

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

**ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО - СТРОИТЕЛЬНЫЙ  
ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**

**КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему:

**“ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И  
УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ  
«ООО КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС»”**

**Выполнила:** студентка 4-го курса группы 13а-11  
Морозова И.Э.

**Руководитель:** доц. Хаирова Д.Р.

**Ташкент - 2015г.**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ</b> .....	8
1.1 Особенности организационного развития предприятия в современных условиях хозяйствования.....	8
1.2 Проектирование организационных систем.....	13
1.3 Современные методы управления предприятием.....	22
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО “КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС”</b> .....	28
2.1 Организационная структура ООО “КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС”.....	28
2.2 Анализ финансово-экономической деятельности ООО “КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС”.....	31
2.3 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.....	37
2.4 Анализ налоговых платежей ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС".....	40
<b>ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС"</b> .....	44
3.1 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС" на организационном уровне.....	44
3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС" на производственном уровне.....	51
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	59
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Высокоразвитое состояние мира сегодня объясняется успешным управлением. Управление осуществляется на каждой стадии деятельности современных организаций. Современные предприятия действуют в условиях рыночной экономики, их управление предполагает создание условий, необходимых для его эффективного функционирования и развития. Речь идет как о крупных предприятиях, так и о малых. Касаясь вопросов организационного развития, мы рассматриваем пути повышения эффективности деятельности предприятия. Организационное развитие решает задачи, направленные на достижение цели, стоящей непосредственно перед предприятием: совершенствование форм и методов соединения средств и предметов труда с человеком, взаимодействие систем машин (станков, аппаратов и т.д.), отдельных работников и их групп в трудовых и производственных процессах и процессах управления ими и повышение на этой основе организационного уровня предприятия для обеспечения наиболее эффективного его функционирования и достижения наилучших конечных результатов.

В результате принятых мер по стимулированию развития малого бизнеса и частного предпринимательства в истекшем 2014 году создано свыше 20 тысяч новых субъектов малого бизнеса. Доля малого бизнеса и частного предпринимательства в формировании ВВП Республики Узбекистан выросла за период с 2000 года с 31 процента до 56 процентов, а в производстве промышленной продукции – с 12,9 до 31,1 процента.

По итогам социально-экономического развития Республики Узбекистан в 2014 году субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства коммерческими банками выделено кредитов на сумму свыше 9 триллионов сумов, что в 1,3 раза больше, чем в предыдущем году; в том числе микрокредитов – в размере около 2 триллионов сумов, с ростом на 39 процентов. За последние пять лет объем кредитования малого бизнеса увеличился почти в 5 раз. Также значительно упрощен механизм

предоставления субъектами малого бизнеса статистической и налоговой отчетности. В настоящее время до 98 процентов субъектов предпринимательства сдают налоговую и статистическую отчетность, оформляют таможенные декларации в бесконтактной форме – в электронном виде.

Важнейшим резервом и фактором устойчивого роста экономики является сфера услуг. Как показывает мировой опыт, именно эта сфера сегодня занимает доминирующее положение в формировании ВВП, обеспечении занятости населения, роста благосостояния людей.

По итогам 2014 года объемы оказанных рыночных услуг возросли на 15,7 процента, а их доля в структуре ВВП увеличилась с 53 до 54 процентов. В этой сфере в настоящее время трудится свыше 50 процентов занятых в экономике.<sup>1</sup>

В современной экономике Узбекистана наблюдается рост субъектов малого предпринимательства. Эффективное функционирование малых предприятий определяется рядом их преимуществ по сравнению с крупным производством: близость к местным рынкам и приспособление к запросам клиентуры; производство малыми партиями, что невыгодно крупным фирмам; исключение лишних звеньев управления и т. д. Развитие мелкого и среднего производства создает благоприятные условия для оздоровления экономики: развивается конкурентная среда; создаются дополнительные рабочие места; активнее идет структурная перестройка; расширяется потребительский сектор. Малые предприятия пользуются поддержкой во всех развитых странах. Этот факт подтверждает, что малое предпринимательство как новая форма организации общественно необходимого труда отвечает социально-экономическим интересам Узбекистана. Малые предприятия включают в процесс общественного

---

<sup>1</sup> - “Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год” [Электронный ресурс: <http://uza.uz/ru/>]

производства дополнительный труд, который создает новые ценности, приумножает национальный доход и национальное богатство.

На сегодняшний день деятельность любого предприятия осуществляется в условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды. Современный руководитель должен обладать большим управленческим мастерством, чтобы выжить в этой нелегкой борьбе за свою нишу, справляться с большим количеством возникающих на этом пути проблем.

Статистика мирового бизнеса показывает, что на современном этапе около 80 процентов молодых фирм закрываются в течение первых пяти лет, а в последующие пять лет – 80 процентов предприятий, которые сумели уцелеть в первые пять лет. Даже некоторые крупнейшие компании прекращают свою деятельность. Поэтому достичь эффективного стратегического управления – это довольно непростая задача. Для этого необходимо знать основные законы управления и владеть управленческими технологиями. Без качественного управления обеспечить эффективное управление современным предприятием просто невозможно.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка предложений по повышению эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" на организационном и производственном уровнях.

Основными **задачами** выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических основ по анализируемой теме;
- анализ бухгалтерской и налоговой отчетности, хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- изучение налогового учета и налоговой отчетности на предприятии;
- разработка предложений по повышению эффективности деятельности на организационном уровне;
- разработка предложений по повышению эффективности деятельности на производственном уровне.

**Объектом и предметом выпускной квалификационной работы** является вопросы организационного развития и управления малым предприятием ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS", предоставляющим строительные услуги.

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы** заключается в совершенствовании деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" путем предложений по решению выявленных в ходе анализа проблем в системе управления данным предприятием.

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

**Во введении** обоснована актуальность выбранной темы, указаны объект и цель анализа, а также практическая значимость работы .

**Первая глава** посвящена теоретическим вопросам организационного развития предприятия в современных условиях. Здесь рассмотрены задачи организационного развития на предприятии, общие функции управления предприятием. Тут также описываются различные виды структур управления предприятием, их достоинства и недостатки. Также в этой главе описаны современные методы управления предприятием, рычаги их осуществления и дано обоснование, почему эти методы применяются.

**Во второй главе** представлена характеристика строительного предприятия ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS", его организационная структура управления, приведен анализ финансово-экономической деятельности предприятия в 2013-2014 гг. Здесь рассмотрены показатели прибылей, ликвидности, уплата налоговых платежей в бюджет и др. в рассматриваемом периоде.

**В третьей главе** вынесены предложения по совершенствованию деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS".

В заключении подведены итоги теоретической и практической частей выпускной квалификационной работы.

# ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

## 1.1. Особенности организационного развития предприятия в современных условиях хозяйствования

В условиях разделения труда на предприятии формируются объективные организационные отношения и связи в производстве, и, соответственно, объективный процесс организационного развития. Сложная система организационных связей и отношений формируется людьми в процессе реализации двух функций управления – организации и координации – с помощью организационно-распорядительных методов, то есть в процессе организационной деятельности.

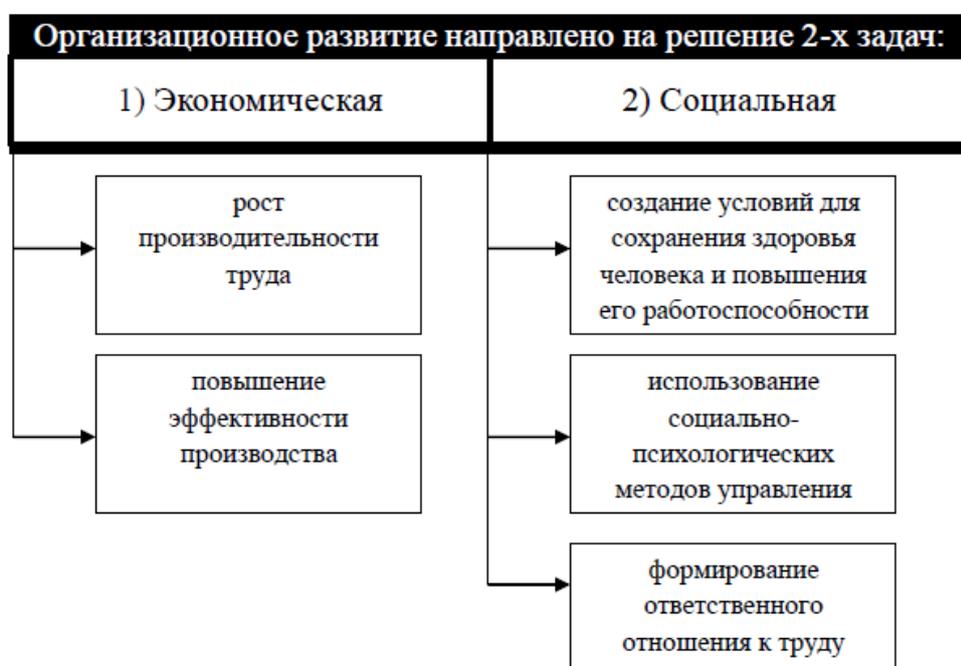
Организационная деятельность имеет 2 функции:

- 1) поддержание сложившихся организационных отношений и связей (то есть организация труда, производства и управления) для обеспечения нормального функционирования предприятия;
- 2) создание новых и совершенствование существующих организационных отношений и связей.

Таким образом, **организационное развитие предприятия** – это систематическое, целенаправленное совершенствование его организации путем построения более рациональных производственных и управленческих структур, регламентации функций отдельных звеньев (подразделений) и работников и их взаимодействия. Иначе говоря, это постоянное совершенствование организации труда, производства и управления.

Создавая на предприятии систему управления организационным развитием, необходимо обеспечить полную ее «стыковку» с системами управления техническим, экономическим и социальным развитием. Необходимость проработки организационных вопросов в тесной взаимосвязи с внедрением новой техники и совершенствованием технологии

вытекает из объективно существующего закона соответствия материально-технической базы и форм организации труда и производства. Изменения в орудиях труда всегда сопровождались изменениями непосредственно в организации труда отдельных исполнителей и их кооперированных связей, а в итоге и в организации производства. Расширение масштабов производства, усложнение разделения и кооперации труда в нем привели к глубоким преобразованиям и в управлении производством. В свою очередь изменения, происходящие в организации труда, производства и управления, требуют изменений и в технике. На рисунке 1.1 показано, на решение каких задач направлено организационное развитие.



**Рисунок 1.1. Задачи организационного развития на предприятии**

Создавая систему управления организационным развитием предприятий, необходимо четко определить все ее характеристики: объект, цели и задачи, принципы, функции; субъект и структуры, методы, процесс управления. Главной целью создаваемой системы управления организационным развитием должно быть повышение организационного уровня предприятия для обеспечения наиболее эффективного в конкретных производственных условиях его функционирования и достижения наилучших результатов.[III.2]

Частные цели и конкретные задачи должны уточняться для каждого предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия, качественного состояния материально-технической базы и трудового потенциала, конкретной экономической ситуации в стране и даже международной обстановки.

