. Определение эффективности использования капитала и финансового состояния предприятия

В данном пункте рассмотрим эффективность финансового состояния предприятия ЗАО «Мебель-дизайн».

Таблица 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи затрат | Сумма затрат на ед. | Сумма затрат в мес. (на 1000 шт. кресел) | Сумма затрат в год (на 12000 шт.кресел) |
| 1 | Полная себестоимость | 382,69 | 382 685,22 | 4 592 222,47 |
| **2** | **Прибыль (балансовая)** | **57,40** | **57 402,78** | **688 833,37** |
| **3** | **Цена (выручка) без НДС** | **440,09** | **440 088,00** | **5 281 055,84** |
| 4 | Налог на имущество | 0,31 | 311,34 | 3 736,04 |
| 5 | Целевой сбор на содержание милиции | 0,06 | 63,00 | 756,00 |
| 6 | Налогооблагаемая база (баланс. пр. - налог - сбор) | 57,03 | 57 028,44 | 684 341,33 |
| 7 | Налог на прибыль (24%) | 13,69 | 13 686,83 | 164 241,92 |
| **8** | **Чистая прибыль** | **43,34** | **43 341,61** | **520 099,41** |
| 9 | Отклонение в прибыли (чистая пр. - балансовая пр.) | 14,06 | 14 061,17 | 168 733,96 |
| 10 | Доход (выручка - полная с-ть + з/п ВСЕХ работников) | 139,50 | 139 502,78 | 1 674 033,37 |
| 11 | Рентабельность производства по чистой прибыли (чист. пр. / полную с-сть \* 100%) | | | 11% |
| 12 | Рентабельность производства по балансовой прибыли (баланс. пр. / полную с-сть \* 100%) | | | 15% |

Из табл. 9 видно, что на налоги и платежи из балансовой прибыли предприятие теряет 168 733,96 руб в год. А так же можно сделать выводы о том, что предприятие работает эффективно, готово к развитию.

**Заключение**

Целью этой курсовой работы являлась разработка концепции системы управления выбранного предприятия. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие. Проанализировав сегодняшнюю ситуацию (внешнюю и внутреннюю среду организации, положение в отрасли и на рынке и др.), я сделала выбор в пользу стратегии роста. Однако это не конечный вариант. Ведь с дальнейшим развитием фирмы в ней будут происходить изменения и уже сделав их анализ, возможно изменение стратегии.

А на данном этапе руководству фирму ЗАО «Мебель-дизайн» необходимо обеспечить реализацию стратегии комбинированного роста, что приведет к реализации намеченных целей

Список литературы.

1. Кондратьев В.В. и др. «7 нот менеджмента», 5-е изд. М- «Эксперт», 2001 г.-656 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. . «Основы менеджмента» / пер. с англ. – М.: Дело, 1992- 702 с.
3. Назарова З.М., Собин О.А., Чепайкин А.Л. «Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Менеджмент», МГГА, М., 1999
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», модуль 4. М.: Инфра-М, 2000, с.200
5. Журнал «Эксперт» № 23, июнь 23, 2000.
6. Материалы, собранные на производственной практике.
7. Лекции