

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”

НАФИКОВА А.

**ВЫПУСКНАЯ
КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ТЕМА: «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ
УСЛОВИЯХ»**

(НА ПРИМЕРЕ СУ 52 ОАО «Трест 12»)

ТАШКЕНТ – 2011

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
1.1 Понятие и принципы построения организационной структуры.....	9
1.2 Организация управления и типы организационных структур.....	14
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОННО- УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12».	
2.1 Общая характеристика ОАО «Трест 12» и СУ 52 ОАО «Трест 12»...24	
2.2. Основные технико-экономические показатели СУ 52.....	31
2.3 Анализ финансовой устойчивости СУ-52.....	33
2.4 Анализ трудовых ресурсов СУ-52.....	36
2.5. Анализ и расчет коэффициентов ликвидности, рентабельности и платежеспособности Су-52.....	38
2.6 Экономико-математические методы.....	45
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12»	
3.1 Организационные структуры управления строительных организаций.....	51
3.2 Пути совершенствования организационной структуры предприятия.....	58
3.3 Предложения по совершенствованию организационной структуры ОАО «Трест 12» и Су-52	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ	

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.

Оценивая итоги 2010 года, необходимо отметить устойчивость стабильно высоких темпов роста и макроэкономическую сбалансированность экономики нашей страны. Темпы прироста ВВП в 2009 году – 8,1, а в истекшем 2010 году – 8,5 процента, что по оценке мировых финансовых институтов является одним из высоких показателей в мире. Экономический рост во многом обуславливается последовательно проводимой политикой снижения налоговой нагрузки на экономику за счет сокращения ставок налога на доходы юридических лиц в 2010 году до 9 процентов, единого платежа для микрофирм и малого бизнеса – до 7 процентов.

Строительная отрасль за последние годы также имеет динамику роста. В 2010 году была завершена реализация программ по строительству, реконструкции и оснащению профессиональных колледжей и академических лицеев, а также по укреплению материально-технической базы школ. В общей сложности за период 2005-2010 годы построено и реконструировано свыше 7800 общеобразовательных учреждений, около 1,5 тысячи профессиональных колледжей и академических лицеев.

Важнейшим направлением качественного изменения условий жизни, прежде всего на селе, стала начатая нами еще в 2009 году системная работа

по комплексной застройке в сельской местности массивов индивидуальными жилыми домами по типовым проектам с повышенной комфортностью и со всеми удобствами и коммунальными услугами. В результате только в 2010 году во всех 159 сельских районах республики осуществлено строительство 6800 жилых домов по типовым проектам на условиях “под ключ”. На эти цели были направлены капитальные вложения в размере около 430 миллиардов сумов, из них свыше 250 миллиардов сумов в виде долгосрочных льготных кредитов. С начала реализации программы на новых массивах построено 165 объектов социальной и рыночной инфраструктуры, необходимых для комфортной и достойной жизни сельского населения.

Одновременно на вновь обустриваемых жилых массивах активно ведется строительство современных видов инженерных коммуникаций – введено более 103 километров газовых сетей, около 100 километров сетей водоснабжения, более 71 километра линий электропередач, а также внутриквартальные дороги общей протяженностью 85 километров. На системной основе ведется работа по новому строительству, модернизации и реконструкции сетей и объектов коммунальной инфраструктуры – питьевого водообеспечения, электро- и газоснабжения, а также улучшению санитарного состояния населенных пунктов.

В 2010 году в Узбекистане освоено инвестиций на 13,6 процента больше, чем в 2009 году, в объеме, эквивалентном 9,7 миллиарда долларов США, что составляет около 25 процентов к ВВП. При этом около 72 процентов инвестиций было направлено на производственное строительство, в том числе около 38 процентов – на приобретение оборудования и прогрессивных технологий.

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. Важнейшими приоритетами в реализации Антикризисной программы, наряду с оказанием необходимой помощи банковскому сектору, явились

поддержка, в первую очередь, финансовой устойчивости реальной экономики, снижение налогового бремени и предоставление этому сектору, особенно экспортоориентированным предприятиям необходимых льгот и преференций, а также осуществление мер по снижению затрат и повышение прибыльности за счет модернизации, технического и технологического перевооружения и диверсификации производства. 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.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Организации создают структуру для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

На эффективность деятельности организации влияют:

1. реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
2. политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;

3. полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления.

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства. Поэтому в выпускной квалификационной работе уделяется большое внимание принципам и методам формирования, выбору типа структуры управления, изучению тенденции в их построении и оценке их соответствия решаемым задачам.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на сегодняшний день, с учетом требований рынка и конкуренции в строительной отрасли, необходимо совершенствовать организационную структуру предприятия.

Объект выпускной квалификационной работы - производственная деятельность СУ-52 ОАО «Трест 12»

Предмет работы – организационная структура управления предприятием СУ-52 ОАО «Трест 12»

Цель работы заключается в изучении, анализе и совершенствовании организационной структуры управления предприятием СУ-52 ОАО «Трест 12».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- Анализ хозяйственной деятельности и теоретических вопросов по организации, принципам построения и совершенствованию организационной структуры;
- Исследование и оценка существующей организационной структуры управления предприятием СУ-52 ОАО «Трест 12»
- Оценка эффективности и разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления СУ-52 ОАО «Трест 12»

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, списка использованной литературы, заключения.

Во введении отражается необходимость совершенствования организационной структуры управления, чем определяется актуальность выбранной темы.

В 1 главе описывается роль организационной структуры предприятия, даются основные понятия, классификация и принципы построения организационной структуры, краткая характеристика типов организационных структур.

Во 2 главе рассмотрены технико-экономические и финансовые показатели деятельности по СУ 52 ОАО «Трест 12», их анализ, а также подробное описание самого предприятия: история его создания, виды деятельности.

В 3 главе выявлены недостатки организационной структуры, на основании которых были предложены пути совершенствования организационной структуры управления данного предприятия.

В заключении обобщены результаты исследования, имеющие теоретическое и практическое значение.

В данной работе используются учебная литература зарубежных и отечественных авторов, использованы некоторые моменты из доклада Каримова «Об итогах социально-экономического развития Республики Узбекистан за 2010 год и приоритеты развития на 2011 год» и Антикризисной программы на 2009-2012 год. А также использован материал из интернет-сайтов.

ГЛАВА 1 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Принципы построения организационной структуры

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций .

“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”.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

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

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

Между всеми выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников)

вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел, кому он будет непосредственно подчинен, какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию, на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба, какими полномочиями наделяются работники нового отдела, какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами.

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. 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 .

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредотачиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа которых требует координации и контроля .

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 .

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, (концерна, ассоциации и т.п.) происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

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.

1.2. Организация управления и типы организационных структур

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.

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.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления(рис.1)



Рис.1 «Линейная организационная структура»

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

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

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.2)



Рис.2 «Функциональная организационная структура»

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.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2)

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 (штабная) 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.3)

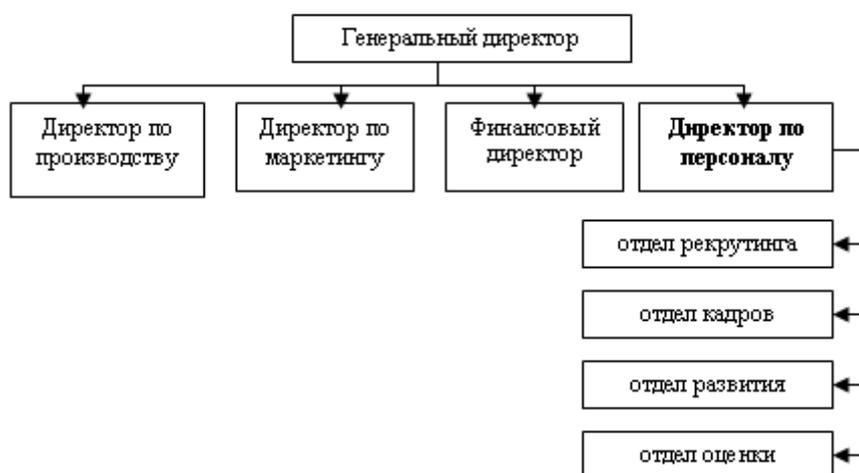


Рис.3 «Линейно-функциональная организационная структура»

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

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.

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

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.4)

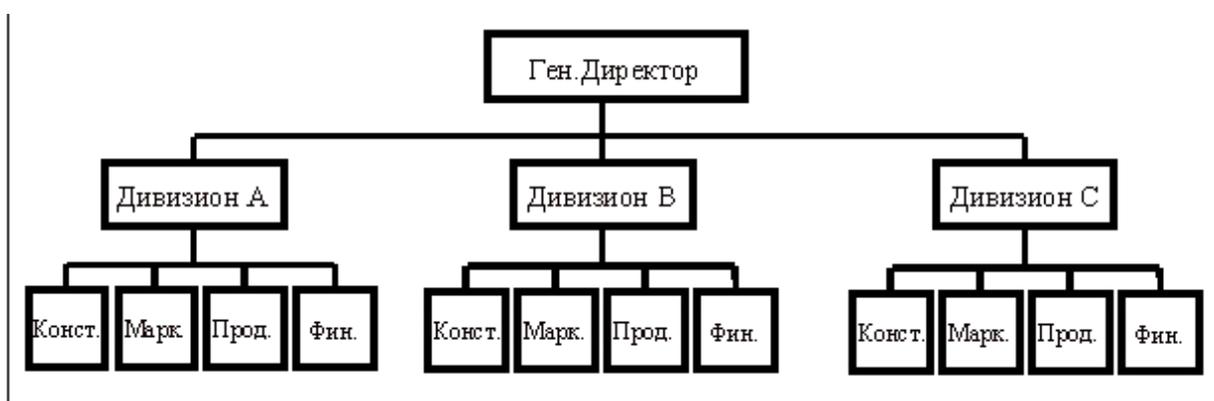


Рис.4 «Дивизионная организационная структура»

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) .

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. Данные структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. В основном они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

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.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняются).

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.5)

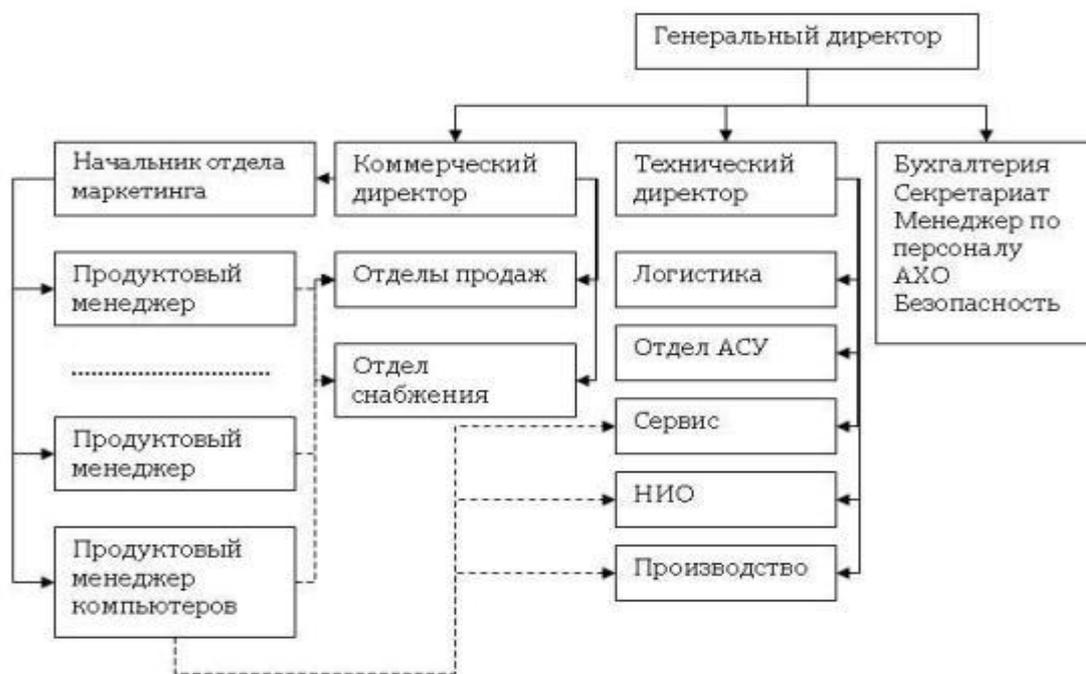


Рис.5 «Матричная организационная структура»

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. 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.

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. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (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

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами.

Еще одна разновидность структуры организации – бригадная. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране.