Функции, структуры и другие параметры системы управления организационным развитием должны вытекать из некоторой совокупности принципов. В качестве наиболее важных принципов можно определить следующие:

- *принцип линейного подхода к управлению*. Он заключается в обеспечении единства руководства организационным развитием предприятия и его подразделений сверху донизу, согласованности действий исполнителей и ответственности руководителей за результаты этой организационной деятельности;

- *принцип непрерывности*, который заключается в необходимости систематической работы по организационному развитию в связи с постоянным изменением конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности под влиянием научно-технического прогресса, экономических преобразований;

- *принцип комплексности*, в соответствии с которым разработка и внедрение управленческих решений, направленных на организационное развитие предприятия, должны осуществляться по всем его основным направлениям (совершенствованию организации труда, производства и управления) и их составляющим;

- *принцип всеобщности*, означающий, во-первых, что эта деятельность, являясь общей функцией управления, должна осуществляться каждым линейным и функциональным руководителем, каждым специалистом при выполнении работ по своей конкретной функции управления, каждым работником в процессе управления собственным трудовым процессом. Во-вторых, организационное развитие должно одновременно осуществляться на всех

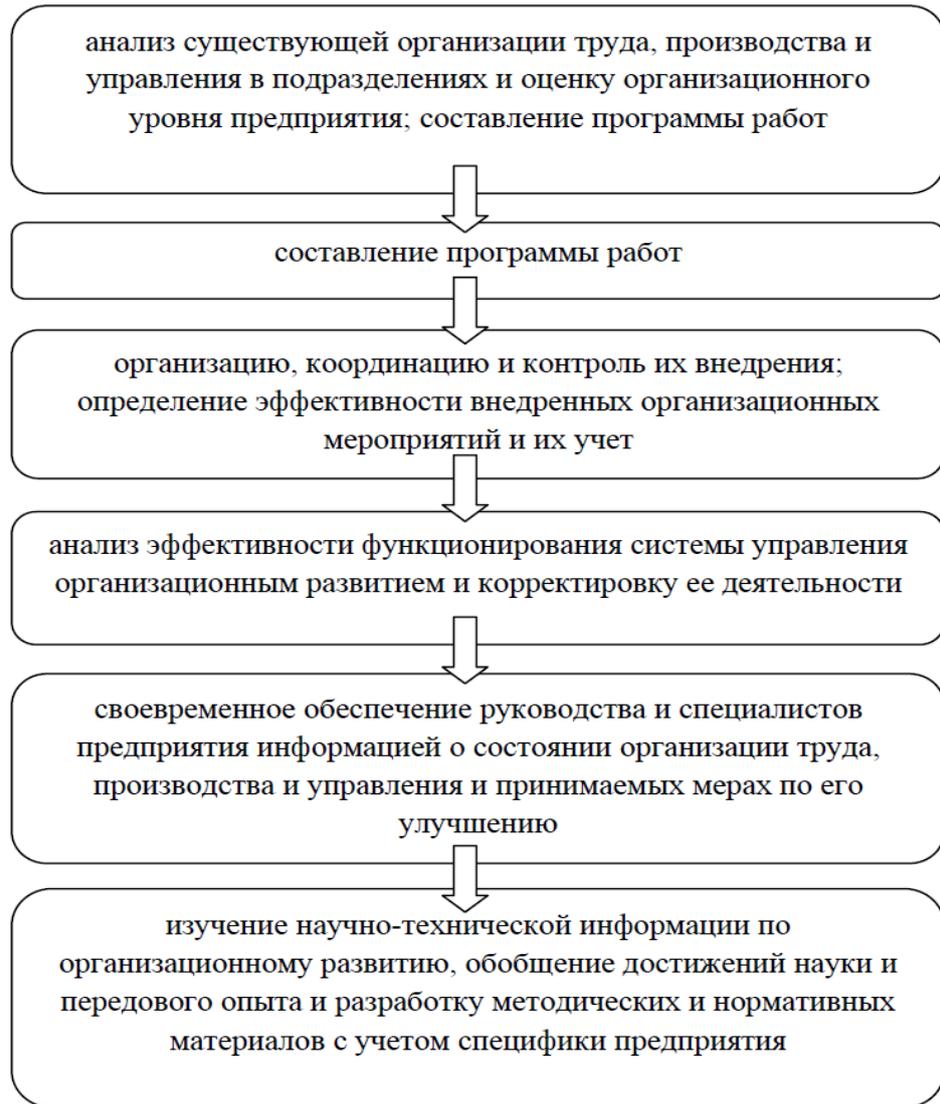
уровнях управления и во всех структурных подразделениях предприятия. В-третьих, оно должно проводиться на всех этапах жизненного цикла выпускаемой продукции (исследования и проектирования, изготовления, обращения, потребления, эксплуатации и утилизации продукции). В-четвертых, охватывать все стадии производственного процесса (техническую подготовку производства, основное, обеспечивающее и обслуживающее производство, материально-техническое снабжение, сбыт и гарантийное обслуживание продукции);

- *принцип гибкости*, предполагающий постоянное уточнение конкретных задач, а отсюда и изменение функций, состава работ, структуры и численности подразделения, являющегося управляющим центром, в зависимости от этапа и определенной ситуации развития предприятия в данный момент;

- *принцип научности*. Он требует, чтобы организационное развитие осуществлялось в соответствии с объективными законами и на основе использования последних достижений науки и передового опыта. Кроме того, принятие организационных решений (разработка организационных мероприятий и их комплексов) должно быть результатом глубокого анализа фактического уровня технического, организационного, социального и экономического развития того или иного объекта и предприятия в целом, позволяющего выработать оптимальные, научно обоснованные организационные решения (организационные мероприятия);

- *принцип обратной связи*, предполагающий проведение систематического анализа эффективности системы управления организационным развитием в целях выявления ее влияния на результаты деятельности предприятия и корректировки с учетом этого самой организационной деятельности.

Общие функции управления организационным развитием представлены на рисунке 1.2.



**Рисунок 1.2. Общие функции управления организационным развитием**

Обязательным условием эффективной деятельности по организационному развитию является *участие всех производственных и функциональных подразделений* предприятия в этой работе. На предприятии должны быть четко распределены права и ответственность и сформулированы конкретные функции каждого из них. Залогом успеха работы по организационному развитию является широкое участие работников предприятия, которые должны стать и объектом, и субъектом разрабатываемых и внедряемых организационных усовершенствований.

## 1.2 Проектирование организационных систем

**Организационная система** - коллектив сотрудников предприятия, рассматриваемый в комплексе с производственными и социальными отношениями.<sup>2</sup>

Несмотря на все многообразие типов, видов предприятий и организаций, их структура управления по своему содержанию в основном однородна, ибо в ней представлена та или иная комбинация одних и тех же видов работ по управлению. Это обстоятельство обеспечивает единый подход к проектированию конкретных структур управления. При этом обеспечиваются единообразие в проектировании различных служб, рациональное распределение прав и обязанностей, равная напряженность труда участников управленческого процесса во всех звеньях аппарата управления фирм.[Ш.8]

Структура управления конкретной фирмы должна отвечать ряду определенных критериев, характеризующих ее оптимальность. Какая структура управления может считаться оптимальной? Очевидно, та, которая будет закреплять наиболее целесообразные связи и взаимосвязи ступеней звеньев управления, реализуемых в процессе воздействия на объект управления, и обеспечивать эффективность его функционирования.

При анализе и проектировании систем огромное значение имеет комплексный анализ факторов, влияющих на проектируемый тип структуры. Все эти факторы можно сгруппировать следующим образом:

- *технические* (масштабы предприятий, сложность продукции, технологических процессов и оборудования, уровень механизации и автоматизации производства и управления, характер информационных потоков);

- *организационно-экономические* (характеристика связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления, степень централизации функций, организационно-

---

<sup>2</sup> Глоссарий [Электронный ресурс: <http://www.cai.ru/>]

экономический уровень, культура кадров и т.п.);

*-социально-психологические* (социальная структура и отношения в коллективе, характеристика психологического климата и т.д.);

*-внешние связи и условия* (характеристика кооперации и размещение предприятий, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия и т.д.).

При построении структур следует руководствоваться:

*-принципом единства распорядительства*, исключающим двойственность подчинения и противоречивость указаний;

*-точных границ между линейным и функциональным руководством*; линейная организация призвана осуществлять руководство производством, а функциональная – оказывать всевозможную помощь в этом, снабжать необходимой информацией, давать рекомендации;

*-управляемости*, согласно которому необходимо определить, каким количеством подчиненных может руководить один человек, т.е. какова норма управляемости для данного руководителя (она зависит от количества связей между руководителями и подчиненными и между самими подчиненными);

*– минимизации ступеней управления*: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры в случае любых осложнений, а, следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;

*–рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций* (при децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству; при централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизится активность и ответственность нижестоящих звеньев).

*Общие подходы к управлению предприятием. Целевое*

управление ориентировано на конечный результат. У многих руководителей – «пожарный» подход, заключающийся в том, что руководитель сосредоточивает свое внимание на решении «горящих» вопросов. Да и ценность современного руководителя зачастую определяется его способностью решать «пожарные» вопросы, а не способностью предотвращать их. Руководителя, который своевременно предупреждает возникновение многих «узких мест», мы просто не замечаем. Большую роль в этом продолжает играть реактивный подход к управлению, основой которого является то, что планирование действий осуществляется непосредственно перед их началом или уже в ходе работ. Примером может быть руководитель, который приходит на работу, не имея плана действий на день, и считает своим долгом реагировать на все, что происходит вокруг, и удовлетворять в первую очередь претензии тех, кто настоятельнее их выставляет.

*Программно-целевое управление* опирается на наличие четкого плана по достижению заблаговременно определенных конечных результатов деятельности предприятия и вариантов (программ) решения проблем, даже если это будут такие неожиданные события, как выход из строя оборудования. При этом, конечно, реактивный подход не исключается, но ему отводится вспомогательная роль.

Кроме отмеченного, различают еще управление и исполнение, так как каждый руководитель не только управляет работой подчиненных, но и сам исполняет определенные работы. *Управлять* – это добиваться определенного результата «чужими руками». Именно это оказывается трудно для руководителей низших звеньев, только что выдвинувшихся на данный пост благодаря умению исполнять. Трудно, но не следует забывать, что основная суть труда руководителя – управление. И, занимаясь исполнением, он наносит ущерб своей деятельности. «Чувствовать разницу между управлением и исполнением и уметь выбирать правильные пропорции между ними – в этом главная черта истинно профессионального управляющего», –

отмечает Дж. Моррисей.

