

*Лукашина Елена Вениаминовна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Пермский государственный аграрно-технологический университет им.
академика Д.Н. Прянишникова
Россия, г. Пермь
e-mail: semenkova234@gmail.com*

*Семенкова Екатерина Николаевна,
студентка 4 курса бакалавриата, заочный факультет,
Пермский государственный аграрно-технологический университет им.
академика Д.Н. Прянишникова
Россия, г. Пермь*

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация:** В статье анализируются системы управления предприятием. Автором указываются цели предприятия, виды планирования, стратегия развития предприятия, на примере, ООО «Колхоз имени Ленина». Помимо этого, уделяется внимание организации и системы оплаты труда.*

***Ключевые слова:** предприятие, система управления, стратегия развития, организация труда.*

*Lukashina Elena Veniaminovna,
candidate of economic sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Perm State Agrarian and Technological University named after academician
D.N. Pryanishnikova
Russia, Perm*

*Semenkova Ekaterina Nikolaevna,
4th year undergraduate student, correspondence department,
Perm State Agrarian and Technological University named after academician
D.N. Pryanishnikova
Russia, Perm*

ANALYSIS OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

***Abstract:** The article analyzes enterprise management systems. The author indicates the goals of the enterprise, types of planning, the development strategy of the enterprise, for example, LLC "Kolkhoz named after Lenin". In addition, attention is paid to the organization and system of remuneration.*

Key words: enterprise, management system, development strategy, labor organization.

Одним из важнейших элементов системы управления на предприятии ООО «Колхоз имени Ленина» является планирование его деятельности. Само предприятие имеет богатую историю и на сегодняшний день четко сформулированную миссию и цели развития.

Миссией предприятия является производство и обеспечение населения продовольствия.

Цели предприятия: объединение производства и реализация продукции растениеводства и животноводства, насыщение рынка услуг и потребительского рынка.

В плане стратегического развития предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» определена его ключевая стратегия: долгосрочное развитие предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, позиции предприятие в окружающей среде.

На сегодняшний день на предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» на предприятии широко используются различные виды планирования:

1. Долгосрочное планирование и все его элементы отражены в стратегии развития предприятия до 2030 года. Согласно ранее озвученной стратегии формируются большая часть подходов к управлению.

2. Среднесрочное планирование на предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» связано в основном с организацией заготовительной и производственной деятельности. Так, на предприятии есть ряд планов по выпуску основной продукции, затратам на производство и др.

3. Текущее и оперативное планирование на предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» включает такие планы как, планы по труду и заработной плате, планы закупки и продаж продукции, план маркетинга.

В целом система планирования на предприятия «Колхоз имени Ленина» осуществляется достаточно эффективно. Планы, связанные с долгосрочным,

финансовым развитием, производственное планирование ведется на предприятии, что позволяет достаточно эффективно осуществлять текущую деятельность и контроль. Однако, на предприятии практически отсутствуют планы по развитию персонала и кадровой политике.

Анализ системы организации на предприятия «Колхоз имени Ленина» начнем с анализа организационной структуры и структуры персонала.

Организационная структура предприятия «Колхоз имени Ленина» построена по функциональному принципу. Функциональный принцип построения организаций предполагает, что группировка отделов в них происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и направления их деятельности предприятия. Организационная структура предприятия «Колхоз имени Ленина» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура ООО «Колхоз имени Ленина»

На данной схеме отображено что, организацией руководит директор, который в своей деятельности полагается на бухгалтера, помощника директора. Директор осуществляет подбор и расстановку кадров, издает приказы, инструкции, распоряжается в пределах полномочий имуществом и средствами организации, заключает договоры, соглашения, контракты и другие сделки, то есть осуществляет стратегическое планирование, коммерческое согласование,

финансовую и хозяйственную деятельность предприятия. В соответствии со сметой расходов утверждает штатное расписание компании, устанавливает должностные оклады.

Бухгалтер отвечает за финансово-хозяйственную деятельность предприятия, занимается обработкой текущих бухгалтерских документов и подготовкой аналитических данных для составления финансовой отчетности.

