МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

**регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Эффективность управления и организации производством на предприятии**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Э. Э. Стрижакова

(подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_3\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление 38.03.01 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

доцент, канд. экон. наук,

доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.Н. Захарова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д.Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Теоретические аспекты раскрываемой проблемы | 6 |
| 1.1. Сущность управления и его функции | 6 |
| 1. 2. Сущность эффективности управления | 11 |
| 1.3. Эффективность управления производством | 12 |
| 1.4. Показатели эффективности управления и подходы к их расчету | 19 |
| 2. Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия ООО «Молния» | 25 |
| 2.1 Правовая характеристика предприятия ООО «Молния» | 25 |
| 2.2 Организационная структура | 27 |
| 2.3 Экономическая характеристика | 29 |
| 3. Характеристика управленческого персонала | 37 |
| 3.1. Анализ управленческого персонала предприятия | 37 |
| 3.2 Оценка руководителя предприятия и рекомендации по совершенствованию деятельности | 41 |
| Выводы и предложения | 43 |
| Заключение | 44 |
| Список использованных источников | 47 |
| Приложения | 48 |

ВВЕДЕНИЕ

Российские предприятия в настоящее время стали больше уделять внимание организации производства, формированию структур, обеспечивающих четкое разделение работ, контроль выполнения и стимулирование исполнителей по результат труда.

Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятиями, а также к управленческим кадрам. Последние должны обладать не только профессиональными знаниями, но и организаторским искусством, специальной подготовкой в области экономики, социологии и психологии, менеджмента и маркетинга.  
К числу основных понятий в этой сфере деятельности относятся: организационная система, обеспечивающая стратегическое планирование, развитие производства, реализацию продукции; организационная структура - субъект и объект управления.

Важнейшей исходной задачей управления предприятием, акционерной компанией, объединением является определение стратегии их создания и развития в зависимости от метода формирования капитала, характера производственно-коммерческой деятельности, выпускаемой продукции и вида услуг. От выбора направления развития предприятия зависят методика обоснования его организационной системы и структуры управления, а также содержание управленческой деятельности.

Управление современными российскими предприятиями сталкивается со многими проблемами. Ряд из них связан с изменениями в характере отношений между реальными собственниками предприятий и управляющими (менеджерами). Вместо одного собственника предприятия получили сразу нескольких. Существенно расширился круг задач, которые требуется решать и за которые нужно отвечать перед новыми собственниками менеджерам предприятий. Эти задачи охватывают не только организацию и управление персоналом (хотя это не потеряло своего значения), но и включает определение номенклатуры и объемов выпуска продукции с учетом потребностей и возможностей рынка, поиск и привлечение ресурсов (прежде всего, финансовых), обеспечение реализации продукции, проведение своевременных расчетов с поставщиками и потребителями, повышение качества и конкурентоспособности продукции и др. Чтобы управлять предприятием, менеджеры должны иметь четко обозначенные цели. Ведь далеко не каждое предприятие в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию.

Вся деятельность предприятия должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж и др.)., для чего важно использовать современные принципы планирования и управления.

Одним из путей выхода российских предприятий из кризиса является использование достижений теории и практики современного менеджмента, обеспечение рационального сочетания отечественного и зарубежного опыта в организации, планировании и управлении производством.

Целью исследования является выявление направлений повышения эффективности управления производством.

Объектом исследования является управление производством или производственный менеджмент на предприятии.

Предметом – деятельность предприятия ООО «Молния».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть проблему и основные понятия.

2. Рассмотреть производственный менеджмент, как метод управления производством.

3. Определить показатели эффективности управления и подходы к их расчету.

4. Представить характеристику предприятия.

5. Дать анализ деятельности предприятия

6. Дать характеристику управленческого персонала предприятия.

Теоретической основой исследования выступили труды следующих авторов: Веснин В. Р., Виханский, О. С, Наумов, А. И. , Гусева Е.П. Ильенкова С.Д., Р. А. Фатхутдинов.

1. Теоретические аспекты раскрываемой проблемы

1.1. Сущность управления и его функции

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй — в позиции *объекта* управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

• субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого воздействия субъекта управления).

• объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в том случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления [1. С.45]

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

1. Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).
2. Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.
3. Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.
4. Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с чем-то управляться. В общем смысле под ним понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды (для различных ее типов нужны свои способы управления).

Иными словами, управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Управление бывает естественным, техническим и социальным[1.C.48]

*Естественное управление* направлено на процессы, протекающие в природе, например развитие растений, движение водных потоков и т. д.

К *техническому* относится управление рукотворными объектами, скажем автомобилем, прокатным станом и проч.

Объектом *социального управления являются люди,* их отношения, поведение. Каждый человек обладает индивидуальным характером, личностными качествами, психологическими особенностями и т. д. Поэтому его реакция на управляющее воздействие будет субъективна и не всегда предсказуема, а следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным (в чем его важнейшее отличие от технического).

Это предъявляет особые требования к его методам, их разнообразию, уникальности, индивидуализации, разумному сочетанию формальных и неформальных норм и правил, использованию особых механизмов воздействия на людей (субординация, контроль, стимулирование и проч.).

Социальное управление сегодня может быть классифицировано по следующим основаниям:

1) *по уровню* (человечество; государства; регионы; отрасли, организации, их части (подразделения), группы людей, индивиды);

2) *по сфере* (государственное, политическое, хозяйственное и т. п.);

3) *по содержанию* (общее управление; управление организацией технологических процессов; управление людьми; управление информацией; управление поведением фирмы на рынке; управление трансакциями, например закупками, сбытом,

заключением контрактов; управление финансовыми потоками и проч.);

4) *по источнику основополагающих решений* — внешнее (навязанное) или инициативное (внутреннее) управление, а также самоуправление;

5) *по способу осуществления управленческого воздействия* — личное или доверительное (через посредников, документы);

6) *по методу выработки управленческих решений —* научное (решения принимаются на основе специальных исследований) или эмпирическое (исходя из обобщения поверхностных фактов и явлений);

7) *по обусловленности принимаемых решений —* ситуационное (с учетом складывающегося положения дел) или стратегическое, реализующее заранее запланированные действия;

8) *по способу взаимодействия со средой —* адаптивное (приспосабливающееся к ней) или конкурентное (навязывающее собственную линию);

9) *по направленности* (на процесс, на результат, на предотвращение будущих проблем).