Переход к бригадным структурам обычно требует значительной подготовки, что, прежде всего, связано с распределением всего персонала по группам (бригадам), число членов, в которых невелико (обычно 10-15 человек). Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому менеджмент носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем.

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.

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной стадии своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде .

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУ 52 ОАО «Трест 12»

2.1 Общая характеристика ОАО «Трест 12» и СУ 52 ОАО «Трест 12»

ОАО «Трест 12» является вышестоящим учреждением для своих структурных подразделений - состоит входящих в него филиалов общества.

В настоящее время по Уставу в состав общества входят следующие филиалы:

- строительное управление № 20 (СУ-20)
- строительное управление № 49 (СУ - 49)
- строительное управление № 50 (СУ - 50)
- строительное управление № 51 (СУ - 51)
- строительное управление № 52 (СУ - 52;
- строительное управление №65 (СУ-65)
- передвижная механизированная колонна №2 (ПМК-2)
- производственное предприятие " Стройалюминий (ППСА)
- Проектно-сметное управление
- управление по производству бетона и растворов (УПБР)
- хозрасчетное управление малой механизации (ХРУММ)

Филиалы общества имеют в своем составе квалифицированные кадры и набор техники для производства работ по реконструкции высотных зданий - строительству жилых домов из кирпича и зданий из железобетона. Филиалы ОАО «Трест 12» создаются и ликвидируются без ущерба другим подразделениям. Каждый филиал имеет свой ИНН, печать, составляет самостоятельный баланс, ведет учет и отчетность в соответствии с Законодательством. Основной целью каждого филиала является получение прибыли для обеспечения интересов акционеров, а также работающих кадров, обеспечение потребности рынка в товарах и услугах, дальнейшее расширение производства.

Специализация филиалов:

1. Генподрядные строительные управления:

- СУ-50 выполняет работы по реконструкции;

- СУ-65 выполняет строительство из железобетонных конструкций, в том числе монолитных;

- ПМК-2 выполняет работы по строительству из кирпичных железобетонных, монолитных и металлических конструкций.

2. Отделочные строительные управления выполняют все виды отделочных работ:

- СУ-20;
- СУ-52.

3. Производственные предприятия:

- ПП «Стройалюминий» изготавливает изделия из алюминиевого профиля для конструкций фасадов, витражей и дверей, а также выполняет строительномонтажные работы по их установке;

• УПБР производит различные виды строительного бетона и раствора, осуществляет комплектацию строительными материалами и конструкциями, хранение их на складах и площадках, принимает вагонные поставки материалов на железнодорожные ветки.

4. Специализированные предприятия:

ХРУММ выполняет работы землеройной и грузоподъемной техникой, оказывает услуги по грузопассажирским перевозкам и средствами малой механизации, осуществляет техническое обслуживание и ремонт.

- СУ-49 выполняет сантехнические работы.
- СУ-51 выполнение инженерных сетей (на стадии образования)
- Проектно-сметное управление (на стадии образования)

В 2010-2011 гг. планируется открытие новых филиалов, а именно: для выполнения инженерных сетей - СУ-51 и Проектно-сметное управление.

Основными видами деятельности общества являются:

- реконструкция и строительство объектов социальной сферы, производственных и административных зданий по заказам юридических и физических лиц;

- производство строительных материалов и конструкций.

- оказание платных услуг населению, изготовление товаров народного потребления;

- грузопассажирские перевозки, услуги механизмов и любые другие виды деятельности в пределах законодательства Республики Узбекистан.

Планируется дальнейшее расширение видов деятельности.

- ✓ строительство мостов (имеется лицензия),

- ✓ осуществление оптовой и розничной торговли.

- ✓ проведение лабораторных испытаний для контроля качества строительных материалов, деталей и узлов.

- ✓ обучение, подготовка и переподготовка специалистов рабочих специальностей по строительству,

- ✓ оказание услуг по хранению на свободном и таможенном складе.

Заказчики и основные объекты.

Основными Заказчиками в последние годы выступали:

- ❖ Инжиниринговые компании «Служба единого заказчика» Хокимиятов регионов Узбекистана;

- ❖ Центральный банк, Азиатский банк развития. Ассоциация банков Узбекистана,

- ❖ Министерство финансов, Министерство внутренних дел. Министерство по чрезвычайным ситуациям, Министерство Обороны, Министерство образования, Министерство здравоохранения,

- ❖ ГАК «Узбекнстон Хаво Йуллари»,

- ❖ АК «Узавтосаноат» и др

По их заказам построены и сданы в эксплуатацию следующие объекты:

- ✓ Бумажная фабрика («под ключ» 1995 г.).

- ✓ Монетный двор (1997 г.).

- ✓ Административное здание Центрального Банка («под ключ» 1997 г.)
- ✓ Зоопарк (1997г.)
- ✓ Реконструкция русского академического драматического театра (1998 г)
- ✓ Реконструкция здания Кабинета Министров (2001 г.)
- ✓ Реконструкция музея истории народов Узбекистана (2001 г.)
- ✓ Музей памяти жертв репрессий (2002 г.),
- ✓ Жилые дома м/р Беруний, Хувайдо, Г.Лопатина.на пл. Хадра(1997г)
- ✓ Реконструкция международного Аэропорта Терминал-Ташкент (2004г)
- ✓ Административное здание на пл.Мустакиллик (здание Сената 2003-2005)
- ✓ Реконструкция МГУ им. Ломоносова (2006г)
- ✓ Сингапурский институт развития менеджмент в Ташкенте др

Работы на всех объектах трестом выполнялись и выполняются на условиях генподряда, субподряда, сдачи "под ключ", с участием в тендерных торгах и по правительственным распоряжениям.

Организационная структура ОАО «Трест 12» изображена на рисунке 6. Организационная структура имеет сложное строение. По типу она относится к линейно-функциональной. В своем подчинении имеет 11 филиалов, каждый из которых является самостоятельным и выполняет свои виды деятельности.

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;
- оказание спортивно-оздоровительных услуг в спортивных сооружениях и клубах оздоровительной направленности, имеющих на балансе акционерного общества, а также предоставление спортивно-технического оборудования, тренажеров, инвентаря и другие услуги;
- организация производства заправки сжиженного газа машин в баллонах для собственных нужд и оказание услуг другим предприятиям, а также населению;
- внешне-экономическая деятельность.

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 рисунке 7. Она также как и организационная структура ОАО «Трест 12» является линейно-функциональной. На рисунке видно, что начальнику подчиняются главный инженер, главный бухгалтер, ведущий экономист, главный механик и отдел кадров. А у них в свою очередь есть свои подчиненные.

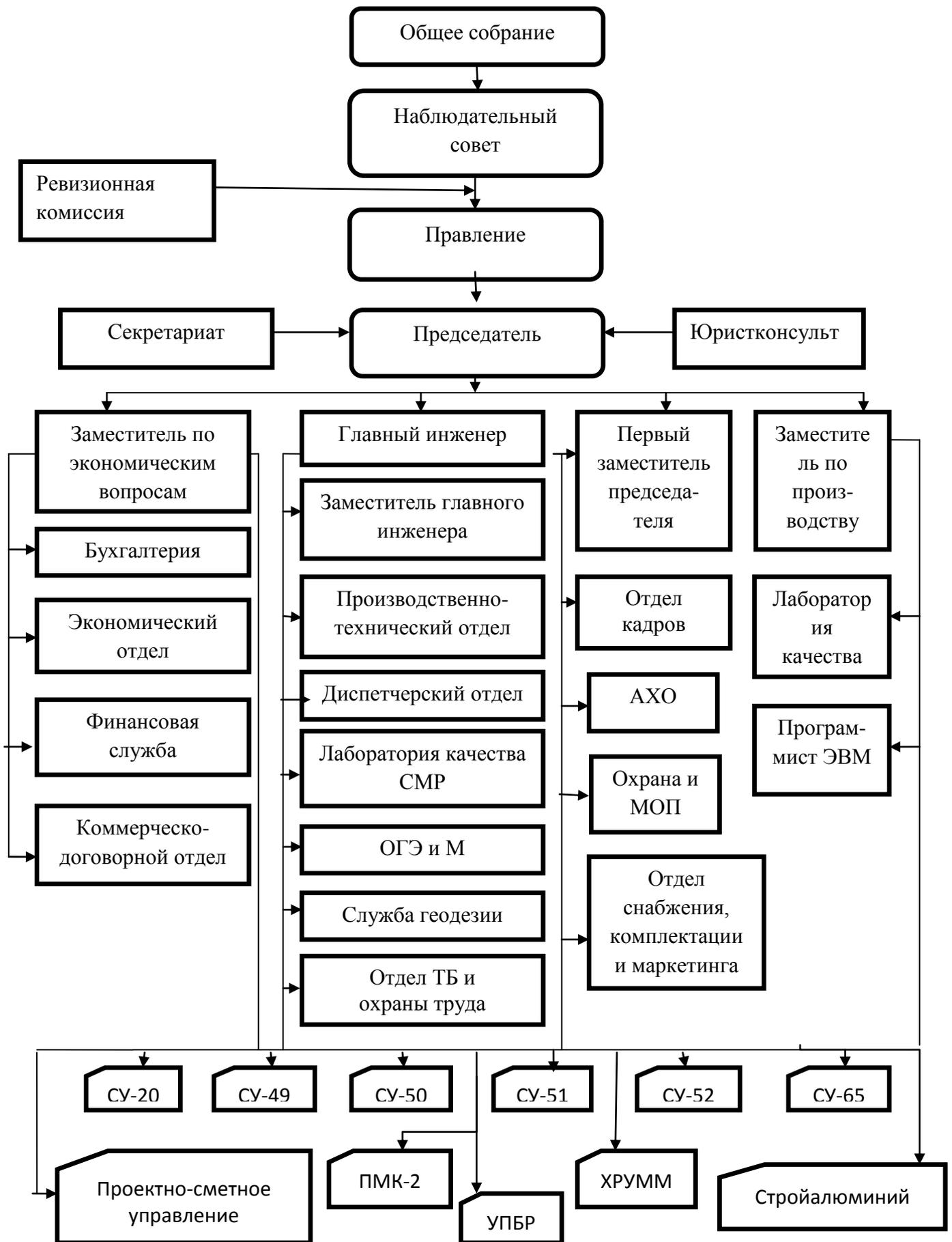


Рис. 6 «Организационная структура ОАО «Трест 12»

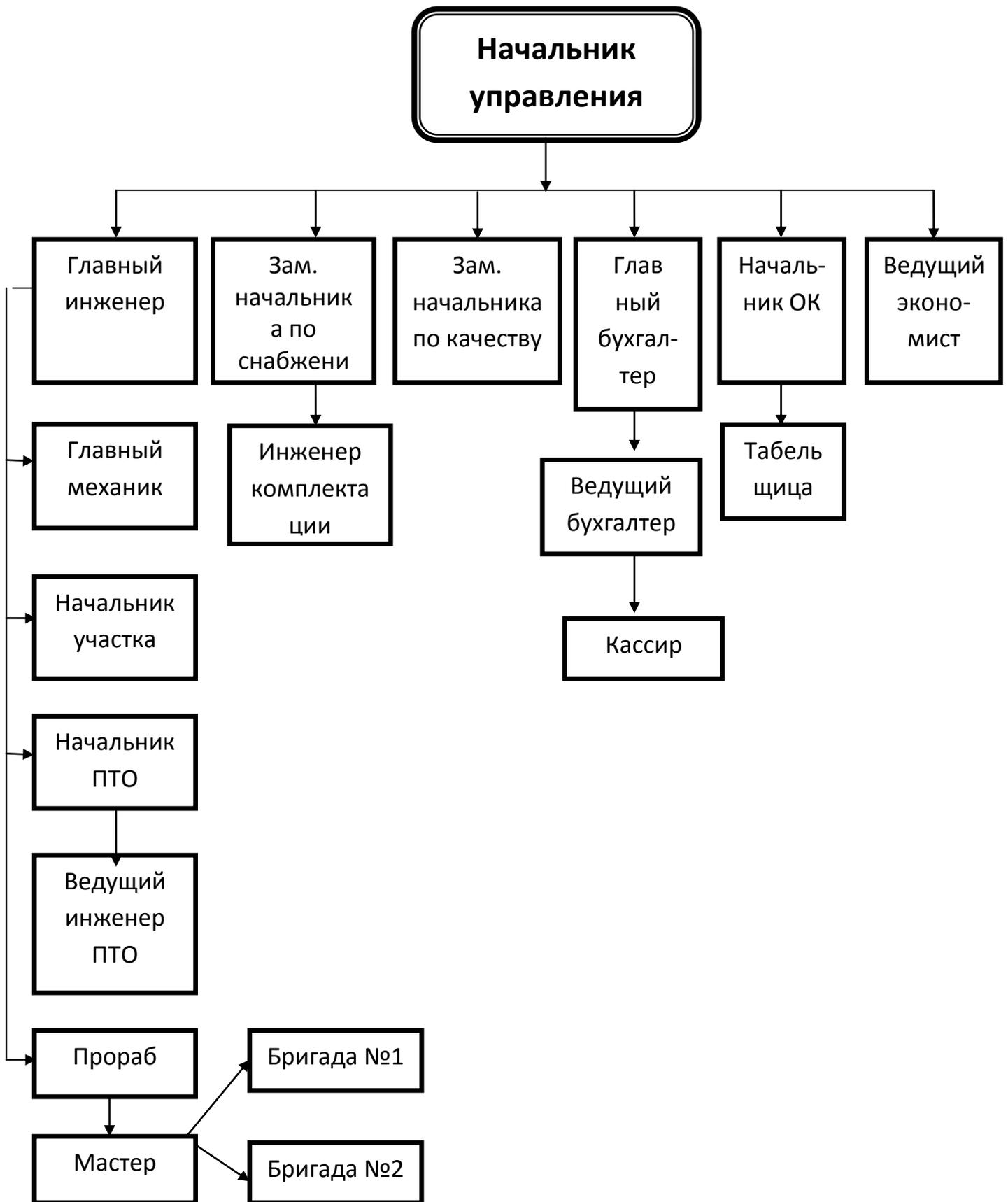


Рис. 7 «Организационная структура СУ-52»