Организационная структура предприятия достаточно гибкая и постоянно совершенствуется с учетом меняющихся рыночных условий. Столь четкие рамки подчиненности в организации прослеживаются по всей организационной структуре, от чего работа предприятия становится более слаженной и эффективной. Такая организационная структура наилучшим образом позволяет предприятию гибко взаимодействовать с внешней средой, эффективно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников, а значит, удовлетворять потребности клиентов и достигать поставленных целей с высокой эффективностью. Характеристика структурных подразделений представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристика структурных подразделений

Структурное подразделение	Функциональные обязанности
АУП (Административно-управленческий персонал)	работники предприятия, которые непосредственно выполняют функции управления организацией.
Молочно – товарная ферма	Это место где принимают и продают молоко-сырьё, в основном от молочных коров, а также от коз, овец, и некоторых других сельскохозяйственных животных
Бригада по обслуживанию животноводческих ферм	Обслуживающая бригада выполняет некоторые технологические операции с помощью тракторов, автомашин, электрокаров, кормоцехов и осуществляет техническое обслуживание машин и оборудования, которыми оснащено производство.

Структурное подразделение	Функциональные обязанности
Молоко – приемочный пункт	Молокоприемные пункты предназначены для приемки, очистки, анализа, охлаждения молока, а так же возможной первичной переработки молока у населения или фермерских хозяйств.
Центральная ремонтная мастерская	подразделение, выполняющее работы по поддержанию техники в исправном состоянии

Данные о квалификационном составе сотрудников представлены в таблице 6.

Для того чтобы работа в отделе была эффективной, важна не только грамотно поставленная задача, но и квалифицированные специалисты.

Таблица 6 - Социальная структура персонала ООО «Колхоз имени Ленина»

Группа	Количество человек	Удельный вес, %
Половозрастная		
Всего:	191	100
Мужчин	101	52
Женщин	90	47
Всего:	191	100
до 35 лет	10	5
36 – 50 лет	65	34
51 – 60 лет	50	26
свыше 60 лет	66	34
Квалификационная		
- Вид образования:		
Всего:	191	100
Высшее образование	23	12
Среднее образование	120	62
Начальное образование	32	16
Без образования	16	8
- Профиль образования:		
Всего:	191	100
По профилю занимаемой должности	150	78
Не по профилю занимаемой должности	41	21
- Стаж:		
Всего:	191	100
до 5 лет	20	10
от 5 до 15 лет	110	57
свыше 15 лет	61	31

Группа	Количество человек	Удельный вес, %
- Опыт работы по специальности:		
до 5 лет	26	13
от 5 до 15 лет	100	52
свыше 15 лет	65	34
Функциональная		
Всего:	191	100
Рабочие	165	86
Служащие	26	13
Всего:	191	100
Штатные	140	73
Привлеченные	51	26

Для определения эффективности использования трудовых ресурсов представим следующие диаграммы:

