

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ
Кафедра экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Экономика и менеджмент
на фармацевтических предприятиях»

на тему: «Организационно-кадровое планирование и оценка экономической
эффективности инвестиционного проекта производства»

Выполнила студентка 155 группы

Иванова Людмила

Дата сдачи курсовой работы «__»_____2009 года.

Руководитель курсовой работы

зам.зав.кафедрой экономики и управления Орлов А.С.

Санкт -Петербург
2009 год

Оглавление

Введение	с.3
РАЗДЕЛ 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. Менеджмент персонала как фактор повышения эффективности деятельности фармацевтического предприятия.....	с.6
1.1 Актуальность темы и цели исследования.....	с.6
1.2. Управление персоналом как фактор повышения эффективности деятельности компании.....	с.6
1.3. Инвестиции в человеческий капитал.....	с.8
1.4. Предпосылки возникновения менеджмента и основные этапы его развития.....	с.9
1.5. Понятие менеджмента персонала ,его функции и основные задачи.....	с.10
1.6. Принципиальные отличия управления персоналом от управления другими производственными ресурсами.....	с.12
1.7. Принципы и методы управления персоналом.....	с. 13
1.8. Особенности управлением персоналом на фармацевтическом предприятии.....	с.15
1.9. Выводы.....	с.16
РАЗДЕЛ 2: ОРГАНИЗАЦИОННО –КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	с.17
2.1. Планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога...	с.17
2.2. Формирование кадровой политики.....	с.18
2.3 Разработка организационной структуры управления.....	с.26
2.3.1. Обоснование выбора организационной структуры управления.....	с.26
2.3.2. Описание организационной структуры управления.....	с.31
РАЗДЕЛ 3: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.....	с.34
3.1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственных средств.....	с.34
3.1.1. Расчет капитальных затрат на строительство проектируемого объекта.....	с.34
3.1.2. Планирование текущих затрат на производство и реализацию Кимацефа.....	с.34
3.1.3. Планирование затрат на формирование оборотного капитала.....	с.35
3.2. Расчет технико-экономических показателей эффективности производства Кимацефа	с.36.
3.3. Расчет показателей экономической эффективности инвестиционного проекта...	с.37
Заключение.....	с.40
Список литературы.....	с. 41

Введение

Целью данной курсовой работы является приобретение навыков в решении экономических, организационных и управленческих задач, возникающих в процессе производства лекарственных средств. В частности целью проекта является разработка грамотных организационных и кадровых управленческих, способствующих успешной реализации инвестиционных проектов.

Задачами, обеспечивающими достижение поставленных целей являются :

- Изучение концептуальных теоретических вопросов кадрового менеджмента;
- Планирование численности персонала и фонда оплаты труда
- Формирование кадровой политики предприятия
- Формирование организационной структуры управления предприятия
- Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта

Все вышеперечисленные цели и задачи должны быть решены с учетом специфики биотехнологического производства, что должно учитываться на каждом этапе разработки курсового проекта.

План выполнения курсовой работы:

- 1) Изучение одного из концептуальных вопросов связанных с персоналом, а именно «Менеджмент персонала как фактор повышения эффективности деятельности фармацевтического предприятия»
 - 2) Организационно – кадровое планирование, включающее :
 - планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога
 - формирование кадровой политики
 - разработка организационной структуры управления
 - 3) Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта, включающая:
 - планирование затрат на производство ;
 - расчет технико-экономических показателей эффективности проектируемого производства лекарственных средств ;
 - расчет показателей экономической эффективности инвестиционного проекта ;
- Краткая характеристика инвестиционного проекта:

Общая информация о производимой продукции:

Торговое название – Кимацеф

Международное - Цефуроксим

Кимацеф (цефуроксим) — цефалоспориновый антибиотик II поколения для парентерального введения. Отличительной особенностью и главным преимуществом этого препарата является его широкий спектр антибактериальной активности. Кимацеф гармонично объединяет в себе свойства цефалоспориновых антибиотиков I и III поколений, а именно: высокая антибактериальная активность Кимацефа в отношении грамположительных микроорганизмов, которая характерна для цефалоспоринов I поколения, гармонично сочетается с высокой активностью в отношении грамотрицательной микрофлоры, свойственной для цефалоспоринов III поколения.

Биохимически Кимацеф представляет собой бициклическое соединение, состоящее из β -лактамного и дигидротиазинового колец. Оба кольца и составляют 7-аминоцефалоспороновую кислоту — общее ядро молекулы цефалоспоринов.

Цефалоспорины легко проникают в различные ткани и среды организма, включая легкие, органы малого таза, перикард, брюшину, плевру, синовиальные оболочки. С терапевтических позиций большое значение имеет способность ряда цефалоспоринов

проникать в цереброспинальную жидкость, особенно в условиях воспалительного процесса.

Большинство цефалоспоринов выводятся почками, при этом в моче создаются концентрации препаратов, во много раз превышающие минимально ингибирующие для большинства актуальных возбудителей инфекций мочевыводящих путей.

Цефалоспорины II поколения обладают известной активностью в отношении стафилококков и «неэнтерококковых» стрептококков, также оказывают отчетливое бактерицидное действие на *H.influenzae*, *M.catarrhalis*, *N.meningitidis* и *N.gonorrhoeae*.

Являясь наиболее характерным представителем II поколения цефалоспоринов, Кимацеф резистентен к действию β -лактамаз *H.influenzae*, *N.gonorrhoeae*, отдельных представителей семейства *Enterobacteriaceae* (*E.coli*, *Proteus mirabilis*, *Klebsiella spp.*, *Citrobacter freundii*). В отличие от цефалоспоринов I поколения, Кимацеф более активен в отношении *S.pneumoniae* и *S.pyogenes*. Это единственный представитель цефалоспоринов II поколения, проникающий в цереброспинальную жидкость (табл. 2).

В связи с выраженной активностью Кимацефа в отношении *H.influenzae* и *M.catarrhalis*, включая β -лактамазопродуцирующие штаммы, а также *S. pneumoniae*, оправдано назначение препарата при внебольничной пневмонии.

Кимацеф может быть использован при лечении осложненных синуситов, инфекционных заболеваний мягких тканей, неосложненных инфекций мочевыводящих путей. Препарат эффективен при лечении менингита, вызываемого *H.influenzae*, *N.meningitidis* и *S.pneumoniae*.

Кимацеф оказывает бактерицидное действие за счет ингибирования синтеза клеточной стенки бактерий, непосредственный механизм его действия — ацетилирование транспептидаз с последующим нарушением перекрестной сшивки пептидогликанов, которая собственно и необходима для обеспечения прочности и ригидности клеточной стенки.

Фармакокинетические свойства Кимацефа позволяют использовать антибиотик для парентерального введения при лечении тяжелых инфекций различных органов и систем организма. При внутримышечном или внутривенном введении Кимацефа в дозе 750 мг в течение нескольких минут достигается высокая концентрация антибиотика в сыворотке крови, которая сохраняется выше минимальной ингибирующей для чувствительных микроорганизмов не менее 8 часов. За счет того, что препарат в незначительной степени связывается с белками плазмы, большая часть введенной дозы находится в крови в активной форме. Терапевтически активные концентрации Кимацефа достигаются в бронхиальном секрете, легких, желчи, мышечной ткани, в мягких тканях, в костной ткани, в синовиальной жидкости, в амниотической жидкости и органах репродуктивной сферы. При воспалении мозговых оболочек, а также после травм головного мозга терапевтические концентрации препарата создаются в спинномозговой жидкости.

При лечении бактериальных инфекций Кимацеф назначают внутривенно или внутримышечно взрослым по 0,75 г 2-3 раза в сутки; при тяжелых инфекциях — по 1,5 г 3-4 раза в сутки; детям — в суточной дозе по 30-100 мг/кг в 3-4 приема. Для профилактики хирургической инфекции назначают внутривенно 1,5 г Кимацефа в период вводного наркоза, потом внутримышечно по 0,75 г через 8 и 16 часов после операции. При операциях на сосудах, пищеводе, сердце и легких — внутривенно 1,5 г в период вводного наркоза, затем по 0,75 г через 8 часов на протяжении 1-2 суток.

Кимацеф противопоказан пациентам с повышенной чувствительностью к цефуроксиму и другим цефалоспорином. Применение цефуроксима при беременности возможно лишь в тех случаях, когда предполагаемая польза для матери превышает потенциальный риск для плода. При необходимости применения в период лактации следует прекратить грудное вскармливание. Побочные эффекты цефуроксима — аллергические реакции, тошнота, рвота, дизурия, повышение активности печеночных ферментов — встречаются достаточно редко. Традиционные осложнения антибиотикотерапии — кандидоз и дисбактериоз — не чаще, чем при применении других антибиотиков. Отпускается без рецепта врача.

Производство антибиотика ведется с использованием биотехнологий и состоит из следующих основных этапов :

- приготовление питательной среды (ПС)
- стерилизация ПС и ферментатора
- ферментация
- выделение и очистка антибиотика
- фасовка и упаковка

Длительности производственного цикла составляет 12 дней, условия труда – нормальные, высокие требования предъявляются к качеству продукции (необходим качественный, количественный контроль, а также проверяется по показателям микробиологической чистоты).

