

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО - СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

На правах рукописи УДК 65:69

Нафикова Альмира Газилевна

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»
(НА ПРИМЕРЕ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12»)**

5A230201 «Менеджмент (строительство)»

Диссертация на соискание академической степени магистра

Работа рассмотрена и

Допускается к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент»

_____ доц. Давлетов И.Х.

« _____ » _____ 2013г

Научный руководитель

к.т.н. Чембаев Р.К.

Ташкент 2013

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**

Факультет :
«Управление строительством»

Студентка магистратуры:
Нафикова Альмира

Кафедра:
«Менеджмент»

Научный руководитель :
доц.кандидат технических наук Чембаев Р.К

Аннотация

Актуальность темы исследования. Особенности строительства как отрасли промышленного производства, долгосрочный характер инвестиций в капитальное строительство, временной разрыв между моментом осуществления инвестиционных вложений и моментом получения дохода, а также риски неопределенности открытой рыночной экономики формируют крайне нестабильную среду функционирования строительных предприятий. Все это порождает проблему сохранения устойчивости, для решения которой строительные предприятия вынуждены преобразовывать организационную структуру управления, адаптируя её к постоянно изменяющимся условиям хозяйствования.

Цель исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию организационных структур управления предприятием в современных условиях.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие **задачи:**

* изучить теоретические основы совершенствования организационных структур управления предприятием в условиях рыночной экономики;

* проанализировать хозяйственную деятельность и исследовать финансовые показатели предприятий СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67 путем применения методов экономико-математического моделирования

* разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Объектом исследования является производственная деятельность СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.

Предмет исследования – организационные структуры управления предприятиями СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Научная новизна выполненного исследования состоит в следующем:

На основании опыта деятельности современных строительных предприятий и изучения эффективности организационных структур, предложено вместо классических методов построения организационных структур использовать методы с применением оргigramм, которые

обеспечат правильное распределение функциональных обязанностей работников и исключения дублирования деятельности.

Экономико-математическое моделирование финансовой деятельности предприятия путем применения метода корреляции позволяет прогнозировать деятельность предприятия на ближайшие 3 года, а также выявлять новые зависимости и критерии для финансового анализа, которые также могут быть использованы при стратегическом планировании.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретические выводы и положения, содержащиеся в работе, могут быть использованы при дальнейшей разработке моделей совершенствования организационных структур строительных предприятий.

Практическая значимость определяется путем предложения гибких организационных структур и разработки новой стратегии развития, соответствующей совершенствованным организационным структурам строительных предприятий СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Основной текст диссертации помещен на 80 страницах и содержит 11 таблиц, 26 рисунков. Список использованной литературы включает в себя 31 наименование.

Основными результатами данного исследования является следующее:

✓ Выявлены сущность и значение организационной структуры предприятия в современном менеджменте.

✓ Выполнен анализ основных финансовых показателей хозяйственной деятельности СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67 с помощью применения методов экономико-математического моделирования. При этом метод корреляции позволяет прогнозировать деятельность предприятия на 3 года и более.

✓ Проанализированы существующие организационные структуры предприятий СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.

✓ Разработаны новые организационные структуры управления СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67 путем использования органиграмм.

✓ Предложены практические рекомендации по оптимизации деятельности предприятий.

Научный руководитель к.т.н. доц. Чембаев Р.К

Студентка магистратуры Нафикова А.Г.

MINISTRY OF THE HIGHER AND SECONDARY VOCATIONAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN
TASHKENT ARCHITECTURAL AND CONSTRUCTION INSTITUTE

Faculty:
"Management of construction"

Student of a magistracy:
Nafikova Almira

Department:
"Management"

Research supervisor:
Dots. Cand.Tech.Sci. Chembayev R. K.

Annotation

Relevance of a subject of research. Features of construction as branches of industrial production, long-term character of investments into capital construction, a time gap between the moment of implementation of investment investments and the moment of obtaining the income, and also risks of uncertainty of open market economy form the extremely unstable environment of functioning of the construction enterprises. All this generates a problem of preservation of stability for which decision the construction enterprises are compelled to transform organizational structure of management, adapting it for constantly changing conditions of managing.

Research objective – to develop practical recommendations about improvement of organizational structures of business management in modern conditions.

For achievement of a goal the following tasks have to be solved:

- * to study theoretical bases of improvement of organizational structures of business management in the conditions of market economy;

- * to analyse economic activity and to investigate financial performance of the SU-52 enterprises of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67 by application of methods of economic-mathematical modeling

- * to develop practical recommendations about improvement of organizational structure of SU-52 of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67

Object of research is the production activity of SU-52 of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67.

Object of research – organizational structures of management of the SU-52 enterprises of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67

Scientific novelty of the executed research consists in the following:

On the basis of experience of activity of the modern construction enterprises and studying of efficiency of organizational structures, it is offered to use instead of classical methods of creation of organizational structures methods with application оргниграмм which will provide the correct distribution of functional duties of workers and an exception of duplication of activity.

Economic-mathematical modeling of financial activity of the enterprise by application of a method of correlation allows to predict enterprise activity for the next 3 years, and also to reveal new dependences and criteria for the financial analysis which also can be used at strategic planning.

Theoretical and practical importance of results of research. Theoretical conclusions and the provisions containing in work, can be used at further development of models of improvement of organizational structures of the construction enterprises.

The practical importance is defined by a way of the offer of flexible organizational structures and the development of new strategy of development corresponding to sovershenstvovanny organizational structures of the construction enterprises SU-52 of JSC Trust 12 and Mostootryad No. 67

Structure and thesis volume. The thesis consists of the introduction, three heads, the conclusion, the list of the used literature. The main text of the thesis is placed on 80 pages and contains 11 tables, 26 drawings. The list of the used literature includes 31 names.

The main results of this research is the following:

- The essence and value of organizational structure of the enterprise in modern management are revealed.

- The analysis of the main financial performance of economic activity of SU-52 of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67 by means of application of methods of economic-mathematical modeling is made. Thus the method of correlation allows to predict enterprise activity for 3 years and more.

- Existing organizational structures of the SU-52 enterprises of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67 are analysed.

- New organizational structures of management SU-52 of JSC TRUST 12 and Mostootryad No. 67 by use органиграмм are developed.

- Practical recommendations about optimization of activity of the enterprises are offered.

Research supervisor Dots. Cand.Tech.Sci. Chembayev R. K. _____

Student of a magistracy Nafikova A.G. _____

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
1.1 Основные понятия и значение организационной структуры управления предприятием.....	13
1.2 Принципы построения организационной структуры управления предприятием в зависимости от численности персонала и технологии производства.....	16
1.3 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	21
Выводы по 1 главе.....	33
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и МОСТООТРЯДА №67	
2.1 Основные технико-экономические показатели СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.....	34
2.2 Анализ основных финансовых показателей СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.....	40
2.3 Анализ и расчет коэффициентов ликвидности, рентабельности и платежеспособности СУ 52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67.....	42
2.4 Анализ управления трудовыми ресурсами СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.....	51
2.5 Исследования финансовых показателей предприятия путем применения экономико-математического моделирования.....	54
Выводы по 2 главе.....	57
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда № 67	
3.1 Структура системы управления строительных предприятий и распределение функциональных обязанностей работников.....	59
3.2 Применение органиграмм в современных условиях на строительном предприятии.....	64
3.3 Гибкость организации в современных условиях и необходимость совершенствования организационной структуры.....	70
3.4 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационных структур СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67.....	73
Выводы по 3 главе.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	86

Введение

В настоящее время экономика Узбекистана набирает все большую силу. Собственная модель перехода Узбекистана к рыночным отношениям основана на всемерном учете специфических условий и особенностей республики. Практическая реализация важнейших приоритетов углубления экономических реформ, определенных Президентом Республики Узбекистан Исламом Каримовым и принятых в соответствии с ними важнейших целевых комплексных и отраслевых программ развития, обеспечила позитивные результаты в социально-экономическом развитии страны за последние годы.

18 января 2013 года состоялось заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященное итогам социально-экономического развития республики в 2012 году и основным приоритетам экономической программы на 2013 год. На заседании с докладом выступил Президент Республики Узбекистан Ислам Каримов.

В выступлении главы государства было отмечено, что, несмотря на сохраняющиеся серьезные проблемы в глобальной экономике в истекшем году экономика страны продолжила развиваться устойчивыми высокими темпами, обеспечены стабильный рост уровня жизни населения и дальнейшее упрочение позиций страны на мировых рынках.

По итогам 2012 года валовой внутренний продукт страны вырос на 8,2%, объемы производства промышленной продукции – на 7,7%, сельского хозяйства – на 7%, строительных работ – на 11,5%, розничного товарооборота – на 13,9%, услуг – на 14,2%. Государственный бюджет исполнен с профицитом в размере 0,4% к ВВП. Уровень инфляции не превысил установленный прогнозный показатель.

Последовательно проводилась работа по дальнейшему кардинальному совершенствованию деловой среды, а также всемерной поддержке развития малого бизнеса и сферы услуг. В результате, доля малого бизнеса в ВВП страны возросла до 54,6%, сферы услуг – 52%. В 2012 году размер

заработной платы работников бюджетных организаций, пенсий, пособий и стипендий вырос в среднем на 26,5%, а реальные доходы населения – на 17,5%. В целом по сравнению с 2000 годом реальные доходы на душу населения выросли в 8,6 раза, а средняя заработная плата превысила стоимость потребительской корзины более чем в 4 раза. Благодаря реализации комплексной программы создания рабочих мест и повышения занятости населения в 2012 году создано 973,5 тысячи новых рабочих мест, из них 62% – в сельской местности.

Было уделено внимание реализации программы по качественному обустройству и улучшению жизни сельского населения за счет дальнейшего расширения масштабов строительства индивидуальных домов в сельской местности по типовым проектам. В рамках данной Государственной программы в 2013 году предусматривается строительство 10 тысяч индивидуальных жилых домов в сельской местности с направлением на эти цели 1,4 триллиона сумов или с ростом против прошлого года на 54%. В целом, на развитие социальной сферы направлено 59% общих расходов Государственного бюджета .

В противостоянии кризису и нейтрализации его негативных последствий огромную роль сыграла своевременность, адекватность и адресность принятой в стране Антикризисной программы, рассчитанной на 2009-2012 годы. Решающую роль в противодействии кризису и обеспечении устойчивости развития экономики сыграло то исключительное внимание, которое уделяется в стране развитию сферы услуг, малого бизнеса и частного предпринимательства. Важное место в достижении целей Антикризисной программы заняло осуществление масштабных социальных, инфраструктурных и транспортно-коммуникационных проектов, за счет чего решались задачи по созданию новых рабочих мест и увеличению доходов населения.

Актуальность выбранной темы. Особенности строительства, как отрасли промышленного производства, долгосрочный характер

инвестиций в капитальное строительство, временной разрыв между моментом осуществления инвестиционных вложений и моментом получения дохода, а также риски неопределенности открытой рыночной экономики формируют крайне нестабильную среду функционирования строительных предприятий. К тому же, в связи с ускорением темпов научно-технического прогресса, насыщением системы управления современной электронной и организационной техникой, сокращением времени на принятие решений и повышение их качества, все большую значимость приобретает проблема совершенствования организационных структур управления строительными предприятиями, которая непосредственно связана с успешной реализацией выбранной стратегией.

Степень изученности проблемы. По вопросам совершенствования организационных структур управления опубликовано много работ, раскрывающих теоретические и практические аспекты этой проблемы. Однако научные исследования, связанные с правильным выбором стратегии, построением оптимальных организационных структур предприятий всегда являются актуальными, так как они непосредственно влияют на эффективную деятельность предприятия. На сегодняшний день интерес к изучению управленческих проблем явно недостаточен, что нельзя признать нормальным явлением в связи с поиском путей активизации процессов управления производством и необходимостью роста эффективности функционирования предприятий.

Важный вклад в исследование проблем формирования, функционирования и совершенствования систем управления внесли зарубежные и отечественные ученые: Акбердин Р.З., Кибанов А.Я., Ансофф И.Х, Бандурин А.В, Чуб Б.А, Виханский О.С, Герчикова И. Н, Гончарук В.А, Кабушкин Н.И, Маслов Е.В, Мескон М, Мильнер Б.З, Минтцберг Г, Янчевский В.Г, Хикматов А.Х, Зияев М.К, Кальметов Б.Д, Гимуш Р.И., и др.

Майкл Мескон в своей книге «Основы менеджмента» писал, что «важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура — это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. Герчикова И. Н. о данной проблеме говорит так: «Организационная структура фирмы и ее управление не является чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями»

Вышеизложенные соображения и недостаточная изученность организационных структур управления предприятиями в изменившихся условиях хозяйствования, а также возможностей использования накопленного опыта управления в новых условиях предопределили выбор темы, цели и задачи настоящего исследования.

Цель исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления предприятием в современных условиях.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы совершенствования организационных структур управления предприятием в условиях рыночной экономики;
- проанализировать хозяйственную деятельность СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67, рассмотреть динамику их развития.
- проанализировать существующие организационные структуры управления СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67
- разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной структуры СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Объект исследования - производственная деятельность СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Предмет исследования – организационные структуры управления предприятиями СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Методологию исследований в магистерской диссертации составляют:

- системный метод формирования организационной структуры управления предприятием
- методика комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия
- метод разделения функциональных обязанностей каждого структурного подразделения предприятия
- методы экономико-математического моделирования.

Информационной основой послужили Доклад И. А. Каримова на Заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан посвященный итогам социально-экономического развития в 2012 году и важнейшим приоритетам устойчивого развития экономики в 2013 году, Антикризисная программа на 2009-2012 года, а также материалы, собранные автором в результате работы на изучаемом предприятии.

Научная новизна выполненного исследования состоит в следующем:

На основании опыта деятельности современных строительных предприятий и изучения эффективности организационных структур, предложено вместо классических методов построения организационных структур использовать методы с применением органиграмм, которые обеспечат правильное распределение функциональных обязанностей работников и исключения дублирования деятельности.

Экономико-математическое моделирование финансовой деятельности предприятия путем применения метода корреляции позволяет прогнозировать деятельность предприятия на ближайшие 3 года, а также выявлять новые зависимости и критерии для финансового анализа, которые также могут быть использованы при стратегическом планировании.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретические выводы и положения, содержащиеся в работе, могут быть использованы при дальнейшей разработке моделей совершенствования организационных структур строительных предприятий

Практическая значимость результатов исследования определяется путем предложения гибких организационных структур и разработки новой стратегии развития, соответствующей совершенствованным организационным структурам строительных предприятий СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Основной текст диссертации помещен на 80 страницах и содержит 11 таблиц, 31 рисунок. Список использованной литературы включает в себя 44 наименования.

С учётом вышесказанного **на защиту** магистерской диссертации выносятся следующее:

- теоретическое изучение основ современного менеджмента. Понятие, сущность и значение организационной структуры управления предприятием в условиях перехода к рыночной экономики.

- типология организационных структур управления предприятием в современных условиях.

- анализ основных финансовых показателей хозяйственной деятельности СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.

- анализ существующих организационных структур СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67.

- пути совершенствования организационных структур исследуемых предприятий.

- предложенные практические рекомендации по оптимизации деятельности предприятий.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. В научной литературе понятие "структура" имеет определенное концептуальное значение. "Структура есть множество элементов, которые находятся во взаимодействии в специфическом порядке для осуществления функций" [1 Иванова Н.Н, Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия М-2003]. Являясь сложной системой, организационная структура управления представляет собой подсистему в системе управления предприятием. Таким образом, организационная структура управления и система управления являются взаимосвязанными и взаимодополняющими понятиями. По мнению И. Ансоффа, структура управления предприятием представляет собой статическую "анатомию" управленческого процесса, а система управления - динамическую "физиологию" [2 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Питер, 1999г]. Понятие "организационная структура управления" в научной литературе отмечается большим разнообразием.

2. Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого [3 Бандурин А.В., Чуб Б.А.. Стратегический менеджмент организации 2008].

Также организационная структура - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между

участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии предприятия, далее к изменению его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры (рис. 1).



Рис. 1 - Переход от целей организации к ее структуре

С понятием "организационная структура управления" тесно связано более емкое и содержательное понятие "организационная форма хозяйствования", которая представляет собой состав и степень хозяйственной самостоятельности отдельных элементов организации. Отличие ее от оргструктуры состоит в учете экономических, правовых и социальных аспектов взаимоотношений элементов, образующих хозяйственный субъект.

Оргструктура как упорядоченная совокупность взаимосвязанных

элементов предполагает некоторый порядок соподчинения, который реализуется через иерархический принцип построения, обеспечивающий многоступенчатость соподчинения частей целому [4 Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 200.].

Современная управленческая парадигма в качестве технологии эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды предполагает стратегическое управление, под которым понимается "деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды".

Функция организации - то, что она делает, - диктуется ее стратегией. Ее форма, структура должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать осуществление стратегии. Структура организации влияет на ряд параметров:

- издержки производства. Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего будет сложной, а управление - дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства;

- скорость выполнения работ. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании;

- способ удовлетворения потребностей покупателей. Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры;

- характер поведения людей. Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции; это могут быть

конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на политику организации, на мысли, чувства и поведение.

Влияние оргструктуры на эти параметры раскрывает ее значение для предприятия и общества. Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Организационная структура управления оказывает огромное влияние на все стороны работы предприятия. В частности, структура определяет эффективность сотрудничества подразделений, эффективность контроля их деятельности, гибкость, адаптивность предприятия к изменяющимся внешним условиям [5.Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во ЮНИТИ 2005]. Другими словами, структура управления представляет собой фундамент организации, в котором изначально закладываются способности предприятия к саморазвитию.

1.2 Принципы построения организационной структуры управления предприятием с учетом численности персонала и технологии производства

Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. Любая организация имеет некоторые особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств

персонала, порядков и традиций между работниками по вертикали и горизонтали. Каждая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая к ним организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типов линейных, функциональных, штабных, и других структур путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры,

непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

На всех уровнях управления уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур. Многосторонность содержания структур управления предопределяет множество принципов их формирования [6 Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов/ Изд-во ЮНИТИ,2005]. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям; с другой — насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными

результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- ✓ его производительность при переработке информации;
- ✓ оперативность принятия управленческих решений;
- ✓ надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- ✓ адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Особо значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повышения экономической эффективности, должна быть объективно обоснованной, для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровне. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии .

Большинство организаций непрерывно совершенствуют свои организационные структуры. В настоящее время характерно сокращение числа управленческих уровней: переход от 8-12 управленческих уровней к 4-5, т.е. сокращение числа промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками.