*Функции управления* – результат дифференциации целенаправленных воздействий, разделения и специализации труда в сфере управления. Под функцией в общем случае понимается совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью.<sup>3</sup> Основные функции управления представлены на рисунке 1.3.



**Рисунок 1.3 Функции управления**

Рассмотрим подробнее приведенные на рисунке 1.3 функции управления:

1. *Планирование* – проектирование достижения целей предприятия в условиях существующих ограничений (определение того, что и как должно быть сделано).

2. *Организация* – определение форм, правил и методов выполнения работ по достижению целей.

3. *Координация* – установление гармонии между участниками выполнения работ.

4. *Стимулирование* – создание условий для выполнения трудовыми коллективами и отдельными работниками действий, необходимых для достижения целей предприятия.

5. *Контроль* – сопоставление фактического состояния или функционирования с заданными целями и подготовка корректирующих воздействий по выявленным отклонениям.<sup>4</sup>

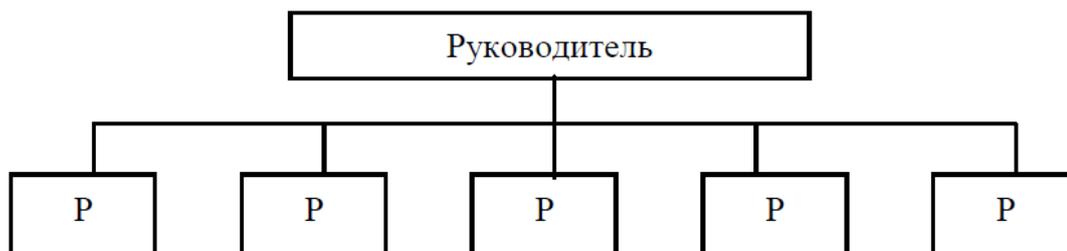
Все основные функции выполняются в процессе управления любым предприятием, причем в приведенной последовательности.

<sup>3</sup> Глоссарий [Электронный ресурс: <http://mc-ma.narod.ru/>]

<sup>4</sup> Глоссарий [Электронный ресурс: <http://edu.dvgups.ru/>]

Под структурой управления в общем виде понимается совокупность ступеней, звеньев и элементов в их взаимосвязи и соподчиненности. Рассмотрим основные виды структур управления.

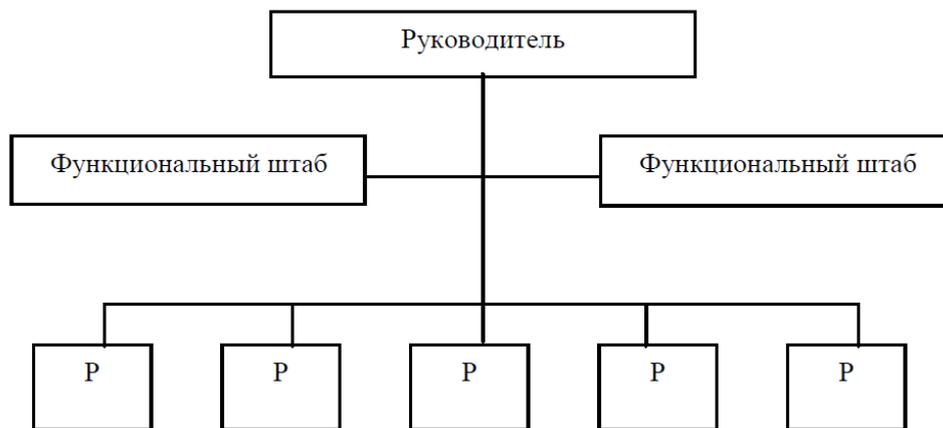
1) *Линейная структура управления* представляет собой взаимодействие руководителя и подчиненных. Применяется в основном на низших ступенях управления. На рисунке 1.4 представлена линейная структура управления.



**Рисунок 1.4. Линейная структура управления (Р- работники подразделения)**

Достоинством такой структуры управления является то, что она обеспечивает быструю реакцию работников на команды управления. Недостатком данной структуры является то, что руководитель должен обладать всем объемом знаний, необходимых для осуществления процесса управления.

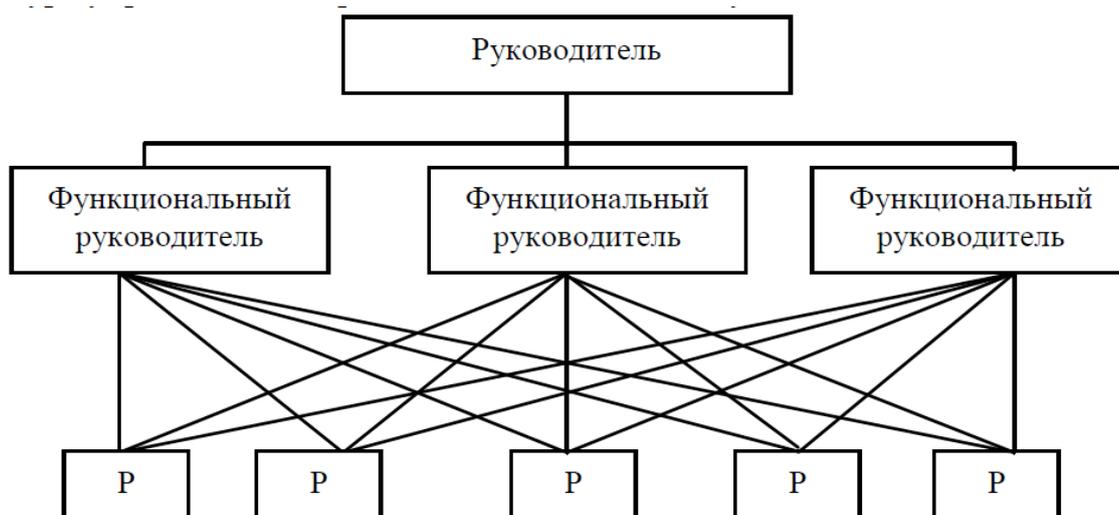
2) *Линейно-штабная структура управления* отличается от линейной наличием в ней функциональных штабов, предназначенных для компетентной разработки проблем управления и выдачи рекомендаций руководителю. К штабам относятся плановые, диспетчерские, экономические и другие службы. На рисунке 1.5 представлена схема линейно-штабной структуры управления.



**Рисунок 1.5. Линейно-штабная структура управления (Р – работники)**

Достоинством линейно-штабной структуры управления является то, что обеспечивается компетентная консультация руководителя. Недостаток - взаимодействие различных функциональных штабов и согласование их деятельности осуществляется на уровне руководителя, а также запаздывание в выработке команд управления.

3) *Функциональная структура* управления имеет несколько функциональных руководителей, которые, обладая компетенцией в решении определенного рода вопросов, наделены правом отдавать команды низшим работникам, равнозначные командам линейного руководителя. Схема этой организационной структуры представлена на рисунке 1.6.

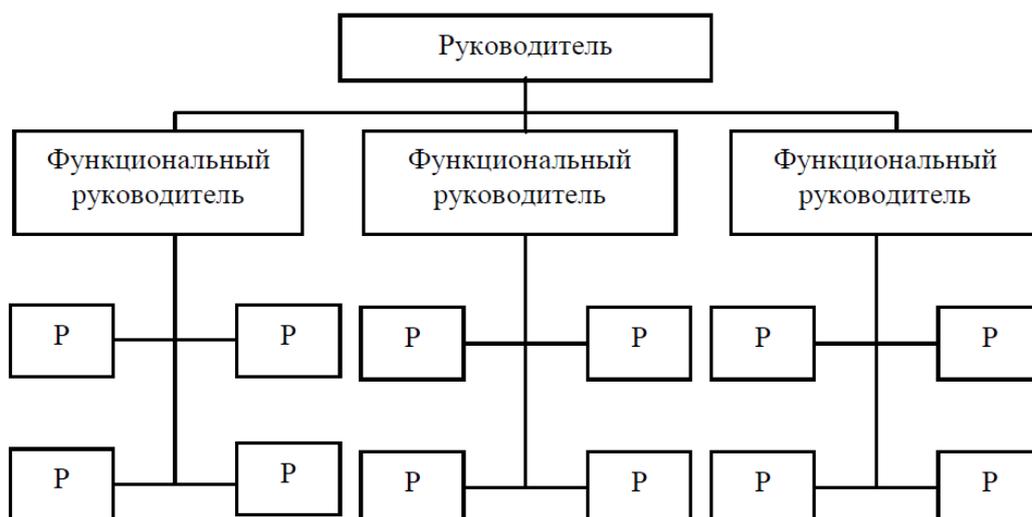


**Рисунок 1.6. Функциональная структура управления (Р – работники)**

Достоинство такой структуры - обеспечивается быстрая выдача компетентных команд. Недостатком является то, что имеется возможность

получения работниками разноречивых команд, исходящих от функциональных руководителей, с неизбежной необходимостью согласования их, в том числе на уровне руководителя организации с такой структурой управления. Такая структура управления на практике нигде не используется.

4) *Линейно-функциональная структура* управления является синтезом линейной и функциональной структур управления, основывающимся на функциональном разделении полномочий руководителей и линейном подчинении определенных специалистов (работников) соответствующим функциональным руководителям. Схематично такая структура представлена на рисунке 1.7.