2.2. Основные технико-экономические показатели СУ-52

Финансовое состояние предприятия характеризуется 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 год можно увидеть в таблице 5

Таблица 5 «Основные технико-экономические показатели за 3 года по СУ 52»

№	Показатели	Ед. изм.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	Собственными силами в действующих ценах	тыс.сум	1 872 806	4 680 351	9 407 995
2	Среднесписочная численность	чел.	212	240	235
3	Фонд заработной платы	тыс.сум	1 114 248	1 182 518	1 908 752
4	Среднемесячная зар.плата на 1-го работника	сум	583 967	547 462	676 862
5	Среднемесячная выработка в ценах	тыс.сум	736	1 625	3 336
6	Балансовая прибыль	тыс.сум	17 525	29 212	293 216
7	Чистая прибыль	тыс.сум	239	393	218 122
8	Удельный вес зар.платы	%	59	25	20
9	Себестоимость	тыс.сум	1 538 186	3 947 659	8 061 136

На рисунке 8 представлена диаграмма изменения фонда заработной платы за 2008, 2009 и 2010 года. Как видно, фонд з/п увеличился с каждым годом увеличивался, но наибольшего увеличения достиг в 2010 году. Фонд з/п составил 1 908 752 тыс.сум.

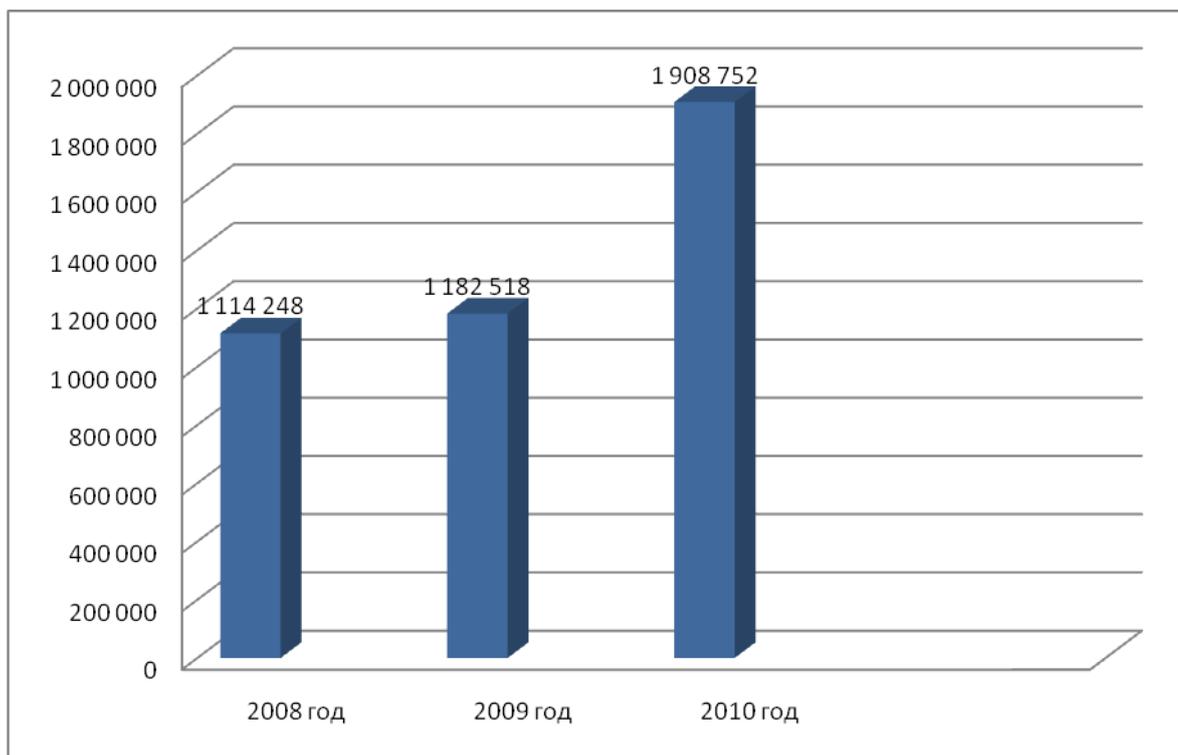


Рис. 8 «Диagramма изменения Фонда заработной платы (в тыс. сум)»

На рисунке 9 изображена диаграмма изменения среднемесячной з/п на 1-го работника на СУ-52. В 2009 году з/п уменьшилась на 9 505 сум, а в 2010 году увеличилась на 102 400 сум.

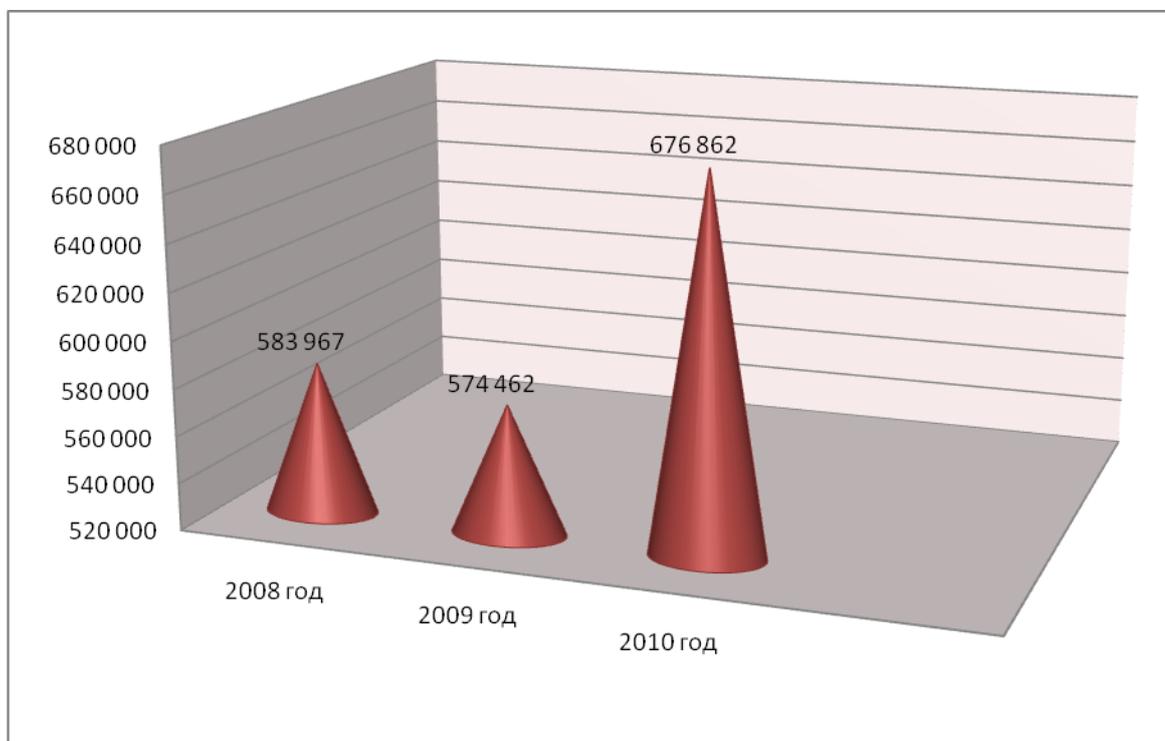


Рис. 9 «Диagramма изменения Среднемесячной заработной платы на 1 работника на Су-52 (в сум)»

На рисунке 10 показана балансовая прибыль за 3 года. Здесь видно, что балансовая прибыль очень сильно увеличилась в 2010 году. Это увеличение составляет 100,3%. Это говорит о положительных результатах деятельности СУ-52.

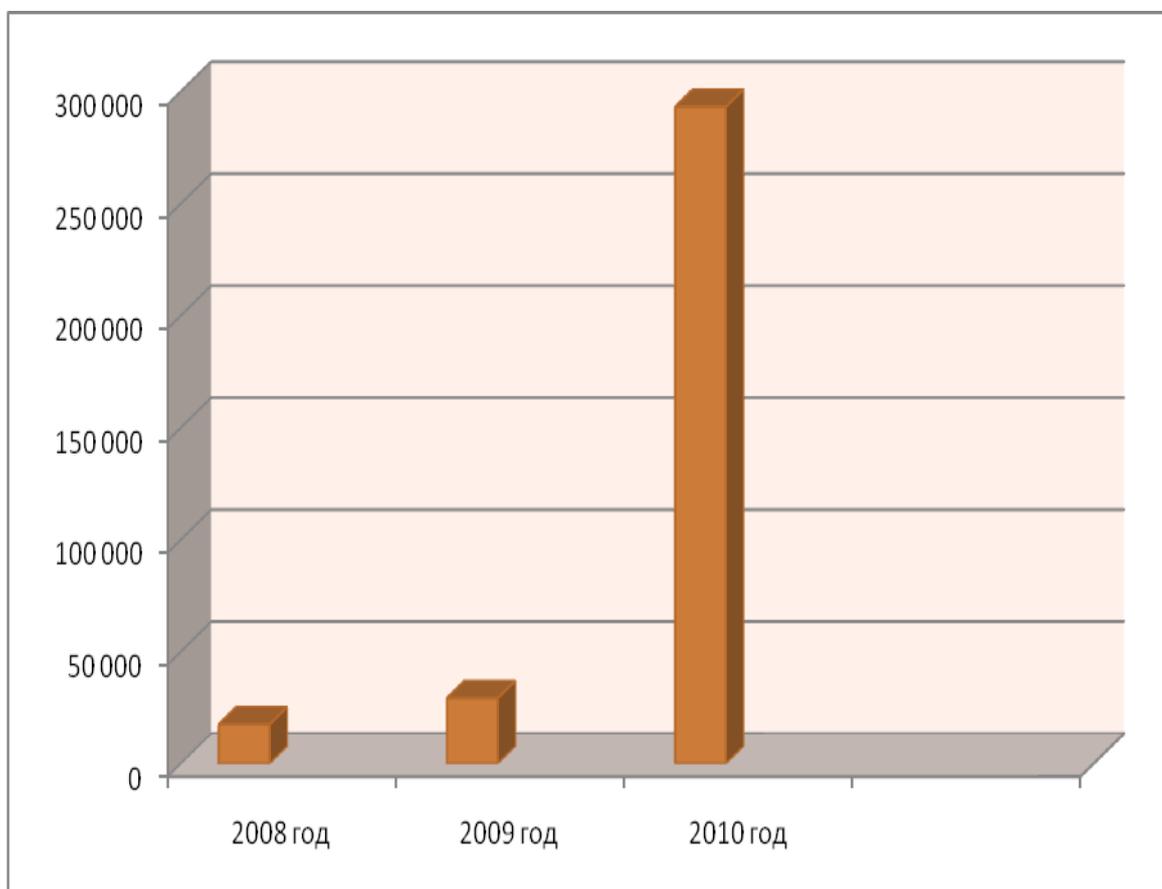


Рис. 10 «Динамика изменения Балансовой прибыли Су-52 (тыс.сум)»

2.3 Анализ финансовой устойчивости СУ-52

Устойчивость финансового состояния – необходимое условие деятельности строительной организации в условиях возрастания риска при рыночной системе организации производства. Индикатор устойчивости финансового состояния – это целая система показателей, количество которых варьируется в разных источниках и методах оценки финансового состояния.