1.3. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: иерархический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития [8 Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2004]

Концепция **иерархической структуры** была сформулирована немецким социологом Максом Вебером. Она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности. Иерархичность управления, при

которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Иерархический тип структуры имеет несколько разновидностей: линейную, функциональную, линейно- функциональную [7 Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005]

Линейная организационная структура управления (рис. 2) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Структура хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.



Рис. 2 Схема линейной структуры управления

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса (рис.3, рис.4, рис.5).

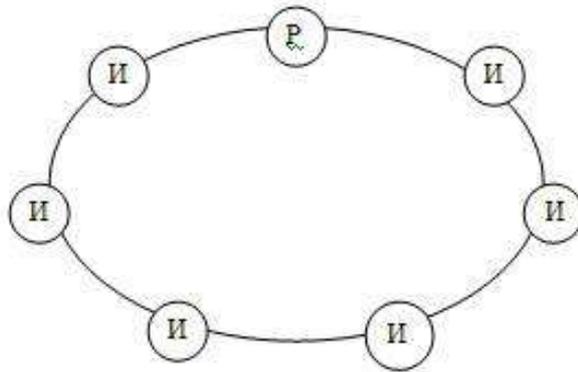


Рис. 3 Схема линейной структуры управления: кольцо
 Р - руководитель; И - исполнитель

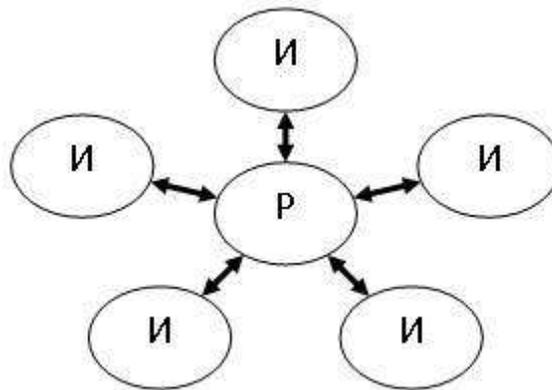


Рис. 4 Схема линейной структуры управления: звезда

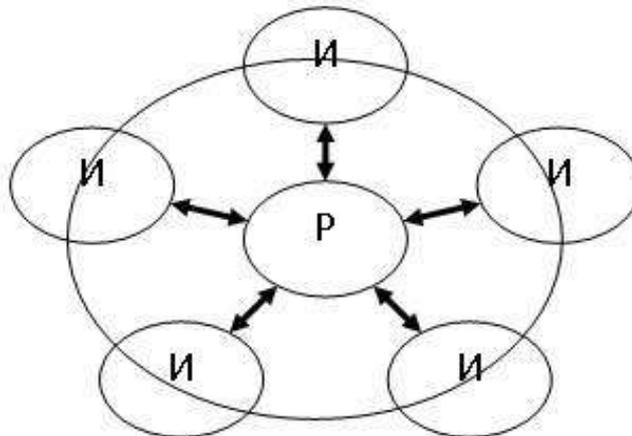


Рис.5 Схема линейной структуры управления: колесо

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (таблица 1).

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная организационная структура управления организацией. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности (рис.6)

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Таблица 1 «Преимущества и недостатки линейной организационной структуры»

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Единство и четкость распорядительства • Согласованность действий исполнителей • Простота управления • Оперативность в принятии решения • Четко выраженная ответственность • Личная ответственность руководителя 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие требования к руководителю • Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений • Затруднительные связи между инстанциями • Концентрация власти в управляющей верхушке

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (таблица 2)



Рис.6 Функциональная организационная структура

Таблица 2 Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций ● Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов ● Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов ● Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций ● Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> ● Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений ● Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами ● Появление тенденций чрезмерной централизации ● Длительная процедура принятия решения ● Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной мере устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.) (рис.7)

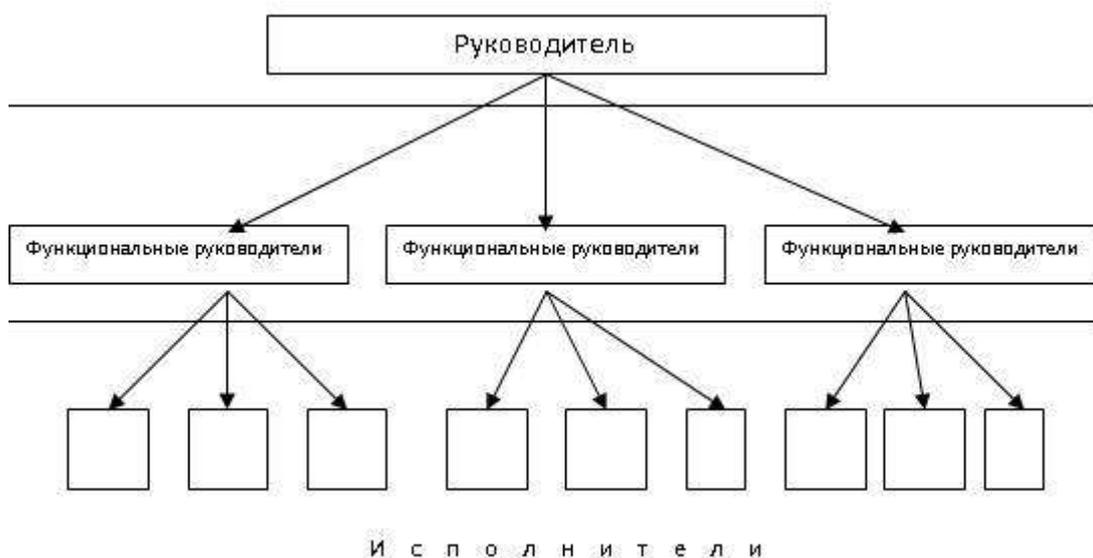


Рис. 7 Схема линейно-функциональной организационной структуры

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

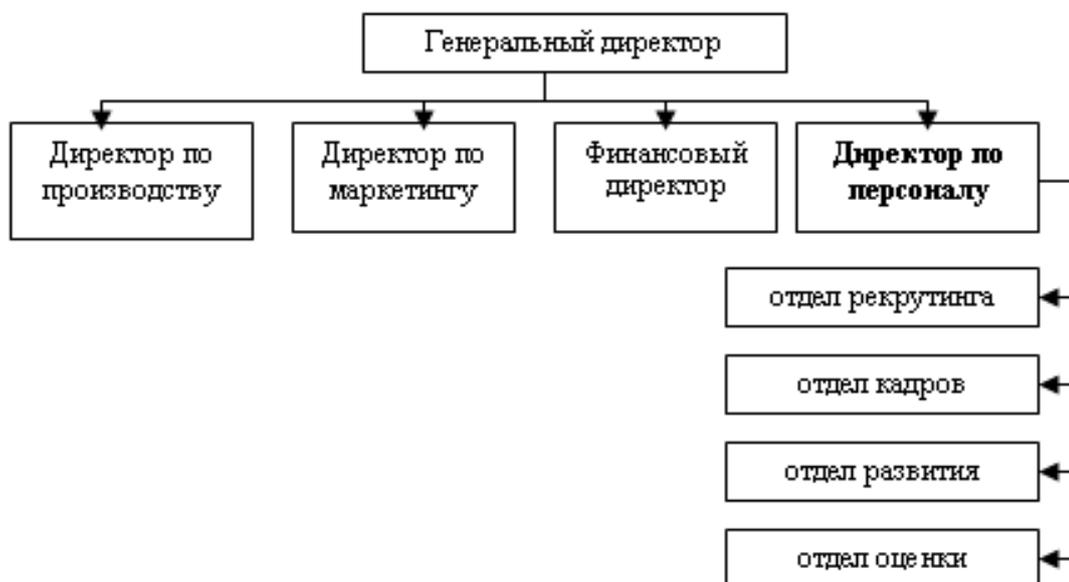


Рис.8 Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные и отрицательные моменты (таблица 3).

Таблица 3 Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников • Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем • Возможность привлечения консультантов и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями • Недостаточно четкая ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации • Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т. е. тенденция к чрезмерной централизации

Разновидностью иерархического типа организации управления является так называемая **дивизионная структура**. В основном по этой модели строят структуру крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать

производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. В то же время администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.п.(рис.9)

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся не руководители, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

- 1) по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);
- 2) по ориентации на потребителя (потребительская специализация);
- 3) по обслуживаемым территориям (региональная специализация) .

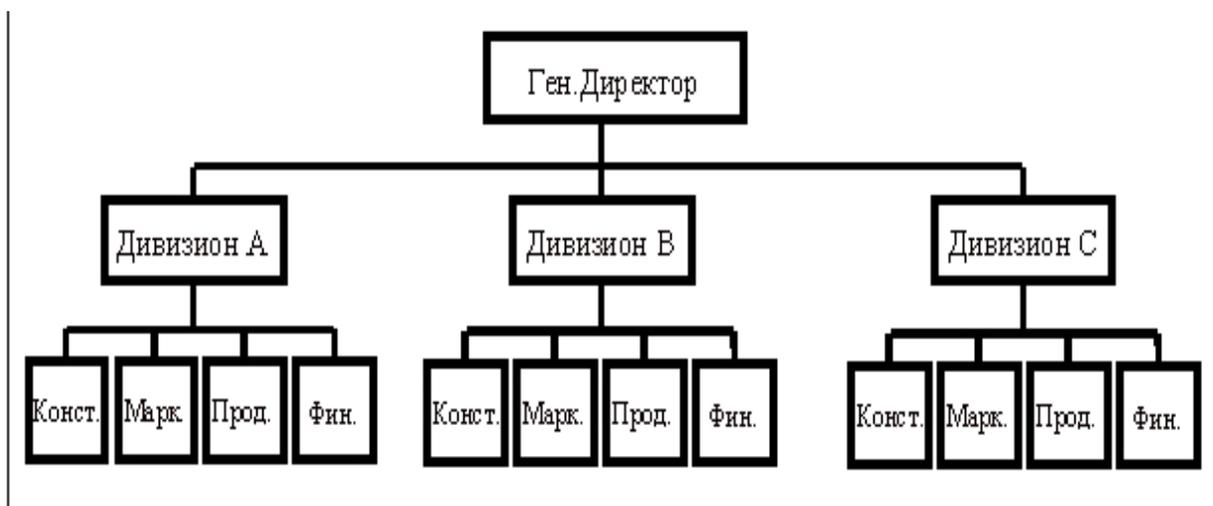


Рис.9 Дивизионная организационная структура

Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, является присущая им способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Этот тип структуры отвергает необходимость в

детальном разделении труда по видам работ и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления [8. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2006].

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры. **Матричная структура** представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей (рис.10)

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей [9 Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов/ Б.З. Мильнер. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005]. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей

специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

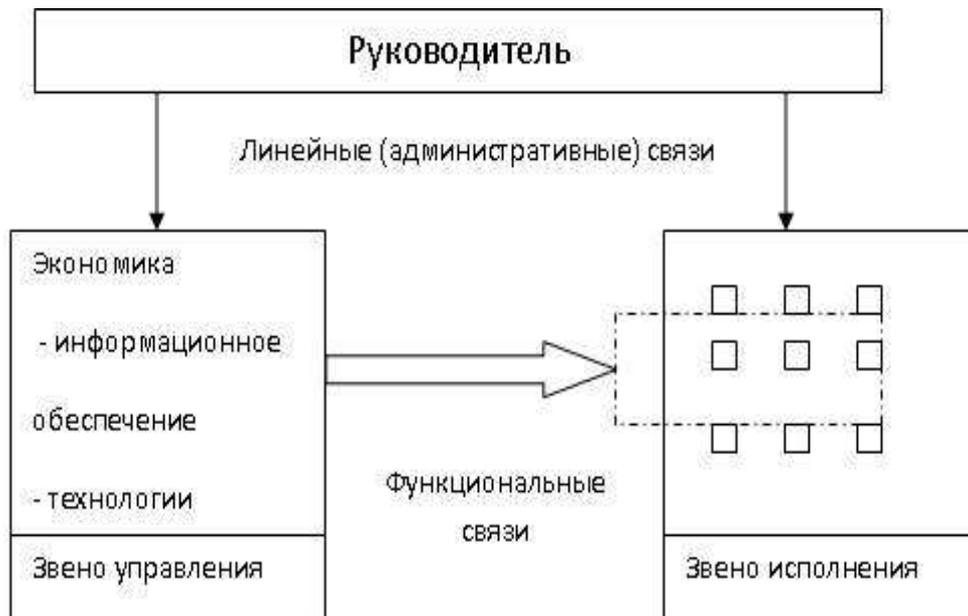


Рис. 10 Схема матричной организационной структуры

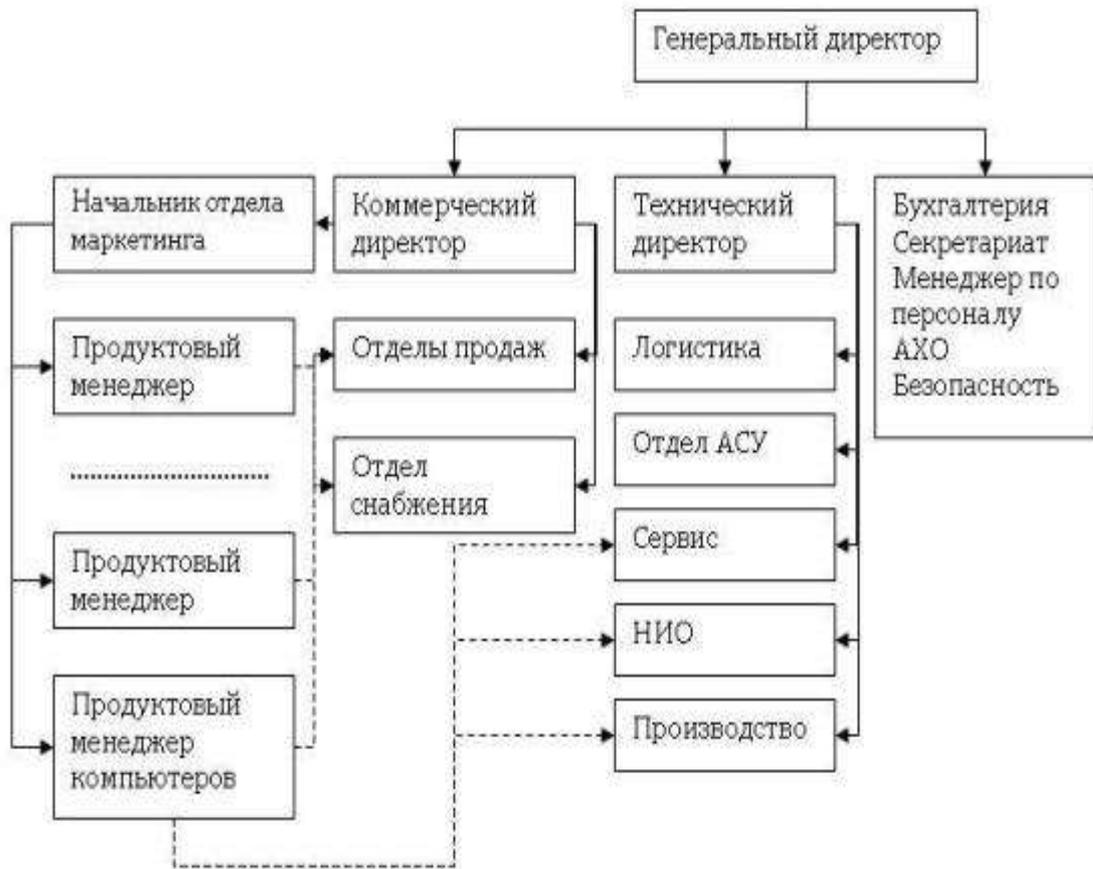


Рис 11 Матричная организационная структура

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу (таблица 4).

Таблица 4 «Преимущества и недостатки матричной организационной структуры»

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации ● Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности ● Усиление контроля за отдельными задачами проекта ● Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий ● Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение ● Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям ● Трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе

Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и

долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения в части производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам [10 Акулов В. Б. Теория организаций. М.: Экономика, 2001]

Сравнение иерархического и органического типов структур управления обычно производится по нескольким параметрам.

Органический тип, в отличие от иерархического, представляет собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны:

отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений,
сокращение числа иерархических уровней,

высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом,

ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

Выводы по 1 главе:

В ходе изучения теоретических основ менеджмента было выяснено следующее.

1. Организационная структура представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие организации как единого целого. Основными элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

2. Организационная структура находится в тесной взаимосвязи со стратегией организации. Как стратегия развития предприятия влияет на его организационную структуру, так и структура влияет на то, сможет ли предприятие реализовать свою стратегию.

3. Существуют различные факторы, влияющие на формирование организационной структуры, основными из которых является жизненный цикл организации, способность быстро реагировать на изменения, уровень квалификации персонала и возможность изменения организационной формы самого предприятия.

4. Организационная структура должна быть гибкой, чтобы чутко реагировать на изменения во внешней среде и вовремя меняться для эффективной деятельности всего предприятия.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» И МОСТОТЯДА №67

2.1 Основные технико-экономические показатели СУ 52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Строительное управление №52 является филиалом ОАО «Трест 12». Оно образовано 26 мая 1994 года. СУ-52 имеет собственный баланс, расчетный счет в банке и печать с указанием своего наименования и наименования общества, действует по доверенности общества. Работает в условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

СУ-52 выполняет следующие виды работ:

- выполнение строительно-монтажных работ;
- производство строительных материалов и конструкций;
- продажа и покупка имущества (основные фонды, транспортные средства и механизмы) и материалов;
- грузо-пассажирские перевозки на территории Республики Узбекистана и стран СНГ;
- оказание платных услуг населению, изготовление товаров народного потребления;
- разработка проектно-сметной документации, изыскательские, научно-исследовательские работы;
- разработка и реализация технической и иной специальной литературы;
- организация производства заправки сжиженного газа машин в баллонах для собственных нужд и оказание услуг другим предприятиям, а также населению;
- внешнеэкономическая деятельность.