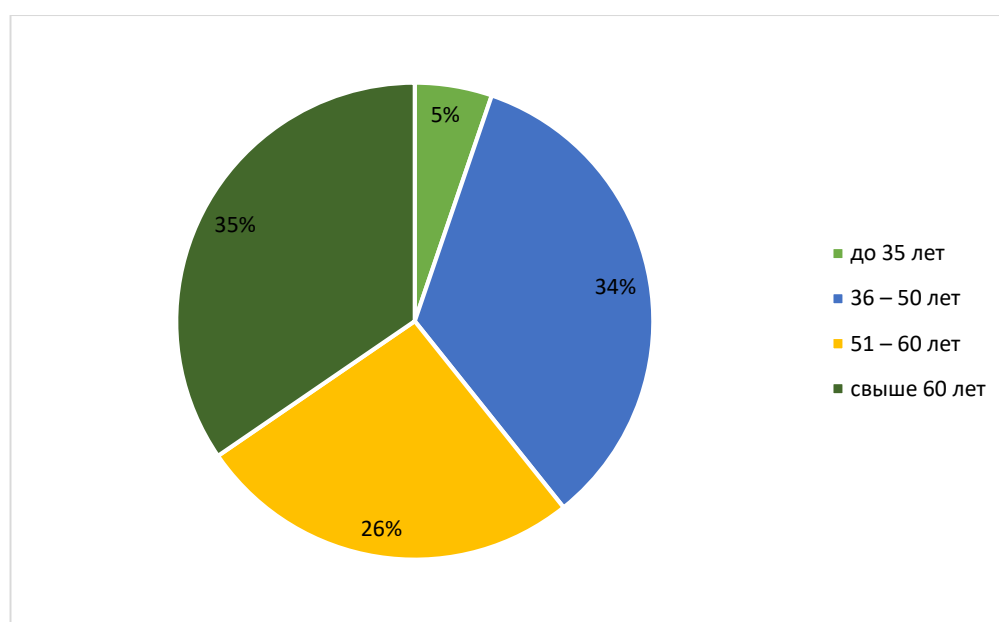


Рисунок 4. Распределение персонала по возрасту

Анализ возрастного состава персонала, позволил сделать вывод о том, что у большинства работников возраст свыше 60 лет (35 %).

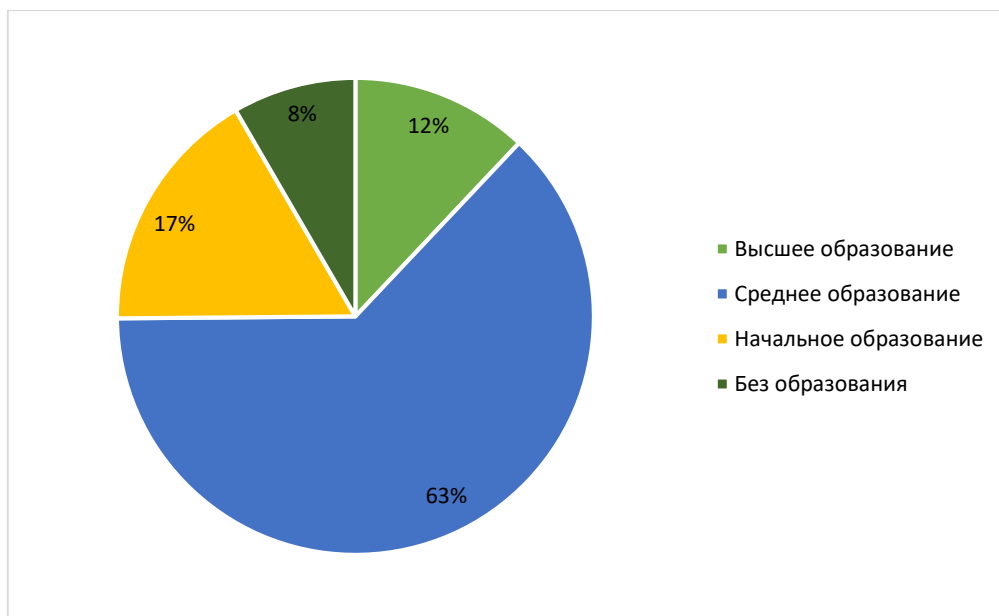


Рисунок 5. Распределение сотрудников по образованию

Из данных, представленных на рисунке 5, видно, что в подразделении работают квалифицированные работники, которые имеют высшее и среднее образование.