В таблице 6 приведены основные коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость деятельности СУ-52.

Таблица 6 « Коэффициенты финансовой устойчивости СУ-52 »

№	Коэффициент	Норма	На 01.01.09	Отклонение от нормы	На 01.01.10	Отклонение от нормы	На 01.01.11	Отклонение от нормы	Изменения (+;-)
1	Соотношение заёмных и собственных средств (финансовая зависимость)	<1,0	2,2	+1,2	2,5	+1,5	4,7	+3,7	+2,5
2	Концентрация привлечённого капитала	>0,3 <1,0	0,6	Норма	0,7	Норма	0,8	Норма	+0,2
3	Привлечение долгосрочных заёмных средств	<0,4	-	-	0,3	Норма	0,3	Норма	0
4	Манёвренность собственных средств	<0,5	-	-	0,4	Норма	0,3	Норма	-0,1
5	Реальная стоимость основных средств и материальных оборотных средств в имуществе	>0,5	0,51	Норма	0,4	-0,1	0,7	Норма	+0,2
6	Реальная стоимость основных средств в имуществе (иммобилизация активов)	>0,3	0,08	-0,22	0,09	-0,21	0,05	-0,25	-0,03
7	Автономия (собственность, независимость)	>0,5	0,3	-0,2	0,28	-0,21	0,25	-0,25	-0,05
8	Обеспеченность собственными средствами	>0,1	0,24	Норма	0,2	Норма	0,12	Норма	-0,12
9	Платежеспособность	>2,0	1,3	-0,7	1,5	-0,5	1,3	-0,7	0

10	Структура долгосрочных вложений	>0,1	-	-	1,5	Норма	1,4	Норма	-0,1
11	Структура привлеченного капитала	<1,0	-	-	0,2	Норма	0,1	Норма	-0,1
12	Соотношение собственного капитала и долгосрочных обязательств	-	-	-	1,9	-	2	-	+0,1
13	Отношение оборотных активов к заёмному капиталу	>1,0	1,3	Норма	1,2	Норма	1,1	Норма	-0,2
14	Самофинансирование	-	0,002	Норма	0,001	Норма	0,004	Норма	+0,002

По данным таблицы видно, что в соотношении заёмных и собственных средств имеется небольшое отклонение на начало года, а в конце года отклонение от нормы увеличивается. Иногда неверно считают, что заёмные средства (обязательства) снижают финансовую устойчивость предприятия. В общем случае это неверно, поскольку если предприятие решило взять большие заёмные средства и грамотно их использовало, добившись в результате хорошей оборачиваемости – высокой рентабельности, то это прекрасный показатель использования заёмных средств. Коэффициент концентрации привлечённого капитала находится на хорошем уровне 0,8 и состоит в норме, также манёвренность собственных средств остаётся на нормальном уровне 0,3, который входит в норму.

Динамику коэффициентов финансовой устойчивости можно представить в виде следующего рисунка 11.

Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств на начало 2011 года увеличился на 2,2, концентрация привлечённого капитала увеличилась на начало 2011 на 0,1, а обеспеченность собственными

ресурсами хотя и находится в норме, однако же наблюдается уменьшение коэффициента с 0,24 на начало 2009 года до 0,12 на начало 2011 года. Это говорит об уменьшении задействия собственных средств за счет привлечения заемных .

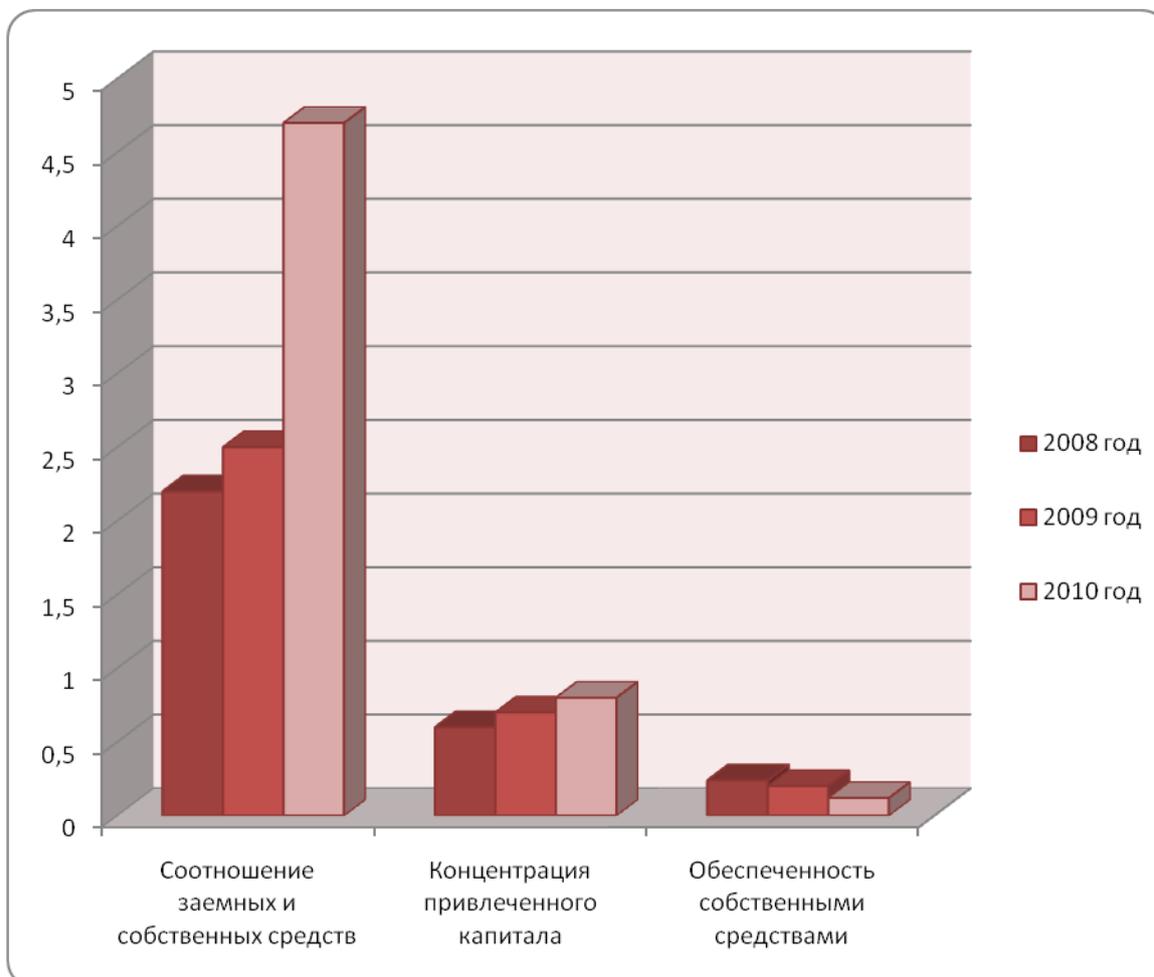


Рис.11 «Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости СУ-52»

2.4. Анализ эффективности использования ресурсов предприятия

Главная задача анализа трудовых ресурсов – 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. 7).

Из данных таблицы видно, что на предприятии сложилась позитивная тенденция к увеличению численности персонала, в целом за период с 2008 по 2010 года численность работников строительного предприятия увеличилась на 23 человека или на 10,84%.

В 2010 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 12.

Таблица 7 «Динамика численности и структуры персонала СУ-52»

Наименование показателя	2008 г.		2009 г.		2010 г.		Отклонение 2010/2008	
	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

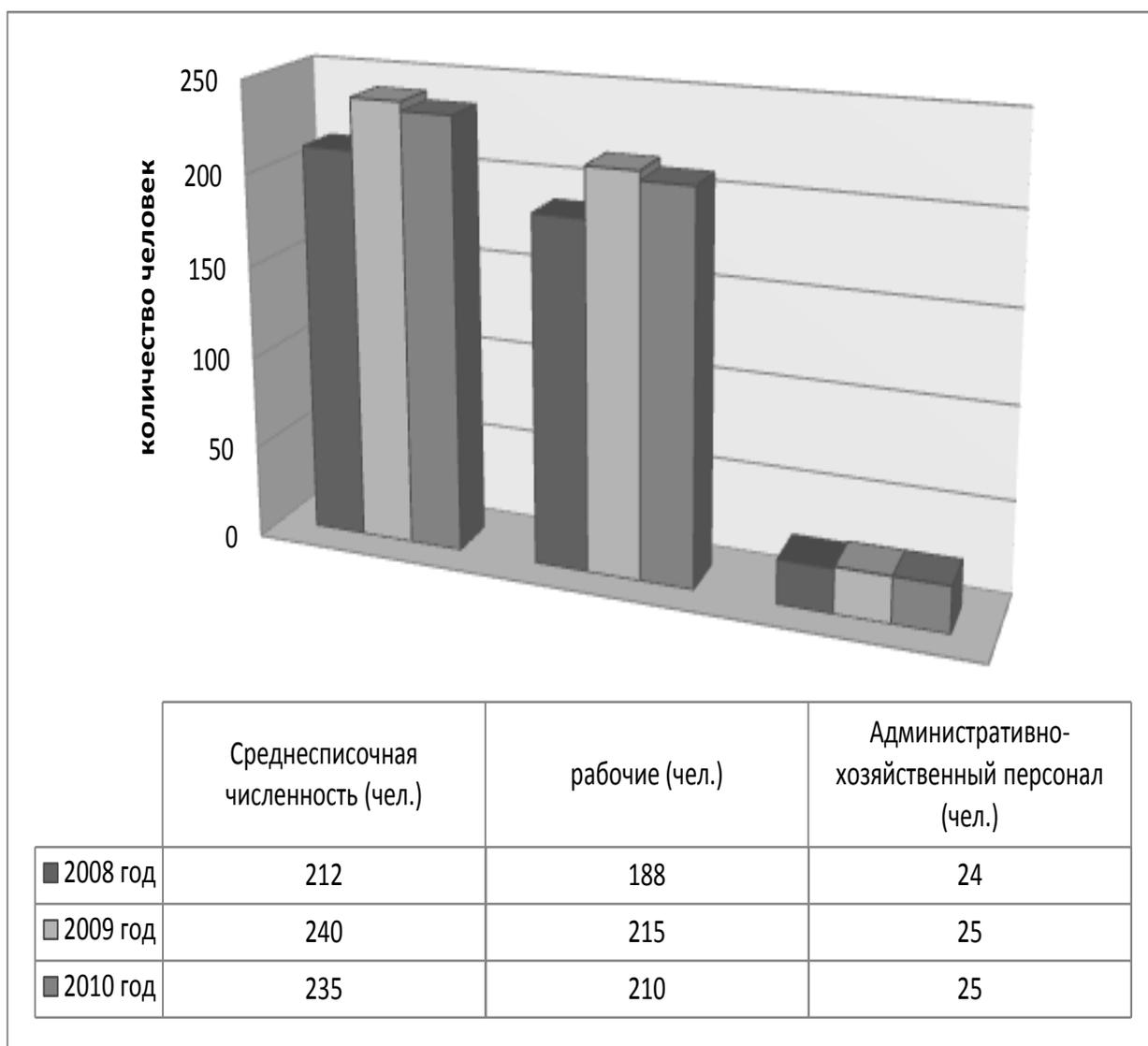


Рис.12 «Динамика изменения списочной численности работников»

2.5 Анализ и расчет коэффициентов ликвидности, рентабельности и платежеспособности СУ-52

Блок показателей ликвидности определяет степень покрытия краткосрочной кредиторской задолженности активами предприятия из состава оборотных средств

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

Таблица 8 «Коэффициенты ликвидности СУ-52»

№	Коэффициент	Норма	На 01.01.2009	Отклонение от нормы	На 01.01.2010	Отклонение от нормы	На 01.01.2011	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

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 01.01.10 на 0,3 а на 01.01.11 увеличилась на 0,4. Однако нормы так и не достигла.

- На 01.01.09 отношение дебиторской и кредиторской задолженности было нормальным, на 01.01.10 - оно увеличилось на 0,1, однако к 01.01.11 стало ниже и вошло в норму

- Покрытие краткосрочных обязательств собственными оборотными средствами на 01.01.09 было в норме, к 01.01.10 – оно уменьшилось на 0,3, а к 01.01.11 данный показатель вновь вошел в норму.