Особой разновидностью социального управления является хозяйственное. Оно сформировалось в связи с необходимостью координации производственной деятельности людей.

Хозяйственное управление решает две задачи:

1) *оперативная* (тактическая) заключается:

• в обеспечении условий текущей деятельности фирмы;

• в восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между отдельными ее элементами, между ней в целом и внешней средой;

• в организации деятельности работников по достижению поставленных целей;

2) *стратегическая* обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное состояние.

История знает несколько типов хозяйственного управления.

*Традиционное* было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ.

Управленческие функции осуществлялись главами патриархальных семейств, мастерами и т. п. на основе личной власти.

*Предпринимательское управление* возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

В индустриальную эпоху возникло *менеджерское управление,* отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию. На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых—происходит руководство людьми и производственными процессами.

В постиндустриальную эпоху его сменило *системное управление,* в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал.

В информационную эпоху системное управление, видимо, будет постепенно перерастать в *самоуправление.*

Менеджерское и системное управление, а отчасти и самоуправление должны быть институционализированными (официально определяться права и обязанности участников, их ответственность и т. д.).

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации.

1. 2. Сущность эффективности управления

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления - составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

• управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах;

• затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

• характера управленческого труда;

• эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей. Эффективность - это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т. е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Таким образом, эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

1.3. Эффективность управления производством

#### Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

В производственном менеджменте понятие "производства" несколько шире, чем в литературе по организации производства. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного. Производственная система – целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию. Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется системный подход, предполагающий рассмотрение различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствование методов управления [4.С 98].

Менеджмент - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

*Производственный менеджмент* обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия (в соответствии с технологией) путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме).

Объектами производственного менеджмента являются постановка целей, выбор стратегии, планирование, оптимизация объема и структуры выпуска продукции, организация трудового и технологического процесса, их регулирование, устранение сбоев и неполадок, контроль, руководство людьми, стимулирование, расстановка кадров и т. п [ 5. с. 119].

*Производственный менеджмент* предполагает определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, текущих параметров технологического процесса, рациональную загрузку оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей к местам их использования.

Объектом производственного менеджмента является деятельность по созданию продуктов, выполнению работ и оказанию услуг внутренним и внешним потребителям.

Эта деятельность осуществляется *предприятием* и его подразделениями.

Основными элементами системы производственного менеджмента являются [1.с. 56]:

* организационная структура системы управления (управляющая подсистема);
* производственная система (управляемая подсистема);
* прогнозирование и планирование деятельности предприятия;
* организация основного производства;
* организация обслуживающего производства;
* организация подготовки производства новой продукции;
* реализация стратегии маркетинга.

Рассмотрим основные элементы производственного менеджмента.

Предприятие создается как функционально-иерархическая структура, которая обеспечивает выполнение функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по функциональным признакам. Оно может быть ориентировано:

- на подпроцессы промышленного производства (при технологической его специализации);

- изготавливаемые изделия (при предметной специализации подразделений);

- пространственные производственные условия (территориальная специализация функций системы).

Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем и общее взаимодействие  элементов этой структуры.

Основные законы рациональной организации:

- распределение задач в соответствии с важнейшими направлениями деятельности системы управления;

- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц решать новые задачи);

- обязательное распределение ответственности;

- короткие пути управления;

- баланс стабильности и гибкости;

- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

- стабильность циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;

- применяемая технология;

- окружающая среда.

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами для распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ними функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связей между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;  
- функциональная;  
- линейно-функциональная;  
- дивизиональная;  
- матричная;  
- множественная.

Рассмотрим основные типы организационной структуры.

В *линейной*структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей (рис. 1).

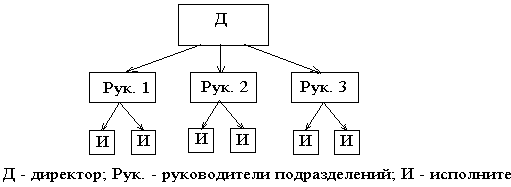


Рис. 1. Линейная структура управления

*Функциональная*организационная структура - связь административного управления с функциональным управлением (рис. 2).

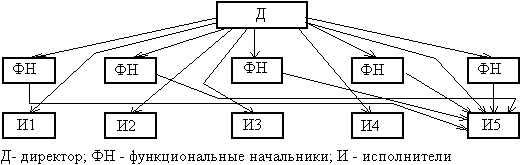
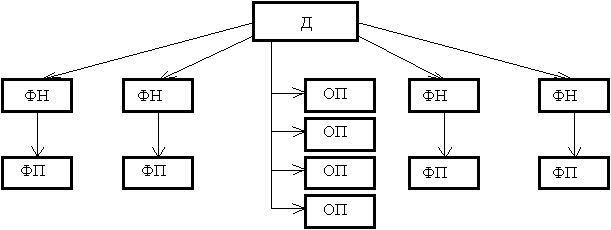


Рис. 2. Функциональная структура управления

На рис.2 административные связи функциональных начальников с исполнителями И1 - И4 такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка). В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена координация, но обеспечивается высокая степень профессиональной проработки решений.

*Линейно-функциональная* структура – ступенчато-иерархическая. В этом случае линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления (рис.3).



*Д- директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП – основные производственные подразделения*  
Рис. 3  Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис.3 функциональные начальники составляют штаб директора).

Предприятие, или производственная система (ПС), является частью производственного процесса, обособившейся в результате разделения труда и принявшей форму специализированной хозяйственной единицы (промышленной, аграрной и проч.).