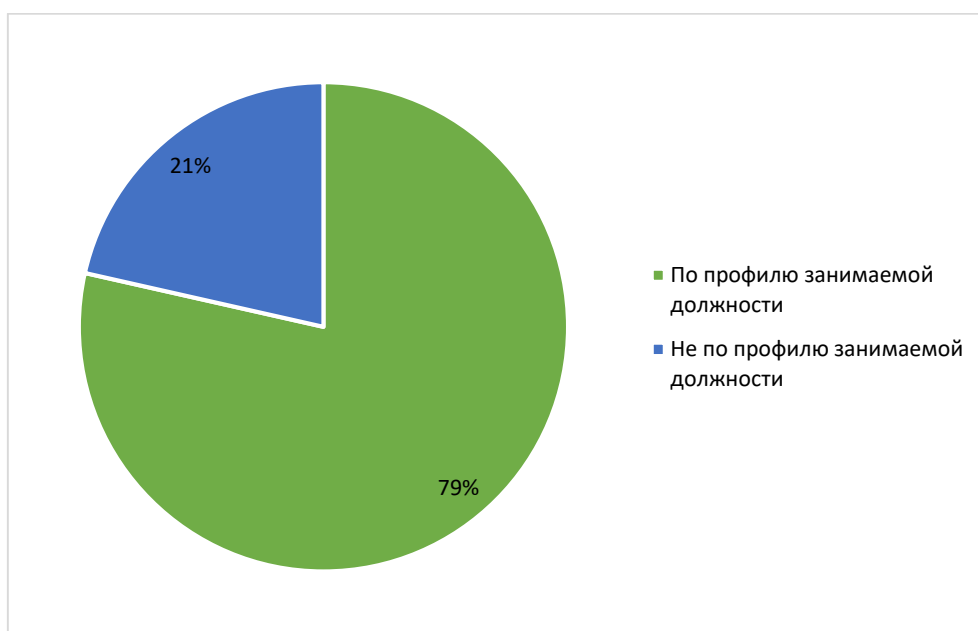


Рисунок 6. Распределение сотрудников по профилю

Большая часть сотрудников работают на предприятии и имеют образование по профилю занимаемой должностью.

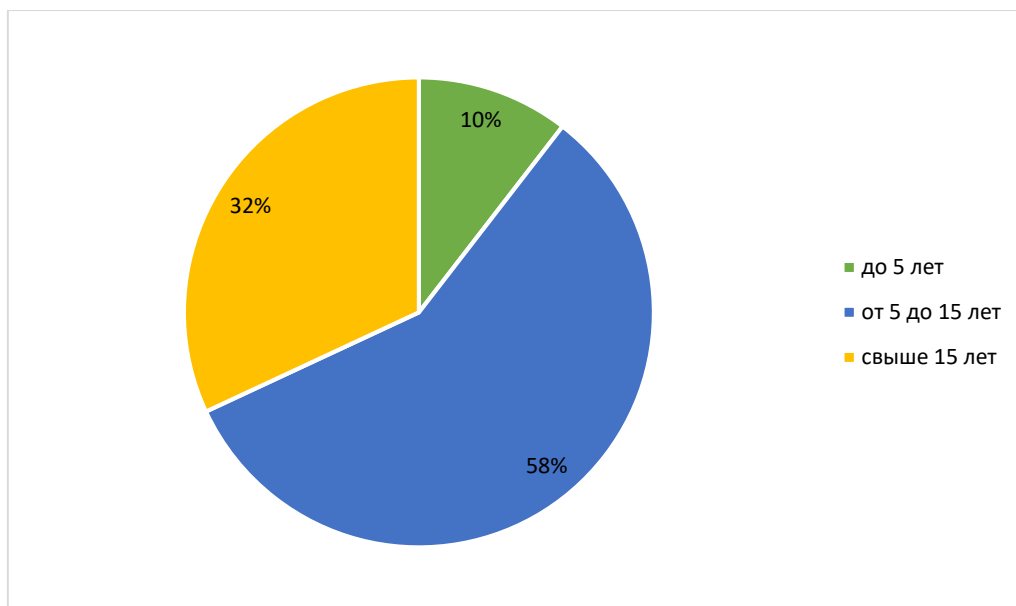


Рисунок 7. Распределение сотрудников по стажу

По данной диаграмме можно определить, что стаж работы у сотрудников компании в большинстве от 5 до 15 лет.