В целом все показатели ликвидности за 3 года менялись, но к 01.01.11 почти все приблизились к показателю нормы. Это коэффициенты срочной ликвидности, покрытия, отношения кредиторской и дебиторской задолженностей и коэффициент покрытия краткосрочных обязательств собственными оборотными средствами.

На рисунке изображена диаграмма изменения коэффициентов ликвидности за 3 года.

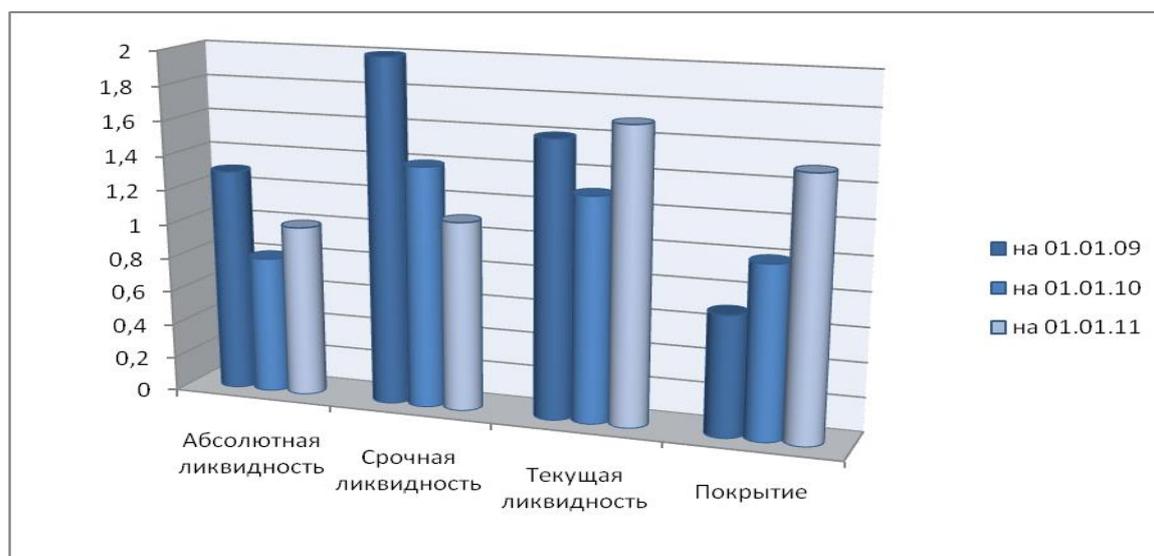


Рис. 13 «Динамика изменения коэффициентов ликвидности СУ-52»

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 ОАО «Трест 12» СУ 52»

№	Показатель	На 01.01.20 09	На 01.01.201 0	Откло нение (+.-)	На 01.01. 2011	Откло нение (+.-)
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	0	+0,01	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	Рентабельность перманентного капитала	0,02	0,04	+0,02	12,2	+12,2
8	Рентабельность оборотного капитала	0,01	0,01	--	5,9	+5,9
9	Рентабельность заемного капитала	0,02	0,01	-0,01	7,2	+7,2
10	Налоговый срез	1,4	1,3	-0,1	74,4	+73,1
11	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 2010 году. Рентабельность реализации по сравнению с прошлым годом повысилась на 1,4 % и составила в конце года 85,7%. Это значит, что себестоимость продукции составляет 85,7% от чистой выручки от реализации.

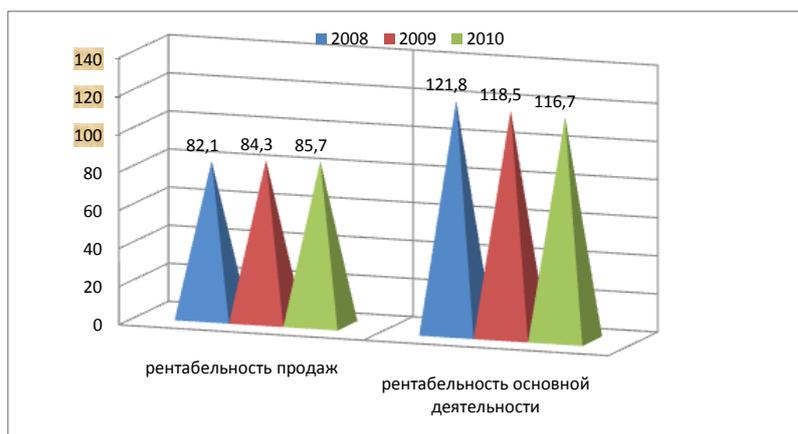


Рис 14 «Динамика рентабельности реализации продаж СУ-52»

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

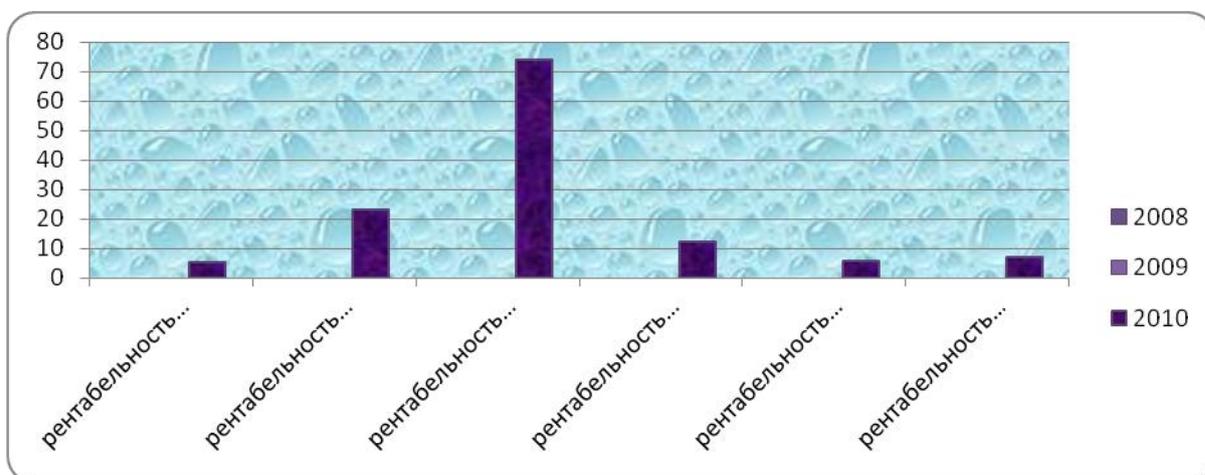


Рис15 « Динамика рентабельности капитала СУ-52»

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.

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%.

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. 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 2008, 2009, 2010 года.

$$K_{пл. 2008} = 1\,999\,506 : (1\,579\,035 - 316\,398) = 1\,999\,506 : 1\,262\,637 = 1,58$$

$$K_{пл. 2009} = 3\,450\,631 : (3\,025\,845 - 315\,491) = 3\,450\,631 : 2\,710\,354 = 1,27$$

$$K_{пл. 2010} = 3\,679\,479 : (3\,031\,077 - 839\,794) = 3\,679\,479 : 2\,191\,283 = 1,68$$

Результаты расчета наглядно изображены на рисунке 16

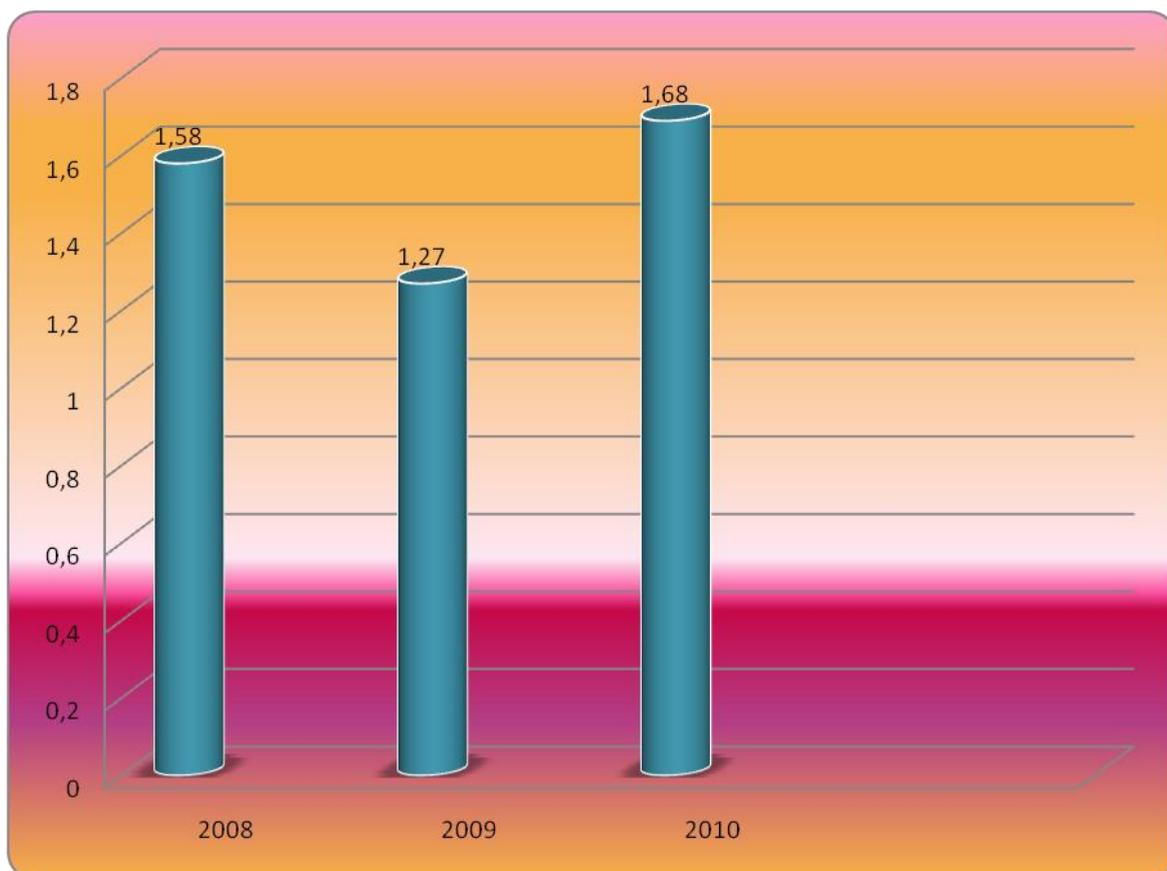


Рис 16 «Динамика коэффициента платежеспособности СУ-52»

Норма для коэффициента платежеспособности равна 2,0. В нашем случае видно, что в течение данного периода предприятие является неплатежеспособным, т.к. этот коэффициент в 2008 году равен 1,58, 2009 году - 1,27, а в 2010 году - 1,68. Это говорит о неплатежеспособности СУ-52 ОАО «Трест 12» и что оно не может восстановить ее в течение 6 месяцев.