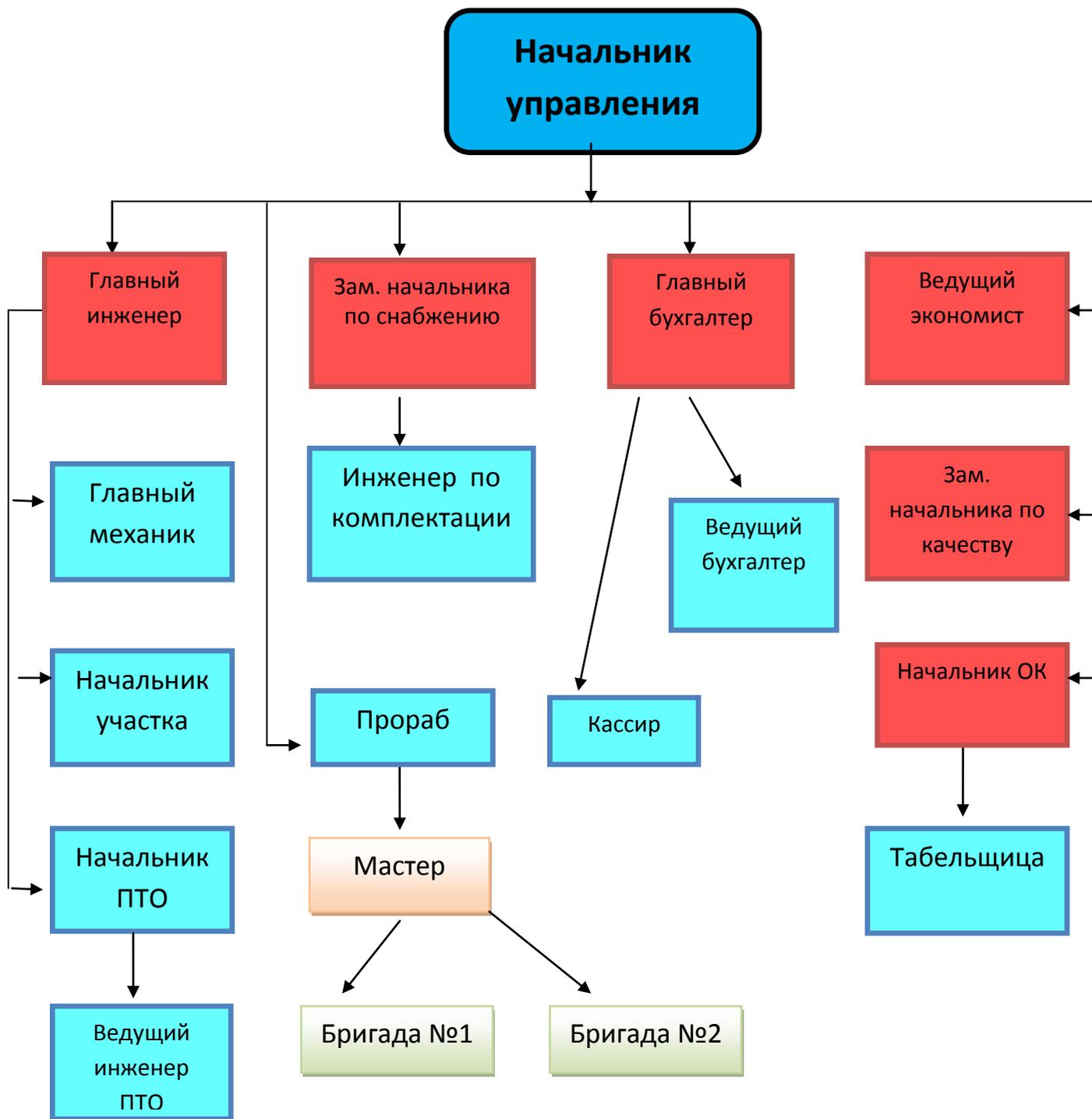


Рис. 12 Организационная структура СУ-52

Су-52 ОАО «Трест 12» выполняет работы на объектах:

- ✓ Центр Кардиохирургии им.Вахидова в Ташкенте;
- ✓ Реконструкция и строительство комплекса зданий Туринского политехнического университета;

- ✓ Медиациентр телерадиокомпании Республики Узбекистан;
- ✓ Ремонт здания Олий Мажлис;
- ✓ Реконструкция обсерватории Мирзо Улугбека в г.Самарканде;
- ✓ Жилой комплекс с закрытой автостоянкой и др

Организационная структура СУ-52 схематично показана на рис.12 Она является линейно-функциональной. На рисунке видно, что начальнику подчиняются главный инженер, заместитель начальника по снабжению, главный бухгалтер, ведущий экономист, заместитель начальника по качеству и начальник отдела кадров. А у них в свою очередь есть свои подчиненные.

Мостоотряд № 67 является подразделением Государственно-Акционерной Железнодорожной компании «Узбекистон Темир Йуллари» Унитарного предприятия треста «Куприккурилиш».

Основным видом деятельности является строительство, реконструкция и капитальный ремонт простых и сложных инженерных сооружений и их техническое обслуживание.

Вспомогательные виды деятельности **Мостоотряда № 67:**

- – Строительные изделия из бетона (производство);
- – Строительные изделия из гипса (производство);
- – Бетон товарный (производство);
- – Бетонные смеси сухие (производство);
- – Строительные материалы из асбестоцемента и волокнистого цемента (производство);
- – Прочие изделия из бетона, гипса, цемента (производство);
- – Здания и сооружения (снос и разборка, земляные работы);
- – Кровельные работы;
- – Дороги, мосты и спортивные сооружения (строительство);
- – Специализированные строительные работы;
- – Электромонтажные работы;

- – Изоляционные работы;
- – Санитарно-технические работы;
- – Инженерное оборудование дорог, аэродромов и портов; защитные ограждения (монтаж);
- – Штукатурные работы;
- – Столярные и плотничные работы;
- – Облицовка стен, устройство покрытий полов;
- – Стекольные и малярные работы.

Таблица 5 Основная характеристика предприятия.

Наименование предприятия	Мостоотряд № 67 Структурное подразделение треста « Куприккурилиш »
Форма собственности	Государственная
Юридический адрес	г. Ташкент ул. Бехтерева 133/10
Телефон	278-44-97
Банковские реквизиты	Р/с 20210000700207140001 В Чиланзарском филиале Ипотека Банк; МФО 00997; ИНН 201169194
Руководитель	Рустамов Ш.Р.

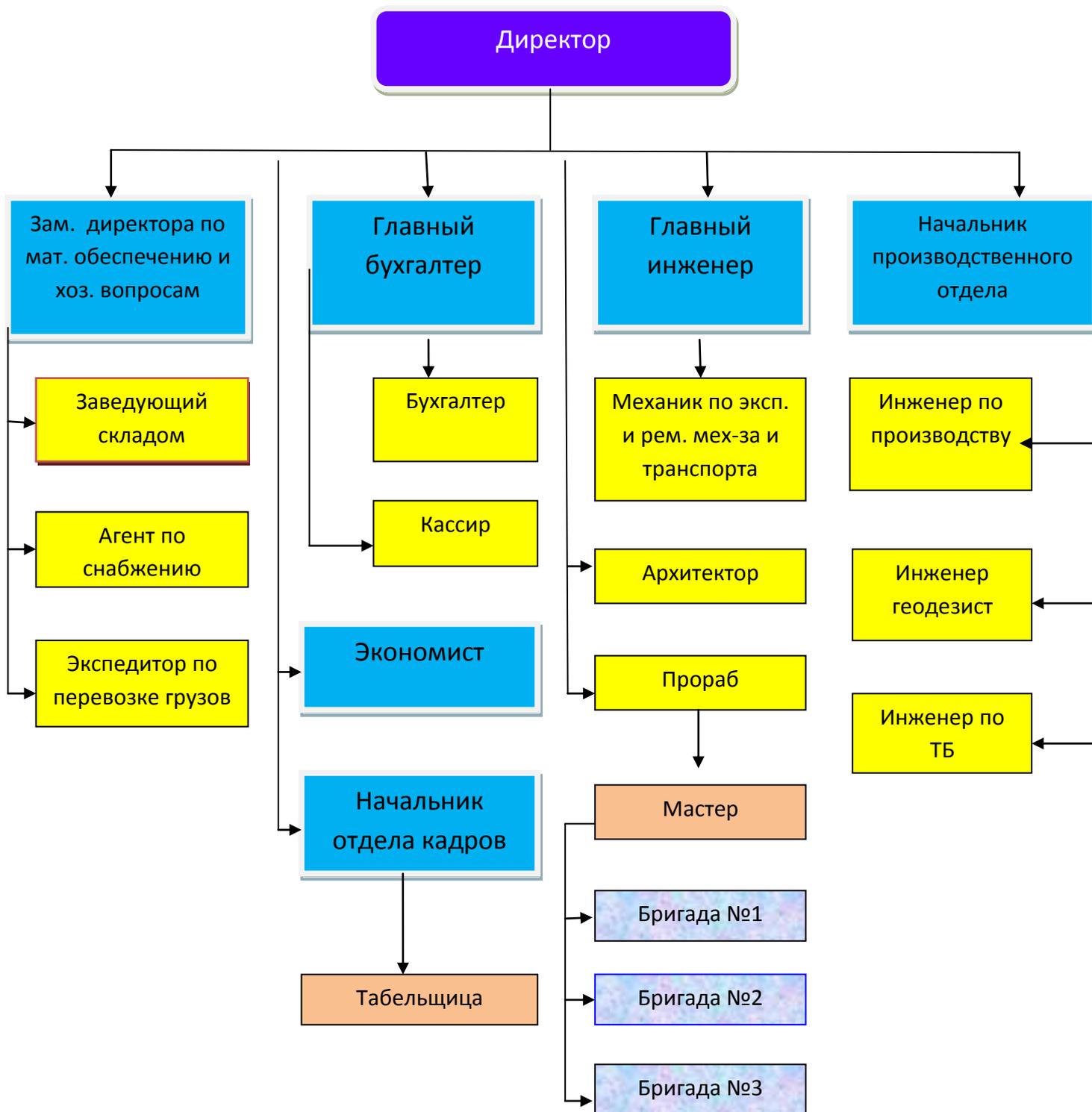


Рис.13 Организационная структура Мостоотряда №67

Мостоотряд № 67 осуществляет свою деятельность в соответствии с Законодательством Республики Узбекистан и согласно Положения, утвержденного советом треста «Куприккурилиш».

Основные виды деятельности:

- строительство

- реконструкция

- техническое перевооружение железнодорожных мостов и других объектов транспортного и производственного назначения, строительство объектов жилищного и социально- культурного назначения.

Мостоотряд № 67 осуществляет ведение бухгалтерского и статистического учета. Самостоятельно производит уплату налогов в бюджет и других обязательных платежей. Имущество составляют основные и оборотные средства, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе. Мостоотряд № 67 заключает договора на осуществление строительства и другие хозяйственные цели.

Основной целью деятельности предприятия является достижение удовлетворения общественных потребностей в его услугах, в интересах самого предприятия. Предприятие планирует и осуществляет необходимые меры по защите работников и подведомственных объектов производственного и социального назначения от чрезвычайных ситуаций, создает резервы финансовых и материальных ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Организационная структура Мостоотряда №67 изображена на рис.13 Она является линейно-функциональной. На рисунке видно, что главным является директор, ему подчиняются зам. директора по материальному обеспечению и хозяйственным вопросам, главный бухгалтер, главный инженер, начальник производственного отдела, экономист, начальник отдела кадров. В свою очередь, у каждого из них есть свои подчинения.

Руководит предприятием директор, который направляет усилия работников на достижение общих целей, используя при этом эффективные средства ежедневного влияния, создавая атмосферу для проявления и развития у персонала чувства самоуважения, трудолюбия, принципиальности и создает благоприятную социально-психологическую

атмосферу для высокоэффективного труда и удовлетворения качеством трудовой жизни.

2.2. Анализ основных финансовых показателей СУ 52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Финансовое состояние предприятия характеризуются совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств. В условиях рыночной экономики финансовое состояние предприятия по сути дела отражает конечные результаты его деятельности. Финансовое состояние СУ-52 за 2010-2012 года можно увидеть в таблице 6.

Таблица 6 Основные технико-экономические показатели за 2010-2012 года по СУ 52 ОАО «ТРЕСТ 12»

№	Показатели	Ед. изм.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	Количество работающих на предприятии	чел.	212	240	235
2	Чистая выручка от реализации продукции, услуг	сум	5 616 618	14 041 602	20 223 985
3	Валовая прибыль от реализации продукции	сум	1 003 860	2 198 076	4 040 577
4	Затраты, включаемые в производственную себестоимость	сум	4 614 558	11 843 526	24 183 408
5	Расходы периода	сум	1 041 273	2 201 193	3 259 122
6	Налогооблагаемая прибыль	сум	52 575	87 636	293 216
7	Фонд оплаты труда	сум	2 130 096	2 365 036	3 817 504

В таблице показано, что чистая выручка от реализации продукции очень сильно увеличилась к 2012 году - с 5 616 618 сум до 28 223 985 сум. Это увеличение составляет 260,2%. Валовая прибыль от реализации продукции резко выросла с 1 003 860 сум до 4 040 577 сум к концу 2012 года. Расходы периода также соответственно увеличились с 1 041 273 сум до 3 259 122 сум в 2012 году. Это говорит о хороших темпах производства деятельности СУ-52.

Таблица 7 «Основные технико-экономические показатели за 2010-2012 года Мостоотряда №67»

№	Показатели	Ед. изм.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	Количество работающих на предприятии	чел.	653	500	550
2	Чистая выручка от реализации продукции, услуг	сум	20 266 778	15 744 033	23 647 932
3	Валовая прибыль от реализации продукции	сум	3 690 137	2 875 513	4 232 886
4	Затраты, включаемые в производственную себестоимость	сум	15 686 467	12 868 520	19 370 397
5	Расходы периода	сум	2 516 601	2 875 813	4 156 345
6	Налогооблагаемая прибыль	сум	118 248	135 776	101 437
7	Фонд оплаты труда	сум	3 440 758	2 370 982	3 082 277

Показатель чистой выручки от реализации предприятия Мостоотряд №67 имеет немного иную тенденцию. Если у Су-52 было постепенное увеличение, то здесь видно, что в 2010 году данный показатель уменьшился с 20 266 778 сум до 15 744 033 сум. Но затем, оправился, и достиг уровня 23 647 932 сум. Это может говорить о временном спаде производства и реализации своей продукции, услуг. Соответственно

валовая прибыль от реализации продукции также в середине рассматриваемого периода уменьшилась на 814 624 сум, но в 2011 году увеличилась на 1 357 373 сум. Однако расходы периода практически не изменились в 2011 году по сравнению с 2010 годом, но в конце периода, они также увеличились на 1 280 532 сум. Это может говорить о небольшом кризисе 2011 года.

2.3 Анализ и расчет коэффициентов ликвидности, рентабельности и платежеспособности СУ 52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Блок показателей ликвидности определяет степень покрытия краткосрочной кредиторской задолженности активами предприятия из состава оборотных средств [11 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2007]

Коэффициент ликвидности – способность к погашению краткосрочной задолженности в ближайшее время. Эти коэффициенты СУ-52 ОАО Трест 12 рассчитаны и показаны в таблице 8.

Исходя из экономического содержания анализируемых коэффициентов, а также допустимых границ их значений, можно сделать следующие выводы:

- Коэффициент абсолютной ликвидности СУ 52 за 3 года уменьшился на 0,3 и стал значительно ближе к норме, однако все же сохранил отклонение от нормы;

- Текущая ликвидность уменьшилась по итогам 2011 года на 0,3 а в 2012 году увеличилась на 0,4. Однако нормы так и не достигла.

- В 2010 году отношение дебиторской и кредиторской задолженности было нормальным, к началу 2011 г - оно увеличилось на 0,1, однако по результатам 2012 года стало ниже и вошло в норму

- Покрытие краткосрочных обязательств собственными оборотными средствами в 2010 году было в норме, в 2011 – оно уменьшилось на 0,3, а в конце исследуемого периода, данный показатель вновь вошел в норму.

Таблица 8 Коэффициенты ликвидности СУ-52

№	Коэффициент	Норма	2010 г	Отклонение от нормы	2011 г	Отклонение от нормы	2012 г	Отклонение от нормы	Изменение(+;-)
	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Е	Н
1	Абсолютная ликвидность (платежеспособность)	>0,2 <0,7	1,3	0,6	0,8	0,1	1,0	0,3	-0,3
2	Промежуточное покрытие (срочная ликвидность)	>0,7	2,0	Норма	1,4	Норма	1,1	Норма	-0,9
3	Общее покрытие (текущая ликвидность) (доля оборотных средств в активах)	>2,0 <3,0	1,6	-0,4	1,3	-0,7	1,7	-0,3	+0,1
4	Покрытие	>1,0	0,7	-0,3	1,0	Норма	1,5	Норма	+0,8
5	Отношение дебиторской и кредиторской задолженностей	<1,0	0,7	Норма	1,1	-0,1	0,9	Норма	+0,2
6	Покрытие краткосрочных обязательств собственными оборотными средствами	>0,5	0,6	Норма	0,3	-0,2	0,7	Норма	+0,1

На рисунке 14 изображена диаграмма изменения коэффициентов ликвидности СУ-52 за 3 года.