Признаками предприятия являются:

1) *производственно-техническое единство.* Его основу составляет комплекс связанных и дополняющих друг друга видов производственной деятельности, образующих вместе неразрывное целое. Этот комплекс характеризуется общностью потребляемого сырья, материалов, единством технологических процессов;

2) *организационно-административная самостоятельность,* состоящая в том, что предприятие в лице своего руководства в пределах предоставленных ему полномочий принимает и реализует решения, касающиеся способов и результатов своего функционирования, кадровой и социальной политики. Чаще всего такая самостоятельность подкрепляется правом юридического лица;

3) *хозяйственная обособленность,* означающая, что ему принадлежит основное имущество на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности — прибыль или убытки; имеет возможность в установленных пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредитами), выступать в хозяйственных отношениях от своего имени; обладает расчетным счетом в банке, целостной системой бухгалтерского учета и отчетности;

4) *наличие наименования с* указанием организационно-правовой формы.

1.4. Показатели эффективности управления и подходы к их расчету

Эффективность управления– это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики [3.с. 223].

Из определения эффективности управления следует, что её можно рассматривать в:

широком смысле – эффективность функционирования управляемой системы в целом и (или) её элементов;

узком смысле – результативность собственно управленческой деятельности.

Показатели эффективности управления можно классифицировать на:

1. Обобщающие показатели экономической эффективности управления, например:

- отношение общего результата всей деятельности организации к затратам на получение этого результата;

- отношение затрат на содержание аппарата управления к доходам организации и др.

2. Обобщающие показатели социальной эффективности управления, например:

- отношение числа решений, принятых по предложению исполнителей (сотрудников) организации, к общему числу принятых решений;

- отношение численности персонала, привлеченного к управленческой деятельности, к общей численности всего персонала организации.

3. Частные показатели экономической эффективности управления, например:

- отношение управленческих расходов цеха к общей сумме всех издержек цеха;

- трудоемкость обработки управленческой информации отдела кадров.

4. Частные показатели социальной эффективности, например:

- отношение технической оснащенности управленческого труда цеха к общей технической оснащенности всего цеха;

- сравнение коэффициента текучести работников аппарата управления организации с коэффициентом текучести работников аппарата управления организации–конкурента.

Сущностью эффективности управления является эффективность:

- труда сотрудников аппарата управления;

- процесса управления:

• функций;

• методов;

• решений;

• коммуникаций и др.

-иерархии управления;

- механизма управления:

• кадрового;

• маркетингового;

• производственного;

• социального;

• финансового;

• информационного и др.

Оценка эффективности управления чрезвычайно сложна, поэтому необходимы конкретные методики, подходы, которые в большей степени разработаны для оценки эффективности отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда, чем управления в целом.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления, чаще всего, включает в себя расчет годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия. Эффект измерить гораздо сложнее, чем результат, т.к. эффект – это долгосрочное проявление достижения результата.

Система показателей эффективности деятельности организации должна давать всестороннюю оценку использования всех ресурсов и содержать все общеэкономические показатели. Очень важно, чтобы расчеты эффективности управления велись непрерывно: на стадиях проекта бизнес–плана, утверждения бизнес–плана, по мере его выполнения. В системе показателей эффективности управления не все показатели имеют одинаковую значимость. Есть главные и дополнительные показатели. Если первые принято называть обобщающими, то вторые являются частными (функциональными), характеризующими какую–либо определенную сторону деятельности.

Оценка эффективности аппарата управления и её система показателей может быть классифицирована следующим образом:

I. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться:

- прибыль;

- фактический чистый доход.

II. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления и т.п.

При оценке эффективности процесса управления применяются показатели, которые приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Рассмотрим их характеристики

1. Производительность труда работников аппарата управления может определяться, как количество произведенной организацией конечной продукции или объема выработанной в процессе управления информации в среднем на одного сотрудника этого аппарата.

2. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в общей сумме всех затрат, удельный вес управленческих работников в численности всего персонала, себестоимость единицы выполнения объёма отдельных видов управленческих работ.

3. Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

4. Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

5. Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

6. Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием. Для оценки надежности исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

III. Группа показателей характеризует рациональность организационной структуры и её организационно–технический уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления большое значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления техническими и технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

В условиях рынка резко возрастает роль оптимального управления эффективностью труда, которую надо рассматривать не только как отношение переработки поступающих ресурсов в конечный продукт к затратам труда, но и как процесс, имеющий широкий круг внешних воздействий (делового и фонового окружения).

2. Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия ООО «Молния»

2.1 Правовая характеристика предприятия ООО «Молния»

Общество с ограниченной ответственностью «Молния» зарегистрировано 01.01. 2007 года ИМНС №9 по УР.

Учредителем ООО «Молния» является физическое лицо – Селиверстов В.А.

Уставной фонд общества – 10 000 руб.

Место расположения общества: УР, Малопургинский р-н, д. Бобья Уча, ул. Азина 14.

Организация имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный счет и иные счета в рублях в учреждениях банков.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Основной целью организации является получение прибыли. Осуществляет любые виды хозяйственной деятельности за исключением запрещенных Законодательными актами Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности.

Организация действует на принципах самофинансирования, использовании товарно-денежных отношений в условиях складывающихся рыночных отношений в обществе.

Организация осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном государством, и несет ответственность за ее достоверность.

Климат местности умеренно-континентальный с продолжительной холодной зимой и коротким, сравнительно теплым летом, порой даже жарким. В целом он характеризуется ярко выраженным годовым ходом температур: минимум падает на январь и максимум на июль. Среднегодовая температура воздуха колеблется в пределах +2.

Среднегодовое количество осадков 400-450 мм, три пятых выпадает в виде дождя в течение 5 мес. вегетационного периода. Мощность снежного покрова ко 2-ой половине марта достигает 45-55 см. Количество дней со снежным покровом составляет 160-165 дней. Зима длится 5 мес.

Для обеспечения потребностей в воде, хозяйство использует воды как подземного, так и поверхностного распространения. Кроме того, население потребляет речную воду для бытовых целей, для нужд животноводства, для полива огородов, садов и ягодников.