2.6 Экономико-математические методы анализа

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 двум 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.

```
10 REM Корреляцион тахлил
20 INPUT N
30 READ TTAB, FTAB1, FTAB2:DATA 6.314,34.1,199.5
40 PRINT "ttab=";TTAB,"ftab1=";FTAB1,"ftab2=";FTAB2
50 DIM X(N),Y(N),Z(N),Z1(N)
60 FOR I=1 TO N
70 INPUT X(I)
80 INPUT Y(I):PRINT"x(";I;")=";X(I),"y(";I;")=";Y(I)
90 NEXT I
100 SX=0:SY=0: SX2=0: SX3=0: SX4=0: SXY=0: SX2Y=0: SY2=0
110 FOR I=1 TO N
120 SX=SX+X(I):SY=SY+Y(I)
130 SX2=SX2+X(I)^2: SX3=SX3+X(I)^3
140 SX4=SX4+X(I)^4: SXY=SXY+X(I)*Y(I)
150 SX2Y=SX2Y+X(I)^2*Y(I): SY2=SY2+Y(I)^2
```

```

160 NEXT I
161 A1=SQR(N*SX2-SX^2)
162 A2=SQR(ABS(N*SY2-SY^2))
163 R=(N*SXY-SX*SY)/(A1*A2)/2
170 PRINT"sx=";SX,"sy=";SY,"sx2=";SX2
180 PRINT"sx3=";SX3,"sx4=";SX4,"SXY=";SXY
190 PRINT"sx2y=";SX2Y,"sy2=";SY2
200 T=(R/SQR(1-R^2))*SQR(N-2)
210 PRINT"R=";R,"T=";T
220 IF(T>TTAB) THEN 230 ELSE 240
230 PRINT"bog'lanish y'oq"
240 B=(N*SXY-SX*SY)/(N*SX2-SX^2)
250 A=(SY-B*SX)/N
260 K=N*SX2*SX4+(SX*SX3*SX2)*2-SX2^3-SX^2*SX4-SX^2*N:
      K=(K-45)^(1/4)
270 M1=SY*SX2*SX4+SXY*SX3*SX2+SX*SX3*SX2Y
280 M2=SX2*SX2*SX2Y+SX3*SX3*SY+SX*SXY*SX4
290 M3=N*SXY*SX4+SY*SX3*SX2+SX*SX2Y*SX2
300 M4=SX2*SXY*SX2+N*SX3*SX2Y+SX4*SX*SY
310 M5=N*SX2*SX2Y+SY*SX*SX3+SX2*SX*SXY
320 M6=SY*SX2^2+SX2Y*SX^2+N*SX3*SXY
330 K1=M1-M2:K2=M3-M4:K3=M5-M6:E=K1/K
340 D=K2/K:C=K3/K
350 PRINT"b=";B,"a=";A,"k=";K,"k1=";K1
360 PRINT"k2=";K2,"K3=";K3,"E=";E,"D=";D,"C=";C
370 S1=0:S2=0:S3=0
380 FOR I=1 TO N
390 S1=S1+(Y(I)-E-D*X(I)-C*X(I)^2)^2
400 S2=S2+(Y(I)-(SY/M))^2
410 S3=S3+(Y(I)-A-B*X(I))^2

```

```

420 NEXT I
430 H=SQR(ABS(1-(S1/S2)))
440 PRINT"s1="S1,"s2=";S2,"s3=";S3,"h=";H
450 IF(H>R) THEN 460 ELSE 480
460 F=S1*(N-1)/S2*(N-4)
470 IF(F<FTAB2) THEN 500 ELSE 520
480 F=S3*(N-1)/S2*(N-3)
490 IF(F<FTAB1) THEN 500 ELSE 520
500 PRINT " adekvat "
510 GOTO 530
520 PRINT" adekvat emas "
530 PRINT "f=";F,"h=";H,"r=";R
540 FOR I=1 TO N
550 Z(I)=A+B*X(I);Z1(I)=E+D*X(I)+C*X(I)^2:NEXT I
560 S1$="grafik chizish jadvali "
570 S2$="z(i)=a+b*x(i)":S3$="z(i)=e+d*x(i)+c+x(i)"
580 PRINT TAB(15);S1$:PRINT
590 PRINT TAB(5);S2$;TAB(20);S3$
600 FOR I=1 TO 46:PRINT"-";NEXT I
610
                                                    PRINT
TAB(1);"!";TAB(5);"x(i)";TAB(13);"!";TAB(18);"y(i)";TAB(24)
615 PRINT"!";TAB(28);"z(i)";TAB(34);"!";TAB(40);"z1(i)";TAB(46);"!
620 FOR I=1 TO 46 : PRINT"-";NEXT I:PRINT
630 FOR I=1 TO N
640 PRINT USING"i ###.## i ###.## i ###.## i ####.##
i";X(I);Y(I),Z(I),
650 NEXT I: FOR I=1 TO 46: PRINT"-";
660 NEXT I:PRINT:END
s1= 3.274603      s2= 3.501412      s3= .7969173
f=-3.849278E-22      h= 1      r= .3965201

```

grafik chizish jadvali

$$z(i)=a+b*x(i)$$

$$z(i)=e+d*x(i)+c+x(i)$$

x(i)	y(i)	z(i)	z1(i)
2008	2.20	2.20	0000
2009	2.50	3.13	0000
2010	4.70	4.07	0000

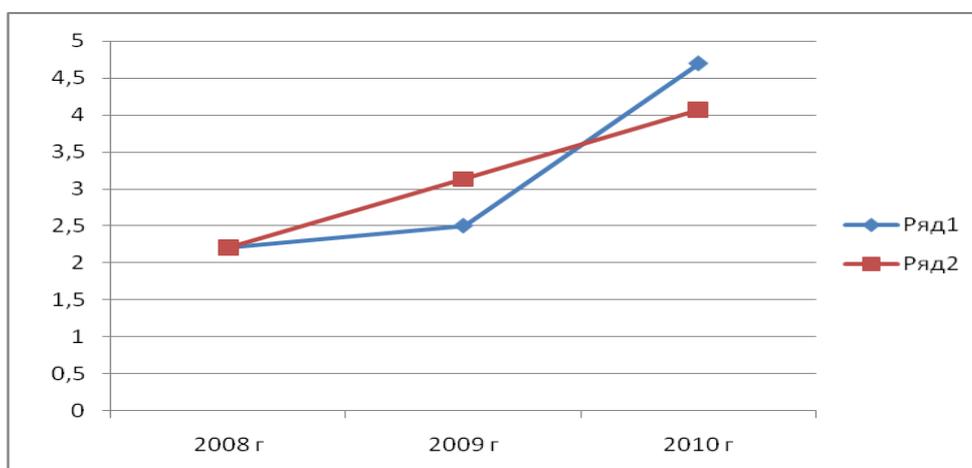


Рис. 17 «Корреляционный график по соотношению заемных и собственных средств СУ-52»

$$s1= 1.49 \quad s2= 1.01412 \quad s3= 1.23039$$

$$f=-1.751487 \quad h= 1.79 \quad r = .4341371$$

grafik chizish jadvali

$$z(i)=a+b*x(i)$$

$$z(i)=e+d*x(i)+c+x(i)$$

x(i)	y(i)	z(i)	z1(i)
2008	0,6	0.62	0000
2009	0.70	0.70	0000
2010	0.80	0.78	0000

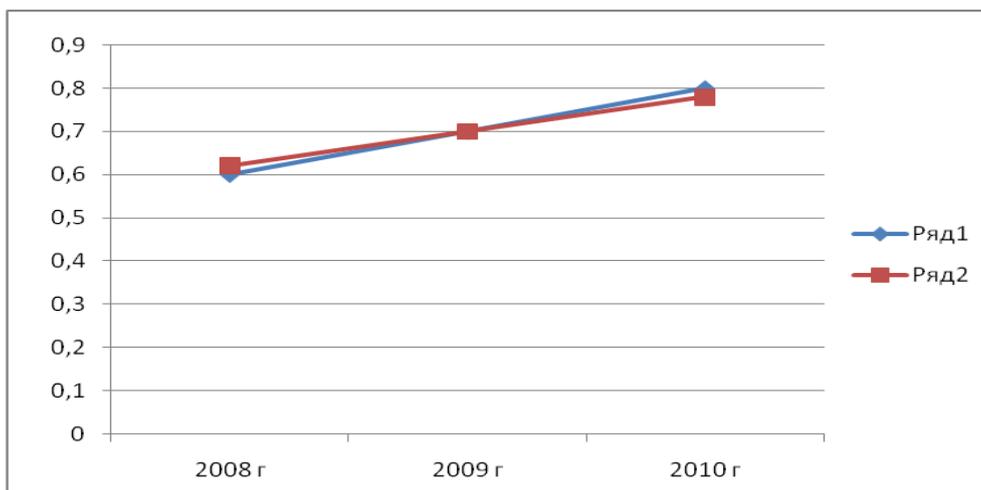


Рис. 18 «Корреляционный график по концентрации привлеченного капитала СУ-52»

$$s1 = .18 \quad s2 = 5.01412 \quad s3 = 1.781945$$

$$f = 0 \quad h = 1 \quad r = .3748576$$

grafik chizish jadvali

$$z(i) = a + b * x(i) \quad z(i) = e + d * x(i) + c + x(i)$$

x(i)	y(i)	z(i)	z1(i)
2008	0.00	0.09	0000
2009	0.30	0.20	0000
2010	0.30	0.31	0000

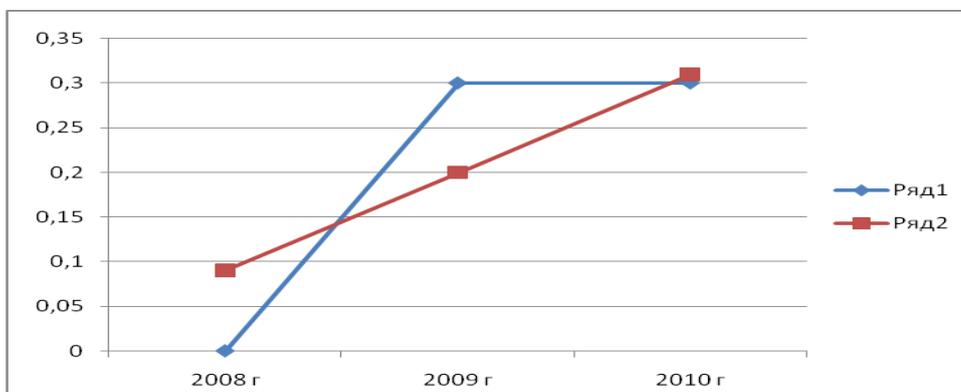


Рис. 19 «Корреляционный график по привлечению долгосрочных заемных средств СУ-52»

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОАО «Трест 12» и СУ-52

3.1 Организационные структуры строительных предприятий.

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

Структура системы управления состоит из отдельных работников, образующих аппарат управления, и технических средств управления.

Современные организационные структуры предприятий в строительстве имеют множество модификаций в зависимости от объемов выполняемых СМР и территориальной рассредоточенности объектов строительства. Они классифицируются по следующим признакам:

1. по характеру договорных отношений (контракту)

- ✓ ген-подрядные
- ✓ субподрядные;

2. по виду выполняемой работы

- общестроительные, выполняющие основные виды общестроительных работ (земляные, бетонные, монтаж конструкций и др.),
- специализированные, выполняющие один вид или комплекс однородных работ (отделочные, кровельные, электромонтажные, сантехнические и др.).

Различают также строительные организации, специализированные по видам строительства — промышленного, жилищно-гражданского, транспортного, сельскохозяйственного и др.

По численности работающих их можно подразделить на малые, средние и крупные. В малых строительных организациях и предприятиях численность работающих составляет от 1 до 100, в средних — 101—500, в крупных — 501 и более человек.

Организационные структуры трестов также имеют различные модели. Возглавляет трест и отвечает за результаты производственно-хозяйственной деятельности управляющий. В зависимости от объемов работ треста управляющий может иметь кроме первого заместителя, еще от 1 до 3 заместителей главного инженера. Главный инженер отвечает за проведение технической политики и правильную организацию строительного производства, за внедрение достижений научно-технического прогресса. Заместители управляющего трестом отвечают за материально-техническое снабжение, экономическую работу в тресте и социально-бытовое обеспечение работников. Отделы треста, реализуя соответствующие функции управления, организуют работу по созданию условий для выполнения заданий строительного производства.

Управление малыми строительными организациями (предприятиями) осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива. Единоначалие основывается на том, что организацией руководит директор, который назначается его учредителем. С директором заключается контракт, в котором определяются его права, обязанности и ответственность, а также условия материального обеспечения. Директор малой организации утверждает штат и определяет численность работников, устанавливает систему, размеры оплаты труда и другие виды доходов работников. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности организации, распоряжается его имуществом и средствами, заключает договора, открывает расчетные счета в банках, принимает меры по материальному снабжению и решению других вопросов для обеспечения деятельности организации. Органом самоуправления является общее собрание, избирающее правление (совет).

Функции аппарата управления строительными организациями

Функции аппарата управления показаны ниже на примере ОАО «Трест 12» и строительного управления СУ-52.

Управление деятельностью строительно-монтажных организаций осуществляют руководители организаций и аппарат управления, состоящий из линейного и функционального персонала.

Линейный персонал - старшие прорабы, прорабы, мастера, диспетчеры, геодезисты, участковые механики и др.;

Функциональный персонал - работники аппарата треста и управлений, выполняющие специализированные функции в подготовке и управлении производством.

Управление трестом осуществляется общим собранием акционеров, наблюдательным советом, правлением и назначенным председателем (рис 1)

Председатель назначается вышестоящей инстанцией и является доверенным лицом общего собрания, уполномоченным на основе принципа единоначалия организовать всю работу предприятия. Председатель имеет право утверждать и изменять оклады заработной платы ИТР и служащим в пределах своих полномочий. В компетенцию председателя входит право приема на работу и увольнения подчиненных ему работников, которое он реализует в соответствии с трудовым законодательством. Председатель непосредственно руководит плановым и сметно-договорным отделами, бухгалтерией и отделом кадров. Руководство остальными отделами и службами он осуществляет через своих заместителей, которые по его указанию и на основе действующих правил возглавляют определенные участки управленческой работы и несут за эту работу полную ответственность. Один из заместителей, обычно главный инженер, является первым заместителем председателя.