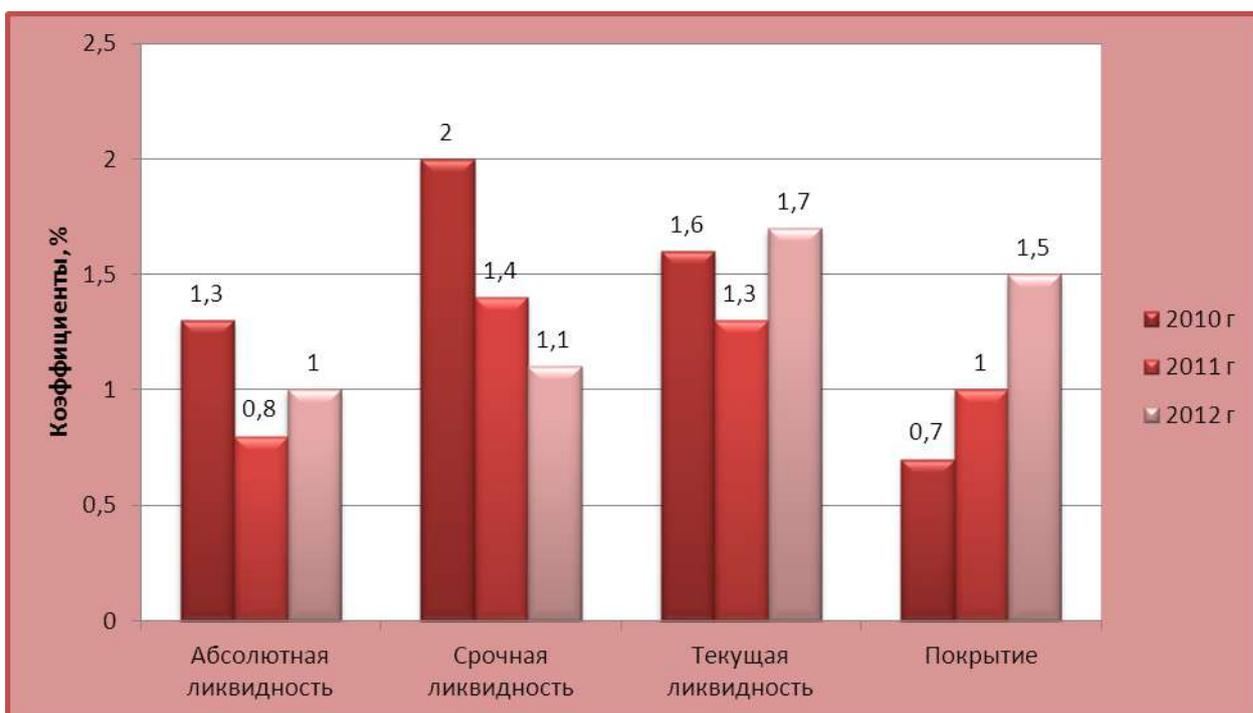


Рис. 14 Динамика изменения коэффициентов ликвидности СУ-52

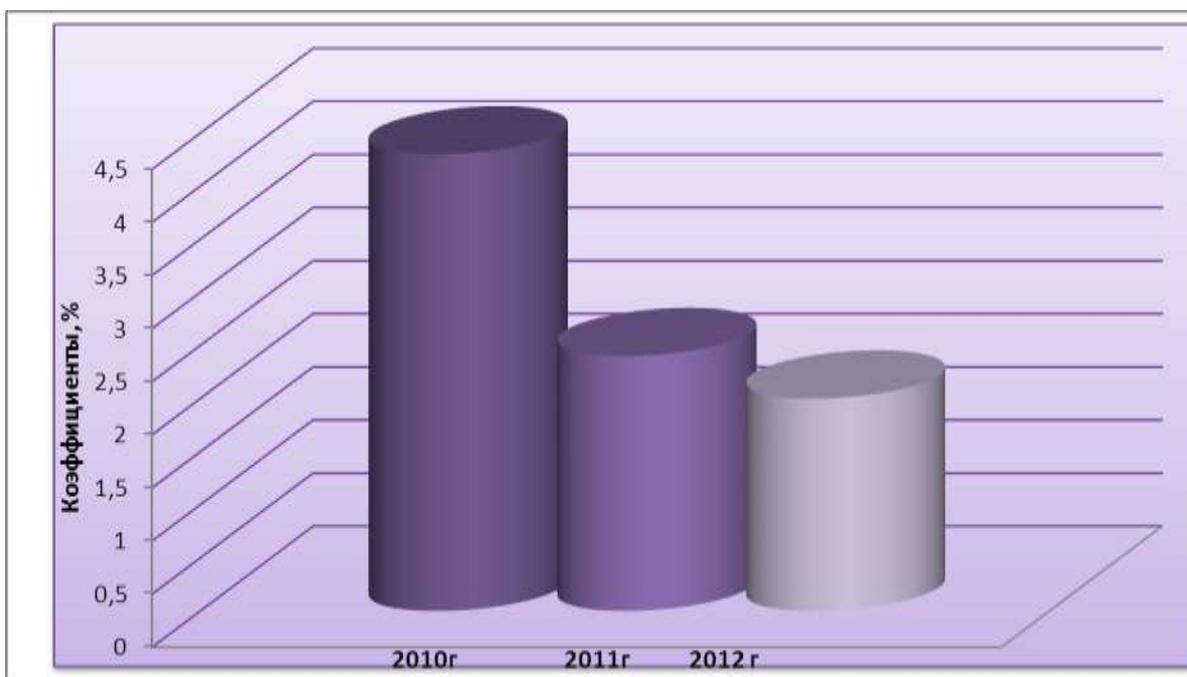


Рис. 15 Коэффициент текущей ликвидности Мостоотряда №67

Формула расчета коэффициента текущей ликвидности Мостоотряда №67 :

$$CR (2010) = 10\,862\,722 / 8\,239\,625 = 1,32$$

$$CR (2011) = 9\,175\,818 / 7\,973\,121 = 1,15$$

$$CR (2012) = 11\,454\,617 / 6\,440\,430 = 1,78$$

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Они представляют интерес для внутренних и внешних пользователей финансовой отчетности, определяя эффективность использования ресурсов предприятия, а также его инвестиционную привлекательность. Данные коэффициентов рассчитаны в таблице 9.

Таблица 9 Расчет показателей рентабельности СУ 52

№	Показатель	2010 г	2011 г	Отклонение (+.-)	2012 г	Отклонение (+.-)
1	Рентабельность реализации (продаж)	82,1	84,3	+2,2	85,7	+1,4
2	Прибыльность продаж:					
	из расчета валовой прибыли	17,9	15,6	-2,3	14,3	-1,3
	из расчета чистой прибыли	0,01	1,0	+0,09	2,3	+2,3
3	Рентабельность основной деятельности	121,8	118,5	-3,3	116,7	-1,8
4	Рентабельность активов	0,007	0,01	+0,01	5,5	+5,5
5	Рентабельность собственного капитала	0,04	0,06	+0,02	23,1	+23,1
6	Рентабельность основного капитала (фондов)	0,1	0,2	+0,1	73,9	+73,7
7	Эффективность инвестированного капитала	1,9	3,1	+1,2	16,4	+13,3

По данным таблицы можно сделать общее заключение о рентабельности (эффективности) деятельности ОАО “Трест 12” СУ-52 в 2012 году. Рентабельность реализации (продаж) по сравнению с 2010 годом повысилась на 4,3 % и составила в конце 2012 года 85,7%. Это говорит о том, что себестоимость продукции составляет 85,7% от чистой выручки от реализации.

Из рисунка 16 видно, что рентабельность продаж из года в год возрастала, а рентабельность основной деятельности, наоборот, с каждым годом уменьшалась.

Отметим, что почти все показатели имеют тенденцию к росту, что также расценивается как положительная динамика.

Коэффициенты прибыльности продаж (ROS) показывают доли валовой и чистой прибыли на единицу продаж.

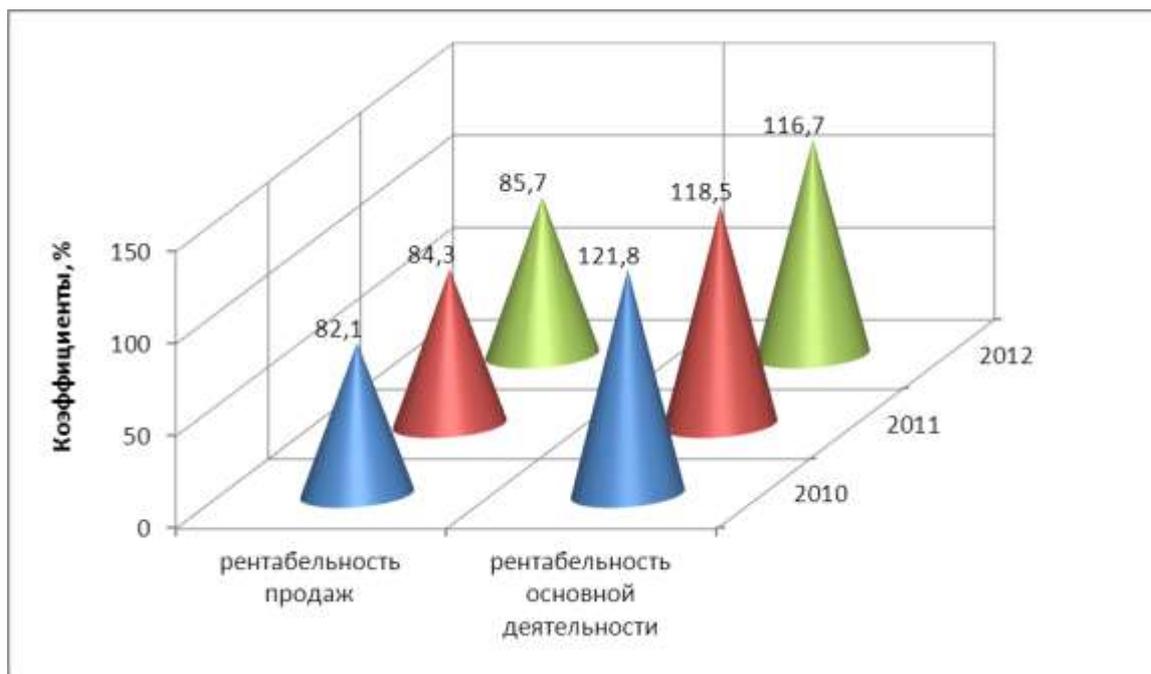


Рис 16 Динамика рентабельности реализации продаж СУ-52

Показатели рентабельности (доходности) активов (ROA) характеризуют способность предприятия использовать оборотный и необоротный капитал. По данным из таблицы видно, что рентабельность активов по сравнению с прошлым годом повысилась на 5,5%.

Рентабельность Мостоотряда №67. Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции:

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{ВП}{СС} * 100 \%$$

где ВП- валовая прибыль

СС- себестоимость продукции

$$R_{\text{пр-ва } 2010} = 4\,580\,311 / 15\,686\,467 * 100 \% = 29$$

$$R_{\text{пр-ва } 2011} = 2\,875\,513 / 12\,868\,520 * 100 \% = 22$$

$$R_{\text{пр-ва } 2012} = 3\,036\,045 / 15\,015\,812 * 100 \% = 20$$

Данные расчеты говорят о том, что в 2010 году себестоимость произведенной продукции составляет 29% от валовой прибыли, в 2011 году она понизилась до 22%, а в 2012 году – установилась на отметке 20%. Здесь наблюдается тенденция спада процента содержания себестоимости произведенной продукции в валовой прибыли. Это свидетельствует о прибыльности предприятия (рис. 17)

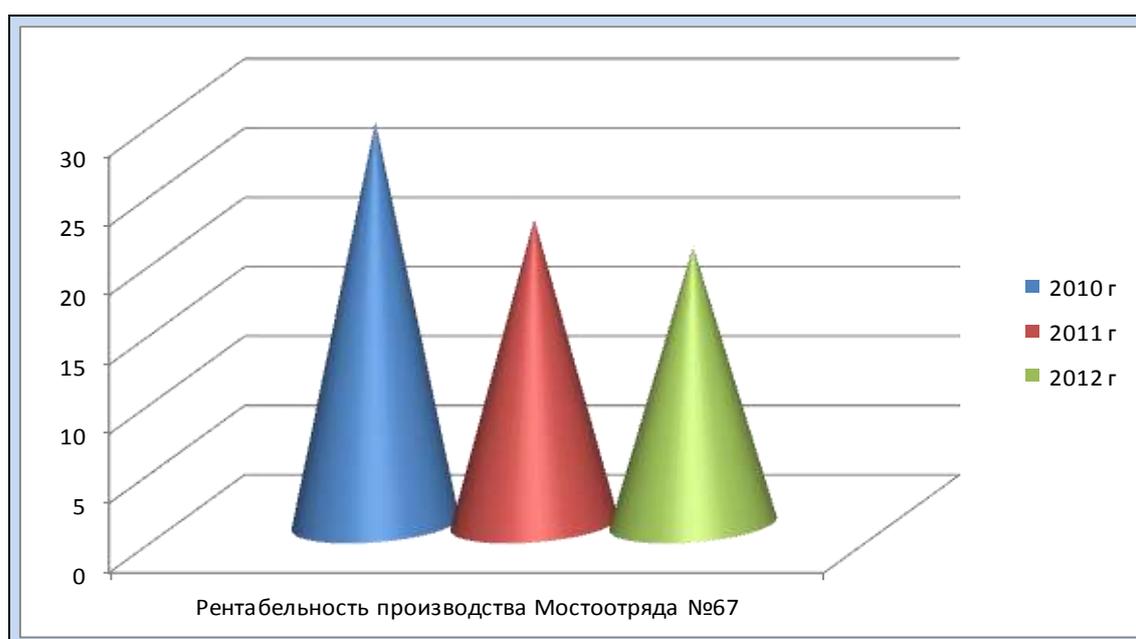


Рис. 17 Показатель рентабельности производства Мостоотряда № 67

Рентабельность продаж. (Рис. 18)

Рентабельность продаж - коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном денежном объеме (прибыль от продаж). Рассчитывается как отношение прибыли к объему продаж или к стоимости проданного в ценах продажи.

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объём продаж}} * 100 \%$$

$$R_{\text{продаж 2009}} = 1\,751\,158 / 20\,610\,783 * 100 \% = 8,5$$

$$R_{\text{продаж 2010}} = 127\,420 / 15\,804\,712 * 100 \% = 0,81$$

$$R_{\text{продаж 2011}} = 117\,165 / 18\,051\,857 * 100 \% = 0,65$$

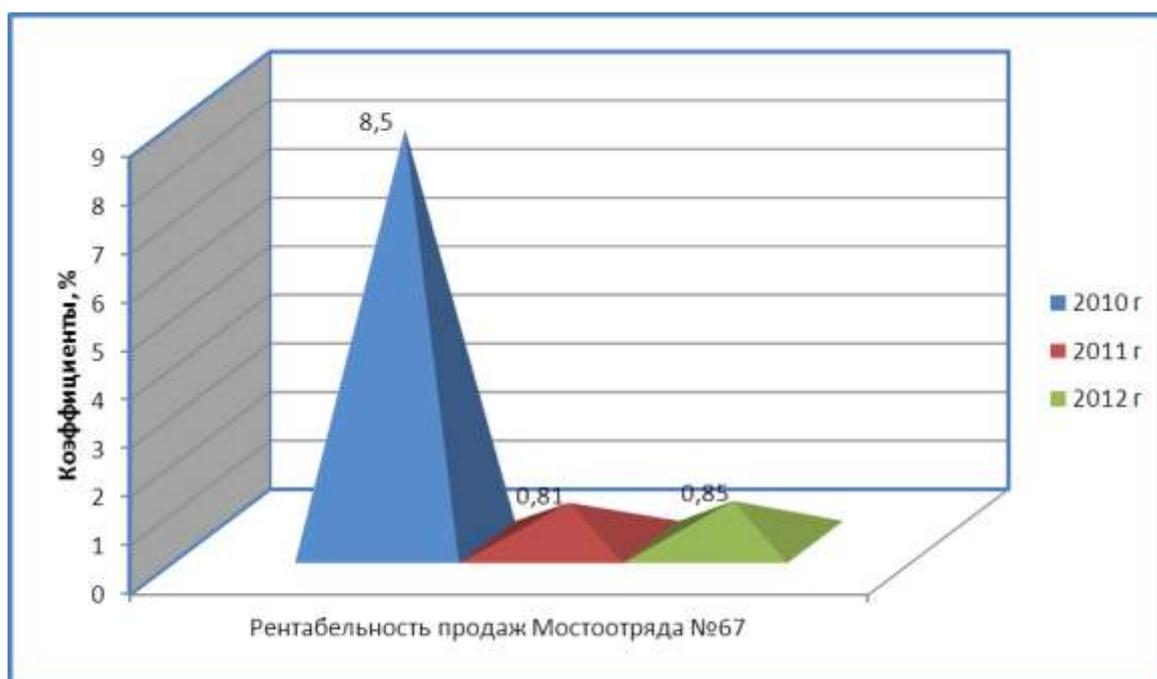


Рис. 18 Показатель рентабельности продаж Мостоотряда №67

Платёжеспособность предприятия - это его способность выполнять своевременно свои краткосрочные и долгосрочные обязательства за счёт

собственных активов. Предприятие считается платёжеспособным если его общие активы превышают внешние обязательства.

Для оценки платежеспособности строительной организации существует ряд коэффициентов, характеризующих ее состояние. Коэффициенты платежеспособности строительной организации - это то, какую часть долгов организация может погасить за счет тех или иных элементов оборотных активов, и в какой степени общая величина оборотных активов превышает ее долги.

Коэффициент платежеспособности показывает платежные возможности краткосрочных обязательств предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и прочих элементов текущих (оборотных) активов [12 Волжин С.А, Эргашбаев Д.А., Анализ хозяйственной деятельности предприятия 2003]. Уменьшение коэффициента говорит о снижении платежных возможностей предприятия.

Коэффициент платежеспособности рассчитывается по формуле:

$$K_{пл} = A_2 : (П_2 - ДО), \quad (1)$$

где A_2 – текущие (оборотные) активы (производственные запасы, готовая продукция, денежные средства, дебиторская задолженность и др), раздел II актива баланса, строка 390;

$П_2$ – обязательства, раздел II пассива баланса, строка 770;

ДО – долгосрочные обязательства, строка 490 бухгалтерского баланса.

Произведем расчет данного коэффициента по предприятию ОАО «Трест 12» СУ-52 за 2010, 2011, 2012 года.

$$K_{пл\ 2010} = 1\ 999\ 506 : (1\ 579\ 035 - 316\ 398) = 1\ 999\ 506 : 1\ 262\ 637 = 1,58$$

$$K_{пл\ 2011} = 3\ 450\ 631 : (3\ 025\ 845 - 315\ 491) = 3\ 450\ 631 : 2\ 710\ 354 = 1,27$$

$$K_{пл\ 2012} = 3\ 679\ 479 : (3\ 031\ 077 - 839\ 794) = 3\ 679\ 479 : 2\ 191\ 283 = 1,68$$

Результаты расчета наглядно изображены на рисунке 19

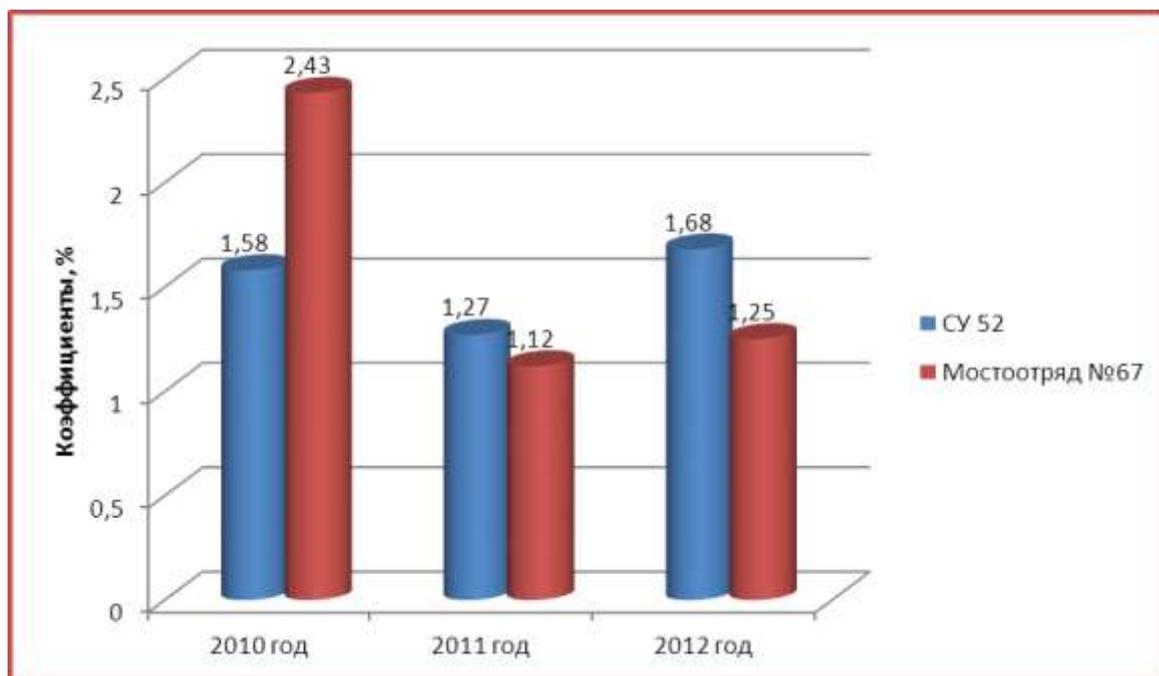


Рис 19 Динамика коэффициентов платежеспособности СУ-52 и Мостоотряда №67

Норма для коэффициента платежеспособности равна 2,0. В нашем случае видно, что в течение данного периода предприятие СУ-52 является неплатежеспособным, т.к. этот коэффициент в 2010 году равен 1,58 , 2010 году - 1,27 , а в 2012 году – 1,69. Это говорит о неплатежеспособности СУ-52 ОАО «Трест 12»и что оно не может восстановить ее в течение 6 месяцев.