Строительство данного производства предлагается осуществить в Санкт-Петербурге, за чертой города. Такое территориальное расположение обеспечит достаточно легкий сбыт продукции (широкие транспортные возможности, а так же наличие рынков сбыта), широкие возможности по привлечению квалифицированного персонала (выпускники специализированных ВУЗов), обеспеченность сырьем, топливно-энергетическими ресурсами, транспортом и другими важными для производства факторами. Все это связано с развитой инфраструктурой города. А так же высоким уровнем подготовки специалистов в средне-специальных и высших учебных заведениях.

РАЗДЕЛ 1: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
Тема: **Менеджмент персонала как фактор повышения
эффективности деятельности фармацевтического предприятия**

1.1 Актуальность темы и цели исследования

Актуальность данной темы обусловлена тем, что одним из наиболее важных факторов, влияющих на конкурентоспособность, экономический рост, развитие и эффективность производства, являются человеческие ресурсы, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Известно, что какие бы функции не реализовывались на предприятии, все они выполняются людьми. Это означает, что управление персоналом является неотъемлемой составляющей управления любыми процессами, протекающими на предприятии. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами.

Целью данного исследования является изучение процесса повышения эффективности деятельности предприятия на основе менеджмента персонала, а так же изучение основных принципов управления кадрами предприятия.

**1.2. Управление персоналом как фактор повышения эффективности
деятельности компании**

«Человеческие ресурсы – источник конкурентного преимущества, наряду с другими ресурсами компании» - так считает Козлов Виктор Васильевич, Генеральный директор ОАО «Атомэнергоэкспорт» (1990-1998), Президент ЗАО «Атомстройэкспорт» (1998-2004), профессор кафедры Управления человеческими ресурсами РЭА им. Плеханова (2004-н/в) [7]

Известно, что какие бы функции не реализовывались на предприятии, все они выполняются людьми. Это означает, что управление персоналом является неотъемлемой составляющей управления любыми процессами, протекающими на предприятии. А следовательно эффективное управление персоналом влечет за собой повышение эффективности производства.

Основная цель «управления персоналом» — достичь успеха в выбранном деле с помощью людей. Обеспечить для данной организации получение и сохранение необходимой квалифицированной, преданной и хорошо мотивированной рабочей силы. Для этого следует:

- правильно оценивать и своевременно удовлетворять потребности фирмы в работниках;
- усиливать и развивать присущие им способности;
- предоставить сотрудникам возможность постоянного обучения и развития;
- разрабатывать и внедрять эффективные схемы мотивации, способствующие достижению высоких результатов труда.

Искусство управления персоналом призвано повышать мотивацию сотрудников посредством ведения такой кадровой политики и процедур, которые гарантировали бы ценность каждого сотрудника и достойное вознаграждение за труд, а также самореализацию в рамках бизнеса компании и достигнутый уровень квалификации и способностей.

Одна из целей кадровой службы — создание атмосферы в организации, позволяющей поддерживать гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками. Поэтому знание основных принципов должно помочь организации уравновесить существующие интересы сторон и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государства, заказчиков, поставщиков, руководителей работников и т.п.).

Среди основных характеристик дисциплины «управление персоналом» как науки:

- удовлетворение потребности в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами;
- применение всестороннего и последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и знаний, полученных на практике;
- обоснование важности приверженности миссии и ценностям данной организации;
- рассмотрение категории работника как человеческого капитала, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития;
- человеческие ресурсы — источник конкурентного преимущества, наряду с другими ресурсами компании.

И, пожалуй, самое главное — выработка конкретных принципов и их осуществление — это задача руководителя организации. [7]

Для достижения выдающихся коммерческих успехов нужно, во-первых, иметь высококвалифицированную команду менеджеров, а во-вторых — сделать так, чтобы эта команда работала с максимальной эффективностью на пике своих возможностей, считает

старший вице-президент Nyscomed Group, генеральный директор компании “Никомед Россия СНГ” Йостейн Дэвидсен. А это реально только тогда, когда люди действительно вовлечены в бизнес и воспринимают цели компании как свои собственные.

Как показывают данные исследований Hewitt Associates за последние несколько лет, более высокая вовлеченность персонала оправдывает себя выдающимися показателями суммарного возврата на инвестиции акционеров (TSR). Например, в компаниях, где показатель вовлеченности более 60%, TSR равен или превышает 20%. При уровне вовлеченности менее 40% значение может быть отрицательным, т.е. акционеры несут убытки.

Инвестиции в человеческий капитал

“Вызовы современного рынка диктуют очень высокие требования к уровню управленческой квалификации менеджеров, — говорит Йостейн Дэвидсен. — Сегодня темпы роста бизнеса столь велики, что от управленцев требуется умение контролировать и направлять этот рост, чтобы вложенные инвестиции давали необходимую прибыльность. В условиях, когда компания постоянно инвестирует в быстрорастущий рынок, очень важно сохранять этот баланс. От того, насколько профессионально менеджеры выполняют эту задачу, зависит успех компании на рынке в будущем”.

“В основе политики компании “Никомед” лежит принцип трех Р (people, people, people), нацеленный на то, чтобы привлекать, развивать и сохранять лучших сотрудников. Люди — главное конкурентное преимущество компании”, — отмечает Йостейн Дэвидсен. [8]

Как частный случай таких инвестиций можно рассмотреть такой немаловажный элемент управления персоналом, как обучение.

«Персонал играет одну из ведущих ролей в повышении эффективности компании. Эту истину давно и хорошо усвоили на Западе и все больше признают руководители и собственники бизнеса в России. Компания, для которой собственные сотрудники не являются ценностью, вряд ли сможет предложить потребителям действительно качественный сервис, продукты, хорошие идеи. А что такое ценные сотрудники? Это прежде всего профессионалы — настоящие или будущие, люди с высоким потенциалом: творческим, лидерским, профессиональным.» – считает Мария Бондарева, менеджер по развитию, нецелевому обучению и подбору персонала компании "АстраЗенека" [9]

“Война за таланты” уже давно не новость. Высокотехнологичных специалистов на рынке меньше, чем нуждающихся в них компаний. Все сложнее и дороже набирать готовых специалистов. В данной ситуации способность компании самостоятельно выращивать профессионалов определяет успешность бизнеса. Именно поэтому многие компании развивают системы обучения, которые ориентированы на корпоративные стандарты, и учитывают индивидуальные особенности, а также уровень подготовки разных сотрудников.

В “АстраЗенеке” сотрудник обучается с самого начала работы. Первые несколько недель — в формате коучинга с непосредственным руководителем. Регулярно (раз в 1—3 месяца) мы организуем вводные курсы для новых сотрудников, где они изучают продукты и историю компании, специфику работы, основные политики и процедуры, которые позволят им эффективно работать, соблюдая все необходимые стандарты.

Система обучения должна быть гибкой — ее необходимо “настраивать” под задачи компании и потребности сотрудников. Поэтому она подразумевает наличие разных форм обучения. Это тренинги (как внешние, так и внутренние), конференции, где специалист может пообщаться со своими коллегами из других компаний, “круглые столы”, где более опытные сотрудники передают свои знания и профессиональные секреты новичкам.

Заметно возрастает роль дистанционных форм обучения, которое, в частности, позволяет распространять и поддерживать единые корпоративные стандарты, даже когда речь идет о разных странах. Разработав единый курс, компания может транслировать его на международном уровне, адаптируя к национальным особенностям и специфике.

1.4. Предпосылки возникновения менеджмента и основные этапы его развития

В процессе развития общества появляются потребности в новых товарах и услугах. Для их производства необходимо выполнение различных работ, которые часто требуют совместных усилий многих работников. Возникает необходимость *согласования* этой *совместной деятельности*.

Для повышения эффективности совместной деятельности отдельные работники специализировались на выполнении определенных работ по производству продукции. Такая специализация деятельности работников, производящих продукцию, называется горизонтальным разделением труда. В процессе вертикального разделения труда

выделяется в самостоятельную специализированную деятельность согласование труда узкоспециализированных работников, выполняющих операции по производству товаров и оказанию услуг. В процессе вертикального разделения труда управление выделяется в качестве особого вида деятельности. Это внутренняя причина появления управления, она содержится внутри организации. По определению П. Друкера, управление - особый вид человеческой деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

Другая причина, требующая управленческой деятельности, связана с внешней средой организации, ее постоянным усложнением. Управленческая деятельность должна обеспечить учет усиливающегося воздействия внешней среды на организацию. Это - внешняя причина обособления управленческой деятельности. [3]-с 36

История развития менеджмента содержала следующие этапы :

- 1) 1900—1920 гг. — зарождение менеджмента (*Ф.Тейлор*)
 - 2) 1920-1940 гг. — выделение менеджмента как науки (*А.Файоль*), ведущий принцип: четкая регламентация, распределение работ и строгая дисциплина;
 - 3) 1940—1960 гг. — теория «человеческих отношений» (*А.Маслоу*), менеджмент с гуманистически-психологическим уклоном (ведущий принцип: усиление инициативы, активности людей);
 - 4) 1960—1970 гг. — компьютеризация системы управления;
 - 5) 1970—1980 гг. — ситуативный менеджмент (ведущий принцип: гибкость методов, форм управления);
- 1980—1990 гг. — управление на предприятии рассматривается в тесной связи с рынком и маркетингом. Маркетинг — наука и искусство управления обменом, управления рынком. [2]-с13

В нашей стране был накоплен большой опыт управления в *централизованной* экономике. Отечественная экономика и выдающихся организаторов производства, и известных исследователей, получивших широкое международное признание. Здесь достаточно назвать имена В.В. Леонтьева и Л.В. Канторовича. Знаменитый метод “затраты - выпуск” В.В. Леонтьева опирается на балансовые разработки, выполненные в России в 20-е годы. Теория линейного программирования была разработана Л.В. Канторовичем также исходя из потребностей централизованно руководимой экономики. [9] с 8-9

1.5 Понятие менеджмента персонала ,его функции и основные задачи

Менеджмент-это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента — достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании.