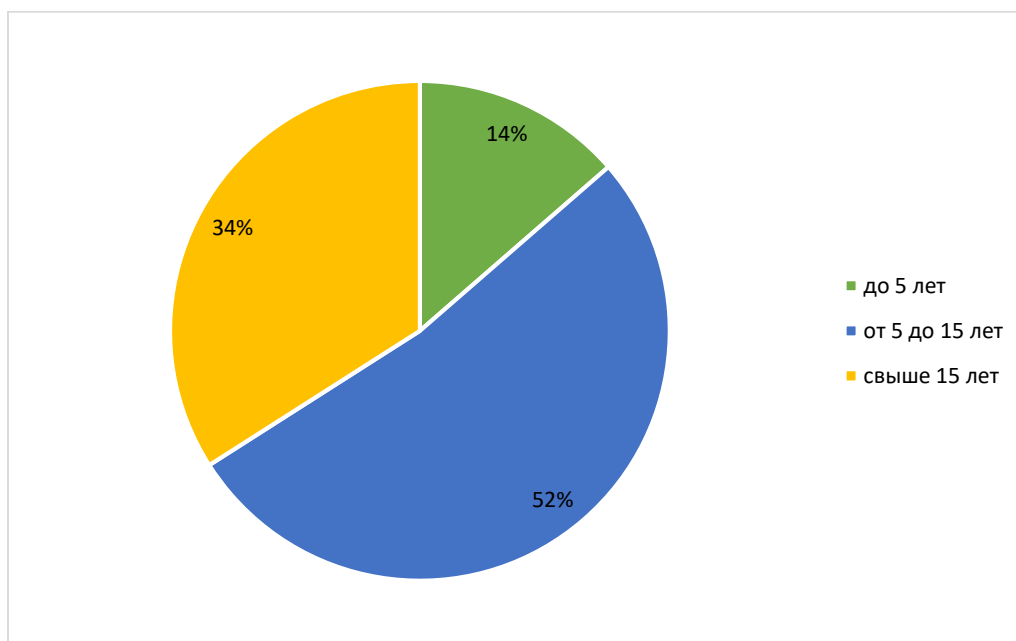


Рисунок 8. Распределение сотрудников по опыту работы

На основании рисунка 8, можно сделать вывод, что большинство сотрудников имеет опыт работы по специальности от 5 до 15 лет. В заключении можно сказать, что большая часть сотрудников опытные и квалифицированы, что эффективно отражается на выполнении работы.

Анализ показал, что организация обеспечена работниками разного возраста. В целом на предприятия «Колхоз имени Ленина» работают достаточно квалифицированные специалисты, имеющие очень большой опыт в области сельскохозяйственного производства, что положительно отражается на качестве выполняемых работ.

Образование рабочих высшее или среднее специальное.

Квалификация соответствует занимаемой должности и типу выполняемой работы. Номинальный фонд рабочего времени одного работника на предприятии в 2019 году составил 1600 часов при восьмичасовом рабочем дне, в отчетном году соответственно 1636 часов, таким образом он увеличился на 36 часов, прирост в процентном отношении составил + 2,25%. (таблица 7).

Таблица 7 - Баланс рабочего времени одного работника

Показатели	2019г. (база)	2020 год	План	Отклонение, %	
				отчет	План
Календарный фонд рабочего времени	366	365	365	-0,3	-
Количество выходных и праздничных дней	115	115	115	0	0
Номинальный фонд рабочего времени	251	250	250	-0,40	-0,40
Не явки на работу	4518	45204524	+24		33,33
Сменные простои:					
- прогулы,	1	1	0,5	0	-50
- внутрисменные простои	1	1	1	0	0
Число рабочих дней в году	200	204	204,52		2,25

Рост рабочего времени - положительный фактор в деятельности компании, он произошел в результате сокращения больничных и посменных простоев. Также руководителю предприятия «Колхоз имени Ленина» необходимо осуществлять прямой контроль за необоснованными простоями, прогулами и отпусками за свой счет и также применять методы мотивации сотрудников.

При приеме сотрудника на работу ему проводят вводный инструктаж, после этого идет стажировка с наставником. После стажировки сотрудник принимается на работу на постоянной основе.