По состоянию и свойству материнской породы на территории хозяйства земли чрезвычайно разнообразны. Наиболее широкое распространение получили покровные глины и тяжелые суглинки. Несмотря на небольшие размеры, территория организации выделяется разнообразием почв: дерново-подзолистые, дерново-карбонатные, серые лесные, перегнойно-болотные, дерново-аллювиальные, дерново-делювиальные.

Дорожная сеть представлена грунтовыми дорогами, которые находятся в неудовлетворительном состоянии.

2.2 Организационная структура

Организационная устройство - это совокупность звеньев организации, которые расположены в соподчиненности и обеспечивают взаимосвязь между системами. Внутренним выражением организационного устройства является состав, соотношение, расположение, взаимосвязь отдельных подсистем организации. Оно направлено, прежде всего, на установление взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. Организационное устройство организации можно представить в виде двух структур - организационной структуры и структуры управления.

Организационная структура представляет собой перечень внутрихозяйственных единиц.

Организационная структура предприятия представляет собой линейную иерархическую систему.

Так, в ООО «Молния» организационная структура представлена такими внутрихозяйственными единицами, как основное производство, вспомогательное производство, подсобное производство и службы организации. Основное производство включает две отрасли - это растениеводство и животноводство. Вспомогательное производство в организации представлено машинотракторным парком и ремонтной мастерской. Бухгалтерия, плановый отдел и отдел кадров относятся к службам организации. Рассмотрим организационную структуру ООО «Молния» (приложение 1).

Структура управления организации представляет собой состав аппарата управления. Руководство текущей деятельностью общества осуществляет директор ООО «Молния», которому, в свою очередь, подчиняются специалисты организации: главный бухгалтер, главный экономист, главный агроном, главный зоотехник, главный энергетик и бригадиры всех трех бригад. В подчинении главного бухгалтера его заместитель и бухгалтерия организации, а главного экономиста - экономист нормировщик.

Структура управления ООО «Молния» представлена в приложении 2.

Далее рассмотрим некоторые экономические показатели, для более детального рассмотрения деятельности ООО «Молния».

2.3 Экономическая характеристика

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Молния» за 2007-2009 гг. Данный анализ проводился по форме 1 и форме 2 баланса предприятия.

Таблица 1 – Показатели размеров производства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г | 2008г | 2009 г | 2008г к 2009г в % |
| 1. Валовая продукция, тыс.руб. | 27041 | 30088 | 33135 | 110,12 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб | 21069 | 19766 | 20401 | 103,2 |
| Денежная выручка от реализации, тыс.руб. | 18037 | 16782 | 19019 | 113,3 |
| Прибыль, тыс.руб. | -3032 | -2984 | -1382 | 46,3 |
| Основные фонды, тыс.руб | 19334 | 21913 | 20728 | 94,5 |
| 6. Оборотные фонды, в том числе: | 687 | 2039 | 1073 | 52,6238352 |
| средства в сфере производства |  | 1176 | 397 | 33,7585034 |
| средства в сфере обращения | 687 | 863 | 676 | 78,3314021 |
| 7. Материальные затраты | 11234 | 8765 | 12343 | 140,821449 |
| 8.Производственные затраты | 9835 | 11001 | 8058 | 73,2478866 |
| 9. Среднегодовое количество работников | 221 | 193 | 169 | 87,5647668 |
| 10. Работы и услуги | - | - | - | - |
| 11. Уровень рентабельности | -16,8098908 | -17,781 | -7,26642 | 40,8662947 |

Из таблицы 1, мы видим, что в анализируемом периоде предприятие наращивает объемы производимой продукции. Увеличение объемов валовой продукции составило 10,1%.

Себестоимость производства увеличилась на 3,3%. Выручка увеличилась на 13,3%. Увеличение объемов выручки при незначительном росте себестоимости, говорит об оптимизации затрат предприятия. Это является положительным фактором на фоне мирового финансового кризиса.

Показатели производственных фондов снизились в 2009 году в сравнении с 2008годом, на 53,6%. Это свидетельствует о значительном снижении объемов основного производства предприятия.

О негативной ситуации в работе предприятия свидетельствуют показатели рентабельности. На всем анализируемом периоде рентабельность не покидала зону отрицательного значения. Наихудший показатель обнаружен в 2007 г. -16,8%.

Таблица – 2 Размер и структура основных фондов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. | | 2008г | | 2009г | |
|  | тыс.руб. | в% | тыс.руб. | в% | тыс.руб. | в% |
| **Основные производственные фонды, всего в том числе:** |  |  |  |  |  |  |
| здания, сооружения | 14113,82 | 73 | 16873,01 | 77 | 14509,6 | 70 |
| машины и оборудование | 2320,08 | 12 | 2191,3 | 10 | 2694,64 | 13 |
| транспортные средства | 1933,4 | 10 | 2629,56 | 12 | 2280,08 | 11 |
| инструменты и хоз инвентарь | 966,7 | 5 | 219,13 | 1 | 1243,68 | 6 |
| другие виды | - | - | - | - | - | - |
| **Непроизводственные фонды** | - | - | - | - | - | - |
| **Незавершенное строительство** | - | - | - | - | - | - |
| **Всего основных фондов** | 19334 | 100 | 21913 | 100 | 20728 | 100 |

Далее рассмотрим структуру основных фондов предприятия. Наибольший удельный вес в структуре основных фондов ООО «Молния» составляют здания и сооружения. Объем зданий в 2007 году в удельном весе основных средств составил 77%.

В дальнейшем наблюдается тенденция снижения доли зданий и сооружений в структуре основных средств.

Машины и оборудование оставили в 2007 году 12% общего веса основных средств. К 2009 году их объем увеличился до 13%.

В целом основные средства предприятии демонстрируют тенденцию роста. Хотя тенденция роста основных средств, как и других экономических показателей предприятия, имеет волнообразный характер. Данный факт мы объясняем влиянием финансового кризиса на результативность деятельности сельскохозяйственного предприятия.

Рассмотрим эффективность использование основных фондов.