Менеджмент персонала - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей. [1]

Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации [27, с.21].

Кибанов А.Я. дает следующее определение: *управление персоналом* – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [5, с.13].

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация, регулирование и контроль. Некоторые авторы к числу функций относят также прогнозирование, анализ, руководство, координацию и т.д. Однако принципиальным является не число выделенных функций, а трактовка их содержания.

Все функции управления взаимосвязаны, образуют *систему*. Исходный пункт разработки плана - обоснование стратегии развития организации на основе прогнозов. Необходимо также учитывать анализ выполнения плана в предшествующем периоде на основе информации, полученной в ходе контроля. Мотивация исполнителей требует ресурсов, которые должны быть предусмотрены в ходе их планового распределения. Организация как функция менеджмента должна обеспечить реализацию разработанных планов. В то же время и сама организационная структура является результатом планирования.

Функции управления образуют единый *процесс* управленческой деятельности, где каждая функция относительно самостоятельна, имеет свои специфические методы, инструменты. [7– с 40]

Основные задачи менеджмента персонала :

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами. [2]

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом;
- Управление производительностью труда;
- Разработка систем мотивации эффективной деятельности;

[1]

1.6. Принципиальные отличия управления персоналом от управления другими производственными ресурсами

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении.

По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.

В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной. . [4]- 7 с

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений.

1.7. Принципы и методы управления персоналом

Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Основным в менеджменте является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений;

— принцип умелого использования *единоначалия* и *коллегиальности* в управлении.

Коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;

— *принцип научной обоснованности* управления, т. е. все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

— *принцип плановости*, т. е. установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе;

— *принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*, т. е. каждый в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;

— *принцип мотивации*, т. е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности;

— *принцип демократизации управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников. [2 – с 107]

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей.

Выделяют следующие методы управления:

— организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

— экономические, обусловленные экономическими стимулами;

— социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

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. п.); 2) согласительные (консультация, разрешение компромисса); 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

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 (личный пример, авторитет, убеждение, внушение, соревнование, критика и самокритика, ритуалы и т. д.).[2– 108-109с]

1.8. Особенности управлением персоналом на фармацевтическом предприятии

На фарм. предприятии предъявляются повышенные требования к квалификации персонала . Это связано с тем, что лекарственные вещества – особый вид продукции, от которого зависит здоровье людей, к его качеству предъявляются особые требования.

В связи с этим перед системой управления персоналом стоит особая задача :

- Обязательный период аттестации работников ;
- Разработка индивидуальных планов развития, повышения квалификации

Так же важной проблемой стоит ограниченный выбор специалистов , с высшим образованием, имеющих достаточную квалификацию для работы в сфере производства лекарственных средств. Источниками кадров могут быть : выпускники Санкт-Петербургской Химико- Фармацевтической Академии, а также специалисты работающие на других фармацевтических предприятиях. Что влечет за собой очередную управленческую задачу – создание условий на производстве для возникновения возможности перехода кадров , т.е. создание более выгодных и комфортных условия работы для персонала.

Кадровый состав фармацевтических предприятий – в основном женщины, что существенно влияет на управление.

- 1) Женщины проявляют большую чувствительность к психологической атмосфере в коллективе
- 2) Женщины обращают внимание не только на смысл и содержание работы , но и на форму , в которой она преподносится
- 3) Женщины считают, что нужно поддерживать равные отношения со всеми
- 4) В основе женских отношения – особая иерархия, основанная на возрасте и соц. статусе.
- 5) Женщины ценят стабильность – т.е негативное отношение к резким переменам
- 6) Возникающие конфликты связаны с личными отношениями и условиями на работе.

7) Женщинам требуется определенный вид нематериального стимулирования. В частности социальный связанный с материальными выплатами при рождении ребенка и тому подобное.

В управлении производством широко распространено организационное нормирование – внутренний распорядок, порядок увольнений и тому подобное.

На фарм. предприятиях используются все известные метод управления персоналом :

- Экономические
- Социально – психологические
- Административные

Выводы

В данной работе мы убедились в том , что без целенаправленного, профессионального кадрового менеджмента невозможна эффективная работа предприятия. Мы также рассмотрели основные этапы развития, функции и цели менеджмента персонала.

Описанные в данной работе методы и принципы управления персоналом , с учетом особенностей управления на фарм. предприятии ,могут быть использованы на практике, однако для этого требуется более глубокое их изучение .Так например для эффективного кадрового менеджмента необходимо знать существующие формы и содержание материального стимулирования, нематериального, основные теории мотивации, методы оценки деловой деятельности и много другое.

В заключении важно отметить, что проблема управления персоналом действительно очень актуальна в настоящее время , особенно в России , где руководители предприятий, основываясь на зарубежном и собственном опыте, уже начинают понимать, что развитие и процветание любой конкурентоспособной компании во многом зависит от привлечения квалифицированных кадров и поддержки эффективности их работы, что и является задачей менеджмента персоналом.

РАЗДЕЛ 2: ОРГАНИЗАЦИОННО –КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

2.1. Планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога

Планирование фонда оплаты труда и величины единого социального налога необходимы для расчетов себестоимости продукции и показателей прибыли, для оценки экономической эффективности производства, а также разработки мероприятий по материальному стимулированию.

Расчет производится из следующих данных :

Численность персонала и общая сумма годовых затрат на персонал указаны в исходном задании. В свою очередь сумма годовых затрат на персонал состоит из 2х составляющих фонда оплаты труда (ФОТ) , и отчислений на социальные нужды в форме единого социального налога (ЕСН).

ЕСН дифференцирован в зависимости от объема годового дохода, получаемого работниками:

- Если годовой доход меньше или равен 280000руб, то ЕСН составляет 26%;
- Если годовой доход находится в пределах 280001 и 600000 руб., то ЕСН равен 72800 руб. + 10 % от суммы превышающей 280000 руб.;
- Если годовой доход превышает 600000 руб., то ЕСН равен 104800 рублей + 2 % от суммы ,превышающей 600000;

ФОТ расходуется на выплату базовой части заработной платы и дополнительные выплаты. (дополнительные выплаты составляют приблизительно 25 % от ФОТ)

Среднемесячные должностные оклады не могут быть меньше минимального размера оплаты труда (МРОТ), устанавливается исходя из уровня квалификации, стажа работника, образования, сложности выполняемой работы и т.д.Оклад руководителя не может превышать средняя заработную плату работником основного персонала более чем в 5 раз.

Вычисления ФОТ основного ,ФОТ доп. А также ЕСН производились в программе

Microsoft Office Excel, результат планирования вынесен в таблицу 1

Таблица 1 – Планирование квартального ФОТ и величины ЕСН

Категория работников	Списочная численность работников, чел.	Месячный должностной оклад, руб.	Дополнительная заработная плата, руб.	Среднемесячная оплата труда работника, руб.	Фонд основной заработной платы за квартал, тыс.руб.	Фонд дополнительной заработной платы за квартал, тыс.руб.	Фонд оплаты труда тыс за квартал, руб.	Единый социальный налог за квартал, тыс.руб.	ФОТ+ ЕСН год, тыс.руб.
1. Рабочие									
основные:									
аппаратчики	5	9000	2800	11800	135	42	177	46,02	223,02
вспомогательные:									
слесари	1	8300	2000	10300	24,9	6	30,9	8,034	38,934
электрики	1	8300	2000	10300	24,9	6	30,9	8,034	38,934
прочие:									
уборщицы	2	6000	2000	8000	36	12	48	12,48	60,48
грузчики	2	6500	2500	9000	39	15	54	14,04	68,04
2. Служащие									
руководители:									
начальник цеха	1	43500	7000	50500	130,5	21	151,5	104,92	256,42
специалисты:									
технолог	1	24500	4000	28500	73,5	12	85,5	79	164,5
химик	1	19000	3000	22000	57	9	66	71,2	137,2
микробиолог	1	19000	3000	22000	57	9	66	71,2	137,2
прочие служащие:									
лаборанты	2	14070,37	2500	16570,37	84,42222	15	99,42222	25,8497772	125,2719972
								Итого:	1250,00000

2.2 Формирование кадровой политики

1. Привлечение, отбор и адаптация персонала.