Произведем расчет данного коэффициента по предприятию Мостоотряд №67 за эти же 3 года.

$$K_{пл\ 2010} = 10\ 897\ 146 / (4\ 468\ 073 - 0) = 2,43$$

$$K_{пл\ 2011} = 9\ 175\ 818 / (8\ 239\ 625 - 27\ 884) = 9\ 175\ 818 / 8\ 211\ 741 = 1,12$$

$$K_{пл\ 2012} = 8\ 060\ 540 / (6\ 440\ 430 - 0) = 1,25$$

Что касается предприятия Мостоотряда №67, то здесь картина немного иная: в 2010 году коэффициент платежеспособности составляет 2,43, в 2011 году – 1,12 и в 2012 году – 1,25. Это говорит о том, что данное предприятие платежеспособно.

2.4 Анализ управления трудовыми ресурсами СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12» и Мостоотряда №67

Главная задача анализа управления на предприятии – выявить обоснованность плана численности работающих и установить эффективность их использования. В основные задачи анализа использования трудовых ресурсов также входит исследование численности рабочей силы, ее состава и структуры, а также определение размеров и динамики средней заработной платы работников предприятия. Изучение начинается с анализа обеспеченности строительной организации рабочей силой как в разрезе групп персонала, так и по категориям (табл. 10).

Таблица 10 Динамика численности и структуры персонала СУ-52

Наименование показателя	2010 г.		2011 г.		2012 г.		Отклонение 2011/2009	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Абс., чел.	Относ. %
Среднесписочная численность, всего	212	100	240	100	235	100	+23	110,8
Рабочие	188	88,67	215	89,58	210	89,36	+22	111,7
Административно-хозяйственный персонал	24	11,3	25	10,41	25	10,63	+1	104,1

Из данных таблицы видно, что на предприятии СУ 52 сложилась позитивная тенденция к увеличению численности персонала, в целом за период с 2010 по 2012 года численность работников строительного предприятия увеличилась на 23 человека или на 10,84%.

В 2012 году среднесписочная численность работающих в СУ-52 ОАО «Трест 12» составляет 235 чел. Средний возраст персонала предприятия составляет 46,8 лет. Динамику изменения списочной численности работников на конец отчётных годов можно представить в виде следующего рисунка 20.

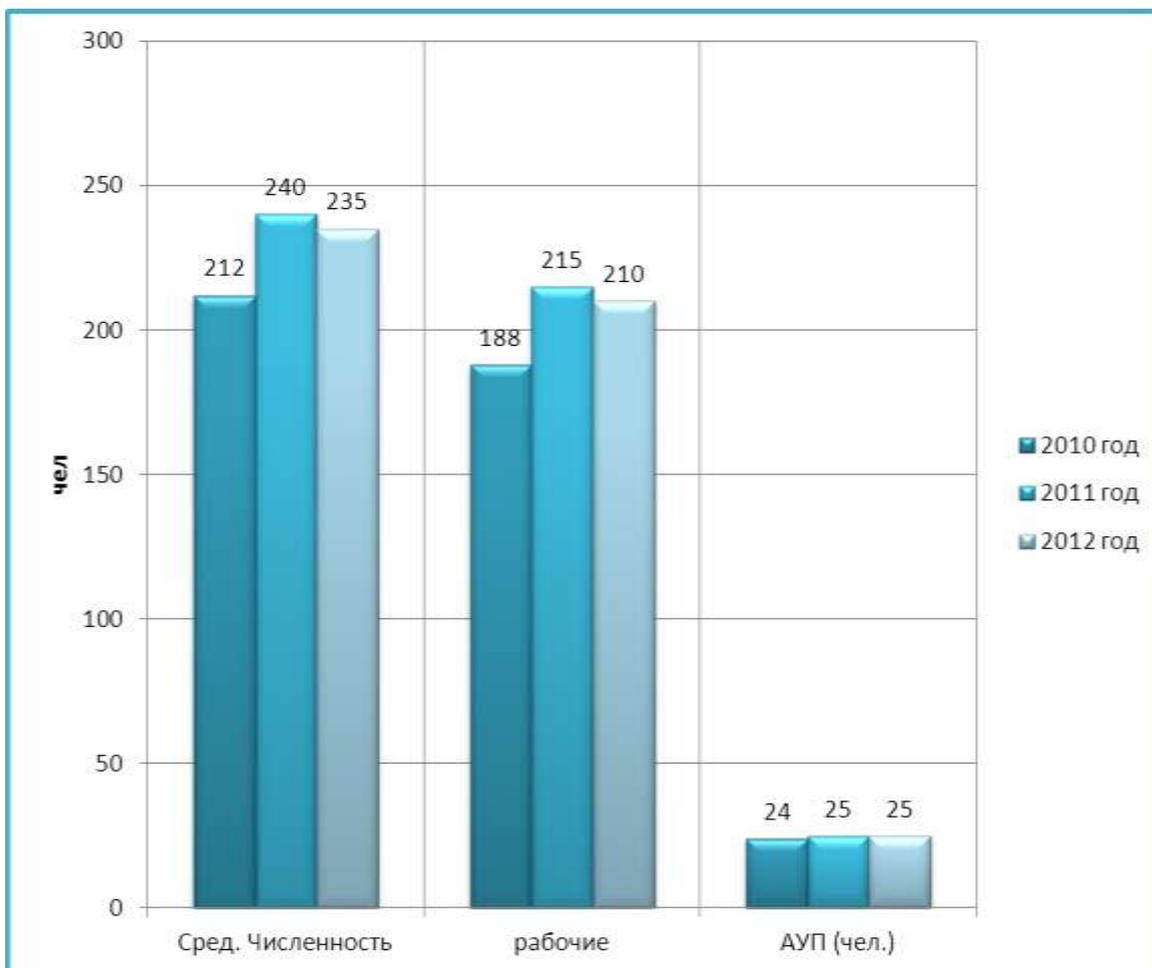


Рис 20 Динамика изменения списочной численности работников СУ-52

Что касается Мостоотряда №67, то по таблице 11 видно, что на предприятии в 2011 году резко снизилась среднесписочная численность работников с 653 человек в 2010 году до 500 человек в 2011 году. Однако данный показатель увеличился в 2012 году до 550 человек. Также это касается и изменений соотношения рабочих к количеству административно-хозяйственного персонала (рис 21)

Таблица 11 Динамика численности и структуры персонала Мостоотряда №67

Наименование показателя	2010 г.		2011 г.		2012 г.		Отклонение 2011/2009	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Абс., чел.	Относ. %
Среднесписочная численность, всего	653	100	500	100	550	100	-103	84,2
Рабочие	561	85,92	442	88,4	490	89,09	-71	87,3
Административно-хозяйственный персонал	92	14,08	58	11,6	60	10,01	-32	65,2

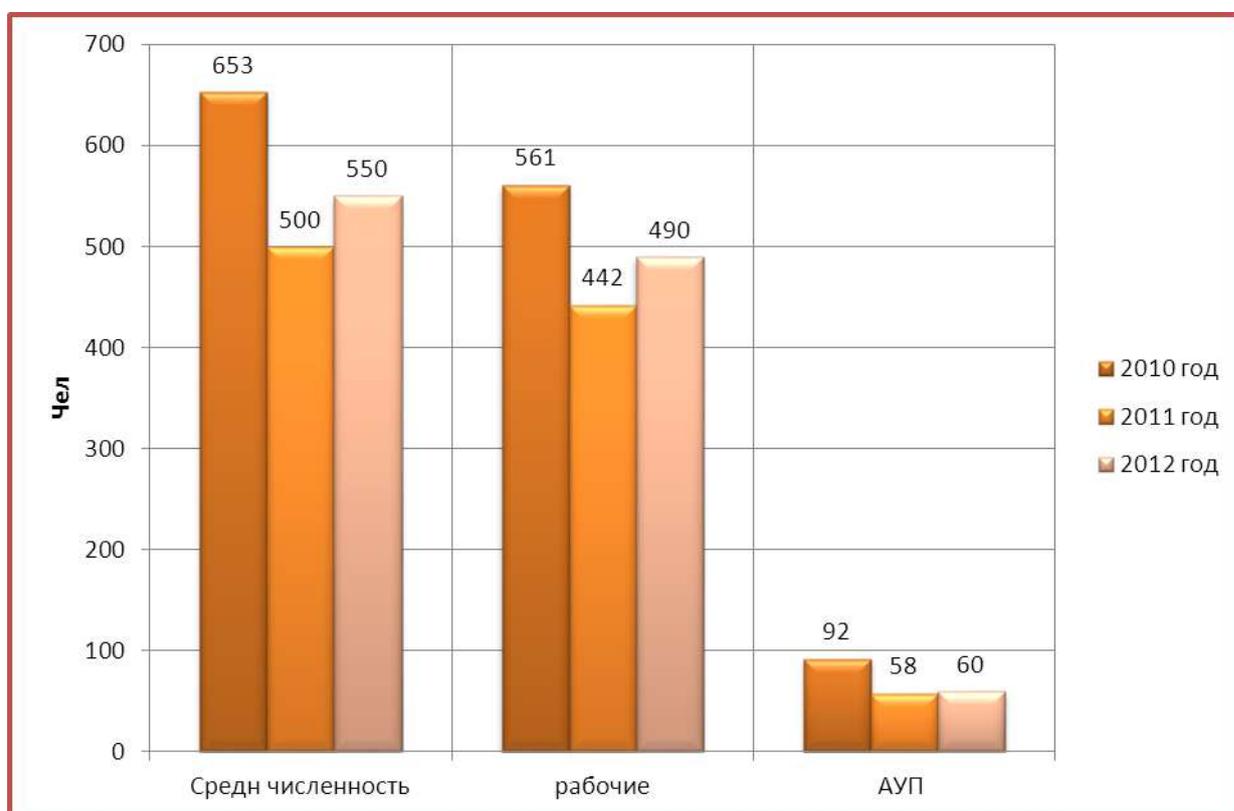


Рис.21 Динамика изменения списочной численности работников Мостоотряда №67

2.5 Исследования финансовых показателей предприятия путем применения экономико-математического моделирования

Одним из направлений совершенствования анализа хозяйственной деятельности является внедрение экономико-математических методов и современных ЭВМ. Их применение повышает эффективность экономического анализа за счет расширения факторов, обоснования принимаемых управленческих решений, выбора оптимального варианта использования хозяйственных ресурсов, выявления и мобилизации резервов повышения эффективности производства.

Методы теории корреляции позволяют количественную зависимость между различными техническими, технологическими, организационными, экономическими и другими факторами, т.е. строят экономико-статистические модели. Различают функциональную и корреляционную зависимости. Под *функциональной* понимается такая зависимость, когда с изменением одного фактора изменяется другой, одному значению независимого фактора обычно соответствует только одно значение зависимого фактора. *Корреляционная* зависимость – это такая зависимость, при которой изменение одной случайной величины вызывает изменение среднего значения другой. Конкретных одному значению независимого, может быть несколько. Корреляционные зависимости могут быть установлены только при обработке большого количества наблюдений.

При корреляционном анализе решаются следующие задачи:

1. Устанавливается наличие корреляции (связи) между величинами.
2. Устанавливается форма линии связи (линии регрессии).
3. Определяются параметры линии регрессии.
4. Определяются достоверность установленной зависимости и достоверность отдельных параметров.

Наличие корреляции приближенных может быть определено путем визуального анализа поля корреляции.

Корреляционным полем называют нанесенные на график в определенном масштабе точки, соответствующие одновременным значениям двух величин.

Боле точно теснота связи характеризуется коэффициентом корреляции r . Коэффициент корреляции лежит в пределах $0 \leq |r| \leq 1$. В случае, если $r=0$, то линейной связи нет. Если $|r| = 1$, то между двумя величинами существует функциональная связь. При отрицательном коэффициенте существует обратная связь – с увеличением независимого переменного зависимое переменное уменьшается.

Коэффициент корреляции определяется по формуле 2

$$R = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

где x и y - текущие значения наблюдаемых величин, N - число наблюдений.

Корреляционный анализ дает возможность установить, наборы данных по величине ассоциированы, т. е. большие значения из одного набора данных связаны с большими значениями другого набора (положительная корреляция) или наоборот, малые значения одного набора связаны с большими значениями другого (отрицательная корреляция), или данные двух диапазонов никак не связаны (нулевая корреляция).

Был выполнен корреляционный анализ соотношения валовой прибыли и затрат, включаемых в производственную себестоимость предприятий СУ-52 (рис 22) и Мостоотряда №67 (рис 23). На рисунках также изображена линия трехлетнего прогноза данных показателей.

Коэффициента корреляции в данном случае $R=0,9$, это говорит о том, что между показателями валовой прибыли и затрат, включаемых в производственную себестоимость есть устойчивая функциональная связь.

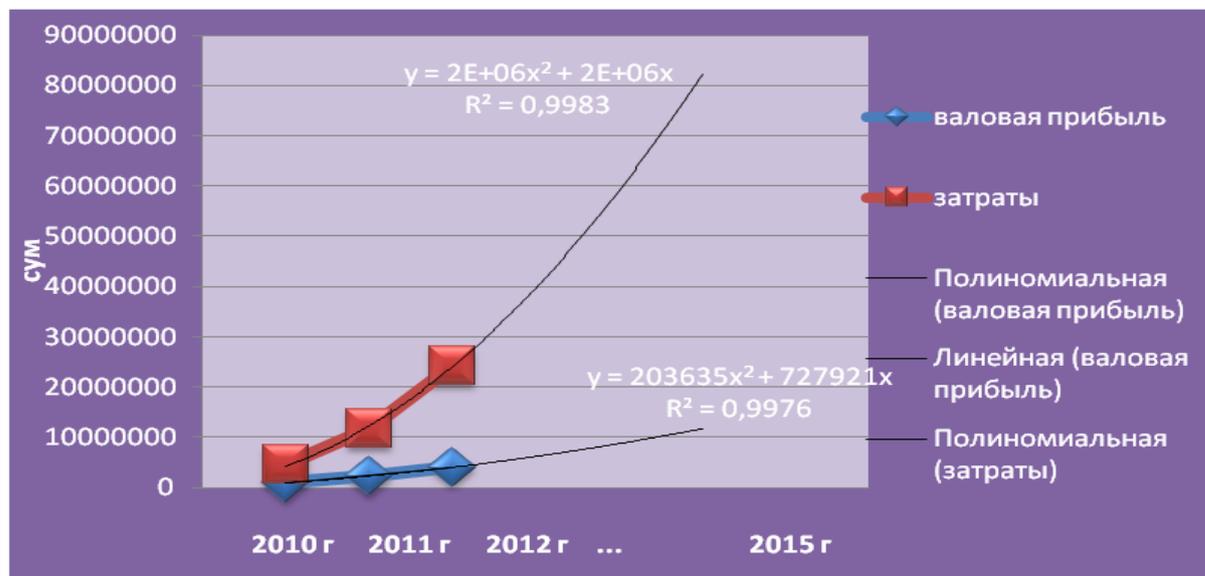


Рис. 22 Корреляционный график соотношения валовой прибыли и затрат, включаемых в себестоимость СУ-52

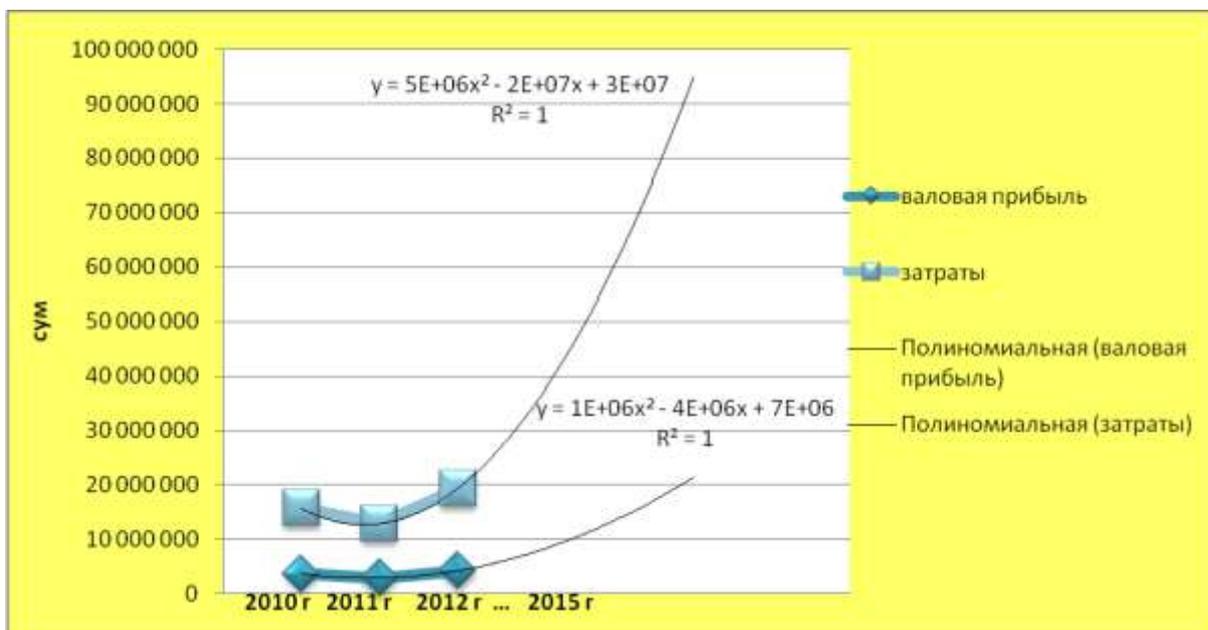


Рис. 23 Корреляционный график соотношения валовой прибыли и затрат, включаемых в себестоимость Мостоотряда №67

Также приведен график соотношения коэффициентов абсолютно и текущей ликвидности СУ-52 (рис 24) и Мостоотряда №67 (рис 25). В обоих случаях $R=1$, что говорит о наличии линейной связи между коэффициентами. Можно говорить о положительной корреляции.