Таблица 3 – Эффективность использования основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г | 2008г | 2009г | в % 2009 к 2008 |
| Объем продукции, тыс.руб. | 27041 | 30088 | 33135 | 110,126961 |
| Прибыль, тыс.руб. | -3032 | -2984 | -1382 | 46,31 |
| Количество среднегодовых работников | 221 | 193 | 169 | 87,5647668 |
| Приходится основных фондов на 1 работника | -13,71946 | -15,4611399 | -8,17751479 | 52,8907626 |
| Коэффициент фондоотдачи | 1,3986242 | 1,37306622 | 1,59856233 | 116,422814 |
| Коэффициент фондоемкости | 0,7149884 | 0,728297 | 0,62556209 | 85,8938178 |
| Уровень рентабельности основных фондов | -15,6 | -13,6 | -6,66 | 48  ,9613815 |

В анализируемом периоде показатели прибыли снизились до 46,3% относительно 2008 года. Это явно свидетельствует по плохом состоянии дел предприятия.

Так же на всем анализируемом периоде происходит снижение количества работников общества.

Коэффициент фондоотдачи в период с 2008 года по 2009г. увеличился на 16,4%.

Коэффициент фондоемкости в период с 2008 года по 2009г. снизился до 85,9%.

Рентабельность основных фондов находится в отрицательной зоне. В период с 2008 по 2009 годы произошло некоторое улучшение показателя рентабельности основных фондов.

Далее проанализируем оборотные фонды ООО «Молния».

Таблица 4 – Наличие оборотных фондов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. | | 2008г | | 2009г | |
|  | тыс.руб. | в% | тыс.руб. | в% | тыс.руб. | в% |
| **Производственные запасы, всего, в том числе:** | 687 | 86,1 | 2039 | 93,6 | 1073 | 77,2 |
| сырье и материалы |  | 0 | 1176 | 53,9 | 397 | 28,5 |
| животные на выращивании и откорме | 453 | 56,8 | 632 | 29,01 | 546 | 39,3 |
| Готовая продукция, товары для перепродажи | 194 | 24,3 | 56 | 2,57 | 112 | 8,06 |
| **Незавершенное производство** | 40 | 5,01 | 231 | 10,6 | 56 | 4,03 |
| **Средства обращения** | 110 | 13,8 | 139 | 6,3 | 316 | 22,7 |
| **Прочие оборотные средства** |  |  |  |  |  |  |
| **Всего оборотных средств** | 797 | 100 | 2178 | 100 | 1389 | 100 |

Динамика оборотных фондов демонстрирует волнообразный характер, достигая вершины в 2008г и снижаясь в 2009г.

Производственные запасы в 2008 году составляют 93,6% всех оборотных средство предприятия. К 2009году они снижаются на 22,8% и составляют 1073 тыс. руб.

Таблица – 5. Эффективность использования оборотных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г | 2008г | 2009г | в % 2009 к 2008 |
| Объем продукции, тыс.руб | 27041 | 30088 | 33135 | 110,1 |
| Денежная выручка, тыс.руб. | 18037 | 16782 | 19019 | 113,3 |
| Коэффициент оборачиваемости | 30,6 | 9,69 | 19,01 | 196,1 |
| Продолжительность одного оборота, в дн. | 11,7 | 37,13 | 18,9 | 50,9 |
| Материалоотдача | 2,7 | 2,73 | 4,11 | 150,3 |
| Уровень рентабельности оборотных средств | -380,4 | -137 | -99 | 72,6 |

Оборачиваемость оборотных фондов составила: в 2007 году – 11,7 дней; в 2008 году – 37,13дней; в 2009г – 18,9 дней.

Снижение длительности оборота является положительным фактором в деятельности предприятия и говорит о снижение потерь на складирование и обслуживание товара и материалов, снижении залеживании запасов и товарной продукции. Что в деятельности сельхоз предприятия является весьма существенным фактором.

Таблица 6 – Структура денежных поступлений от реализации продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасль,  вид продукции,  товаров, работ,  услуг | Продано | | | | | | 2009 г.  в %  к 2008 г |
| 2007 г. | | 2008 г. | | 2009 г. | |
| тыс.  руб. | % | тыс. руб. | % | тыс.  руб. | % |
| Зерновые и зернобобовые в т.ч.  пшеница  рожь  ячмень  овес  прочие  Картофель  Овощи открытого грунта  Овощи закрытого грунта  Прочая продукция растениеводства | 2190  863  239  326  762  -  362  2012  113  43 | 12,1  4,8  1,3  1,8  4,2  -  2,0  11,2  0,6  0,2 | 1580  1339  -  216  25  -  531  523  99  76 | 9,4  8,0  -  1,3  0,1  -  3,2  3,1  0,6  0,5 | 1816  1667  -  118  -  31  790  241  -  107 | 9,6  8,8  -  0,6  -  0,2  4,2  1,3  -  0,6 | 82,9  193,2  -  36,2  -  -  218,2  12,0  -  246,5 |
| Итого по растениеводству | 4720 | 26,1 | 2809 | 16,8 | 2953 | 15,7 | 62,6 |
| Скот и птица в живой массе в т.ч  КРС  лошади  Молоко цельное  Прочая продукция животноводства | 3940  3874  66  7896  48 | 21,8  21,5  0,4  43,8  0,3 | 3827  3694  133  8402  265 | 22,8  22,0  0,8  50,1  1,6 | 4251  4210  41  9861  522 | 22,4  22,1  0,2  51,8  2,7 | 108,9  109,7  62,1  124,9  1097,5 |
| Итого продукции животноводства | 11884 | 65,9 | 12494 | 74,4 | 14634 | 76,9 | 123,1 |
| Товары  Работы и услуги | 114  1319 | 0,7  7,3 | 502  977 | 3,0  5,8 | 464  968 | 2,4  5,1 | 408,0  73,4 |
| Всего по  организации | 18037 | 100 | 16782 | 100 | 19019 | 100 | 105,4 |
| Коэффициент  специализации | 0,28 | | 0,25 | | 0,30 | | - |
| Уровень специализации | низкий | | низкий | | низкий | | - |

Рассмотрим эффективность хозяйственной деятельности ООО «Молния».