Требования предъявляемые к персоналу

А) Аппаратчик цеха ферментации

Требования.

Профессиональные:

- Образование не ниже среднего - специального
- Аппаратчик 5-го разряда
- Опыт работы не менее 1 года

Личностные :

- Возраст от 20 до 45 лет
- Аккуратность, добросовестность, внимательность, ответственное отношение к делу
- Хорошее состояние здоровья

Должностная инструкция

1. Общие положения

1.1. Аппаратчик процесса ферментации является рабочим цеха ферментации и подчиняется непосредственно начальнику цеха ферментации.

1.2. Аппаратчик процесса ферментации должен знать:

- технологию проведения процесса ферментации;
- технологическую схему производства;
- схему коммуникаций;
- основные требования к сырью;
- понятие о микробиологической чистоте культуральной жидкости и аппаратуры;
- свойства продуцента и их жизнедеятельность;
- сроки выдержки;
- стандарты, технологические свойства готовой продукции;
- правила и режим ферментации;
- методику несложных анализов;
- правила пользования средствами измерений и таблицами поправок;
- причины отклонения от норм технологического режима и способы их устранения;
- виды брака и способы его предупреждения и устранения;
- принцип работы, устройство, конструктивные особенности и правила эксплуатации обслуживаемого оборудования, средств измерений;
- способы устранения неисправностей в работе оборудования;
- правила мойки, дезинфекции и санобработки оборудования и коммуникаций;
- характеристики опасных и вредных производственных факторов;
- указания по безопасному содержанию рабочего места;
- действия, направленные на предотвращение аварийных ситуаций;
- требования к использованию средств защиты;
- способы и приемы безопасного выполнения работ;
- порядок извещения руководителя о всех недостатках, обнаруженных во время работы;
- порядок действий при возникновении аварий и ситуаций, которые могут привести к нежелательным последствиям;
- правила оказания первой (доврачебной) помощи пострадавшим при травмировании, отравлении и внезапном заболевании;
- правила внутреннего трудового распорядка;

2. Обязанности

2.1. Аппаратчик процесса ферментации перед началом рабочего дня:

- проходит в установленном порядке периодические медицинские осмотры;
- проходит в установленном порядке инструктаж по охране труда;
- надевает санитарную одежду и обувь;
- принимает рабочее место;
- подготавливает рабочее место и средства индивидуальной защиты;
- проверяет исправность оборудования, приспособлений и инструмента, ограждений, сигнализации, блокировочных и других устройств, защитного заземления, вентиляции, освещения .

2.2. В процессе работы аппаратчик процесса ферментации должен:

- соблюдает требования личной гигиены и производственной санитарии;
- соблюдает правила использования технологического оборудования, приспособлений и инструментов, способы и приемы безопасного выполнения работ;
- немедленно ставит в известность непосредственного руководителя о всех недостатках, обнаруженных во время работы;
- оказывает первую (доврачебную) помощь пострадавшим при травмировании, отравлении в аварийных ситуациях и внезапном заболевании;

2.3. В течение рабочего дня аппаратчик процесса ферментации:

- ведет технологические процессы ферментации в соответствии с технологической инструкцией;
 - производит подноску и присоединение шлангов.
 - осуществляет транспортировку культуральной жидкости при помощи насоса в цех выделения и очистки ,в соответствии с требованиями по соблюдения микробиологической чистоты культуральной жидкости;
 - выполняет перекачку квасного суслу в бродильные чаны;
 - ведет наблюдение за технологическим режимом на всех стадиях процесса брожения;
 - регулирует температурный режим и давление по показаниям контрольно-измерительных приборов на всех стадиях ферментации;
 - производит пуск воды, подачу хладагента в соответствии с технологическим режимом;
 - осуществляет засев продуцента в ферментатор вместе с микробиологом;
 - в соответствии с технологией осуществляет регулировку РН среды;
 - приготавливает пеногасительную смесь и подает ее в ферментатор ;
 - наблюдает за работой обслуживаемого оборудования;
 - предупреждает и устраняет отклонения от нормы технологического режима;
 - следит за исправностью контрольно-измерительных приборов;
 - производит санитарную обработку ферментатора , следит за соблюдением режима стерилизации;
 - ведет установленный учет и техническую документацию;
- 2.4. Аппаратчик процесса ферментации в конце рабочего дня:
- осуществляет уборку рабочего места;
 - сдает санитарную одежду и обувь на сушку, стирку;
 - сдает рабочее место;

3. Ответственность

3.1. Аппаратчик процесса ферментации привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии со статьей 192 Трудового кодекса РФ за:

- некачественное и несвоевременное исполнение работ и обязанностей, перечисленных в настоящей инструкции;
- незнание документов и материалов, перечисленных в настоящей инструкции.

3.2. Аппаратчик процесса ферментации несет материальную ответственность за обеспечение сохранности вверенных ему товарно-материальных ценностей.

3.3. Аппаратчик процесса брожения за совершение правонарушений в процессе своей деятельности в зависимости от их характера и последствий несет гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность в порядке, установленном законодательством

Б) Начальник цеха

Требования

Профессиональные :

- Образование высшее - техническое
- Стаж работы на инженерно-технических должностях не менее 3 лет
- 11-разряд

Личностные:

- Возраст не моложе 25 лет

- Уравновешенность, дисциплинированность, ответственное отношение к делу

Управленческие навыки:

- Умение работать с людьми (подчиненными и начальством)
- Хорошие организаторские способности
- Способность оперативно принимать решения
- Умение контролировать результаты деятельности подчиненных и свои собственные
- Способность организовывать и планировать работу подчиненных

1.2. Процедура отбора и найма персонала

Рассмотрим этапы проведения отбора персонала (на примере поиска и отбора сотрудника на должность начальника цеха):

- Размещается вакансия на должность начальника цеха (в соответствии с вышеописанными требованиями) на бирже труда, в газете, интернет-порталах и т.д.
- Далее ведется анализ анкетных данных, резюме и сопроводительных документов полученных в ответ на опубликованную вакансию.
- По результатам анализа, соискатели удовлетворяющие требованиям приглашаются на собеседование, с целью установления в личной беседе тех нюансов которые трудно осветить при помощи анкет, а также чтобы составить окончательное мнение о кандидате.
- В завершении процедуры отбора сотрудника, после проведения собеседования и установления того факта, что соискатель подходит на должность по личностным и профессиональным качествам – проводится его медицинский осмотр. Медицинский осмотр проводится для того, чтобы установить, что у соискателя нет отклонений в здоровье, препятствующих выполнению обязанностей на вакантной должности.
- Далее кандидат устанавливается испытательный срок в 3 месяца. Для того, чтобы руководитель мог проверить, подходит ли ему новый сотрудник. В случае если сотрудник с успехом проработает испытательный срок его окончательно утверждают на должность.

*В некоторых случаях при приеме на работу кандидатам предлагается ответить на тестовый опрос, освещающий основные вопросы деятельности в которой должен быть компетентен кандидат. В данном случае оценка компетентности оценивается на собеседовании.

При приеме на работу на должность начальника цеха наиболее важными будут следующие критерии (критерии расположены в порядке убывания их значимости)

- Профессиональная компетентность
- Навыки в управлении персоналом
- Способность анализировать различные ситуации и оперативно принимать решения
- Умение эффективно использовать основные и оборотные средства
- Умение планировать в области совершенствования организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов, внедрению прогрессивных форм организации труда и т.д.

Размещение вакансии (по согласованным с зам.ген.директора по производству, требованиям) осуществляет отдел кадров. Анализ анкет и резюме также осуществляет отдел кадров. Собеседование с кандидатом на должность начальника цеха проводит зам. генерального директора по производству , а также зам. генерального директора по кадровым и социальным вопросам. Затем соискатель пишет заявление о приеме на работу , которое подписывает зам. генерального директора по производству , а также зам. генерального директора по кадровым и социальным вопросам, после чего отдел кадров готовит приказ под подпись генерального директора.

В числе обязательных документов при приеме на работу должны быть : справка № 286, паспорт, трудовая книжка, дипломы об образовании ,(а так же свидетельства о повышении квалификации и прочие документы свидетельствующие о получении какого-либо образования связанного с видом деятельности, осуществляемом на должности начальника цеха),военный билет (для военнообязанных), пенсионное страховое свидетельство, ИНН.

2. Управление поведением персонала

2.1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

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

В качестве *материального стимулирования* на производстве используется премирование.

Аппаратчикам, уборщицам, слесарям, электрикам, грузчикам премии назначаются за добросовестное выполнение обязанностей и проявление инициативы . В частности уборщицы, электрики и слесари должны внимательно следить за состоянием своих рабочих участков и оперативно реагировать на происшествия, требующие их профессионального вмешательства. Аппаратчики также поощряются за отсутствие браков, и за проявление инициативы по их предотвращению.