Система оплаты труда в ООО «Колхоз имени Ленина» представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Система оплаты труда в ООО «Колхоз имени Ленина»

Составляющая часть заработной платы	Повременная	Повременно - премиальная	Бонусная	Доплата	
Категория персонала	Управленческий, основной персонал		Основной и обслуживающий Персонал	За работу в ночное время	
	оклад	Оклад + премия	Доплата за ненормированный рабочий день	10%	8%
Размер оплаты	По штатному расписанию	По штатному расписанию, но не более 20% от оклада	По штатному расписанию, но не более 20% от Оклада	Основные работники	Обслуживающий персонал

Как показано в таблице 8, система оплаты труда персонала предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» зависит от должностей сотрудников. Так, у управленческого персонала строго определена заработная плата, заработная плата основного персонала складывается из заработной платы и премий плюс доплаты за ненормированный рабочий день, сверхурочную работу. В целом средняя заработная плата на предприятия «Колхоз имени Ленина» в 2021 году

составила 24 500 рублей, что является достаточно высоким показателем по отрасли сельского хозяйства.

Оценить эффективности системы организации на предприятия «Колхоз имени Ленина» можно путем расчета показателей движения персонала, а именно, коэффициенты приема, выбытия и текучести кадров. Данные для расчета представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Данные для расчета

Показатель	Количество человек		Отклонения	
	2020	2021	в натуральном выражении	в %
Среднесписочная численность работников	199	191	-8	96
Уволено по собственному желанию	15	21	+6	140
Принято на работу	6	5	-1	116
Переведено из других филиалов	3	4	+1	133
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	1	-1	150
Ушли в армию	2	1	-1	150
Переведены в другие структурные подразделения	1	1	0	-
Вышли на пенсию	3	4	+1	133
Обучаются с отрывом от производства	3	3	-	-
коэффициенты по приему кадров	0,03	0,02	+0,01	-
коэффициенты по выбытию кадров	0,08	0,11	+0,03	-
Коэффициент текучести кадров	0,08	0,11	+0,03	-

Представим расчеты по данным приведенным в таблице:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{прин.}}{Ч_{ср. спис.}} \times 100\% \quad (1)$$

где, $K_{об.пр.}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин.}}$ - Принято на работу;

$Ч_{\text{ср. спис}}$ - Среднесписочная численность работников

$$K_{\text{об.пр.}} = 5/191 \times 100\% = 0,02$$

$$K_{\text{об.выб.}} = Ч_{\text{ув.}} / Ч_{\text{ср. спис.}} \times 100\% (2)$$

где $K_{\text{об.выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров(увольнение);

$Ч_{\text{ув}}$ - число выбывших за период;

$Ч_{\text{ср. спис}}$ - среднесписочное число работников за период;

$$K_{\text{об.выб.}} = 22/191 \times 100\% = 0,11.$$

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув.с.ж}} + Ч_{\text{ув. нар. дисц.}}) / Ч_{\text{ср. спис}} (3)$$

где $K_{\text{текуч}}$ - коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув.с. ж}}$ - число уволенных по собственному желанию, человек;

$Ч_{\text{ув нар дисц}}$ - число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, человек;

$Ч_{\text{ср. спис}}$ - среднесписочная численность за период, человек;

$$K_{\text{текуч.}} = (21+1)/191 = 0,11$$

Как видно из данных приведенных в таблице и расчетах на предприятии ООО «Колхоз имени Ленина» имеет место текучесть кадров. Так, в 2021 году этот показатель увеличился на 0,02, что является очень негативной тенденцией для предприятия. Увеличение текучести кадров было вызвано увольнением восьми сотрудников с производства по собственному желанию, причем 6 сотрудников были совсем недавно приняты на работу и предприятие уже понесло затраты на их трудоустройство и подготовку.

Основной причиной послужила неудовлетворенность системой нематериальной мотивации. Так, многие сотрудники отмечали, что работа для них является очень монотонно, нет сплоченности коллектива и интерес к рабочему месту и предприятию, в целом, снизился. Сотрудники отмечают отсутствие возможности развития на предприятии, повышения уровня своего профессионального мастерства.