Главный инженер ответственен за осуществление технической политики в организациях треста. В его обязанности входят внедрение в производство достижений науки и техники, совершенствование технологии, обеспечение

качества работ. Он руководит производственно-техническим отделом, отделами главного механика и энергетика, технолога, лабораторией, направляет работу по охране труда и рационализации.

Первый заместитель председателя организует материально-техническое снабжение, транспорт, хозяйственное обслуживание производства, а также коммунально-бытовое обслуживание коллектива треста. Ему подчинены отдел кадров, АХО, охрана и МОП, управление отделом снабжения, комплектации и маркетинга.

Заместитель по экономическим вопросам руководит плано-экономической работой треста, организует хозяйственную и финансовую деятельность, разрабатывает и проводит в жизнь мероприятия по улучшению технико-экономических показателей работы треста. Ему подчиняются отдел бухгалтерии, экономический отдел, финансовая служба и коммерческо-договорной отдел.

Заместитель по производству осуществляет контроль за лабораторией по качеству. Также ему непосредственно подчиняется программист ЭВМ.

Составными структурными частями аппарата треста являются отделы, службы и другие подразделения. Они действуют на основе положений, утвержденных управляющим, который назначает руководителей этих подразделений и контролирует их деятельность.

Производственно-технический отдел ведет подготовку производства, направляет, систематически контролирует и регулирует производственную деятельность строительно-монтажных управлений и участков, своевременный ввод в действие мощностей и объектов; увязывает сроки выполнения работ строительными управлениями и субподрядными организациями; составляет графики строительства и обеспечения его материально-техническими ресурсами.

Главный технолог является заместителем главного инженера, руководит отделом (группой) проектирования производства работ и отвечает за подготовку производства и соблюдение технологической дисциплины.

Основной обязанностью главного технолога является внедрение передовой технологии и организации работ путем разработки соответствующей проектно-технологической документации, входящей в состав ППР (технологических карт и схем, привязок монтажных механизмов, стройгенпланов, графиков), и организация контроля за их исполнением.

Коммерческо-договорной отдел рассматривает и согласовывает сметную документацию, контролирует ее поступление; оформляет договоры подряда и субподряда, контролирует их выполнение и предъявляет санкции при нарушении договоров; контролирует правильность расчетов с заказчиками и субподрядчиками за выполненные СМР; следит за правильным применением поставщиками оптовых цен на промышленную продукцию; разрабатывает планово-расчетные цены на материалы и услуги для подразделений треста.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств.

Юрисконсульт (юридический отдел) - обеспечивает правовое обслуживание: участвует в подготовке договоров с заказчиками, подрядчиками, поставщиками и др. контрагентами; подготавливает претензионные иски, представляет свою организацию в арбитражном и гражданском суде; консультирует по всем юридическим вопросам.

Структура аппарата строительного управления (СУ) схожа со структурой треста(см.рис.2). Производственными подразделениями СУ являются участки, во главе которых стоят старшие производители работ или производители работ. В подчинении старших прорабов находятся прорабы и строительные мастера, штат которых зависит от объема, сменности и сложности строящихся объектов.

Начальник управления является непосредственным руководителем и организатором производства. Как единоначальник на порученном ему

участке, он несет ответственность за все стороны производственной деятельности.

Главный инженер также как и в тресте ответственен за осуществление технической политики. В его обязанности входят внедрение в производство достижений науки и техники, совершенствование технологии, обеспечение качества работ. Ему подчиняются главный механик, начальник участка, начальник ПТО, мастера и прорабы.

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.

Начальник ОК занимается распределением и приемом на работу новых кадров, ведет учет за количеством работающих на строительном управлении. Ему подчиняется табельщица. Ведущий экономист осуществляет расчеты по деятельности, составляет смету

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, являясь рабочим, основное время трудится в составе бригады, как и все остальные ее члены. Определенную часть трудового дня он занят руководством бригадой, за что получает соответствующую доплату. Бригадир организует работу бригады, обеспечивая в коллективе трудовую дисциплину и соблюдение правил трудового распорядка. Бригадиром 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 Пути совершенствования организационной структуры

Совершенствование организационной структуры предприятия — важнейшая часть организационного развития, процесса изменений, совершенствования системы управления предприятием.

Необходимость в оптимизации организационной структуры возникает достаточно часто. Вот наиболее распространенные ситуации, когда организационная структура требует изменений:

- Быстрый рост;
- Изменение рыночных условий деятельности, вызовы внешней среды;
- Новые стратегические направления;
- Необходимость снижения издержек;
- Смена собственников;
- Слияния, поглощения, разделение;
- Отставание организационной структуры от фазы развития предприятия, кризис менеджмента.
- Слабая координация между подразделениями и отдельными сотрудниками приводит к появлению зон «безответственности» или дублированию;
- Несколько причин одновременно.

Что дает совершенствование организационной структуры? Оно обеспечивает целостной, согласованной и прозрачной системой управления предприятием, позволяет распределить между подразделениями и их руководителями задачи, полномочия и зоны ответственности:

- Структура компании становится устойчивой к внутренним изменениям в компании и влиянию факторов внешнего окружения;
- Загрузка руководителей компании управленческими связями становится оптимальной и, как следствие, повышается качество управления всеми элементами компании. У топ-менеджера компании появляется возможность сконцентрироваться на решении задач, связанных с развитием компании в будущем, решении вопросов стратегического, а не тактического характера;
- У сотрудников компании появляется однозначное понимание своих задач, зон ответственности и своих полномочий;
- Повышается скорость и эффективность адаптации новых сотрудников.

Возможное содержание работ по совершенствованию организационной структуры представлены в следующем:

- ✓ Экспресс-анализ потребностей в консультировании.
- ✓ Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой).
- ✓ Формирование стратегии развития.
- ✓ Реорганизация бизнес-процессов (направлений деятельности).
- ✓ Реорганизация ключевых функций управления.
- ✓ Реорганизация структуры управления компанией.
- ✓ Обучение персонала.
- ✓ Внедрение изменений.
- ✓ Обучение

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.

Изменения в организационную структуру предприятия вносятся посредством формирования, упразднения, слияния и разделения структурных звеньев (должностей), переподчинения их, изменения функций структурных подразделений (должностных лиц), формирования регламентов и процедур для процессов управления. Практически данные изменения реализуются через подготовку новых Положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, стандартов предприятия в области реализации управленческих процессов и контроль за практическим внедрением положений перечисленных документов. Не менее важное значение имеют мероприятия, регламентирующие информационный обмен на предприятии, в частности систему управленческого учета, внутренний документооборот. Такие регламентации, как правило, также закрепляются во внутренних стандартах предприятия.

3.3 Предложения по совершенствованию организационной структуры ОАО «Трест 12» и СУ-52

Организационно-управленческие структуры ОАО «Трест 12» и СУ-52 являются линейно – функциональными по принципу своего построения.

Данный тип организационной структуры хорошо подходит для ОАО «Трест 12» и его подразделения СУ-52.

ОАО «Трест 12» и СУ-52 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. Вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Дифференциация специфична для каждой отрасли и может касаться разнообразия продукции, ее качества, дополнительных услуг, условий производства. 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.

В нашем случае из пункта 2.1 видно, что ОАО «Трест 12» и СУ-52 выполняют различные виды работ, предоставляют свои услуги как государственным учреждениям, так и населению, свою деятельность осуществляют не только в городе образования – в г.Ташкенте, а также по всему Узбекистану и странам СНГ.

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 ОАО «Трест 12» станет не актуальным, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт и услуги будут копировать конкуренты. Таким образом, может пропасть все дифференцирующие преимущество организации.

В связи с этим есть предложение изменения стратегии дифференциации, которая есть сейчас, 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 любая компания стремится упрочить свое положение на рынке и пытается своевременно реагировать на изменение конъюнктуры. При помощи стратегии диверсификации специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

К тому же в 2010-2011 годах в ОАО «Трест 12» планируется дальнейшее расширение видов деятельности. А именно: строительство мостов, осуществление оптовой и розничной торговли, проведение лабораторных испытаний для контроля качества строительных материалов, деталей и узлов, обучение, подготовка и переподготовка специалистов рабочих специальностей по строительству и оказание услуг по хранению на свободном и таможенном складе.

Поэтому наилучшей стратегией развития для ОАО «Трест 12» будет стратегия диверсификации. Но также предложенная стратегия развития будет привлекательна и для подразделения СУ-52.

Для успешной реализации новой стратегии важным пунктом является вопрос об адаптации существующей организационной структуры к новой стратегии организации.

Главным пунктом совершенствования имеющейся организационной структуры является ослабление централизации, что повысит степень ответственности каждого управляющего за деятельность своего отдела. 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.

Одним из серьезных недостатков существующей организационной структуры ОАО «Трест 12» является отсутствие взаимосвязей между специалистами разных отделов, так и отделов разных уровней управления. Такой недостаток является характерным для линейно-функционального типа строения организационной структуры. Для того, чтобы уменьшить такое негативное влияние, необходимо ввести вместо диспетчерского отдела информационный (рис.20). Причем этот отдел будет связывать не только отделы одного уровня или специализации, но и будет поставлять информацию от низшего уровня управления к высшему, т.е. обеспечит хорошую обратную связь, что непременно улучшит эффективность управления.

Также необходимо ввести гарантийно-технический отдел, который будет подчиняться непосредственно ПТО. Он необходим для проверки качества изготавливаемых строительных материалов, предоставляемых услуг, а также для выдачи гарантии потребителям.

И еще один пункт совершенствования деятельности треста состоит в введении отдела маркетинга. В существующей структуре есть отдел снабжения, комплектации и маркетинга, но должна быть отдельная служба, которая будет заниматься продвижением предоставляемых товаров и услуг на рынок, проведением анализа рынка, конкурентов, предпочтения потребителей и рекламой. Это очень хорошо скажется на эффективности деятельности ОАО «Трест 12»

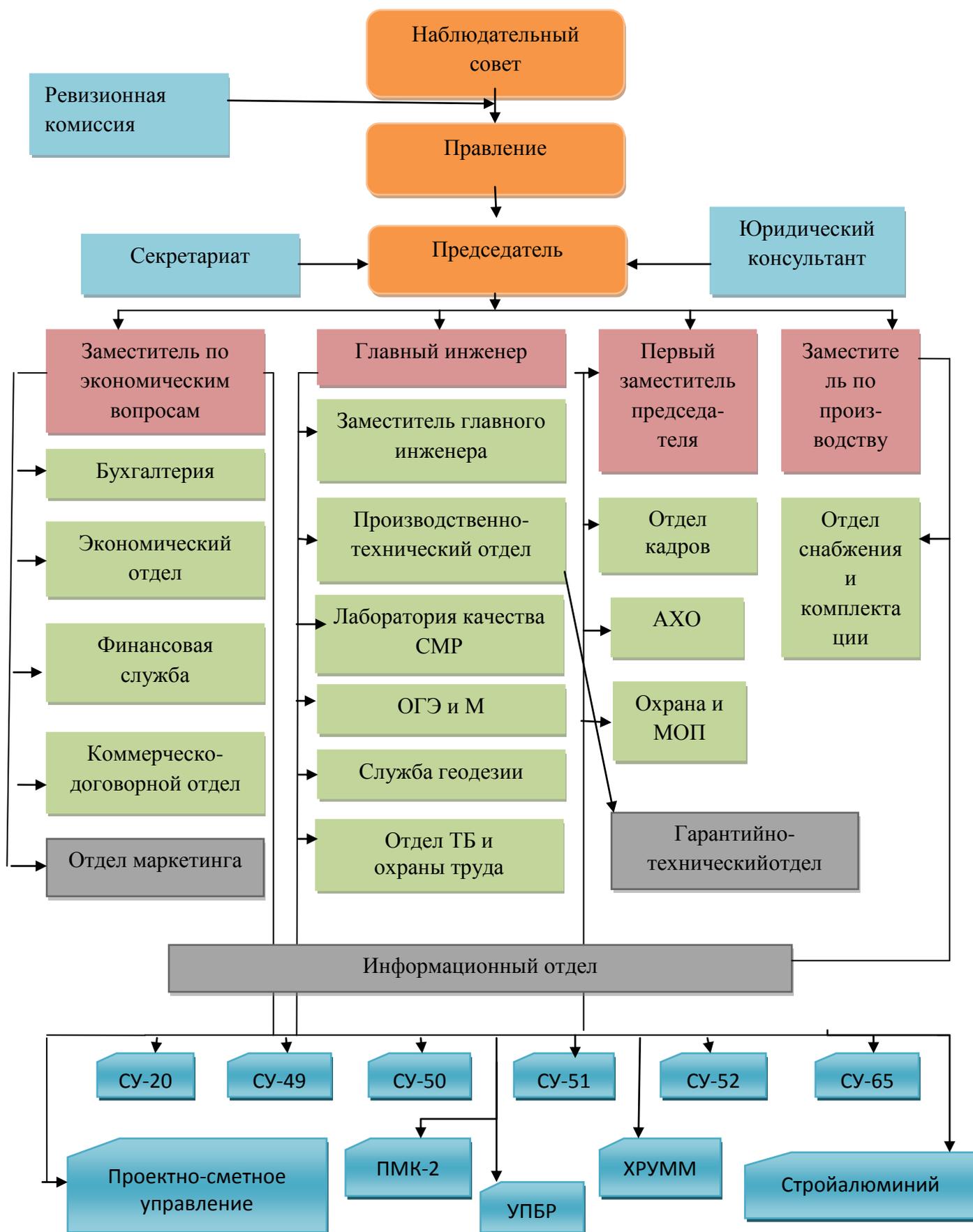


Рис.20 «Предлагаемая организационная структура ОАО «Трест 12»»

К тому же для улучшения хозяйственной деятельности можно предложить следующие предложения.