Таблица 7 Эффективность хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г | 2008г | 2009г | в % 2009 к 2008 |
| Денежная выручка от реализации | 18037 | 16782 | 19019 | 113,329758 |
| Себестоимость реализованной продукции | 21069 | 19766 | 20401 | 103,212587 |
| Прибыль | -3032 | -2984 | -1382 | 46,3136729 |
| Стоимость основных фондов | 19334 | 21913 | 20728 | 94,5922512 |
| Стоимость оборотных фондов | 797 | 2178 | 1389 | 63,7741047 |
| Фонд оплаты труда | 10888 | 11654 | 11873 | 101,879183 |
| Норма прибыли в % | 0,15682218 | 0,136175 | 0,066673 | 48,9613815 |
| Уровень рентабельности в % | -16,8098908 | -17,78096 | -7,266418 | -40,8662947 |

В анализируемом периоде выручка предприятии увеличилась на 13,3%. На этом фоне себестоимость увеличилась на 3,2%.

Прибыль из года в год снижается.

Рентабельность находится в отрицательной зоне и имеет тенденцию к сокращению.

Далее рассмотрим размер и структуру фонда оплаты труда.

Таблица 8 – Размер и структура фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007г | | 2008г | | 2009 г | |
| тыс.руб | в% | тыс.руб | в% | тыс.руб | в% |
| **По предприятию всего, в том числе:** | 13065,6 | 100 | 13984,8 | 100 | 14247,6 | 100 |
| Работники не занятые в производстве |  |  |  |  |  |  |
| Из них: |  |  |  |  |  |  |
| Рабочие постоянные: | 8884,6 | 68 | 9649,5 | 69 | 9260,9 | 65 |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| Рабочие | 5686,1 | 64 | 6368,6 | 66 | 5927,0 | 64 |
| Механизаторы | 568,6 | 10 | 700,5 | 11 | 592,7 | 10 |
| Водители | 454,8 | 8 | 509,4 | 8 | 474,16 | 8 |
| Доярки | 796,06 | 14 | 827,9 | 13 | 829,78 | 14 |
| Разнорабочие | 227,4 | 4 | 191,06 | 3 | 237,08 | 4 |
| **Служащие** | 3658,3 | 28 | 3636,04 | 26 | 3846,8 | 27 |
| Из них: |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 804,8 | 22 | 872,6 | 24 | 1000,1 | 26 |
| Специалисты | 2853,5 | 78 | 2763,3 | 76 | 2846,6 | 74 |
| **Работник занятые в подсоб. пром. предприятиях** | 522,6 | 4 | 699,2 | 5 | 1139,8 | 8 |

Как видно из таблицы 8, фонд оплаты труда на всем протяжении имеет тенденцию к росту. В 2007 году ФОТ составлял 13065,6 тыс.руб. к 2009 году объем увеличился до 14247,6 тыс.руб..

Наибольший удельный вест в структуре затрат на оплату труда составляет оплата труда основных рабочих. Доля заработной платы основного персонала в 2009 году составила 65% ФОТ,

Доля служащих в 2009 году составляет 27% ФОТ.

Таблица 9- Численность и заработная плата работников организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Численность | | | 2009г в % 2007г. | Средняя з/п в мес. | | | 2009г в % 2007г. |
| 2007г | 2008г | 2009г | 2007г | 2008г | 2009г |
| **По предприятию всего, в том числе:** | 221 | 193 | 169 | 87,5 | 4,9 | 6,03 | 7,02 | 116,3 |
| Работники не занятые в производстве |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Из них: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рабочие постоянные: | 150 | 133 | 110 | 82,4 | 4,9 | 6,03 | 7,02 | 116,3 |
| Рабочие | 96 | 89 | 83 | 94,4 | 4,9 | 6,03 | 5,95 | 98,5 |
| Механизаторы | 15 | 14 | 15 | 102,3 | 4,15 | 6,37 | 3,29 | 97,6 |
| Водители | 16 | 11 | 9 | 84,4 | 4,36 | 6,9 | 4,39 | 110,1 |
| Доярки | 21 | 17 | 14 | 80,8 | 5,15 | 4,9 | 4,93 | 123,9 |
| Разнорабочие | 6 | 4 | 4 | 100 | 3,15 | 3,9 | 4,9 | 123,9 |
| **Служащие** | 62 | 50 | 34 | 67,7 | 4,92 | 6,03 | 9,42 | 156,1 |
| Из них: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители | 13 | 13 | 10 | 76,9 | 4,9 | 6,5 | 8,33 | 148,9 |
| Специалисты | 48 | 40 | 24 | 60 | 4,9 | 5,7 | 9,85 | 171,6 |
| Работник занятые в подсоб. пром. предприятиях | 9 | 10 | 13 | 140,1 | 4,9 | 6,03 | 7,02 | 116,3 |

Как уже говорилось ранее, численный состав персонала предприятия имеет тенденцию к сокращении. Это является негативным фактором, как в экономическом, так и в социальном аспекте.

Прирост наблюдается в составе бригады механизаторов – 2,3% и подсобников – 40,1%.

Наибольшее снижение обнаружено в составе специалистов. За период с 2008 по 2009 гг. их состав сократился на 40%.

Таким образом, подводя итог главы мы пришли к выводу, что анализируемое предприятие ООО «Молния» имеет значительные экономические трудности функционирования. Несмотря на некоторые всплески подъема показателей, в целом предприятие работает в убыток. Исходя из социального и экономического значения данного предприятия в регионе, следует отметить, что предприятие нуждается в скорейшем финансово-экономическом оздоровлении.

3. Характеристика управленческого персонала

3.1. Анализ управленческого персонала предприятия

В теории управления персоналом существуют разные подходы к квалификации персонала в зависимости от выполняемых функций. Эта классификация предусматривает две основных категории персонала за участием в процессе производства: управленческий и производственный.