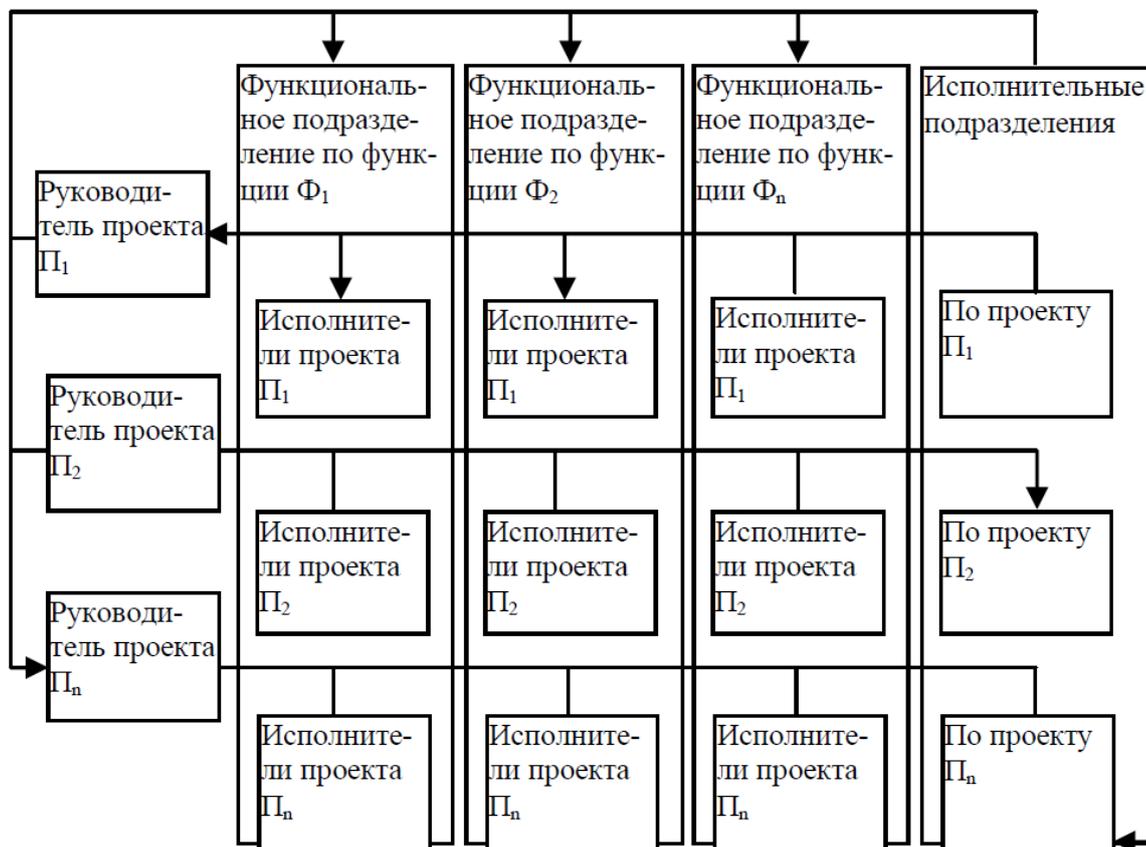


**Рисунок 1.7. Линейно-функциональная структура управления (Р - работники)**

Достоинство такой организационной структуры выражается в однозначном и оперативном руководстве по каждому виду работ. Недостатком является то, что повышается степень обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, все вопросы их взаимодействия выносятся на уровень руководителя предприятия.

5) *Матричная структура управления (МСУ)* – структура, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с

горизонтальными. При МСУ персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными проектами и работами.



**Рисунок 1.8. Матричная структура управления**

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное исполнение. Руководители проектов наделяются полномочиями различного диапазона – от самых широких до ограничивающихся выполнением штатных функций. МСУ могут применяться в отдельных организациях и органах управления. Данная организационная структура в виде схемы представлена на рисунке 1.8. МСУ сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур управления. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ над проектами. МСУ создает

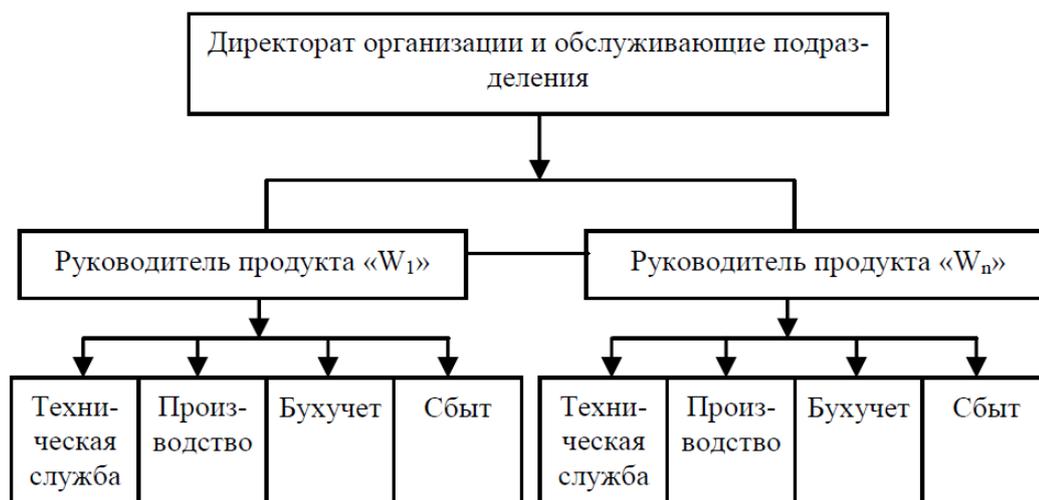
предпосылки для наиболее квалифицированного исполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ. Основным недостатком МСУ является то, что при реализации создаются отношения двойного подчинения исполнителей. В результате усложняется механизм управления и возникает опасность появления противоречивых ситуаций. При МСУ спорадически может обнаруживаться дефицит (или недогрузка) функциональных специалистов, что вызывает стремление к увеличению штатов функциональных подразделений.

б) «Продуктовая» структура управления представляет собой линейную организационную структуру, которая четко подразделяется по горизонтали на несколько достаточно специфических линейных структур, ориентированных на выпуск одного вида продукта. Это позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции. В данном случае структура в значительно большей степени, чем чисто линейная структура, дифференцирована по горизонтали. Данная структура управления представлена на рисунке 1.9.

Достоинства продуктовой структуры управления:

- оперативность решений по обеспечению качества продукта;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;
- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности всех работников.

Недостатки: риск спада объема продаж; трудность координации деятельности всех подразделений. [III.8]



**Рисунок 1.9. Продуктовая структура управления**

### 1.3. Современные методы управления предприятием

Мотив ориентирует человека в каждой конкретной ситуации и оказывает существенное влияние на его деятельность.

Выделяют три группы мотивов: заинтересованность в результатах работы коллектива, материальную и моральную заинтересованности. Каждой группе мотивов соответствуют свои способы воздействия или *методы управления*.

**Метод управления** – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей.<sup>5</sup>

**Организационно-распорядительные методы управления** заключаются в обеспечении устойчивых организационных связей между подразделениями, службами, руководителями и подчиненными с закрепленными за ними определенными правами и обязанностями, а также в обеспечении стабилизации и корректировки этих связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности.

Организационно-распорядительные методы создают необходимые условия для функционирования организации. Посредством их создаются

<sup>5</sup> Глоссарий [Электронный ресурс: <http://www.glossary.ru/>]

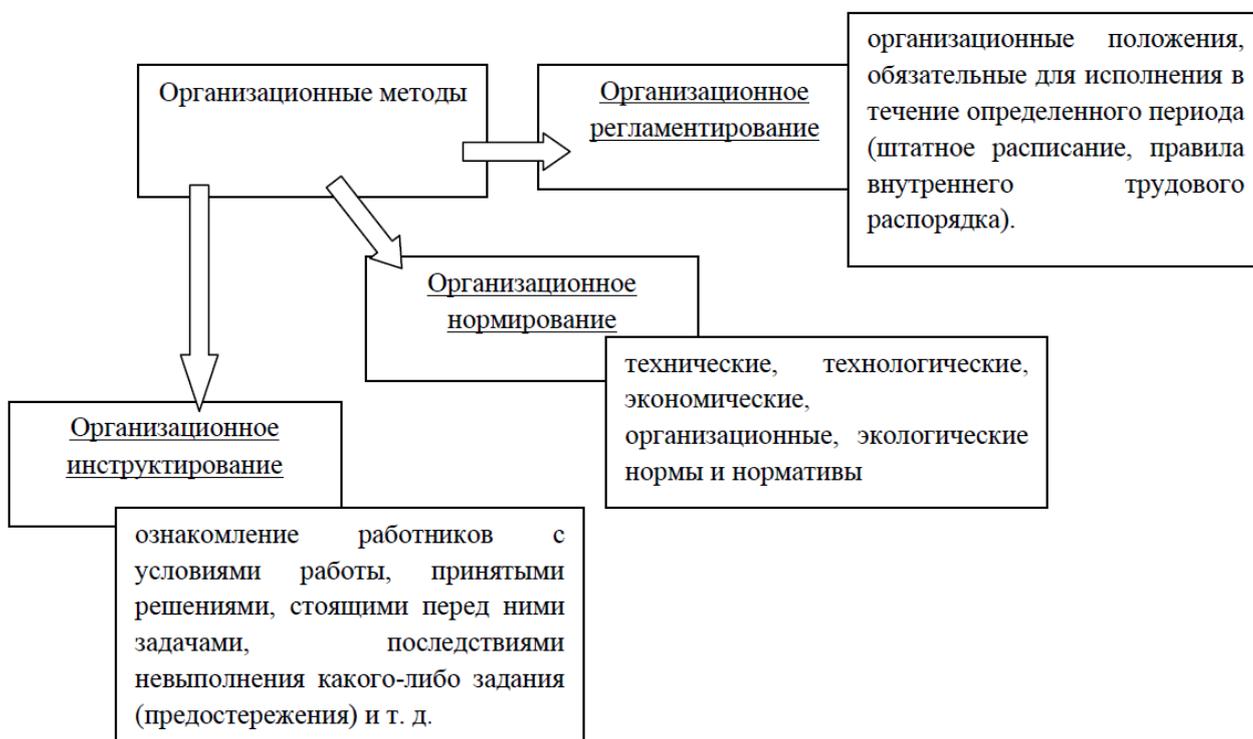
трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, упорядочиваются производственный и управленческий процессы.

Организационно-распорядительные методы (ОРМ) реализуются посредством организационных регламентов, норм, нормативов, инструкций, приказов, распоряжений, указаний, дисциплинарных воздействий и взысканий.

В зависимости от роли в процессе управления выделяют три группы организационно-распорядительных методов управления:

- 1) организационные методы
- 2) распорядительные методы,
- 3) дисциплинарные методы.

На рисунке 1.10 представлены **методы организационного воздействия**.



**Рисунок 1.10. Организационные методы управления**

**Методы распорядительного воздействия** направлены на обеспечение слаженной работы аппарата управления, на поддержание системы в заданном

режиме работы в процессе текущей деятельности. Они применяются при необходимости вмешаться в процесс производства для устранения отклонений или для реализации открывшихся возможностей. *Распорядительные методы* - это способы текущей организационной работы, основой которых является решение конкретных ситуаций, не предусмотренных организационными методами. Основные формы распорядительного воздействия - приказы и распоряжения. *Приказы и распоряжения* содержат требования к работе, обязательные к исполнению.

**Методы дисциплинарного воздействия** - это установление ответственности за выполнение обязанностей и мер по ее поддержанию. Дисциплинарное воздействие заключается в практической реализации заранее установленных правил, регламентирующих ответственность менеджеров и сотрудников предприятия. Можно выделить личную и коллективную, материальную и моральную, общую и специальную дисциплинарную ответственность. Дисциплинарное воздействие регламентируется Трудовым кодексом, постановлениями правительства и локальными нормативными актами.

В Трудовом Кодексе Республики Узбекистан вопросам дисциплины труда посвящена глава XI, статьи 174-184.

**Экономические методы управления** представляют собой элементы экономического механизма, которые призваны обеспечить наиболее оптимальное распределение материальных ресурсов, распределение исполнителей и их взаимодействие в процессе общественного производства и его развития. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования.

Использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрения за определенное количество и качество труда, и применение санкций за невыполнение. При этом

применяется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому *экономические методы управления*, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить средством мотивации для персонала этих предприятий.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние работников необходимо рассматривать как источник эффективности всей организации.

Экономическая мотивация персонала складывается из трех основных составляющих:

- 1) прямое материальное вознаграждение, заработная плата, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;
- 2) дополнительные выплаты;
- 3) штрафы.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.

***Социально -психологические методы управления.*** Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию, которую обычно называют диаграммой (пирамидой) Маслоу (рис. 1.11).



**Рисунок 1.11. Пирамида Маслоу**

А. Х. Маслоу распределил потребности по мере возрастания, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также потребность в принадлежности какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой, искусством). И наконец, последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала (самореализация, самоидентификация).

Предпосылки успешной работы сотрудников заключаются в их возможностях:

- знать (информация о целях фирмы или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для

- исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
  - хотеть (они должны быть мотивированы).

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу;
- определить рамки его действий;
- четко сформулировать цели и задачи сотрудника;
- создать окружение, способствующее выполнению определенных задач (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию).

Мотивационное управление концентрируется на:

- влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников приведет к увеличению оборота и прибыли, улучшению качества изделий, к более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП, повышенному притоку сотрудников, повышению их работоспособности, большей сплоченности и солидарности, уменьшению текучести кадров, улучшению репутации фирмы.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО “КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС”

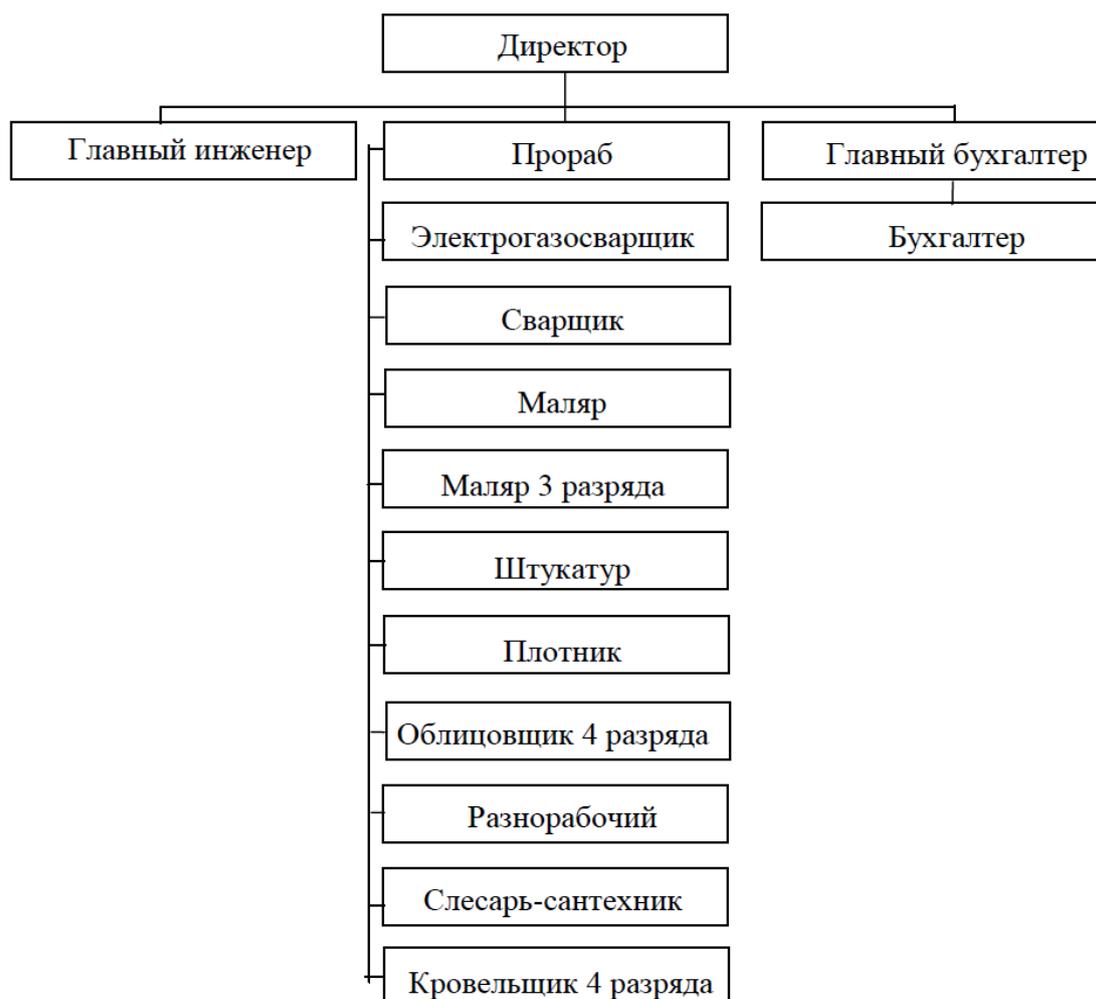
### 2.1. Организационная структура ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ SERVIS"

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС", расположенное по адресу: город Ташкент, Яккасарайский район, Братислава-5.

ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" было создано 19.10.2010 г.

Это предприятие предоставляет строительные услуги, относится к субъектам малого бизнеса и предпринимательства.

Организационная структура ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" линейно-функциональная и она представлена на рисунке 2.1.



**Рисунок 2.1. Организационная структура  
ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС"**

Предприятие ведет журнально-ордерную форму учета, в штат учетных работников входит 18 человек.

По способу распределения затрат подразделяются:

- Администрация – 4 человека
- Основное производство – 14 человек.

Трудовые отношения работников Общества основаны на соглашении между Работником и Работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации, должности) на предприятии. Трудовые отношения возникают между Работником и Работодателем на основании трудового договора, заключаемого сторонами в письменной форме, условия которого не могут ухудшать уровень социальных льгот и гарантий, предусмотренных настоящим коллективным договором и нормами Трудового кодекса Республики Узбекистан.

Организация оплаты труда производится в соответствии с действующим законодательством, общим положением об оплате труда ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" и коллективным договором. В Обществе применяются: повременная, сдельная системы оплаты труда. Оплата может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работ.

Бухгалтерия оснащена персональными компьютерами, установлено программное обеспечение.

Организован прием и проверка отчетов согласно графику документооборота. Отчеты принимаются в установленные сроки сдачи, систематизируются и обрабатываются в бухгалтерии, затем после обработки подшиваются и хранятся согласно положению о хранении бухгалтерских документов текущего года в бухгалтерии, а за прошлые года в собственном архиве.

На таблице 2.2 представлено штатное расписание ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS".

Таблица 2.2

## Штатное расписание ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS"

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория), квалификация	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., сум	Надбавки, сум			Всего, сум (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8)
Наименование	Код				6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основное		Директор	1	720 000				720 000
Основное		Гл.инженер	1	715 000				715 000
Основное		Гл.бухгалтер	1	400 000				286 000
Основное		Бухгалтер	1	286 000				400 000
Основное		Электрогазосварщик	1	325 000				325 000
Основное		Сварщик	1	487 500				487 500
Основное		Маляр	1	314 600				314 600
Основное		Маляр 3 разряда	1	242 000				242 000
Основное		Штукатур	1	242 000				242 000
Основное		Прораб	1	650 000				650 000
Основное		Плотник	1	390 000				390 000
Основное		Облицовщик 4 разряда	2	390 000				780 000
Основное		Разнорабочий	1	300 000				300 000
Основное		Слесарь-сантехник	1	314 000				314 000
Основное		Кровельщик 4 разряда	3	455 000				1 365 000
		<b>Итого:</b>	<b>18</b>	<b>6 231 100</b>				<b>7 531 100</b>

Основная концепция управления по работе с персоналом ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" - долгосрочная кадровая политика, ориентированная на перспективу, направленная на обеспечение оптимального баланса процессов обновления производства, совершенствование структуры Общества при достижении численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

## **2.2. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия**

Далее приводится анализ финансово-экономической деятельности предприятия ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за 2012-2014 гг. по составленным годовым отчетам.

Финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении величины его собственного капитала за отчетный период. Способность предприятия обеспечить неуклонный рост собственного капитала может быть оценена системой показателей финансовых результатов. Обобщенно наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия представлены в форме № 2 (Отчет о финансовых результатах) годовой бухгалтерской отчетности.

Показатели финансовых результатов (прибыли) характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности.

Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального поощрения персонала. Прибыль является также важнейшим источником формирования доходов бюджета (республиканского, местного) и погашения долговых обязательств организации перед банками, другими кредиторами и инвесторами. Таким образом, показатели прибыли являются важнейшими в системе оценки результативности и деловых качеств предприятия, степени его надежности и финансового благополучия как партнера.

Анализ каждого слагаемого прибыли предприятия имеет не абстрактный, а вполне конкретный характер, потому что позволяет учредителям и акционерам, а также администрации выбрать наиболее важные направления активизации деятельности организации.

На таблице 2.3 показаны основные технико-экономические показатели деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS".