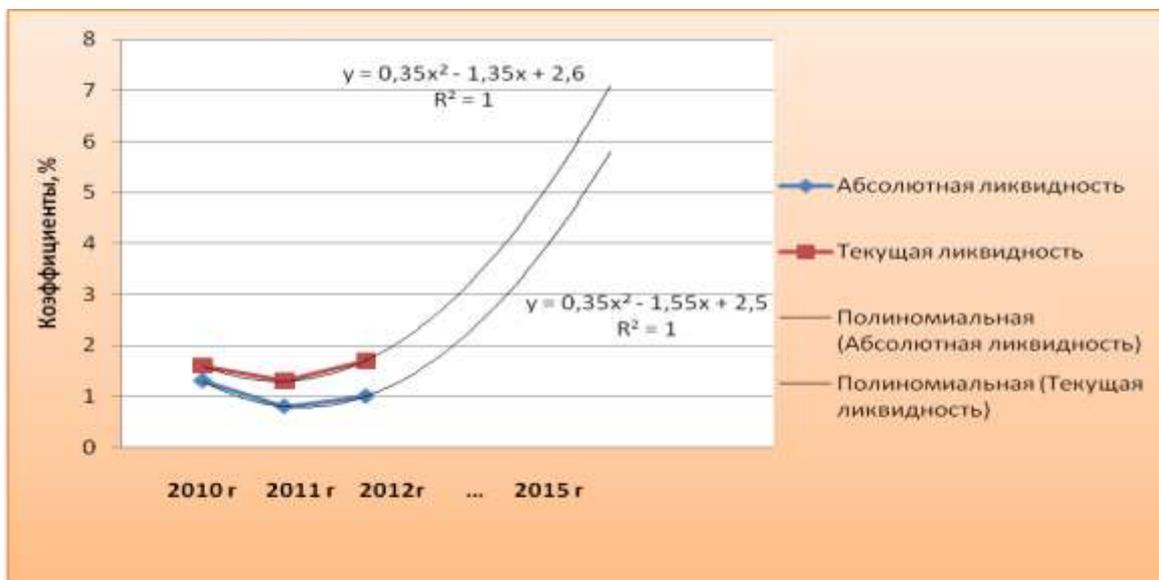


Рис 24 Кореляционный график соотношения коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности СУ-52

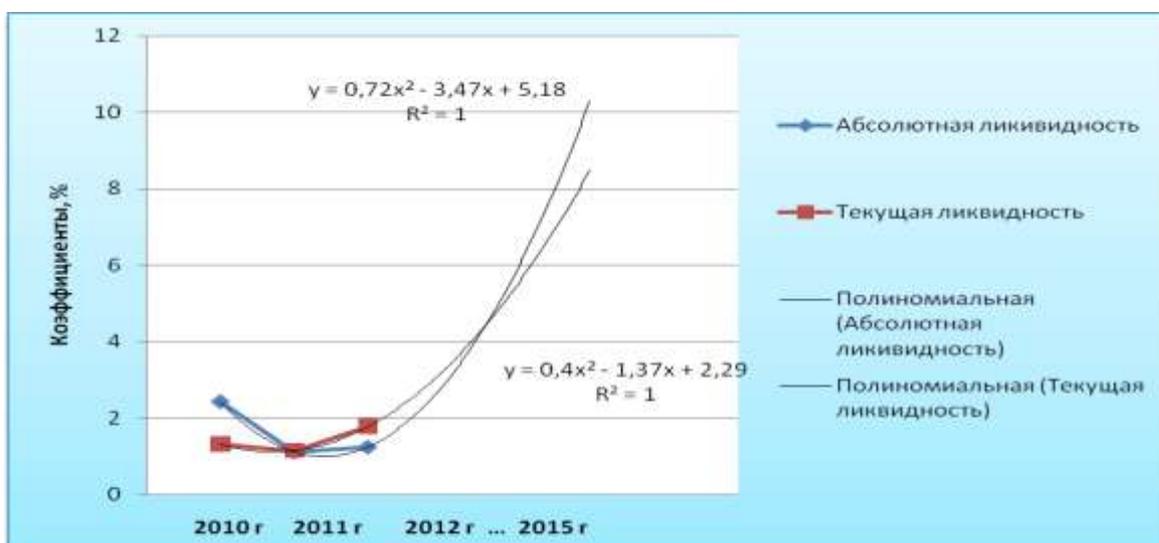


Рис. 25 Кореляционный график соотношения коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности Мостоотряда №67

Однако, составленный трехлетний прогноз говорит и снижении коэффициентов текущей ликвидности

Выводы ко 2 главе.

В результате проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Численность персонала на предприятии СУ-52 за 3 года изменилось с 212 до 235 человек. Чистая выручка в 2012 году по сравнению с 2010 годом увеличилась в 5.01 раз. Затраты, включаемые в производственную себестоимость также увеличились за этот период, и к концу 2012 года составили 8 061 136 сум. Это свидетельствует о резком увеличении объемов и себестоимости произведенной продукции. По показателям фонда платы труда, можно говорить об увеличении заработной платы работников.. Показатели рентабельности показывают, что деятельность СУ-52 является умеренно прибыльной, себестоимость продукции составляет 85,7% от валовой прибыли. В целом наблюдается положительная динамика по предприятию.

2. Численность персонала на предприятии Мостоотряд №67 к 2011 году уменьшилась на 153 человека, а к концу 2012 года составила 550 человек. Чистая выручка от реализации продукции и услуг в 2011 году уменьшилась на 23% по сравнению с 2010 годом, а в 2012 году увеличилась на 16,6 %. Затраты, включаемые в производственную себестоимость в середине периода уменьшились на 17,9%, а к концу - увеличились на 23,4%. Это говорит о небольшом спаде деятельности предприятия в 2011 году. Рентабельность производства имеет тенденцию спада, однако себестоимость продукции в 2012 году составляет 20% от валовой прибыли, что является хорошим показателем деятельности предприятия. Однако доля прибыли в каждом объеме произведенной продукции резко уменьшилась к 2012 году и составила 0,65%. Это свидетельствует о сложностях продажи произведенной продукции и реализации оказываемых услуг.

3. В ходе изучения финансовых показателей предприятий СУ-52 и Мостоотряд №67 были использованы методы экономико-

математического моделирования. При этом, корреляционный график соотношения валовой прибыли и затрат показал, что прогнозируемые параметры на трехлетний период имеют устойчивый рост.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СУ-52 ОАО «Трест 12» и МОСТОТЯДА №67

3.1 Структура системы управления строительных предприятий и распределение функциональных обязанностей работников.

Организационная структура строительной организации — совокупность отделов и служб, занимающихся созданием и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению заданной программы (бизнес-плана).

Для лучшего понимания значения организационной структуры, необходимо рассмотреть распределение функциональных обязанностей всех работников исследуемых строительных предприятий.

Начальник управления является непосредственным руководителем и организатором производства. Как единоначальник на порученном ему участке, он несет ответственность за все стороны производственной деятельности.

Руководитель строительной организации относится к категории руководящих работников. Начальник управления строительной организации должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, распорядительные и нормативные материалы по вопросам капитального строительства; технические регламенты по строительству, строительные нормы и правила; профиль, специализацию и особенности структуры строительной организации; производственные мощности и кадровые ресурсы строительной организации; организацию материально-технического обеспечения строительных работ; порядок разработки и

утверждения планов капитального строительства; технологию производства и способы ведения строительных работ; основы планирования, стратегическое и оперативное планирование; теорию менеджмента, основы производственного менеджмента, порядок заключения и исполнения гражданско-правовых договоров.

Должностные обязанности

- Определяет меры и способы решения задач подчиненной ему строительной организации.

- Обеспечивает своевременное и качественное выполнение строительной организацией договоров, подрядов, обязательств.

- Принимает меры по обеспечению строительной организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда.

- Координирует деятельность подразделений (служб) строительной организации.

- Осуществляет контроль над: рациональным расходованием материальных, технических и трудовых ресурсов, сокращением затрат и повышением качества строительных работ; соблюдением правил и норм охраны труда и техники безопасности при выполнении строительных работ;

- Издаёт приказы (распоряжения) по всем направлениям деятельности строительной организации.

Главный инженер ответственен за осуществление технической политики. Ему подчиняются главный механик, начальник участка и начальник ПТО.

Главный инженер относится к категории руководителей, является первым заместителем директора предприятия и несет ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности предприятия.

Должностные обязанности:

- Определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

- Обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда

- Организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

- Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства.

- Осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины

- Руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

- На время отсутствия начальника управления исполняет его обязанности и использует его права, несет ответственность за надлежащее их исполнение и использование.

Главный механик является заместителем главного инженера по вопросам механизации работ. В его обязанности входят организация и контроль за эксплуатацией собственного и арендуемого парка машин, механизмов и оборудования; обеспечение своевременного и правильного оформления наряд заказов и соответствующей проектной и сметной документации; контроль за работой ремонтно-механических мастерских; внедрение новых машин, оборудования и оснастки.

Заместитель начальника по снабжению осуществляет контроль и деятельность по снабжению необходимых деталей, материалов и оборудования для производства. Ему подчинен инженер комплектации.

Заместитель начальника по качеству отвечает за качество производимых работ и предоставляемых Су-52 услуг.

Главный бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств. Ему подчиняются ведущий бухгалтер и кассир. Главный бухгалтер относится к категории руководителей.

Должностные обязанности:

- Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

- Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Бухгалтер относится к категории специалистов, принимается на работу и увольняется с нее приказом начальника управления по представлению главного бухгалтера или иного должностного лица. Бухгалтер непосредственно подчиняется главному бухгалтеру.

Должностные обязанности

- Осуществлять операции по приему и выписке счетов-фактур в строгом соответствии с установленными нормативными документами, правилами, вести журналы их регистрации.

- Осуществлять контроль за ведением делопроизводства в отделе согласно утвержденной номенклатуре дел.

- Вести общий справочник клиентуры предприятия.

Ведущий экономист осуществляет расчеты по хозяйственной деятельности, составляет планы и смету на производство работ и оказании услуг.

Начальник ОК занимается распределением и приемом на работу новых кадров, ведет учет за количеством работающих на строительном управлении. Ему подчиняется табельщица.

Должностные обязанности:

- Возглавлять работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих, требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия.

- Организовывать разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости.

- Участвовать в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

- Обеспечивать прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

К основным обязанностям **прораба** относятся: выполнение утвержденных показателей плана работ; обеспечение должного качества работ; рациональное использование трудовых и материальных ресурсов. Для выполнения этих обязанностей прораб должен детально изучить проектно-сметную и технологическую документацию (ПОС, ППР), своевременно составить или принять участие в составлении заявок на материалы, механизмы, оснастку и др.; обеспечить подготовку фронта работ, осуществлять необходимые мероприятия по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности на своем объекте.

Строительный мастер является младшим командиром на производстве, в задачу которого входит техническое и организационное обеспечение работы подчиненного ему коллектива (бригады, смены и т.д.). Мастер должен; подготовить фронт работ и необходимый инвентарь и приспособления; рассчитать и выдать заранее наряд на предстоящую работу; провести необходимый инструктаж по охране труда; в период работы давать необходимые отметки, производить другие инструментальные замеры и обеспечивать своевременное поступление материальных ресурсов, а по окончании работы принять ее по количеству и качеству и закрыть наряд. Мастер подчиняется главному инженеру. Мастерами, как правило, назначаются техники или молодые специалисты с высшим образованием, для которых эта работа является первой ступенью в качестве организатора производства.

Бригадир - непосредственный руководитель низового производственного коллектива. Бригадой считается трудовой коллектив численностью 10 человек и более на общестроительных работах и, начиная с 6 человек, - на специальных работах. Коллективы меньшего состава называются звеньями. Бригадир организует работу бригады, обеспечивая в коллективе трудовую дисциплину и соблюдение правил трудового распорядка. Бригадирами назначаются наиболее квалифицированные и энергичные рабочие, обладающие организаторскими способностями и пользующиеся авторитетом. Бригадир принимает от мастера задание и распределяет работу между членами бригады. В его обязанности входит проверка фронта работ и обеспечение их качественного выполнения.

3.2 Применение оргниграмм в современных условиях на строительном предприятии.

Научно обоснованное совершенствование организационных структур управления — актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях

необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов совершенствования структур управления затрудняется оптимизация управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- совершенствование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики совершенствования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления — понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

- выявить и связать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от начальника управления до мастера участка;

- обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного мышления организационных подразделений и форм их координации.

Для случаев, когда необходима детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые получили название оргниграмм.

Оргниграмма — это визуализация организационно-кадровой структуры компании, представленная в виде схемы с указанием всех подразделений предприятия (управлений, отделов, служб, цехов, групп и т.п.) и руководящих должностей (руководителей подразделений).

Без построения оргниграмм невозможно подробно изучить функционирование организационной структуры управления, так как удержать в памяти (т.е. без отображения на бумаге или экране монитора компьютера) все проявления ОСУ (т.е. различные свойства и характеристики оргструктуры) способны немногие.

Основными проявлениями в практике современного менеджмента являются:

- структурные элементы и подразделения предприятия;
- порядок их расположения по вертикали и по горизонтали, а также типы взаимосвязей между ними;
- различные данные о сотрудниках предприятия;
- структура распределения полномочий и ответственности между сотрудниками организации (структура децентрализации предприятия);
- порядок выполнения каких-либо операций для реализации конкретных функций и т.п.

Традиционные (или классические) органиграммы отображают иерархическое строение организации (пирамида или матрица), основные связи между линейными руководителями и подчиненными им структурами и функциональные связи между штабными подструктурами (штабами) и линейными руководителями, с которыми они сотрудничают. Пример на основе исследуемых строительных предприятий СУ-52 и Мостоотряд можно увидеть на рисунках 25 и 26.

Классические органиграммы используют для решения следующих задач:

- общее визуальное ознакомление с организационной структурой управления субъекта предпринимательской деятельности;
- поверхностная оценка соблюдения классических правил построения оргструктуры предприятия, таких как:
 - единоначалие (за исключением проектных организационных структур);
 - целостность скалярной цепи;
 - соответствие логике функционирования организации - недопущение включения различных структурных единиц в «чужие» структурные подразделения

•сравнительный анализ организационной структуры данного предприятия с оргструктурой другого, функционирующего в схожих условиях.

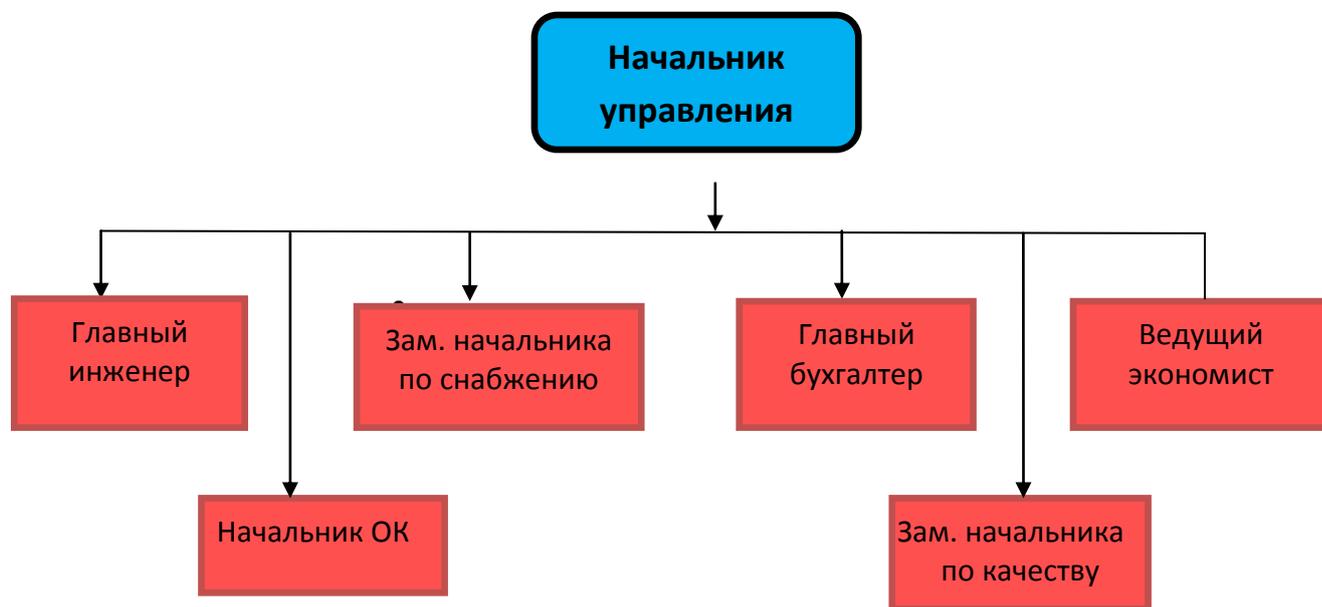


Рис. 26 Изображение фрагмента организационной структуры управления СУ-52 с помощью классической оргниграммы.