Управленческий персонал - это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты.  
Руководители, которые направляют, координируют и стимулируют деятельность производства, распоряжаются ресурсами организации, принимают решение, несут полную ответственность за достижение целей организации и имеют право принимать решение, относятся к линейным. Руководители подразделов, основное задание которых заключается в содействии эффективной работе линейных руководителей относятся к функциональным. Руководители и главные специалисты в совокупности создают администрацию.

Специалисты (инженеры, экономисты, техники, технологи, психологи), занятые созданием и внедрением в производство новых знаний, технологий и разработкой вариантов решений отдельных производственных и управленческих проблем.

Технические специалисты (служащие), которые предоставляют техническую и информационную помощь аппарата управления (сбор, обработка, сохранение и передача информации). Специфика их деятельности заключается в исполнении стандартных процедур и операций, которые преимущественно поддаются нормированию.

Управленческий персонал занят преимущественно умственной и интелектуальной работой. За уровнем управления руководители распределяются на руководителей низшего (мастер, начальник участка, бюро групп), среднего (руководители цехов, отделов, их заместители) и высшего звена (руководители предприятий, их заместители).

Проанализируем численный состав и структуру АУП.  
Таблица 3.1- Производительность и оплата труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г | 2008г | 2009г | 2009/2008г, в % |
| Затраты на оплату труда, тыс. руб. | 13065,6 | 13984,8 | 14247,6 | 101,879183 |
| Оплата труда одного среднегодового работника, руб. | 221 | 193 | 169 | 87,5647668 |
| Валовая продукция на одного работника, тыс.руб. | 122,357466 | 155,8964 | 196,0651 | 125,766293 |
| Количество продукции на одного чел. |  |  |  |  |

Как видно из результатов таблицы 3.1 объем валовой продукции на одного работника имеет тенденцию к росту. В период с 2008 по 2009 годы произошло увеличение на 25,7%.

Численность аппарат управления предприятия имеет значительную недокомплектацию.

Таблица 3.2 – Состав и численность аппарата управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Состав и численность аппарата управления | К-во человек | | Разница от нормы |
| 2009г | Положено иметь |
| Директор | 1 | 1 | -0 |
| Бухгалтерия | 3 | 5 | -2 |
| Экономический отдел | 2 | 4 | -2 |
| Агрономический отдел | 3 | 5 | -2 |
| Зоотехнический отдел | 3 | 5 | -3 |
| Служба главного энергетика | 2 | 5 | -4 |
| Бригады | 5 | 9 | -2 |

К завершению 2009 года, недостаток в административных кадров предприятия составляет 15 человек.

Наибольший недостаток выявлен в среди управленческого аппарата производственных бригад. В настоящий момент существует единый руководитель производственного отдел. и по одному руководителю специализированных бригад.

В связи с негативным финансовым состоянием предприятия, руководители бригад обходятся без заместителей.

Таблица 3.3 – Численность и структура персонала аппарата управления

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Численность, чел. | | | Удельный вес,% | | | Отклонение 2009 к 2007 | |
| 2007г | 2008г | 2009г | 2007г | 2008г | 2009г | абсол. | относ. |
| Всего: в том числе | 27 | 21 | 19 | 100 | 100 | 100 | -8 | 90,4 |
| Руководители | 7 | 7 | 7 | 25,9 | 33,3 | 36,8 | 0 | 0 |
| Специалисты | 16 | 10 | 9 | 59,2 | 47,6 | 47,36 | -7 | 90 |
| Младший обслуживающий персонал | 4 | 4 | 3 | 14,8 | 19,04 | 21,05 | -1 | 75 |

Всего в аппарате управления на конец 2009 года числится 19 чел.

Как видно из таблицы 3.3 данная численность имеет тенденцию к снижению в период с 2007 по 2009 гг.

Одним из основных факторов успешности современного предприятия является уровень образованности его сотрудников.

Таблица 3.4 – Образование аппарата управления

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности службы | Образование |
| Директор | Высшее |
| Бухгалтерия | Высшее |
| Экономический отдел | Высшее |
| Агрономический отдел | Высшее |
| Зоотехнический отдел | Высшее |
| Служба главного энергетика | Высшее |
| Бригады | Высшее |

Из таблицы 3.4 мы видим, что весь состав административно-управленческого аппарата предприятия имеет высшее образование. Данный факт является стратегически выгодным для ООО «Молния».

Таблица 3.5. Характеристика движения кадров аппарата управления предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007г | 2008г | 2009 г |
| Среднесписочная численность, чел. | 27 | 21 | 19 |
| Количество принятых на работу | 5 | 3 | 5 |
| Количество уволившихся: | 11 | 5 | 5 |
| по собственному желанию | 2 | 5 | 5 |
| в вязи с сокращением | 9 | - | - |
| Количество специалистов проработавших весь год | 27 | 23 | 24 |

Среди АУП наблюдается высокая текучесть кадров. Исходя из необходимости предприятия, руководство было вынуждено пойти на сокращение управленческого аппарата.

Снижение в анализируемом периоде составило с 27 до 19 человек.

Таблица 3.6- Анализ поло-возрастного состава специалистов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Женщины | | | Мужчины | | |
| 2007г | 2008г | 2009 г | 2007г | 2008г | 2009 г |
| от 22 до 28 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| от 29 до 35 | 5 | 3 | 5 | 6 | 3 | 4 |
| от 36 до 45 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 3 |
| от 46 до 55 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 |
| от 56 и выше | 1 |  |  | 1 | 1 | 1 |

Анализ поло-возрастной структуры показывает, что основной состав специалистов имеет возраст от 35 до 45 лет.

Наименьшее количество сотрудников имеют возраст от 56 и выше лет.