Премии химикам ,микробиологам и лаборантам назначаются по результатам их деятельности (количества, качества проведенных анализов, и т.д.)

Премирование начальника цеха осуществляется по результатам производительности цеха за период (месяц).

Размер премий устанавливается в зависимости от заработной платы .Ниже приведены размеры индивидуальных вознаграждений для работников и служащих предприятия.

1. Рабочие :

<i>основные</i>	
аппаратчики	2800
<i>вспомогательные</i>	
слесари	2000
электрики	2000
<i>прочие</i>	
уборщицы	2000
грузчики	2500

2. Служащие

<i>руководители</i>	
начальник цеха	7000
<i>специалисты</i>	
технолог	4000
химик	3000
микробиолог	3000

Формами **нематериального стимулирования** на производстве являются :

Моральные:

- Объявления благодарности
- Размещения лучших работников на досках почета
- Выдача почетных грамот

Трудовое:

Работнику, по достижению каких-либо результатов доверяется более желаемая для него работа, более интересная, значимая.

Решения о применении к работникам выше перечисленных видов нематериального стимулирования возлагаются на руководителей, которые применяют их по своему усмотрению. Это связано с тем что конкретный руководитель знает потребности своих подчиненных, а также может объективно оценить результаты выполняемой ими работы.

Организационное:

- Хорошие взаимоотношения в коллективе
- Грамотный и эффективный руководитель

Социальные:

- А)обязательные:
 - Ежегодный отпуск
 - Оплата больничных
 - Пенсионный фонд
- Б) дополнительные
 - Частичная оплата отдыха
 - Для руководителей высшего звена – оплата мобильной связи
 - Оплата различных курсов повышения квалификации
 - Оплата питания

Вышеперечисленные виды социального и организационного нематериального стимулирования применимы для всех работников предприятия (за исключением оплаты мобильной связи)

Рассмотрим возможность использования на практике процессуальных и содержательных теорий мотивации в практике управления персоналом.

Содержательные теории применимы для изучения перечня и структуры потребностей персонала, которые в свою очередь являются мотивацией деятельности человека

Все содержательные теории мотивации, изучая потребности человека, выделяют те, которые мотивируют человека к определенному типу поведения. Менеджеры должны строить свою работу так, чтобы она удовлетворяла потребности работников, а значит, наиболее эффективно стимулировала его поведение.

Например для отбора руководителей в работе которых необходимо идти на риски , а так же не бояться личной ответственности можно воспользоваться теорией приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда, согласно которой люди с потребностью к власти чаще всего себя проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции.

Так же ,согласно теории приобретенных потребностей потребность успеха также находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Она проявляется в стремлении человека выполнить сложные задания, достигнуть высоких стандартов качества работы, превзойти других. Для них важно постоянно получать

результат. Наличие таких потребностей влияет на активность и результативность работников. Поэтому целесообразно оценивать уровень потребности достижения успеха при их продвижении по службе или при вхождении в организацию. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать таких работников, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их.

Процессуальные в свою очередь позволяют изучить что именно заставляет работника осуществлять те или иные действия.

Процессуальные теории мотивации объясняют, как человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный тип поведения. Теория ожиданий, связанная в основном с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что потребность в чем-то – не единственное необходимое условие для достижения цели. Человек также должен рассчитывать на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению этой потребности или приобретению желаемого.

Это означает, что, выбирая способ мотивации сотрудника, важно учитывать не только его действия, но и мыслительный процесс, включающий самостоятельный анализ задачи, выбор конкретного метода работы, ожидание возможных последствий, результатов своей деятельности и вознаграждения. Условие эффективного труда, по теории ожиданий, – это понимание, что существует четкая зависимость между выполнением обязанностей и получаемой компенсацией.

В теории ожиданий анализируются следующие взаимосвязи:

-- затраты труда и результаты (З-Р);

-- результаты и вознаграждение (Р-В);

-- вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

2.2. Корпоративная культура

Наиболее важными и значимыми для достижения поставленных целей ценностями являются :

- Стремление к совершенству
- Забота о здоровье населения
- Внимание к потребностям покупателей
- Надежность и открытость
- Командное взаимодействие на всех уровнях

Также предлагаются следующие лозунги:

- Здоровье – это путь к счастью и благополучию
- Честность перед самим собой и доверие другим – кратчайший путь к успеху

На предприятии устраиваются следующие корпоративные мероприятия:

- Празднование нового года
- Празднование дня здоровья
- Празднование дней рождения сотрудников
- Проводятся различные конференции посвященные инновациям в области биотехнологии и проч.

3. Управление развитием персонала

3.1 Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала проводится в следующих случаях:

- планируется расширение бизнеса;
- возникла новая бизнес-идея;
- намечаются кадровые перестановки;
- нужно уменьшить текучесть кадров;
- требуется снизить уровень конфликтности между отделами;
- в организации намечается аттестация;
- нужно узнать что-либо о своих сотрудниках

Принципы оценки персонала

- Прежде, чем оценивать персонал компании, важно четко определить, с какой целью проводится оценка, и на какие вопросы хотим получить ответ.
- Только четкое понимание цели позволяет выбрать адекватные инструменты и критерии оценки. Еще до начала процедуры оценки решается, каким образом будут использованы полученные результаты.
- Процедура должна быть открытой и понятной сотрудникам. Они имеют право знать результаты оценки.

Методы проведения деловой оценки персонала:

Описательный метод оценки

Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого.

Проводит оценку непосредственный руководитель аттестуемого.

Оценка проводится по показателям : профессиональное поведение ,личные качества, компетенция аттестуемого в области его деятельности.

Метод анкетирования

Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний.

Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Оценку проводит руководитель или специалист данного подразделения ,назначенный руководителем.

Показатели оценки самые различные : профессиональное поведение ,личные качества, компетенция.

Метод экспертных оценок

Оценка руководителя высшего звена с помощью группы экспертов.

Оцениваются такие качества как : умение работать с людьми, организаторские способности, изобретательность , профессиональная компетентность и т.д.

- 1) Эксперты - 3-5 человек, коллеги либо эксперты приглашенные со стороны

Этапы:

- 2) Формирование экспертной группы Опрос экспертов

3) Обработка результатов тестирования экспертов, формулирование выводов по результатам оценки.

Результаты деловой оценки используются для:

- определения форм стимулирования
- диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место
- в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала
- изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм

2.3 Разработка организационной структуры управления

2.3.1 Обоснование выбора организационной структуры управления

В данном курсовом проекте в соответствии с размерами и целями проектируемого предприятия была выбрана линейно -функциональная структура управления. Такая структура характерна для предприятий крупных и средних размеров, с численностью персонала от нескольких сотен до тысячи человек

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется заместителями генерального директора предприятия. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Линейно-функциональная организационная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Оформленная по линейно - функциональному принципу организация, сохраняет жесткость и простоту линейных структур, приобретает высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Происходит освобождение линейных

подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач, что позволяет резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект.

Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

Итак **преимуществом** линейно-функциональной организации является:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.
- построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.
- специализация руководителей по функциям
- ответственность каждого руководителя

Недостатки:

- расширение аппарата управления
- медленный процесс принятия решений
- не обладает достаточной гибкостью
- определенная конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных

Были рассмотрены также и другие организационные структуры в их числе: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и проектная.

Линейная структура – это многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю. Применяется на небольших предприятиях (до 100 человек)

Плюсы:

- очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный"
- явно выраженная ответственность
- быстрая реакция на прямые приказания
- простота построения самой структуры
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц

Минусы:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления
- невозможность сочетания в одном лице компетенции по различным функциям

Функциональная - тип организационной структуры, при котором подразделения создаются в соответствии с видом выполняемых ими работ и подчинены функциональным руководителям, т.е. происходит специализация руководителей по функциям.

Плюсы:

- снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления
- повышенная компетентность руководителей
- принятие обоснованных решений
- гибкость структуры
- уменьшение дублирования работ

Минусы:

- значительное усложнение связей внутри предприятия
- появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений
- затруднение координации деятельности организации
- возможность появления конфликтов

Дивизиональная – структура, основанная на выделении крупных производственно-хозяйственных подразделений, предоставления им определенной самостоятельности и перенесение на них ответственности за получение прибыли . Обычно применима для крупных предприятий (более 1000 человек)

Плюсы:

- наличие тенденций к децентрализации
- высокая степень самостоятельности дивизионов
- разгрузка менеджеров базового звена управления
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка

Минусы:

- появление дублирующих функций в дивизионах;
- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
- повышение затрат на координацию/связь
- замедленный процесс принятия решений

В качестве альтернативы линейно-функциональной структуры рассматривалась дивизиональная – региональная структура, в связи с тем, что сбыт продукции осуществляется по 3-м крупным регионам. Однако такой вариант был отвергнут, т.к. подобная структура предполагает значительное расширение штата и влечет за собой вышеуказанные отрицательные последствия. Вместо этого было решено что сбыт продукции могут осуществлять представительства предприятия(отделы сбыта), локализованные по этим регионам.