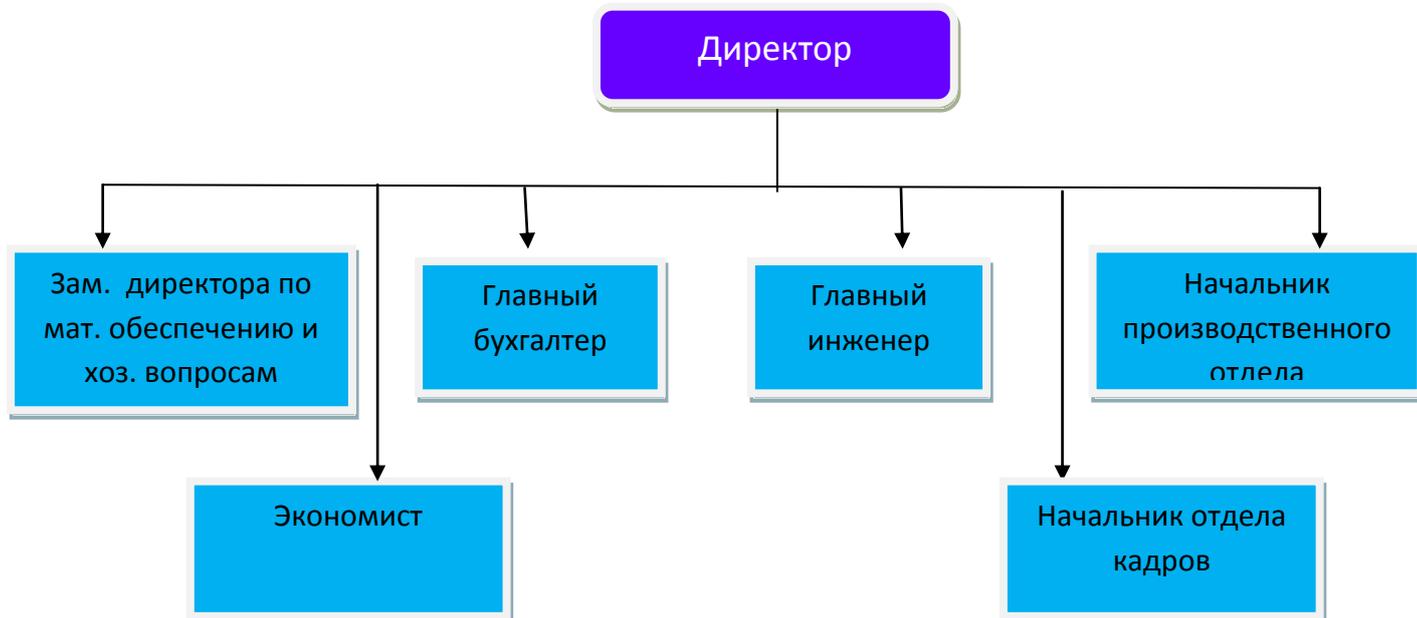


Рис. 27 Изображение фрагмента организационной структуры управления Мостоотряда №67 с помощью классической оргниграммы.

Для того, чтобы определить, кто занимает тот или иной пост, в классическую органиграмму необходимо добавить список фамилий и инициалов, соответствующих изучаемым должностям лиц (рис.28, рис 29).

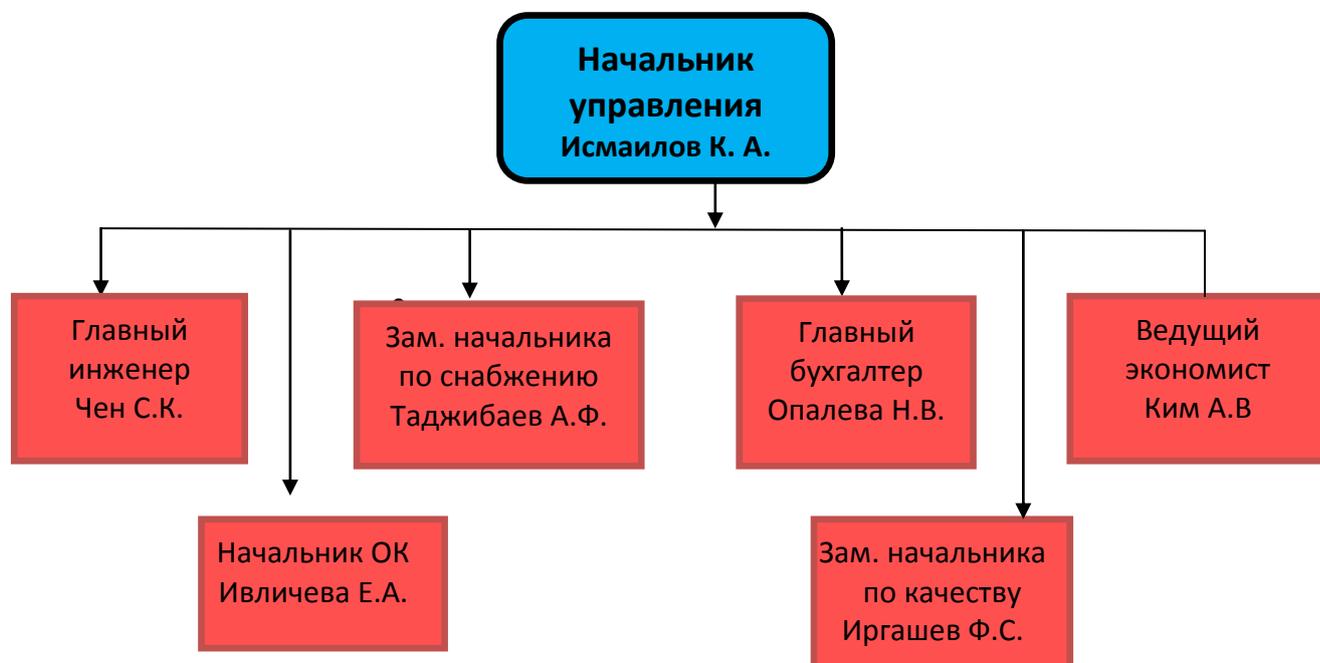


Рис. 28 Изображение фрагмента организационной структуры СУ-52 с добавлением данных о руководящих работниках.

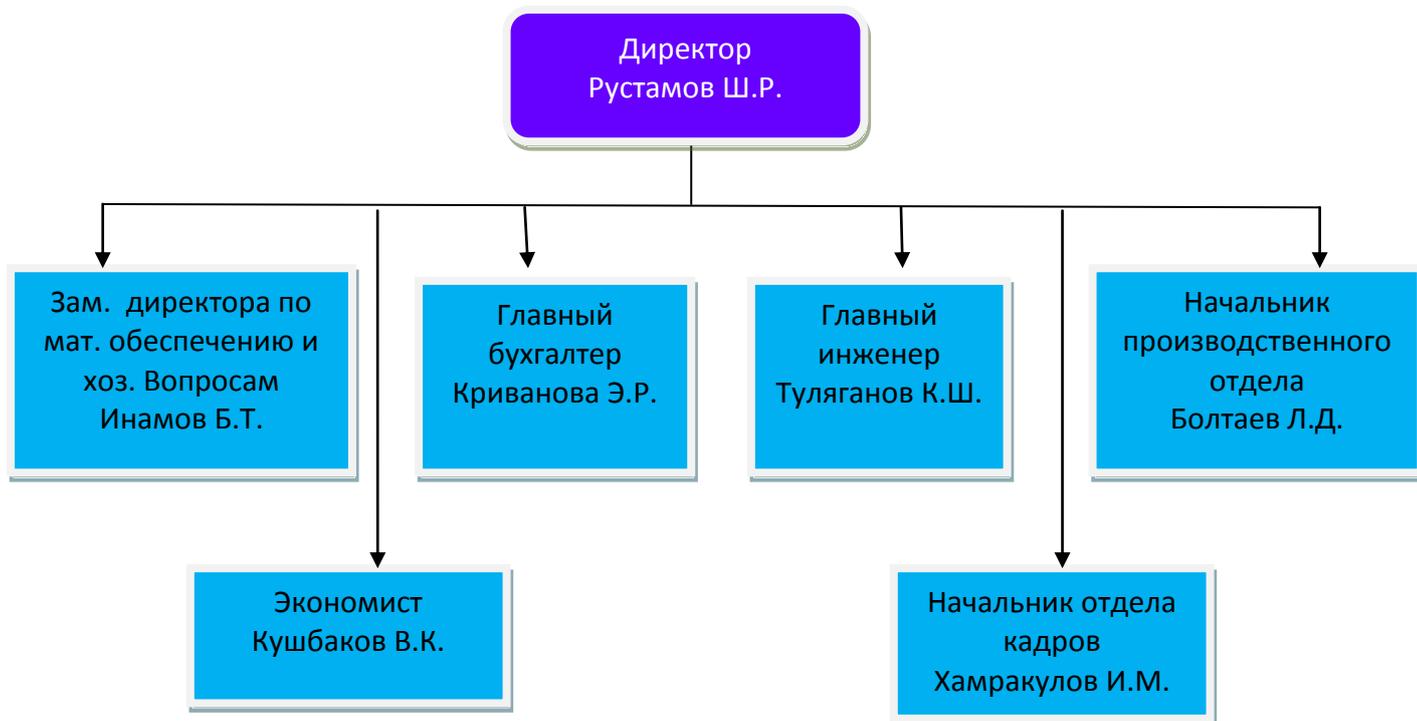


Рис. 29 Изображение фрагмента организационной структуры Мостоотряда №67 с добавлением данных о руководящих работниках

При составлении такой организационной диаграммы, не имеет смысла переписывать всех сотрудников организации. Для наибольшего удобства восприятия схемы, рекомендуется отмечать только тех работников организации, кто является сотрудниками изучаемой части организационной структуры или представителями высшего руководства.

Включение данных о распределении руководящих постов между сотрудниками фирмы позволяет:

- оценить и наиболее успешно распределить имеющиеся вакансии среди сотрудников предприятия;
- вовремя заметить возникшую потребность в новом персонале или избыток существующего;
- при внезапно возникшей критической ситуации (например, внезапный уход по каким-то причинам одного из менеджеров высшего звена) оперативное разрешение проблемы нехватки квалифицированного персонала.

3.2 Гибкость организации в современных условиях и необходимость совершенствования организационной структуры

Строительное предприятие в современных условиях, для обеспечения выживаемости вынуждено постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, что порождает массу управленческих проблем. Неопределенность функционирования ставит их перед необходимостью проводить работу по совершенствованию организационной структуры управления сознательно или стихийно под воздействием обстоятельств, массовой организационной моды.

Современная управленческая парадигма предполагает развитие представлений о возможности и необходимости проявления гибкости

организационных структур управления, в наибольшей степени соответствующих динамичным условиям рынка.

Гибкость может рассматриваться как приспособляемость к условиям среды (адаптивная гибкость), однако гибкостью можно считать и произвольные изменения состояния или поведения системы в результате определенного воздействия на нее (нормативная гибкость). Существуют критические значения параметров системы, превышение которых ведет к ее качественной перестройке. Именно это состояние характеризует предел гибкости системы.

Понятию гибкость сопутствуют следующие основные признаки – воздействие на систему; изменение свойств или поведения, включая адаптацию; наличие пределов изменения. Совокупность таких признаков позволяет дать следующее определение гибкости – это способность системы, подвергнутой некоторому воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

Гибкость организационных структур обеспечивается многими факторами, среди которых в первую очередь следует выделить:

- принципы построения организационных структур;
- восприимчивость к технологическим (производственным) изменениям;
- современные средства коммуникации;
- характер производственных отношений (внутрифирменная культура, стиль руководства и т.п.).

Гибкость имеет исключительно инструментальное назначение, ее нельзя отождествлять с эффективностью, но она является одним из условий обеспечения эффективности в определенных обстоятельствах, как внешних, так и внутренних. Первые обусловлены состоянием среды и выражаются прежде всего в виде формирующихся в ней запросов.

Внутренние определяются, в частности, особенностями создания технологического оборудования.

Содержание понятия гибкость организации определяет возможность изменения ее функций, структуры, технологии и других внутренних факторов, отражающих изменения внешней среды (например, платежеспособного спроса и т.д.).

Таким образом, чтобы выжить в современных условиях, организации должны иметь такое важно свойство как гибкость. Этим обуславливается необходимость совершенствования организационных структур.

В нашем случае, деятельность предприятий СУ-52 и Мостоотряд №67 при продолжении своего развития в таком же темпе приведет к кризисному состоянию, так как результаты их деятельности не соответствуют современным требованиям рыночных условий строительной отрасли. Исследуемые организации должны адаптироваться к изменяющимся факторам внешней среды. Поэтому автором данной диссертации предлагается изменить, прежде всего, организационные структуры управления.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Выполнение работ по совершенствованию организационной структуры управления требует привлечения специалистов в области менеджмента, информационных технологий, специалистов в области технологии и экономики отрасли, к которой относится предприятие.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним

факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В процессе выполнения работы выделяются этап изучения деятельности предприятия, разработки и согласования рекомендаций по совершенствованию управления и внедрения изменений.

3.4 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию организационных структур СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67

Организационно-управленческие структуры СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 являются линейно – функциональными по принципу своего построения. Данный тип организационной структуры хорошо подходит для этих строительных предприятий.

Строительное управление СУ-52 и Мостоотряд №67 в настоящее время придерживаются стратегии дифференциации.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте. Она обычно связана со значительными затратами, и будет успешной только в том случае, если прибыль их покроет, поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

Стратегия дифференциации уместна, если может осуществляться многими способами, вкусы и потребности покупателей существенно различаются и не могут быть удовлетворены стандартной продукцией, а сами потребители привязаны к фирме и хорошо воспринимают различия, а продукт может быть использован по-разному. Это позволяет популяризовать торговую марку и установить высокую цену. Она основана

на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет организации обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

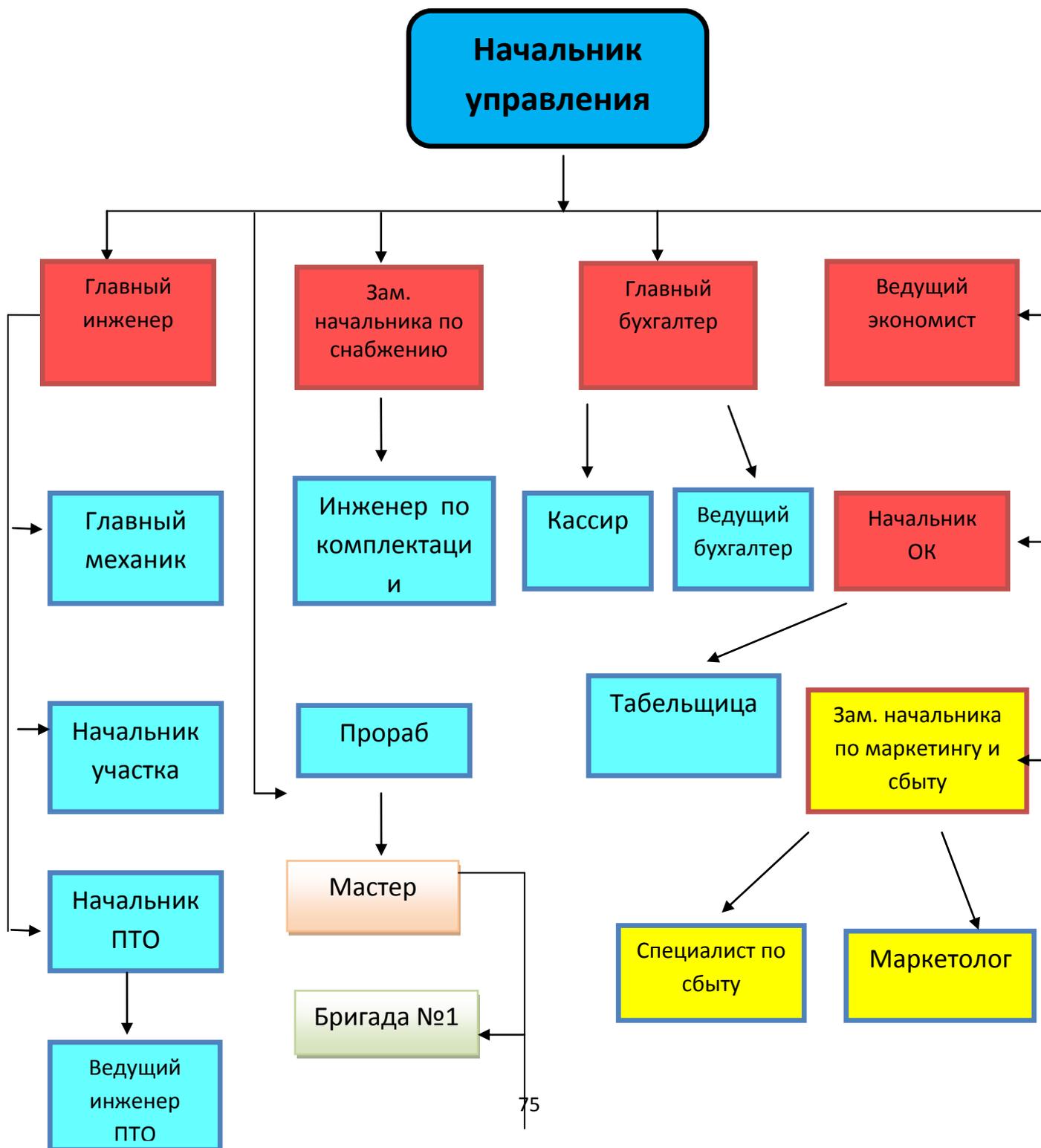
Однако в современных условиях, условиях перехода к рынку, организация требует изменений, а именно в смене стратегии своей деятельности, потому как данная организация, придерживающаяся стратегии дифференциации со временем может стать жертвой таких проблем, как большая разница в издержках с конкурентами в отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что деятельность СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт и услуги будут копировать конкуренты, таакии образом, может пропасть все дифференцирующие преимущество организации.

В связи с этим выносятся предложение изменения стратегии дифференциации на стратегию диверсификации, что непременно улучшит ее деятельность.

Стратегия диверсификации - это одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, расширение активности за рамки основного вида деятельности, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции В условиях конкуренции любое строительное предприятие стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры.

Поэтому наилучшей стратегией развития для СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 будет стратегия диверсификации. Для успешной реализации новой стратегии важным пунктом является вопрос об адаптации существующей организационной структуры к новой стратегии организации.

Главным пунктом совершенствования имеющейся организационной структуры СУ-52 ОАО «Трест 12» является ослабление централизации, что повысит степень ответственности каждого управляющего за деятельность своего отдела (рис 30). Это возможно при внесении в средний уровень управления большего многообразия связей, при сохранении линейных связей в производстве и линейно-функциональных связей на высшем уровне управления.



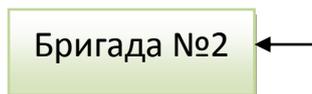


Рис.30 Предлагаемая организационная структура СУ-52 с применением метода органиграмм

Значимым недостатком существующей организационной структуры является частичное дублирование действий. Это касается заместителя начальника по качеству. В соответствии с требованиями Закона РУз «О техническом регулировании» на предприятии работает главный инженер, который непосредственно контролирует соответствие выпускаемой продукции Агентству «Узстандарт».