Во-первых, обновить свой веб-сайт, т.к. имеющийся старый был заблокирован и не подлежит работе с ним.

Во-вторых привлечь больше молодых специалистов для более эффективной и творческой работы.

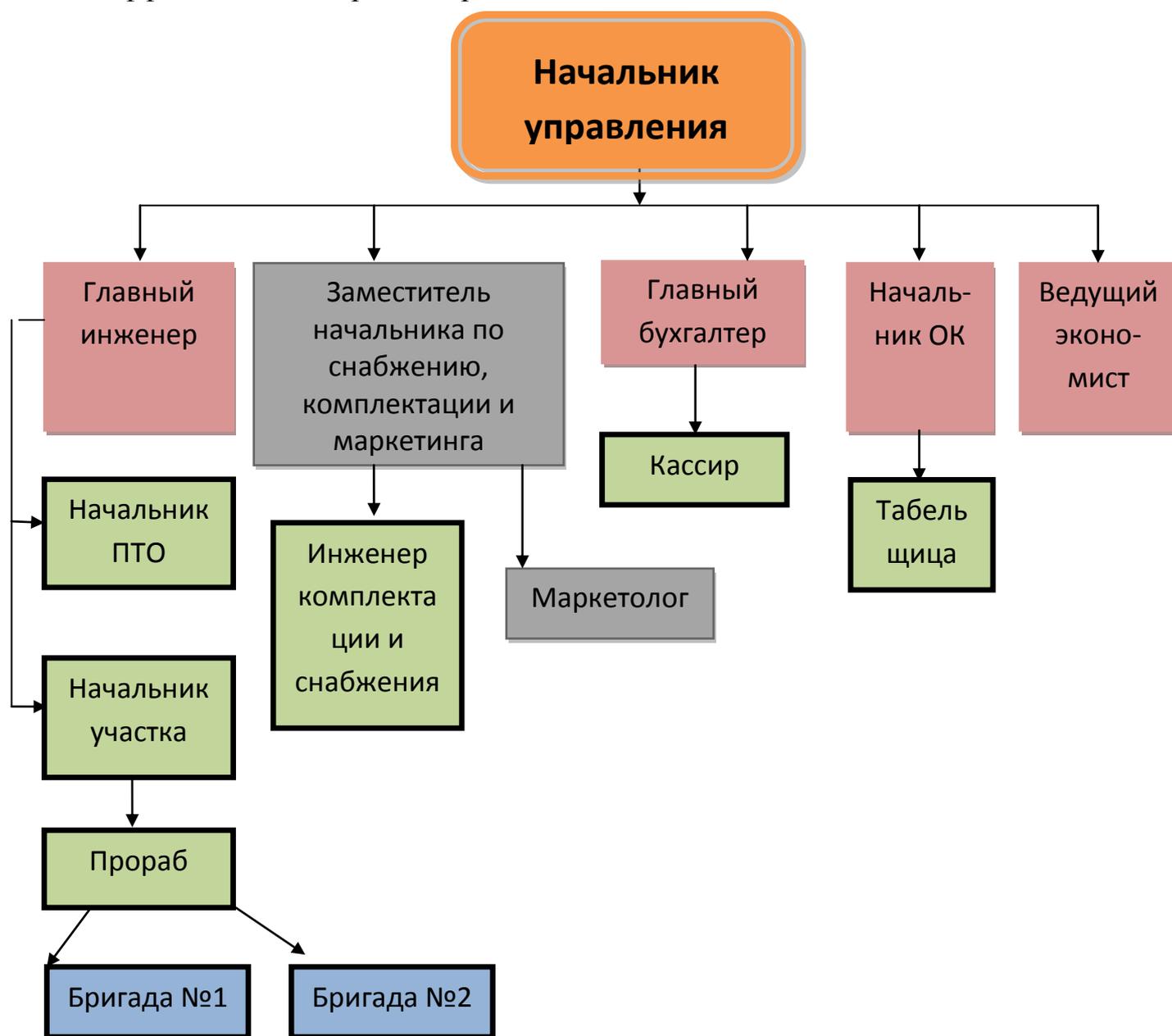


Рис.21 «Предлагаемая организационная структура СУ-52»

Конечно, принятая стратегия не даст положительные результаты сразу же после ее введения, на это необходимо время. Однако можно прогнозировать

значительное увеличение чистой выручки в последующих годах в связи с расширением своей деятельности и открытием новых строительных подразделений СУ-51, который будет заниматься выполнением инженерных сетей и отдел проектно-сметного управления.

В связи с изменением стратегии деятельности СУ-52, существующая организационная структура не подходит для будущего пути развития. Она требует корректировки(рис 21).

Основным недостатком существующей организационной структуры является частичное дублирование действий. Это касается заместителя начальника по качеству. На деле, за качество выполняемой работы должен отвечать главный инженер. Следовательно, должность начальника по качеству в таком небольшом подразделении не актуальна.

Основным нововведением в данную организационную структуру является введение должности заместителя начальника по снабжению, комплектации и маркетинга и должности подчиненного ему маркетолога. Маркетинг-это очень важная часть любого предприятия. Специалист по маркетингу должен заниматься изучением рынка данной отрасли, производить анализ конкурентов и предпочтений вкусов 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.

Такая схема наиболее точно подходит для эффективной работы строительного управления СУ-52.

Заключение

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения поставленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенности стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений по внешней среде.

Структура управления создается для того, чтобы осуществить сам процесс управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции управления, а также права, обязанности и ответственность за их выполнение. Структуру управления можно рассматривать также как форму разделения и кооперации труда в процессе управления, или как форму закрепления прав, обязанностей и ответственности в системе управления по осуществлению процесса управления.

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.

В заключении важно подчеркнуть, что в современных экономических условиях и будущей намеченной деятельности для ОАО «Трест 12» и СУ-52 существует необходимость в изменении стратегии деятельности организации с дифференциальной на стратегию диверсификации, что позволит расширить

поле своей деятельности и предоставлять новые услуги потребителям. И в связи с этим также имеет место совершенствования организационной структуры СУ-52.

Основные предложения по совершенствованию организационной структуры СУ-52:

-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 снабжению, комплектации и маркетингу и подчиненного ему маркетолога, который будет осуществлять всю деятельность, связанную с изучением рынка, конкурентов и организацией рекламы.

Совершенствование данной организационной структуры в будущем даст следующие преимущества:

- ✓ Функционирование нового отдела маркетинга, в следствии чего предприятие будет непосредственно ориентироваться на потребителей с учетом проведенных анализов рынка
- ✓ Загрузка руководителей компании управленческими связями станет оптимальной и, как следствие, повысится качество управления всеми элементами организации.
- ✓ Одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов деятельности, расширение ассортимента производимых изделий

Данные предложения весьма актуальны и должны быть рассмотрены руководителями ОАО «Трест 12» и СУ-52

Выводы по аналитической части:

- Среднесписочная численность работников в 2010 году увеличилась на 23 человека по сравнению с 2008 годом
- Фонд заработной платы увеличился с 1 114 248 тыс.сум в 2008г до 1 908 752тыс.сум в 2010.

- Балансовая прибыль очень сильно возросла. Если в 2008г она составляла 17 525тыс.сум , в 2009г - 29 212тыс.сум, то в 2010 году она увеличилась до 293 216тыс.сум, что непременно является хорошим показателем.
- Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств в 2010 году увеличился на 2,2, концентрация привлечённого капитала увеличилась на 0,1, а обеспеченность собственными ресурсами хотя и находится в норме, однако же наблюдается уменьшение коэффициента с 0,24 в 2008 году до 0,12 в 2010году. Это говорит об уменьшении задействия собственных средств за счет привлечения заемных .
- 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 2009года на 0,3 а в 2010 году увеличилась на 0,4. Однако нормы так и не достигла.
- Рентабельность реализации по сравнению с 2008 годом повысилась на 3,6 % и составила в 2010году 85,7%. Это значит, что себестоимость продукции составляет 85,7% от чистой выручки от реализации
- Коэффициент платежеспособности в 2008 году равен 1,58 , 2009 году - 1,27 , а в 2010 году – 1,69. Это говорит о неплатежеспособности СУ-52 ОАО «Трест 12»и что оно не может восстановить ее в течение 6 месяцев

В выпускной квалификационной работе :

- Были изучены и рассмотрены теоретические аспекты организационной структуры, ее виты и принципы построения
- Проведен анализ хозяйственной деятельности СУ-52 ОАО “ТРЕСТ 12”, рассчитаны основные финансовые показатели деятельности предприятия
- Даны предложения по совершенствованию организационной структуры ОАО «Трест 12» и Су-52

Список использованных источников:

1. И.А. Каримов Доклад на Заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан посвященный итогам социально-экономического развития в 2010 году и важнейшим приоритетам устойчивого развития экономики в 2011 году-//Правда Востока. 17.12.2010 г.
2. И.А. Каримов, Антикризисная программа на 2009-2012 года
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия .— М.:ИНФРА-М, 2007 г
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р.Веснин. - М.: Изд-во "Триада, Лтд",2005.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебное пособие/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005
6. Волжин С.А, Эргашбаев Д.А., Анализ хозяйственной деятельности предприятия 2003 г.
7. Герчес Г.Л., Есенкова Т.Ф., Третьяков П.И. Модели организационных структур и информационных потоков в управлении. - Ульяновск.: ИПК ПРО, 2006
8. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов/ Р.Л.Дафт. – М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
9. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2006 г.
10. Катков В.М. Реструктуризация: совершенствование организационной структуры и системы распределения полномочий. // ЭКО: Экономика и организация промышленности, 2008.
11. Леонтьев В.Г. Теория и практика менеджмента. Учебное пособие. Часть 5: Организационные структуры управления. Том 1. -Хабаровск.: ДВУГУПС, 2007.
12. Мескон, М. Основы менеджмента: учебное пособие/ М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Изд-во Дело, 2005.

13. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов/ Б.З. Мильнер. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2005
14. Мисенгиссер. Проблемы организационных структур управления. // Вопросы экономики. М., 2006
15. Псарева Н.Ю. Реорганизация АО. // Экономика строительства. - М.,2007.
16. Пурин Т.В. Подходы к организационному проектированию систем управления. [Текст] // Экономика строительства. - М, 2007.
17. Смирнов А.П. Основы теории организации. М. 2006
18. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. Пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008.
19. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа. М., 2006.
20. Третьякова В.Л. Теория организации- М: изд-во КНОРУС, 2009
21. Фролов М.И. Формирование организационных структур внутрифирменного управления. Автореферат. М: Росс. Академ. Гос. Службы, 2005.
22. Царегородова Ю.Н. Организация и управление предприятием в условиях рыночной экономике: Учебное пособие, часть II. М, 2005
23. Шеметов П.В. Менеджмент в схемах, таблицах и рисунках. - Новосибирск.: Изд. дом «Сибирское соглашение», 2008.
24. Янчевский В.Г. Основы менеджмента: Учеб. Пособ. – Мн.: Тетра-системс, 2008.

25. Интернет-ресурсы:

- www.uza.uz
- www.gov.uz
- www.stroyka.uz
- www.management61.ru
- www.infomanagement.ru