Проектная и матричная структуры относятся к адаптивным организационным структурам.

Матричная – структура основанная на принципе двойного подчинения работников. С одной стороны подчинение руководителю функционального подразделения, а с др. стороны руководителю проекта.

Плюсы:

- гибкость, т.е возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов
- значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
- усиление личной ответственности конкретных руководителей
- уменьшение нагрузки руководителей высшего уровня
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов и программ

Минусы:

- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел
- опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов
- большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом

Наибольшую роль в отвержении данной структуры являлись вышеуказанные недостатки структуры, а именно сложность для практической реализации такой структуры.

Проектная - предполагает формирование специального подразделения или проектной группы. Такие группы работают на основе и создаются только для решения конкретных задач, связанных с проектом. После завершения проекта персонал может переходить на работу в новом проекте, возвращаться на постоянную должность или увольняется, если это был временный работник.

Плюсы:

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Минусы:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

В заключении этого раздела хотелось бы сказать, что немаловажную роль в выборе сыграл опыт предприятий схожих с проектируемым размерами, номенклатурой производимой продукции, и целями и задачами предприятия. У таких предприятий наиболее распространенной является линейно-функциональная организационная структура, и она позволяет достигать намеченных целей и решать поставленные перед предприятием задачи с достаточной степенью успеха.

Результатом проведенной работы по выбору и разработке организационной структуры управления является схема организационной структуры управления, представленная на рис. 1

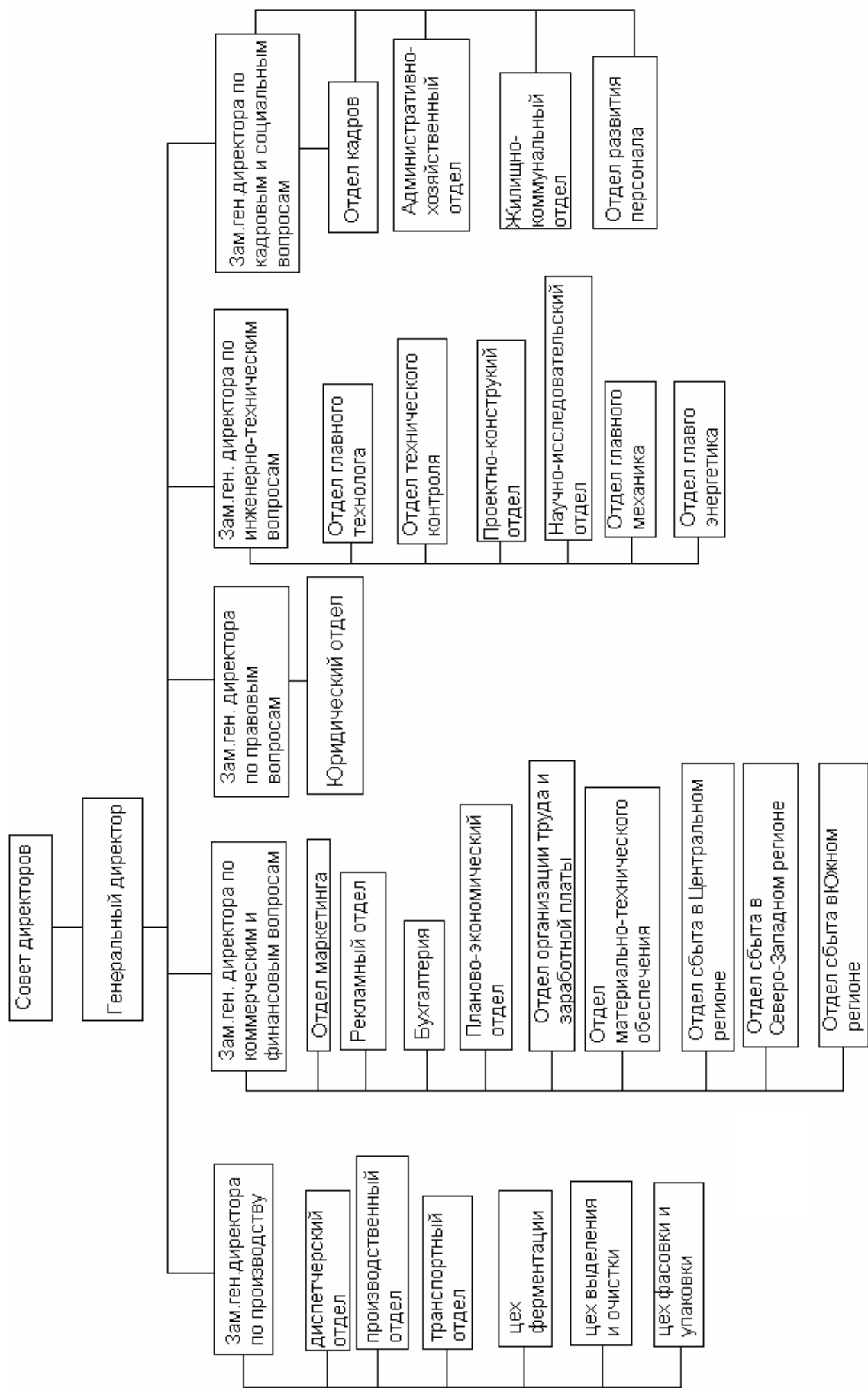


Рис.1 Организационная структура управления

2.4.2 Описание организационной структуры управления

На рис.1 представлена схема организационной структуры проектируемого предприятия. Данное предприятие является закрытым акционерным обществом (ЗАО), производит антибиотик Кимацеф, имеет три крупных цеха (цех ферментации, цех выделения и очистки и цех упаковки и фасовки готовой продукции), а также осуществляет сбыт продукции по 3-м крупным регионам Р.Ф. (Южному, Северо- Западному, Центральному)

Дирекцией ЗАО является *совет директоров*, учредителей предприятия, во главе с председателем. Советом директоров назначается *генеральный директор*, осуществляющий руководство предприятием. Ген.директор обладает полномочиями для разработки стратегии и организации текущей работы предприятия.

Часть своих полномочий ген. директор передает своим заместителям – руководителям структурных подразделений предприятия. В их число входят:

- *заместитель ген.директора по производству*
- *заместитель ген.директора по коммерческим и финансовым вопросам*
- *заместитель ген.директора по правовым вопросам*
- *заместитель ген.директора по инженерно – техническим вопросам*
- *заместитель ген.директора по кадровым и социальным вопросам*

Заместитель ген.директора по производству решает вопросы связанные с изготовлением и сдачей на склад готовой продукции. В его подчинении находится *диспетчерский отдел, производственный отдел, транспортный отдел, цех ферментации, цех выделения и очистки, цех фасовки и упаковки готовой продукции.*

Производственный отдел – занимается календарным оперативно – производственным планированием. Численность отдела 15 человек

Диспетчерский отдел – осуществляет оперативное регулирование хода производства на предприятии. Численность 10 человек.

Транспортный отдел – занимается организацией перевозки грузов внутри предприятия и за его пределами. Численность отдела 12 человек.

Во главе *цеха ферментации*(численность 25 человек), *цеха выделения и очистки*(численность 18 человек),*цеха фасовки и упаковки готовой продукции*(численность 15 человек) стоят соответственно начальники цехов ферментации, выделения и очистки, фасовки и упаковки. (на схеме не указано).Которые в свою очередь следят за производством в данных цехах.

Заместитель ген.директора по коммерческим и финансовым вопросам – занимается анализом и планированием финансовой и коммерческой деятельности предприятия

В его подчинении находятся *отдел маркетинга, рекламный отдел, бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта в Центральном районе, отдел сбыта в Южном районе, отдел сбыта в Северо-Западном районе*

отдел маркетинга (Численность 12 человек) – занимается исследованием рынков сбыта
рекламный отдел(Численность 15 человек) – занимается продвижением продукции на рынке

бухгалтерия(численность 12 человек) – осуществляет учет поступления и расходования материальных и финансовых ресурсов а предприятии, учет рабочей силы. Также она ведет отчетность, проводит финансовый анализ деятельности предприятия и подготавливает финансовые отчеты

планово- экономический отдел(20 человек) – занимается разработкой комплексных долгосрочных и текущих планов деятельности предприятия (включая производство, финансы, техническое развитие и капитальное строительство), определяет экономическую

эффективность производства и капитальных вложений организует анализ хозяйственной деятельности предприятия и его звеньев.

отдел организации труда и заработной платы(численность 10 человек- разрабатывает распорядок труда и отдыха персонала и осуществляет его внутреннее нормирование, устанавливает необходимую численность работников предприятия , по согласованию с ген. директором

определяет систему и уровень оплаты труда, следит за соблюдением законов о труде.