Таблица 2.3

**Основные технико-экономические показатели деятельности  
ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS"**

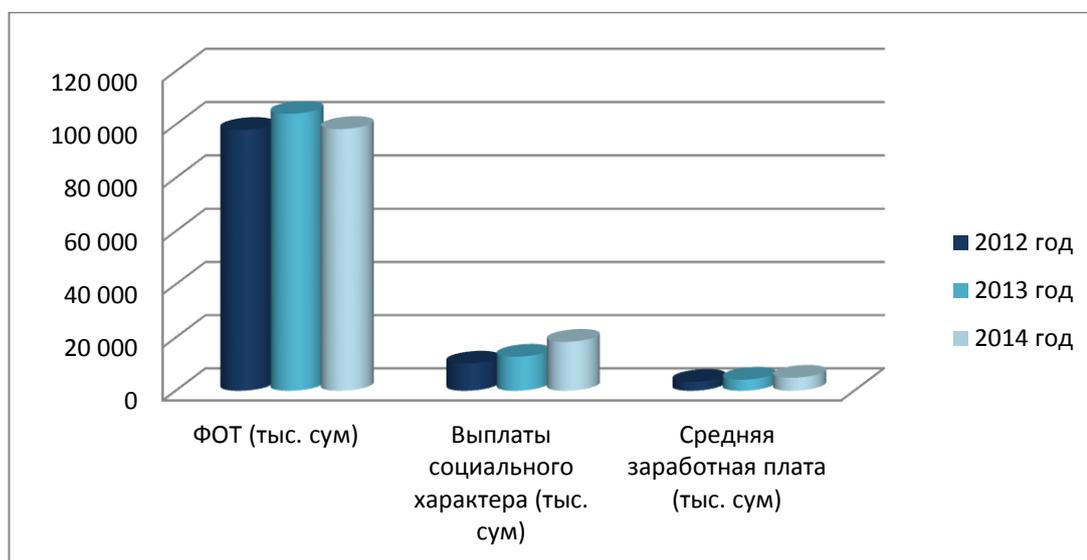
Показатели	Единица измерения	2012 год	2013 год	2014 год
Численность – всего	чел	20	20	18
Фонд оплаты труда – всего	тыс. сум	98 000,00	104 080,00	98 353,00
Выплаты социального характера – всего	тыс. сум	10 225,00	12 821,00	18 438,00
Фонд заработной платы списочного состава – всего	тыс. сум	95 060,00	104 080,00	98 353,00
Средняя заработная плата – всего	тыс. сум	3 360,00	4 163,00	4 917,00
Валовая прибыль от реализации продукции и услуг	тыс. сум	250 536,00	289 477,00	118 870,00
Чистая прибыль(убыток)	тыс. сум	80 956,00	97 565,00	-1 807,00
Дебиторская задолженность на конец периода	тыс. сум	130 788,00	150 553,00	103 070,00
в т. ч. покупатели и заказчики	тыс. сум	130 788,00	150 553,00	103 070,00
Кредиторская задолженность на конец периода	тыс. сум	7 145,00	9 250,00	3 700,00
в т. ч. поставщики и подрядчики	тыс. сум	7 145,00	9 250,00	3 700,00
Задолженность по налогам на конец периода в бюджет	тыс. сум	7 668,00	9 763,00	5 766,00
Задолженность предприятия по выплате работникам заработной платы на конец периода без подоходного налога	тыс. сум	11 569,00	13 282,00	25 164,00

Далее рассмотрим динамику изменения фонда оплаты труда (ФОТ) за 2012 – 2014 гг., представленную на рисунке 2.4.

В состав ФОТ включаются суммы начисленной оплаты труда за отработанное и неотработанное время; стимулирующие доплаты и надбавки;

компенсационные выплаты, связанные с режимами работы и условиями труда; премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер. Социальные пособия, полученные работающими из государственных и негосударственных внебюджетных фондов, не включаются в ФОП (ФЗП).

*Средняя заработная плата* - экономический показатель, характеризующий размер начисленной заработной платы, приходящейся на одного работника предприятия, организации, отрасли, народного хозяйства. Определяется делением общей суммы начисленной заработной платы, т. е. фонда заработной платы, на среднесписочную численность работников.



**Рисунок 2.4. Динамика изменения ФОТ за 2012-2014 гг.**

Из данной диаграммы сделаем следующие выводы:

А) Сравнение 2012/2013 годов показало, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом ФОТ увеличился на 5%, выплаты социального характера возросли на 25%, а средняя заработная плата увеличилась на 20%.

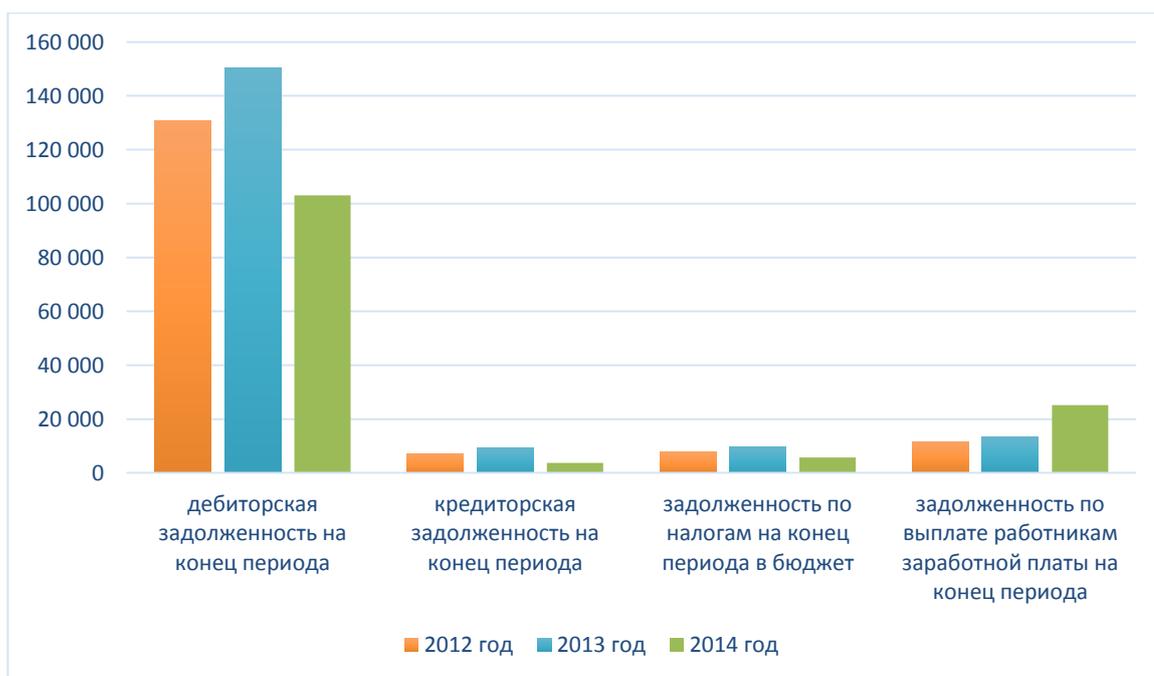
Б) Сравнение 2013/2014 годов:

1. В 2014 году по сравнению с 2013 годом ФОТ снизился на 5,5%.
2. Выплаты социального характера возросли на 43,81%.
3. Средняя заработная плата увеличилась на 18,11%.

По мнению многих экономистов, одним из самых распространенных способов быстрого сокращения затрат на персонал является сокращение

численности или штата работников. Это может объяснять тот факт, что при снижении численности персонала в ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" соответственно и снизился ФОТ. Однако на предприятии, возможно, просто происходит утечка кадров. Утечка кадров может происходить по причине неудовлетворенности руководством со стороны сотрудника (личная неприязнь, недовольство методами управления) или же неудовлетворенности сотрудником со стороны руководителя; отсутствие карьерного роста, профессионального развития и обучения, отсутствие комфортных условий труда. Многих сотрудников не устраивает психологический климат, сложившийся в коллективе.

На рисунке 2.5 представлена динамика изменения задолженностей ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" за 2012-2014 гг.



**Рисунок 2.5. Динамика изменения задолженностей ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ СЕРВИС" за 2012-2014 гг. (тыс. сум)**

Из данных приведенной выше диаграммы можно сделать следующие выводы:

- по сравнению с 2012 годом в 2013 году дебиторская задолженность увеличилась на 13%, кредиторская – на 29%, задолженность по налогам – почти на 27%, задолженность персоналу увеличилась на 14%;

- по сравнению с 2013 годом в 2014 году дебиторская задолженность уменьшилась на 31%, кредиторская – на 60%, задолженность по налогам – почти на 41%. Однако задолженность персоналу увеличилась на 89%.

*Дебиторская задолженность* – это денежные суммы, которые должны заплатить компании покупатели её продукции, потребители её услуг или другие дебиторы. Соответственно, она образуется в том случае, если товар или услуга компанией проданы, а денежные средства за них не получены. Независимо от того, когда данная задолженность будет погашена, она относится к оборотным активам предприятия. Термин, обратный выше озвученному, это будет уже кредиторская задолженность.

Учет дебиторской задолженности непосредственно связан с определением кредиторской, без которой также невозможно корректно составить бухгалтерский баланс. Такой учет является очень важной операцией в бухгалтерском учете. Четкое соблюдение его правил даст возможность правильно исчислять налог на добавленную стоимость и налог на прибыль, что исключит привлечение хозяйствующего субъекта к ответственности за нарушения законодательства. Грамотное управление этим показателем, что и демонстрирует факт его снижения с 2013 до 2014 гг. на 31%, позволит ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" избежать дефицита оборотных средств и не допустить снижения его платежеспособности.

С задержкой зарплаты сталкивается, наверное, каждый человек. Причины для этого могут быть самые разнообразные. Например, нестабильность экономической обстановки, тяжелое финансовое положение организации, временные трудности или же просто халатность руководства.

Вслучае ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" наблюдается снижение валовой прибыли в 2014 году на 59%, убыток составил почти 102% по сравнению с 2013 годом. По этой причине и могла произойти такая большая задолженность по заработной плате.

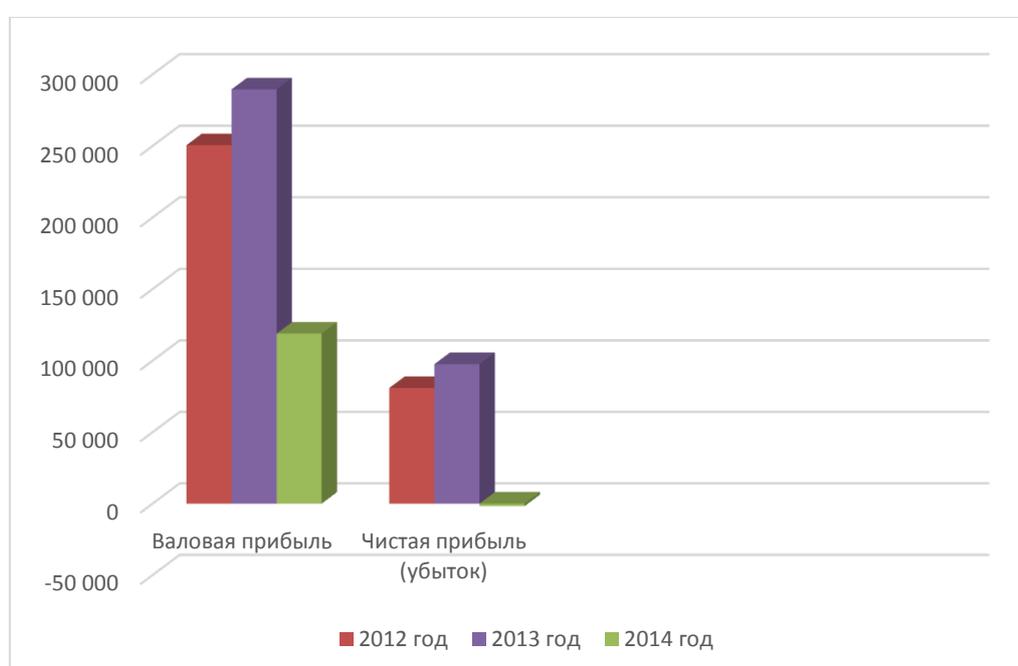
Следующая таблица 2.6 демонстрирует нам динамику прибылей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за 2012-2014 года.