Деятельность главного инженера охватывает все этапы процесса производства. На завершающем этапе главный инженер проверяет соответствие выпускаемой продукции требованиям качества. Следовательно, должность начальника по качеству в таком небольшом подразделении не актуальна.

Основным нововведением в данную организационную структуру является введение должности заместителя начальника по маркетингу и сбыту, а также подчиненного ему маркетолога и специалиста по сбыту.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности показал, что у СУ-52 наблюдаются сложности с продажами произведенной продукции и реализацией предлагаемых услуг. В силу этого, автором предлагается большое внимание уделить маркетингу и сбыту.

Маркетинг-это очень важная часть любого предприятия. Специалист по маркетингу должен заниматься изучением рынка данной отрасли, производить анализ имеющихся конкурентов, составлять SWAT анализ сильных и слабых сторон конкурентов, иметь представление о предпочтениях и вкусах потребителей. Также немаловажную роль играет реклама, которая тоже находится в компетенцию маркетолога. Как известно,

реклама-это двигатель торговли. За счет нее широкий круг заказчиков узнают о существовании организации и перечне предоставляемых услуг..Специалист по сбыту должен наладить строгую линию сбыта произведенной продукции.

При изменении организационной структуры управления СУ-52 такими методами, в дальнейшем обеспечит улучшение качества продукции, увеличение объемов продаж, и как следствие – увеличение валовой прибыли и чистой выручки.

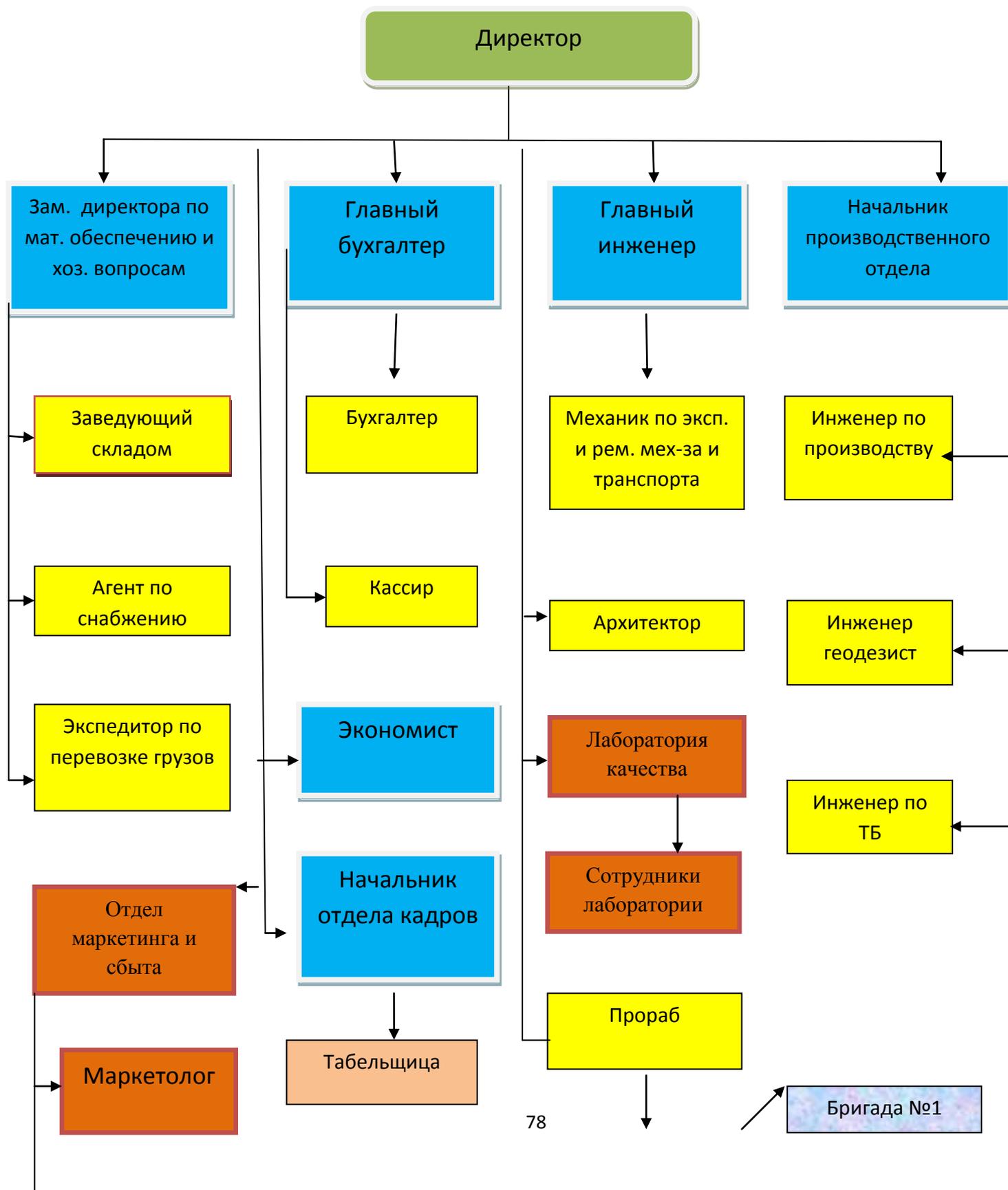
Деятельность строительного предприятия Мостоотряд №67 в силу изменения стратегии развития, также требует применения путей совершенствования организационной структуры управления (рис 31)

Большое внимание, здесь нужно уделить качеству производимой продукции, так как сейчас, за качество отвечает лишь главный инженер. На взгляд автора исследования, в такой большой организации 1 человек не может проследить за качеством всей продукции. Необходимо ввести такое звено организационной структуры, как лаборатория качества, которая будет подчиняться напрямую главному инженеру. У лаборатории должны быть свои сотрудники и все необходимое оборудование.

Качество строительства – комплексная проблема, включающая в себя соблюдение требований строительных норм и правил, государственных стандартов всеми участниками строительного процесса: проектировщиками, заказчиками и подрядчиками, что является залогом долговечности и эксплуатационной надежности возведенных зданий и сооружений, их безопасности для людей и экономичности при эксплуатации. На предприятии необходимо следить и внедрять систему качества.

Лаборатория предназначена для контроля качества строительных материалов при работах методами разрушающего и неразрушающего контроля; проведения исследовательских, профилактических и ремонтных работ в условиях трассы в автономном режиме.

Существенным недостатком существующей организационной структуры Мостоотряда №67 как и предприятия СУ-52, является отсутствие отдела сбыта и маркетинга. Поэтому, автором диссертации дается предложение по введению отдела маркетинга и сбыта, и подчиненного ему специалистов в данной сфере.



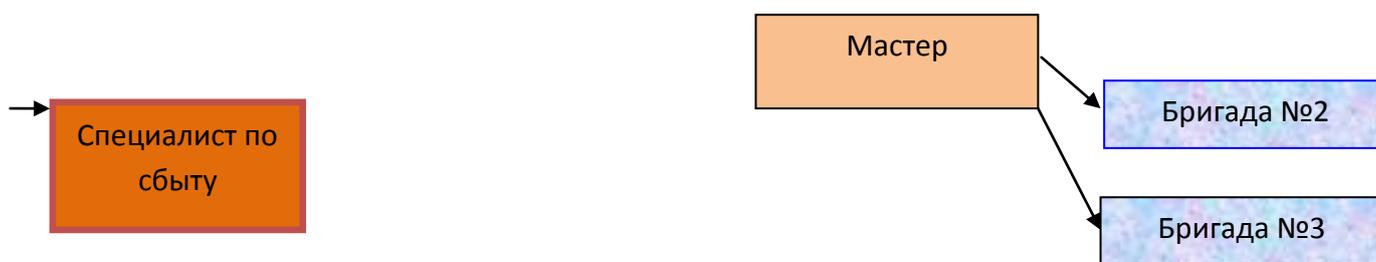


Рис.31 Предлагаемая организационная структура Мостоотряда №67 с применением метода органиграмм

Основная цель службы маркетинга в строительной организации - это создание постоянно действующей системы сбора, обработки и обмена объективной информации между всеми структурными подразделениями фирмы для обеспечения устойчивого, прогнозируемого и управляемого процесса сбыта комплекса строительных услуг.

Эффективность маркетингового управления целиком и полностью зависит от способности управленческого аппарата соединить понимание тенденций экономических процессов во всех подразделениях предприятия.

К тому же для улучшения хозяйственной деятельности СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 можно предложить следующие нововведения.

1.создать свой веб-сайт для рекламирования своей продукции и ознакомления своих потенциальных инвесторов и покупателей со своей деятельностью.

2.уделять огромное значение качеству выпускаемой продукции, руководителям разработать и внедрить систему качества продукции и выполняемых услуг. Это очень необходимо в современных условиях.

3. привлекать больше молодых специалистов для более эффективной и творческой работы.

4. проводить обучение специалистов, повышать их квалификацию для улучшения общей производственной деятельности.

5. менеджерам данных строительных предприятий предлагается иметь в наличии варианты новых организационных структур управления, приспособленных к изменениям внешней и внутренней среды организации

При правильном и добросовестном применении данных предложений, можно прогнозировать значительное увеличение чистой выручки, улучшение качества выполняемых услуг и произведенной продукции, и улучшение общего состояния организаций СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 в последующих годах.

Выводы к 3 главе

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

1. В современных условиях, строительное предприятие должно чутко реагировать на изменения, происходящие в отрасли, и поэтому, организационная структура должна иметь такое свойство, как гибкость системы.

2. В качестве метода отражения различных проявлений организационных структур управления рекомендовано использовать органиграммы. При этом, предложен механизм совмещения их элементов, для получения комплексных, так называемых традиционных, органиграмм. Они выбраны в качестве основы, для наглядного представления элементов организационных структур управления в виде схем и более эффективной работы менеджера.

3. В быстро меняющихся условиях, стратегию развития строительных предприятий СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 необходимо заменить на стратегию диверсификации. Это обеспечит одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий, что приведет к увеличению чистой и валовой прибыли этих предприятий.

4. В соответствии с новой стратегией развития были предложены новые организационные структуры управления предприятий. Основными нововведениями стали внедрение и запуск в работу отдела маркетинга и

сбыта, а для повышения эффективности финансовой деятельности строительных предприятий был использован метод экономико-математического моделирования, с помощью которого был составлен трехлетний прогноз.

Заключение

Организационная структура управления предприятием - упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации - децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Основными элементами организационной структуры управления предприятием (ОСУП) являются:

- уровни управления;
- подразделения и звенья управления;
- управленческие связи.

Существует множество типов структур управления и их модификаций, адаптированных к конкретным условиям функционирования организаций. Но основными являются:

- линейная организационная структура;

- функциональная организационная структура;
- линейно-функциональная организационная структура;
- дивизионная организационная структура;
- матричная организационная структура;
- проектная организационная структура;
- программно-целевая организационная структура;
- бригадная форма организации управления.

Меры обеспечения конкурентоспособности организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели.

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды. Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- Систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
- Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- Гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

- Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

В заключении важно подчеркнуть, что в магистерской диссертации были решены поставленные задачи:

1. Представлена классификация и взаимосвязь факторов, определяющих влияние на организационную структуру управления предприятиями:

- социально-экономические;
- производственно-технологические;
- организационно-экономические.

2. Рассмотрены типы организационных структур управления предприятий. Приведено сравнение иерархических и адаптивных структур управления по ряду критериев. Представлена классификация видов организационных структур управления. Рассмотрена адаптируемость структур управления предприятиями и область их использования.

3. Рассмотрены методы исследования организационных структур управления предприятиями, их преимущества, недостатки и степень освоенности. Предложена схема проведения работ по изучению и анализу организационных структур управления предприятиями. Проведен расчет показателей значимости факторов по каждой группе. По результатам проведенного корреляционного анализа установлена линейная связь между численностью промышленно-производственного персонала и прибылью

4. Проведен анализ эффективности организационных структур. Задачей анализа явилось установление соответствия между организационной структурой управления предприятиями и условиями ее среды. Анализ эффективности организационных структур включал в себя следующие этапы: задачи предприятия; выделение переменных составляющих организационных структур, влияющих на выполнение задач, детальное

изучение соответствующей структуры, определение ее сильных и слабых сторон; проверка структуры на соответствие целям, задачам и факторам, воздействующим на предприятия.

5. Предложена методика формирования организационной структуры управления предприятиями с учетом внешних (социально-экономических) и внутренних (номенклатура и объем производства продукции) факторов. На каждой стадии формирования организационной структуры управления предлагаются к расчету показатели, характеризующие эффективность аппарата управления.

6. В качестве метода отражения различных проявлений организационных структур управления на строительных предприятиях рекомендовано использовать классический вид органиграммы.

В современных экономических условиях и будущей намеченной деятельности, для организаций СУ-52 ОАО «Трест 12» и Мостоотряда №67 существует необходимость в изменении стратегии деятельности организации с дифференциальной на стратегию диверсификации. Это позволит расширить поле деятельности и предоставлять новые услуги потребителям. Также важным является вопрос адаптации предприятий к постоянно изменяющимся условиям рынка. Современная строительная организация должна быть гибкой, что определяет возможность изменения ее функций, структуры, технологии и других внутренних факторов, отражающих изменения внешней среды.

Вследствие этого, имеет место совершенствования организационной структуры этих предприятий.

Основные предложения по совершенствованию организационной структуры СУ-52 ОАО «Трест 12»:

-ликвидация должности заместителя начальника по качеству в связи с недостаточной необходимостью его на производстве, т.к эту обязанность должен исполнять главный инженер;

-введение должности заместителя начальника по маркетингу и сбыту и подчиненного ему маркетолога и специалиста по сбыту, Данное звено организации будет осуществлять контроль за всей деятельностью, связанной с изучением рынка, конкурентов и организацией сбыта производимой продукции и предоставляемых услуг..

По совершенствованию организационной структуре управления Мостоотряда №67 также есть некоторые предложения. Это:

-внедрение лаборатории качества строительной продукции и выполняемых услуг, который будет непосредственно подчиняться главному инженеру.

-организация отдела маркетинга и сбыта, основной целью которой является создание постоянно действующей системы сбора, обработки и обмена объективной информации между всеми структурными подразделениями предприятия для обеспечения устойчивого, прогнозируемого и управляемого процесса сбыта комплекса строительных услуг.

Совершенствование данных организационных структур в будущем даст следующие преимущества:

✓ Структура организации станет более гибкой и устойчивой к внутренним изменениям и влиянию факторов внешнего окружения;

✓ Загрузка руководителей компании управленческими связями станет оптимальной и, как следствие, повысится качество управления всеми элементами организации.

✓ У каждого сотрудника появится однозначное понимание своих задач, зон ответственности и своих полномочий;

✓ Повысится скорость и эффективность адаптации новых сотрудников.

Данные предложения, несомненно, повысят экономическую эффективность деятельности исследуемых в данной магистерской диссертации строительных предприятий.

Список использованной литературы:

Законодательные акты:

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 ноября 2008 года № УП-4053 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики»
2. Постановление Президента Республики Узбекистан «О прогнозе основных макроэкономических показателей и параметрах Государственного бюджета Республики Узбекистан на 2013 год» ПП-1887 от 25.12.2012

Публикации Президента И.А.Каримова

3. Каримов И. А Заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященное итогам социально-экономического развития республики в 2012 году и важнейших приоритетах устойчивого развития экономики в 2013 году.
4. Каримов И. А Модернизация страны и построение гражданского общества – наш главный приоритет. Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлис РУз. Т. - «Узбекистан», 2010 г
5. Каримов И. А. Мировой финансово - экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана.-Т.: Узбекистон, 2009 г.-46с.

6. Каримов И.А. Узбекистан: свой путь обновления и прогресса – Т.: Узбекистон, 1992 г.-72 с.

7. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. – Т.: Узбекистон, 1997 г. -318 с.

Основная литература:

8. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия, уч. пособие - 2-е изд. М.: Дело и Сервис, 2000. - 256 с.

9. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003. – 325 с.

10. Акулов В. Б. Теория организаций. М.: Экономика, 2001- 259 с.

11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. М. и др. Питер, 1999.414с.

12. Бандурин А.В., Чуб Б.А.. Стратегический менеджмент организации , М: Изд-во Тетра-системс, 2008 – 216 с.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р.Веснин. - М.: Изд-во "Триада, Лтд",2005. – 151 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005

15. Волжин С.А, Эргашбаев Д.А., Анализ хозяйственной деятельности предприятия 2003 г.

16. Герчес Г.Л., Есенкова Т.Ф., Третьяков П.И. Модели организационных структур и информационных потоков в управлении. - Ульяновск.: ИПК ПРО, 2006

17. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов/ Р.Л.Дафт. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

18. Иванова Н.Н., Мозгов Н.Н., Герасимов Б.И. Экономический анализ организационных структур промышленного предприятия: Монография / Под науч. ред. Б.И. Герасимова. Тамбов: Издательство Тамбовского гос. техн. ун-та, 2003.
19. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2006 г.
20. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2002. - XIV, 175с.
21. Леонтьев В.Г. Теория и практика менеджмента. Учебное пособие. Часть 5: Организационные структуры управления. Том 1. -Хабаровск.: ДВУГУПС, 2007.
22. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2004. - 360с.
23. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: Уч. пос. – М.-Новосибирск: НГЭА и У, ИНФРА-М, 2003. - 312 с.
25. Мескон М., Основы менеджмента: учебное пособие/ М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Изд-во Дело, 2005.
26. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов/ Б.З. Мильнер. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005
27. Мисенгиссер. Проблемы организационных структур управления. // Вопросы экономики. М., 2006
28. Ричард Р.Холл Организации: структуры, процессы , результаты, Изд Равновесие, М-2005
29. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия .— М.:ИНФРА-М, 2007 г
30. Смирнов А.П. Основы теории организации. М. 2006

31. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. Пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008.
32. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2003.
33. Царегородова Ю.Н. Организация и управление предприятием в условиях рыночной экономики: Учебное пособие, часть II. М, 2005
34. Шеметов П.В. Менеджмент в схемах, таблицах и рисунках. - Новосибирск.: Изд. дом «Сибирское соглашение», 2008.
35. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. Пособ. – Мн.: Тетра-системс, 2008.

Дополнительная литература:

36. Журнал «Менеджмент. Все о теории и практическом управлении бизнесом, финансами, кадрами», М 4'2003
37. Журнал «Менеджмент. Все о теории и практическом управлении бизнесом, финансами, кадрами», М 1'2005

Электронные ресурсы

38. www.uza.uz
39. <http://www.lex.uz>
40. www.gov.uz
41. www.stroyka.uz
42. www.management61.ru
43. www.infomanagement.ru
44. <http://www.marketing.spb>