отдел материально-технического обеспечения (10 человек) – находит и определяет поставщиков ресурсов, необходимых предприятию, заключает договоры с поставщиками, организует доставку материальных ресурсов на склад предприятия, обеспечивает их хранение и распределение по цехам

отдел сбыта в Центральном районе(15 человек) – занимается с бытом готовой продукции в Центральном районе

отдел сбыта в Южном районе(численность 16 человек)- занимается с бытом готовой продукции в Южном районе

отдел сбыта в Северо-Западном районе(численность 15 человек) - занимается с бытом готовой продукции в Северо-Западном районе

Заместитель ген.директора по правовым вопросам– занимается всевозможными юридическими вопросами. Ему подчиняется *юридический отдел.*

Юридический отдел(численность 15 человек) - занимается подготовкой, разработкой, согласованием, заключением договоров, контрактов, соглашений и иных юридически значимых документов.

Заместитель ген.директора по инженерно – техническим вопросам- занимается вопросами разработки новых технологий, контроля качества, а также инженерно-техническим обслуживанием производства. Ему подчиняется *отдел главного технолога, отдел технического контроля, проектно-конструкторский отдел, научно исследовательский отдел, отдел главного механика, отдел главного энергетика.*

отдел главного технолога (численность 10 человек)- вносит технологическое усовершенствование в производство, контролирует соблюдение цехами технологического режима

*отдел технического контроля (численность 12 человек)-*осуществляет выборочный и сплошной контроль качества выпускаемой продукции, контролирует качество пооперационной на рабочих местах, Организует входной контроль качества поступающих материалов, совместно с проектно –конструкторским и технологическим отделом осуществляет сертификацию выпускаемой продукции.

*проектно-конструкторский отдел(численность 15 человек) –*осуществляет разработку новых технологий, ведет учет недостатков качества продукции и разрабатывает меры по их устранению, принимает меры по снижению себестоимости и повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции.

*научно исследовательский отдел (численность 12 человек) –*ведет научные исследования со штаммами микроорганизмов- продуцентов с целью повышения выходов целевого продукта, а также способов хранения рабочего штамма с целью предотвращения снижения продуктивности.

отдел главного механика(численность 10 человек) – организует обслуживание и ремонт технологического оборудования, проводит его модернизацию.

отдел главного энергетика(численность 10 человек) - организует обслуживание и ремонт теплового и энергетического оборудования, проводит его модернизацию, обеспечивает

поставки и распределение электрической и тепловой энергии, газа и воды на предприятии, контролирует их расход.

Заместитель ген.директора по кадровым и социальным вопросам – занимается вопросам отбора и найма работников, их адаптацией, повышением квалификации и т.д. Ему подчиняются *отдел кадров, административно- хозяйственный отдел, жилищно-коммунальный отдел, отдел развития персонала.*

отдел кадров- занимается вопросами найма и высвобождения персонала, проводит контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины.

административно- хозяйственный отдел - обеспечивает надлежащее содержание и эксплуатацию производственных и административных зданий и объектов инженерной инфраструктуры и занимается их благоустройством, а так же обеспечением сотрудников необходимыми расходными материалами.

жилищно-коммунальный отдел- занимается жилищно-коммунальным и бытовым обслуживанием производства.

отдел развития персонала – планированием обучения кадров, разрабатывает программы адаптации персонала.

Для придания описанию предметности рассмотрим подробно порядок принятия решения по различным вопросам, при реализации проекта строительства нового цеха на производстве. Разработкой проекта занимается планово-экономический отдел. После того, как проект будет завершен, он обсуждается с зам. директора по коммерческим и финансовым вопросам, а так же с зам. директора по производству. Далее проект отдается на оценку совету директоров и в случае, если проект принимается на совете директоров, издается приказ по всему предприятию, в котором указывается какой именно отдел будет заниматься какой частью реализации проекта. Например отдел материально – технического обеспечения будет находить и определять поставщиков ресурсов, необходимых предприятию, заключать договоры с поставщиками.

РАЗДЕЛ 3: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

3.1. Планирование затрат на производство и реализацию лекарственных средств

3.1.1. Расчет капитальных затрат на строительство проектируемого объекта

Таблица 4

Сводная смета капитальных затрат на строительство цехов по производству Кимацефа

Наименование элементов капитальных затрат	Сумма затрат. Тыс.руб.	Доля в итоговой сумме капитальных затрат, %
1. Затраты на строительство здания	80000	75.33
2. Стоимость основного технологического оборудования	17000	16.01
3. Стоимость прочих объектов, включая затраты на охрану окружающей среды	6800	6.4
4. Внеобъемные капитальные затраты	2400	2.26
Итоговая сумма капитальных затрат (КЗ)	106200	100.0

ОПФ=КЗ-внеобъем.З=106200-2400=103800 тыс.руб.

ОПФ – основные производственные фонды

Доля капитальных затрат ,приходящихся на производство составляет 26550тыс.руб.

3.1.2. Планирование текущих затрат на производство и реализацию Кимацефа

Таблица №6 Расчет амортизационных отчислений

Наименование объектов основных средств	Первоначальная стоимость, тыс.руб.	Норма амортизации %	Сумма амортизации
1. Здание	80000	1.7	1360
2. Основное технологическое оборудование	17000	16.0	2720
3. Прочие объекты	6800	10.0	680
ИТОГО:	103800	-	4760

Доля амортизационных отчислений ,приходящихся на производство составляет 1190 тыс.руб

Наименование элементов текущих затрат	Сумма затрат в квартал, тыс.руб.	Доля в итоговой сумме текущих затрат, %
1. Материальные затраты	55000	76.6
2.ФОТ	809.22222	1.13
3.ЕСН	440.77778	0.61
4.Амортизационные отчисления	1190	1.66
5. Прочие затраты	14360	20
Итоговая сумма текущих затрат (З)	71800	100.0

Себестоимость единицы лекарственного средства (С) :

$$C = Z/M = 71800/2200 = 32.64 \text{ (32 рубля 64 коп за упаковку)}$$

Производственная мощность (М) – 2200 тыс.уп в квартал (по заданию)

Методом полных издержек установим цену на лек. Средство (Ц).

Рентабельность продукции (Р)= 20 %

$$Ц = C \cdot (1 + 0.2) = 32.64 \cdot 1.2 = 39.17 \text{ (39 рублей 17 коп за упаковку)}$$

Товарная продукция (объем продаж в стоимостном выражении) (ТП)

$$ТП = Ц \cdot M = 39.17 \cdot 2200 \text{ тыс уп} = 86174 \text{ тыс.руб.}$$

3.1.3 Планирование затрат на формирование оборотного капитала

Норматив оборотных средств на создание производственных запасов (Нпз)

$$Нпз = (Z/M) \cdot Нз1$$

Норма оборотных средств в незавершенном производстве (Ннз)

$$Ннз = (0,5 \cdot (Z_M + Z) / T) \cdot Tц$$

Норматив оборотных средств на создание запасов готовой продукции (Нгп)

$$Нгп = (Z/T) \cdot Нз2$$

Норматив дебиторской задолженности (Ндз)

$$Ндз = (ТП/T) \cdot Нз3$$

T= 90 дней – продолжительность расчетного периода, дней.

Нз- норма запаса (табл. №8)

Z – общая сумма текущих затрат на производство и реализацию продукции, тыс. руб.

Таблица №8 Расчет потребности в оборотных средствах

Наименование элементов оборотных средств	Норма запаса (задолженности), дни	Норматив оборотных средств, тыс. руб.
1.Производственные запасы	3	1833.33333
2. Незавершенное производство	1	704.44444
3. Запасы готовой продукции	15	11966.66667
4. Дебиторская задолженность	30	28724.66667
Общая потребность в оборотном капитале (ОК)		43229.11111

Общая величина инвестиционных затрат: (ИЗ)

$ИЗ=К+ОК = 43229.11111 + 26550 = 69779.11111$ тыс.руб.

3.2 Расчет технико-экономических показателей эффективности производства Кимацефа

Валовая прибыль (Побщ)

$Побщ=(Ц-С) \cdot М=ТП-З = 86174-71800=14374$ тыс.руб.

Налог на прибыль (20%) (Нп)

$Нп = Побщ \cdot Н1=14374 \cdot 0.2=2874.8$ тыс.руб.

Налог на имущество (Ним)

$Ним=ОПФ \cdot Н2=103800 \cdot 0.02=2076$ тыс.руб.

Прочие налоги(Нпр)

$Нпр = ФОТ \cdot Н3=809.22222 \cdot 0.03=24.27666$

Чистая прибыль (Пч):

$Пч=Побщ-Нп-Ним-Нпр=14374-2874.8-2076-24.27666 = 9398.92334$ тыс.руб.

Производительность труда (ПТ)

$ПТ=ТП/Чсп.ср = 86174/17 = 5069.05882$ тыс.руб./чел

Чсп.ср. – среднесписочная численность работников ,чел (по заданию)

Материалоемкость продукции (МЕ)

$МЕ=Зм/ТП = 55000/86174=0.638$ руб./руб.

Фондоотдача

$ФО=ТП/ОПФ = 86174/103800 = 0.83$ руб./руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (К ос.об)

$$K_{ос.об.} = TP/OK = 86174/43229.11111 = 1.99$$

Время оборота (тоб)

$$t_{об} = T_{кал}/K_{ос.об} = 90/1.99 = 45.2 \text{ дней}$$

Tкал. – календарный период времени.