Таблица 2.6

**Динамика прибылей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за 2012-2014 гг.**

Наименование показателей, тыс. сум	2012 год	2013 год	2014 год
Валовая прибыль	250 536	289 477	118 870
Чистая прибыль (убыток)	80 956	97 565	-1 807

Представим данные таблицы 2.6 в виде диаграммы (рис. 2.7), также показывающей нам динамику прибылей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за 2012-2014 гг.



**Рисунок 2.7. Динамика прибыли ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за 2012-2014 гг. (тыс. сум)**

**Валовая прибыль** (англ. *Gross Profit*) — это общий объем прибыли предприятия.

На основании данных о валовой прибыли можно рассчитать чистую прибыль:

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Валовая прибыль} - \text{Сумма налогов, пеней и штрафов, процентов по кредитам (1)}$$

На величину валовой прибыли влияет совокупность многих факторов, зависящих и не зависящих от предпринимательской деятельности.

Из таблицы 2.6 можно сделать вывод, что валовая прибыль ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличилась на 15%, а чистая прибыль увеличилась на 20%. Однако можно наблюдать, что валовая прибыль ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" уменьшилась в 2014 год почти в 2,5 раза (289 477 тыс. сум - 2013 год, 118 870 тыс. сум – 2014 год). В 2013 году чистая прибыль составила 97 565 тыс. сум, а в 2014 году убыток составил 99 372 тыс. сум.

### **2.3 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия**

В настоящее время существует большое количество трактовок понятий "платежеспособность" и "ликвидность" предприятия, при этом единый подход к определению их содержания отсутствует. Это влечет за собой определенные трудности при оперировании этими терминами, особенно в тех случаях, когда они употребляются в содержательной части различных методик и алгоритмов диагностики несостоятельности хозяйствующих субъектов.

По своей сути несостоятельность предприятия - это нарушение его финансового равновесия. Это равновесие определяют двумя взаимосвязанными критериями - недостаточностью имущества для оплаты задолженности, что влечет за собой платежную неспособность (неспособность должника к платежам), и уровнем этой задолженности (финансовая зависимость от заемных источников финансирования).

Для качественной оценки финансового состояния предприятия рассчитывают относительные коэффициенты ликвидности. Цель такого расчета – оценить соотношение имеющихся оборотных активов и краткосрочных обязательств для их возможного последующего погашения.

Для расчета коэффициентов были использованы данные бухгалтерского баланса, которые сведены в аналитическую таблицу 2.8.

Таблица 2.8

**Данные для расчета относительных коэффициентов  
ликвидности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS"**

Наименование показателя, тыс. сум	2012 год	2013 год	2014 год
Текущие активы	350 455	414339	228375
Текущие обязательства	130 000	146244	132617
Запасы	256 375	268725	106815

Под *текущими активами* понимают средства, принадлежащие фирме, формируемые из запасов сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции и так далее. Это активы, которые в течение одного производственного цикла или одного года могут быть обращены в денежные средства.

*Текущие обязательства* – это долговые обязательства, такие как кредиторская задолженность, налоговые обязательства, банковские кредиты, подлежащие оплате в течение года. В бухгалтерии текущие обязательства – это пассивы, которые учитываются в правой части бухгалтерского баланса.

*Коэффициент текущей ликвидности* характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Иногда называется *коэффициентом покрытия* (по-английски Current Ratio, CR). Это один из важнейших финансовых коэффициентов.

Формула коэффициента текущей ликвидности выглядит следующим образом:

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{текущие активы}}{\text{текущие обязательства}} \quad (2)$$

С помощью данных, приведенных в таблице 2.8, вычислим коэффициент текущей ликвидности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" в 2012, 2013 и 2014 годах:

**1) 2012 год**

Коэффициент текущей ликвидности =  $350\,455/130\,0000=2,7$

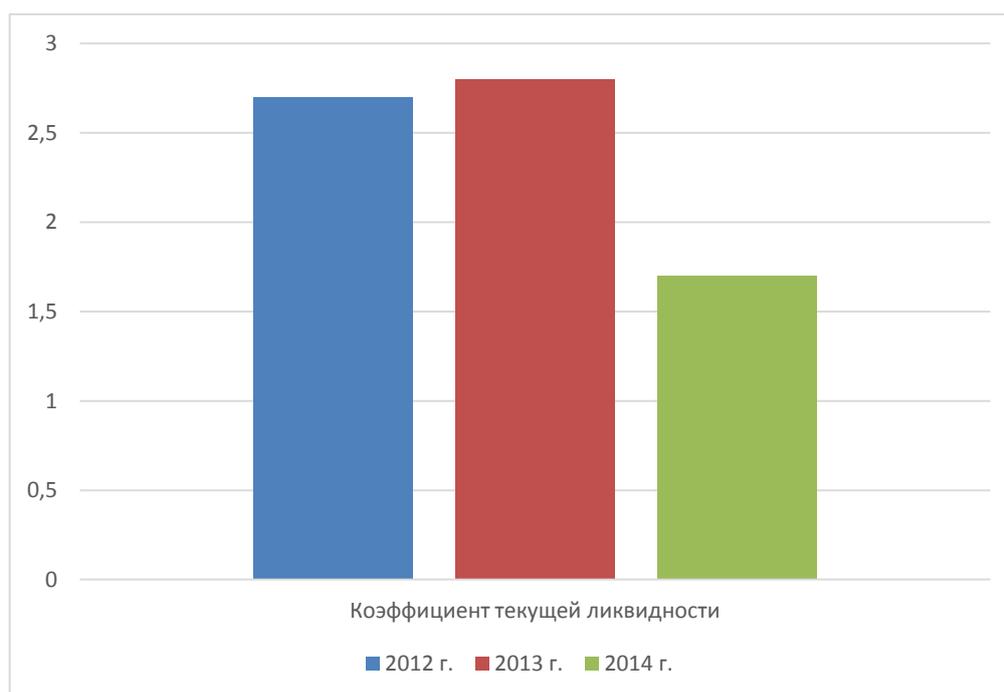
**2) 2013 год**

Коэффициент текущей ликвидности =  $414339/146244=2,8$

**3) 2014год**

Коэффициент текущей ликвидности =  $228375/132617=1,7$

Представим эти данные в виде диаграммы (рисунок 2.9).

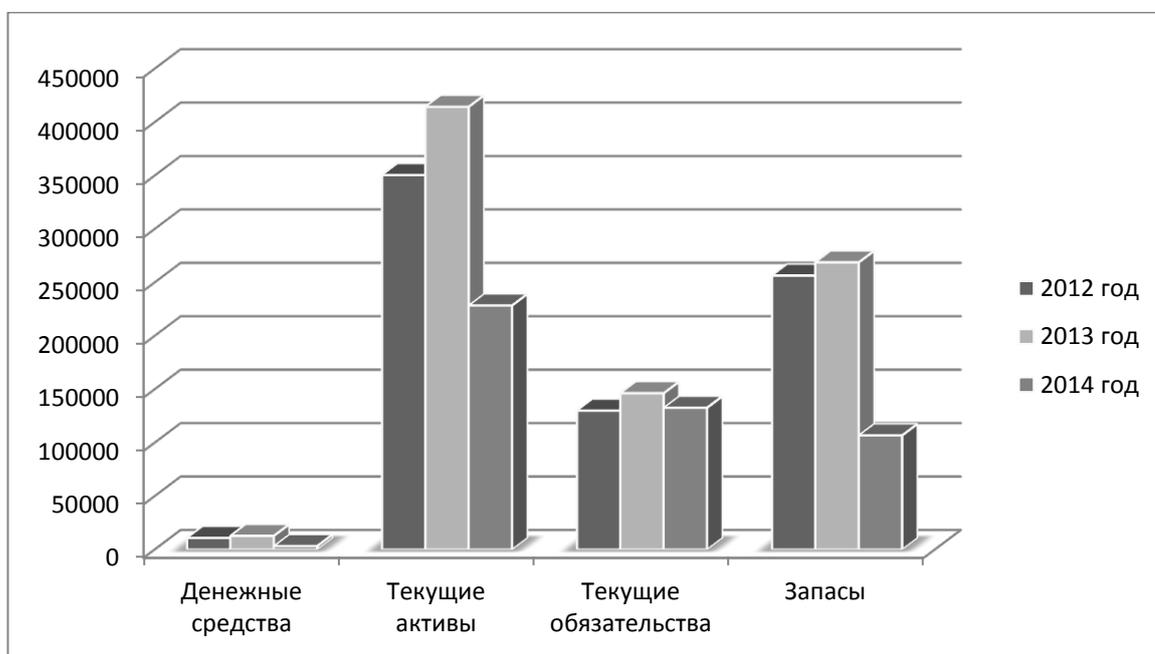


**Рисунок 2.9. Анализ показателей коэффициентов текущей ликвидности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" в 2012-2014 гг.**

Хорошим считается значение коэффициента более 2. С другой стороны, значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с замедлением оборачиваемости средств, вложенных в запасы, неоправданным ростом дебиторской задолженности. Значение коэффициента ниже нормы говорит о вероятных трудностях в погашении предприятием своих текущих обязательств.

Данные таблицы 2.8 представлены в виде диаграммы (рисунок 2.10), демонстрирующей нам, что текущие активы превышают текущие обязательства. В 2012 году текущие активы составляли 350 455 тыс. сум,

текущие обязательства – 130 000 тыс. сум, запасы – 256 375 тыс. сум. В 2013 году текущие активы составляли 414 339 тыс. сум, текущие обязательства – 146 244 тыс. сум, запасы – 268 725 тыс. сум. Таким образом, по сравнению с 2012 годом в 2013 году текущие активы увеличились на 18%, текущие обязательства- на 12%, запасы – на 5%. В 2014 году текущие обязательства составили 228 375 тыс. сум (на 185 964 тыс. сум больше, чем в 2013 году), а текущие обязательства -132 617тыс. сум (на 13 627 тыс. сум меньше, чем в 2013 году). Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами говорит о том, что ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" нерационально вкладывает свои средства и неэффективно их использует.



**Рисунок 2.10. Показатели ликвидности ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ  
SERVIS" в 2012-2014 гг.(тыс.сум)**

#### **2.4. Анализ налоговых платежей ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ SERVIS"**

Среди множества экономических рычагов, при помощи которых государство воздействует на рыночную экономику, важное место занимают налоги. В условиях рыночных отношений, и особенно в переходный к рынку период, налоговая система является одним из важнейших экономических

регуляторов, основой финансово-кредитного механизма государственного регулирования экономики.

Налоги – это обязательные денежные платежи в бюджет, взимаемые в определенных размерах, носящие регулярный, безвозвратный и безвозмездный характер.<sup>6</sup>

Налогоплательщиками налога на доходы физических лиц являются физические лица, имеющие налогооблагаемый доход. Таким образом, этот налог уплачивается за счет собственных средств работников организации.<sup>7</sup>

Плательщиками страховых взносов граждан во внебюджетный Пенсионный фонд (страховые взносы) являются физические лица — граждане Республики Узбекистан, а также постоянно проживающие в Республике Узбекистан иностранные граждане и лица без гражданства.