Контроль за деятельностью предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» возложен в основном на руководителей структурных подразделений, которые осуществляют его путем сопоставления плановых показателей с текущей

деятельностью. Для устранения отклонений в планах производства в ООО «Колхоз имени Ленина» существует целая система отчетности, обсуждение которой проходит еженедельно на оперативных совещаниях. В целом оперативный контроль и учет на предприятии осуществляется достаточно эффективно, однако не применяются такие системы как KPI.

Далее проведем оценку эффективности процесса управления предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» с применением бально - рейтинговой системы с привлечением руководителей предприятия и экспертов в сфере АПК. Матрица для проведения оценки представлена в таблице 10:

Таблица 10 - Матрица оценки эффективности системы управления на предприятии ООО «Колхоз имени Ленина»

Элемент управления (критерий оценки)	Баллы		
	0	1	2
Планирование			
- наличие миссии и цели компании			*
- наличие четко сформулированной стратегии			*
- степень разработанности и исполнения различных видов планирования на предприятии		*	
- координация деятельности предприятия в соответствии с планами			*
Организация			
- организационная структура и связи			*
- структура персонала			*
- показатели движения персонала	*		
- организация работы коллектива		*	
- условия и охрана труда			*

Оценка эффективности системы управления в ООО «Колхоз имени Ленина» была проведена автором по методике, предложенной в теоретической части работы. В данной системе оценки важно четко понимать значимость каждого балла:

0 баллов – низкая оценка, функция управления выполняется не эффективно или элементы управления отсутствуют на предприятии;

Элемент управления (критерий оценки)	Баллы		
	0	1	2
- кадровая политика и учет	*		
Мотивация			
- применение инструментов материальной денежной и не денежной мотивации	*		
- применение инструментов нематериальной мотивации	*		
- административные методы воздействия на персонал		*	
- оценка удовлетворенностью системой мотивации	*		
Контроль			
- применение различных форм и методов контроля по всем функциональным направлениям деятельности организации		*	
- оценка экономической эффективности деятельности предприятия			*

1 балл – средняя оценка, функция управления выполняется с отклонениями;

2 балла – высокая оценка, функция управления выполняется эффективно и дают положительный результат.

По результатам оценки, которая проводилась с использованием глубинного интервью руководителя предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» и руководителей структурных подразделений были получены следующие выводы:

1. В части планирования ООО «Колхоз имени Ленина» имеет достаточно высокую оценку, так как на предприятии разрабатываются и эффективно используются все виды планов связанных с долгосрочным, финансовым развитием. Однако, на предприятии практически отсутствуют планы по развитию персонала и кадровой политике.

2. В разделе организация высокую оценку предприятие получает по таким критериям как, организационная структура и связи, структура и квалификация персонала, условия и охрана труда. Так, на предприятии ООО «Колхоз имени Ленина» работают высококвалифицированные специалисты, имеющие профильное образование и значительный опыт работы, функции и обязанности между сотрудниками четко распределены. Особое значение на предприятии уделяется условиям работы и соблюдению требований охраны труда. Однако, на

предприятию не ведется кадровая политика и учет из-за нехватки квалифицированных специалистов и не развитой системы планирования персонала. Организация работы персонала в части социально-психологических методов управления также развита слабо.

3. Мотивация является одной из слабых сторон в системе управления ООО «Колхоз имени Ленина». На предприятии полностью отсутствует мотивационная программа и мероприятия в области нематериальных методов мотивации, что негативно отразилось на изменении показателя текучести кадров в 2021 году.

4. Контроль за деятельностью предприятия ООО «Колхоз имени Ленина» осуществляется с применением традиционных способов его проведения и обеспечивает выполнение большинства плановых показателей.

Список литературы:

1. Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 239 с.
2. Борискина Т.Б. 454 вопроса по менеджменту: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 100 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. 656 с.