3.3. Расчет показателей экономической эффективности инвестиционного проекта

Чистый денежный поток(ЧДП_t)

$$ЧДП_t = П_{чt} + A_t = 9398.92334 + 1190 = 10588.92334 \text{ тыс.руб.}$$

Коэффициент дисконтирования (α)

$$\alpha_t = 1/(1+E)^t$$

E- ставка дисконтирования

E = 10% по заданию

t – порядковый номер временного периода

Таблица №9 – Расчет денежных потоков инвестиционного проекта

год	Чистый денежный поток проекта, ЧДП _t , тыс.руб.	Коэффициент дисконтирования α_t	Дисконтированный денежный поток проекта, ЧДП _t · α_t , тыс.руб.	Кумулятивный денежный поток проекта, $\sum_{t=1}^t (ЧДП_t \cdot \alpha_t)$ тыс.руб.
t=1	10588,92334	0.909	9625,33132	9625,33132
t=2	10588,92334	0.826	8746,45068	18371,782
t=3	10588,92334	0.751	7952,28143	26324,06343
t=4	10588,92334	0.683	7232,23464	33556,29807
t=5	10588,92334	0.621	6575,72139	40132,01946
t=6	10588,92334	0.564	5972,15276	46104,17223
t=7	10588,92334	0.513	5432,11767	51536,2899

Чистая приведенная стоимость (ЧПС/NPV)

$$ЧПС = \sum_{t=1}^t (ЧДП_t \cdot \alpha_t) - ИЗ = 51536,2899 - 69779.11111 = -18242.82121 \text{ тыс. руб.}$$

Индекс доходности (ИД/PI)

$$ИД = \left(\sum_{t=1}^t (ЧДП_t \cdot \alpha_t) \right) / ИЗ = 51536,2899 / 69779.11111 = 0.739$$

Срок окупаемости инвестиционного проекта (Ток/DPP)

$$Ток = \min T, \text{ при котором } \sum_{t=1}^t (ЧДП_t \cdot \alpha_t) \text{ больше или равно } ИЗ$$

Исходя из значений ЧПС и ИД видно , что срок окупаемости будет превышать 7 лет.
 Для того , что бы определить его более точно , продлим Таблица №9 – Расчет денежных потоков инвестиционного проекта на несколько лет , до тех пор пока ЧПС не превысит ИЗ

год	Чистый денежный поток проекта , ЧДП t, тыс.руб.	Коэффициент дисконтирования α_t	Дисконтированный денежный поток проекта, ЧДПt· α_t , тыс.руб.	Кумулятивный денежный поток проекта, $КДП_t = \sum_{t=1}^t (ЧДП_t \cdot \alpha_t)$ тыс.руб.
t=1	10588,92334	0,909	9626,29395	9625,33132
t=2	10588,92334	0,826	8751,17631	18376,50763
t=3	10588,92334	0,751	7955,61483	26332,12247
t=4	10588,92334	0,683	7232,37712	33564,49958
t=5	10588,92334	0,621	6574,88829	40139,38787
t=6	10588,92334	0,564	5977,17117	46116,55905
t=7	10588,92334	0,513	5433,79198	51550,35102
t=8	10588,92334	0,467	4939,81089	56490,16191
t=9	10588,92334	0,424	4490,73717	60980,89908
t=10	10588,92334	0,386	4082,48834	65063,38741
t=11	10588,92334	0,350	3711,35303	68774,74045
t=12	10588,92334	0,319	3373,95730	72148,69775

Отсюда видно, что производство окупиться между 11м и 12м годом.
 Более точно :

$$\text{Ток} = 11 + (69779.11111 - 68774.74045) / 3373,95730 = 11.3 \text{ года}$$

Что гораздо больше максимально приемлемого (7 лет)

Внутренняя норма доходности (IRR)

го д	Чистый денежный поток проекта , ЧДП t, тыс.руб.	Коэффициент дисконтирования α_t (1%)	Дисконтированный денежный поток тыс.руб.	Коэффициент дисконтирования α_t (2%)	Дисконтированный денежный поток тыс.руб
1	10588,9233	0,990	10484,08251	0,980	10381,29739
2	10588,9233	0,980	10380,27972	0,961	10177,74254
3	10588,9233	0,971	10277,50467	0,942	9978,17896
4	10588,9233	0,961	10175,74720	0,924	9782,52839
5	10588,9233	0,951	10074,99723	0,906	9590,71411
6	10588,9233	0,942	9975,24478	0,888	9402,66089
7	10588,9233	0,933	9876,47998	0,871	9218,29499

$$\Sigma = 71244,33609$$

$$\Sigma = 68531,41729$$

$$\text{ЧПС (+)} = 1465.22498 \quad \text{ЧПС (-)} = -1247.69382$$

$$\text{ВНД} = 1 + \frac{0 - 1465.22498}{-1247.69382 - 1465.22498} = 1.54 \%$$

Таблица 10 – Результаты оценки экономической эффективности инвестиционного проекта производства

№ п/п	Показатели	Обозначение	Единицы измерения	Величина
1	Производство продукции в натуральном выражении	М	Тыс. упаковок	2200
2	Инвестиционные затраты	ИЗ	тыс. руб.	69779.11111
3	Текущие затраты на производство и реализацию продукции	З	тыс. руб.	71800
4	Численность работников по проекту	Чсп.ср.	чел.	17
5	Товарная продукция	ТП	тыс. руб.	86174
6	Чистая прибыль	Пч	тыс. руб.	9398.92334
7	Производительность труда	ПТ	тыс. руб./чел.	5069.05882
8	Материалоемкость продукции	МЕ	руб./руб.	0.638
9	Фондоотдача	ФО	руб./руб.	0.83
10	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Кос об	-	1.99
11	Длительность одного оборота оборотных средств	тоб	дней	45.2
12	Чистая приведенная стоимость	ЧПС	тыс. руб.	-18242.82121
13	Индекс доходности	ИД	-	0.739
14	Срок окупаемости	Ток	лет	11.3
15	Внутренняя норма доходности	ВНД	%	1.54

Выводы относительно экономической эффективности инвестиционного проекта производства Кимацефа на основании представленных в таблице 10 показателей

Уже а стадии расчета кумулятивного денежного потока за семь лет видно, что проект не является эффективным, т.к. КДП меньше суммы инвестиционных затрат, что и подтверждает отрицательное значение чистой приведенной стоимости. Поскольку ЧПС меньше 0, то проект является убыточным, заданная норма прибыли не обеспечивается и проект необходимо отклонить.

Рассмотрим значение индекса доходности. Тот факт, что ИД меньше 1 говорит о том, что проект не рекомендуется к приятию, поскольку сумма дисконтированных денежных поступлений не превысит величину инвестиционных затрат, т.е проект не принесет желаемой прибыли, он является нерентабельным.

Как видно из расчета срока окупаемости, проект окупиться лишь через 12 лет, что недопустимо для инвесторов, этот срок намного превышает установленный максимальный срок окупаемости производства.

Т.к. внутренняя норма доходности много меньше стоимости источников финансирования, можно в очередной раз отметить, что данный проект не оправдан и его нужно отклонить

Заключение

В ходе данной работы была проведена следующая работа.

Были приняты определенные организационные и кадровые и управленческие решения , направленные на достижение успешной реализации инвестиционных проектов.

Также были выполнены следующие задачи :

- Изучены теоретических вопросов кадрового менеджмента;
- Проведено планирование численности персонала и фонда оплаты труда
- Сформирована кадровая политика предприятия
- Сформирована организационная структуры управления предприятием
- Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта.

Все это позволило приобрести определенные навыки в принятии решений, анализе инвестиционных проектов, а также усвоить основы управлением персоналом.

Список используемой литературы

- [1]-Бычкова, А.В. Управление персоналом/. Учебное пособие. А.В. Бычкова.- Пензенский Государственный Университет, 2005.- 137
- [2]- Самыгин, С.И. Менеджмент персонала/ С.И. Самыгин.- Ростов н/д : Феникс, 1997.- 480с.
- [3]- Чуйкин, А.М. Основы менеджмента. Учебное пособие/ А.М. Чуйкин – Калининград. Калининградский Государственный Университет, 1996.-110с.
- [4] – Карякин, А.М. Управление персоналом. Электронное учебное пособие/ А.М. – Иваново:Ивановский Государственный Университет,2005 – 105 с.
- [5]Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2005. – 352 с.
- [6]Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
- [7]– Колбасов И.В. Особая ценность компетенция каждого работника/ И. В. Колбасов//Управление персоналом – 2005- № 11
- [8] Бондарева, М.А. Когда вложения в обучение - не затраты, а выгодные инвестиции /М.А Бондарева// Фармперсонал-2008-№12
- [9] Корпоративный менеджмент (Интернет ресурс) Режим доступа <http://www.cfin.ru>
- [10] Социология организаций. Электронная библиотека (Интернет ресурс) Режим доступа <http://lib.socio.msu.ru/l/library?a=p&p=home&l=ru&w=windows-1251>
- [11] Кадровый менеджмент.(Интернет ресурс) Режим доступа <http://www.hrm.ru>