3.2 Оценка руководителя предприятия и рекомендации по совершенствованию деятельности

Рассмотрим характеристики основных руководителей ООО «Молния». Для этого применим экспертную систему оценки и параметры, приведенные в таблице 3.9

Таблица 3.7 - Оценка руководителя с-х предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Баллы | | | |
| № | Качества экспертной оценки | Директор | Гл. бухгалтер | Экономист | Главный зоотехник |
| 1 | Общечеловеческие качества |  |  |  |  |
| 1.1 | Вежливость | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1.2 | Внимательность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.3 | Культура поведения | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1.4 | Соблюдение общественного порядка | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1.5 | Склонность к здоровому образу жизни | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 1.6 | Справедливость | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.7 | Состояние здоровья | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.8 | Трезвость | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 1.9 | Уравновешенность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 1.9.1 | Физкультурная активность | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 1.9.2 | Честность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | Деловые и профессиональные качества | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.1 | Активность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.2 | Бережливость | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 2.3 | Верность слова делу | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 2.4 | Добросовестность | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2.5 | Инициативность | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 2.6 | Отношение к труду | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2.7 | Подвижность | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 2.8 | Самокритичность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.9 | Сообразительность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.9.1 | Уровень профессиональной подготовки | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2.9.2 | Целеустремленность | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2.9.3 | Чувство нового | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | Организаторские способности | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.1 | Дисциплинированность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.2 | Коллективизм | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.3 | Коммуникативность | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 3.4 | Организованность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.5. | Реальность восприятия | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 3.6 | Решительность | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 3.7 | Соблюдение правил служебного этикета | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3.8 | Требовательность | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 3.9 | Уверенность | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.9. 1 | Умение вести деловые беседы | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3.9.2 | Умение заинтересовать в труде | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 3.9.3 | Уровень экономических знаний | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | Личностные качества | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 4.1 | Интуиция | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 4.2 | Конкретность мышления | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4.3. | Интеллектуальная культура | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 4.4. | Оптимизм | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 4.5 | Отношение людям | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4.6 | Принципиальность | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 4.7 | Продуктивность памяти | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4.8 | Творческое воображение | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 4.9 | Самообладание | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4.9.1 | Экологическая этика | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Итог | 94 | 91 | 84 | 106 |

Подсчет рейтинга руководителя производился простым суммированием оценок.

Как видим из результатов, приведенных в матрице, наиболее привлекательным по личностным качества, для сотрудников ООО «Молния», является главный энергетик.

Исходя из, проведенного анализа мы пришли к выводу, что руководители участвовавшие в опросе нуждаются в оптимизации деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации. Однако управление производством имеет свои специфические экономические характеристики. В качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта.

#### Эффективность управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления (организации в целом и её подразделений), так и субъекта управления (собственно управленческой деятельности), причем эти показатели имеют количественные и качественные характеристики.

#### Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

Рассмотренное в работе Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО) «Молния» зарегистрировано 01.01. 2007 года ИМНС №9 по УР.

Учредителем ООО «Молния» является физическое лицо – Селиверстов В.А.

Уставной фонд общества – 10 000 руб.

Место расположения общества: УР, Малопургинский р-н, д. Бобья Уча, ул. Азина 14.

Основной целью организации является получение прибыли. Осуществляет любые виды хозяйственной деятельности за исключением запрещенных Законодательными актами Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности.

Организация действует на принципах самофинансирования, использовании товарно-денежных отношений в условиях складывающихся рыночных отношений в обществе.

Организация осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном государством, и несет ответственность за ее достоверность.

Основной целью организации является получение прибыли. Осуществляет любые виды хозяйственной деятельности за исключением запрещенных Законодательными актами Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности.

Организация действует на принципах самофинансирования, использовании товарно-денежных отношений в условиях складывающихся рыночных отношений в обществе.

Организация осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном государством, и несет ответственность за ее достоверность.

Рассмотрев основные экономические показатели ООО «Молния» за 2007-2009 гг. можно отметить, что показатели производственных фондов снизились в 2009 году в сравнении с 2008годом, на 53,6%. Это свидетельствует о значительном снижении объемов основного производства предприятия.

О негативной ситуации в работе предприятия свидетельствуют показатели рентабельности. На всем анализируемом периоде рентабельность не покидала зону отрицательного значения. Наихудший показатель обнаружен в 2007 г. -16,8%.

В структуре в 2009 году наибольшей удельный вес занимают реализация молока и крупного рогатого скота - 51,8% и 22,4% соответственно, а затем реализация зерновых и зернобобовых культур 9,6 %.

За три последних года значительно снизился объем реализации продукции растениеводства, а также количество выполненных работ и оказанных услуг. Объем реализации продукции животноводства увеличился на 23,1%: реализация молока увеличилась на 24,9%; реализация лошадей сократилась на 37,9%. В целом по ООО «Молния» выручка от реализации увеличилась на 13,3 %.

Таким образом, подводя итог главы мы пришли к выводу, что анализируемое предприятие ООО «Молния» имеет значительные экономические трудности функционирования. Несмотря на некоторые всплески подъема показателей, в целом предприятие работает в убыток. Исходя из социального и экономического значения данного предприятия в регионе, следует отметить, что предприятие нуждается в скорейшем финансово-экономическом оздоровлении.

Повышение эффективности производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Необходимо интенсивнее использовать созданный производственных потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, повышать сложность его работы.

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы. Прежде всего, это оптимизация аппаратного правления, а также развитие и совершенствование форм организации производства - специализации, кооперирования и комбинирования.

Таким образом, можно сказать, что на повышение эффективности оказывает влияние совершенствование как форм и методов управления, так и планирования и экономического стимулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Веснин В. Р. Менеджмент- М.: ТК Велби, Проспект, 2006. - 504 с.

1. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник - М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
2. Гусева Е.П. Менеджмент - М.:. 2008. – 416 с.

Производственный менеджмент. Под ред. проф. Ильенковой С. Д.  - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

1. Производственный менеджмент/ Под ред.Р. А. Фатхутдинова. — СПб.: Питер, 2003. — 491с.
2. Устав ООО «Молния»

**Приложения**

Приложение 1

Управленческая структура ООО «Молния»

Директор ООО «Молния»

Главный бухгалтер

Главный экономист

Главный агроном

Главный зоотехник

Заместитель главного бухгалтера

Экономист - нормировщик

Главный энергетик

Бригадир

Бухгалтер

Бригада № 1

Бригада № 2

Бригада № 3