Плательщиками единого социального платежа являются: юридические лица — резиденты Республики Узбекистан; нерезиденты Республики Узбекистан, осуществляющие деятельность в Республике Узбекистан через постоянное учреждение, представительства и филиалы иностранных юридических лиц.

Динамика уплаты налоговых платежей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" в бюджет за 2012-2014 года представлена на таблице 2.12 и на рисунке 2.13.

## Таблица 2.12

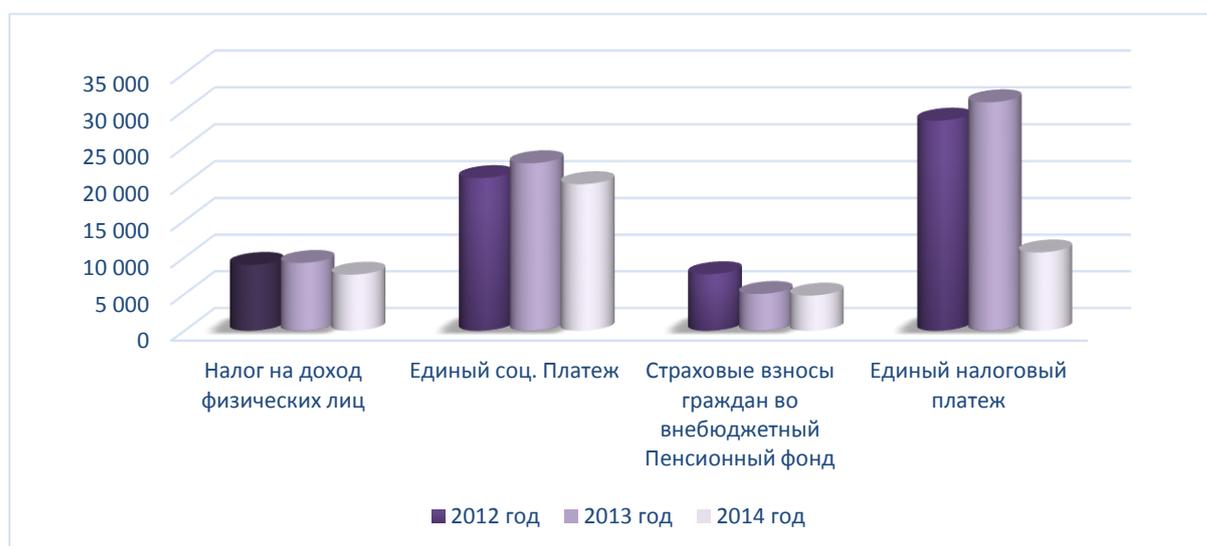
---

<sup>6</sup> Налоговый Кодекс Республики Узбекистан, глава 2, статья 12 “Налоги и другие обязательные платежи”

<sup>7</sup> Налоговый Кодекс Республики Узбекистан, раздел VI, глава 29, статья 167 “Налогоплательщики”

**Динамика уплаты налоговых платежей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL  
SERVIS" в бюджет за 2012-2014 гг. (тыс.сум)**

Наименование показателя	2012 год	2013 год	2014 год
Налог на доход физических лиц	8 986	9 252	7 652
Единый социальный платеж	20 795	22 814	19 979
Страховые взносы граждан во внебюджетный Пенсионный фонд	4 715	5 019	4 795
Единый налоговый платеж	28 588	31 066	10 681
Всего сумма платежей	63 084	68 151	43 107



**Рисунок 2.13. Динамика уплаты налоговых платежей ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" в бюджет за 2012-2014 гг. (тыс.сум)**

В 2012 году налог на доход физических лиц составил 8 986 тыс. сум, единый социальный платеж – 20 795 тыс. сум, единый налоговый платеж – 28 588 тыс. сум. В 2013 году по сравнению с 2012 годом налог на доход физических лиц увеличился на 2%, единый социальный платеж и единый налоговый платеж – на 9%. В 2013 году налог на доход физических лиц составлял 9 252 тыс. сум, в 2014 году - 7 652 тыс. сум (снижение составило 1 600 тыс. сум). Выплата единого социального платежа также сократилась

(22 814 (2013 год) – 19 979 (2014год) = 2 835 тыс. сум). Единый налоговый платеж был снижен на 20 385 тыс. сум.

Как мы видим, выплаты указанных налогов хоть не намного, однако уменьшились в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Безусловно, это может быть связано с тем, что штат сотрудников сократился в данном периоде. Однако можно также сказать, что на предприятии грамотно осуществляется оптимизация налогообложения – это уменьшение размера налоговых обязанностей посредством целенаправленных действий налогоплательщика, включающих в себя полное использование всех предоставленных законодательством льгот, налоговых освобождений и других законных приемов и способов. В Республике Узбекистан за период 2013-2014 гг. ставки единого налогового платежа для микрофирм и малых предприятий (6% к налогооблагаемой базе), единого социального платежа (25% к налогооблагаемой базе) не менялись. Это также повлияло на показатели ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS". В 2015 году ставка единого налогового платежа для строительных предприятий была снижена до 5%.

## **ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS"**

### **3.1 Пути повышения эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" на организационном уровне**

В наши дни, чтобы выжить, организация должна меняться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статуса кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно переменны в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимание изменения и откладывая на потом рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации. С чего же начать?

Построение модели эффективного менеджмента на предприятии в современных условиях требует комплексного анализа функционирования данного предприятия, это позволит выявить эффективность его деятельности, тенденции развития, сильные и слабые стороны.

На основе проведенного мной анализа можно сделать вывод, что в деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" имеются проблемы. По полученным данным на предприятии наблюдается утечка кадров, снижение прибыли от реализации продукции и услуг, снижение чистой прибыли, увеличение задолженности предприятия по выплате работникам заработной платы. В этой главе мне бы хотелось предложить некоторые пути повышения эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS".

Основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности предприятия, конечно, являются работники – руководители, менеджеры, специалисты, рабочие. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели. Поэтому сначала хотелось бы затронуть проблему текучести кадров.

Однозначно определить причину увольнения всех сотрудников невозможно, поэтому, полезно будет ввести на предприятии, например, собеседование при увольнении, в процессе которого сотрудник отдела кадров или же руководитель должен выяснить мотив увольнения. Выяснив причину увольнения сотрудников, необходимо принимать меры по ее устранению. Например, если виной является уровень заработной платы, необходимо выяснить, есть ли финансовая возможность увеличения зарплат, премиальных или введение других вариантов финансовой мотивации персонала. Если же часть сотрудников не устраивали условия труда, то необходимо принять решение о возможности их улучшения. На рисунке 3.1 представлены причины увольнения сотрудников и возможные пути решения

проблем. Из данной схемы можно сделать вывод, что предприятие не должно спешить в процессе подбора персонала, контролировать процесс адаптации сотрудников, улучшать условия труда, производить мониторинг «желаний» сотрудников, предоставлять сотрудникам возможность профессионального роста, содействовать в обучении персонала, постоянно изучать обстановку в коллективе.

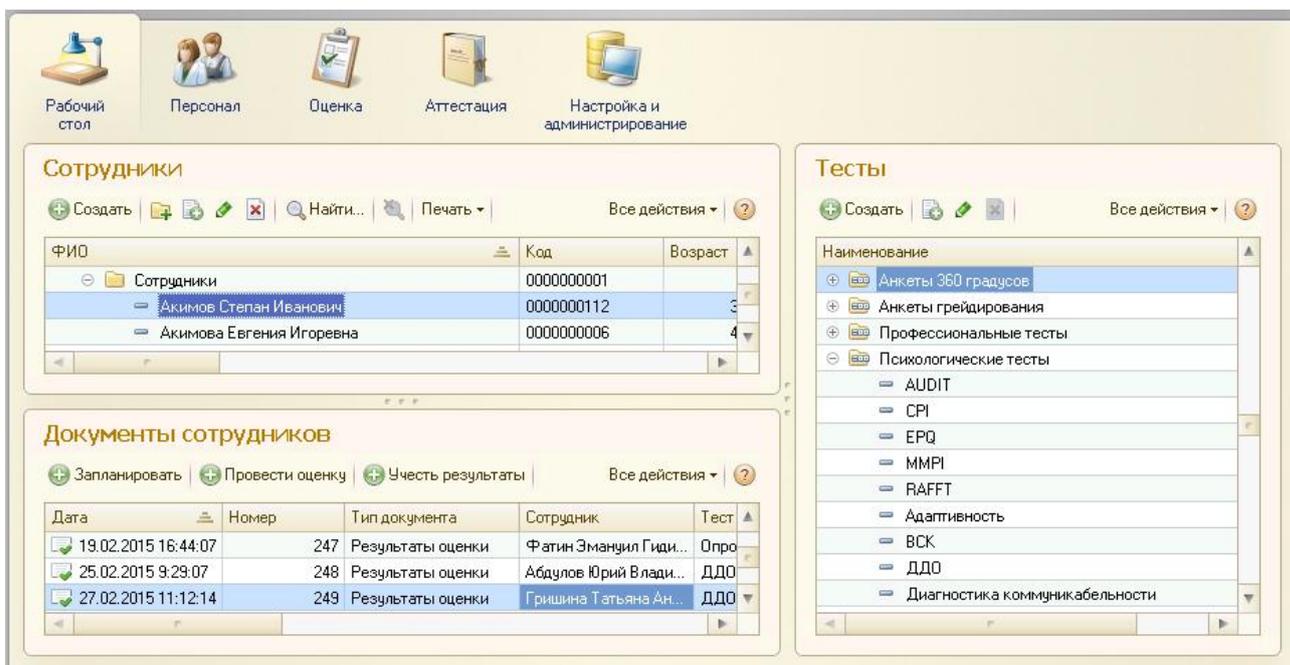


**Рисунок 3.1 Причины и методы решения текучести кадров**

Использование современных методов управления предприятием (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические), описанных мной в первой главе, помогут предприятию стабилизировать и скорректировать связь между руководителем и подчиненными, а также мотивировать сотрудников на эффективную работу, что предотвратит утечку кадров и повысит производительность труда. Также в первой главе данной работы были описаны особенности организационного развития на предприятии. Одним из предложений по улучшению деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" является то, что вопросу организационного развития нужно уделять большое внимание, так как это позволит в экономическом аспекте повысить производительность труда и эффективность производства, а также в социальном аспекте совершенствовать организацию труда и управления.

В помощь руководителю существует огромное количество готовых комплексов тестирования, разработанных методик и инструкций по созданию собственных тестов. С помощью них можно регулярно проводить различные опросы, тестирования и оценку персонала. Целью таких мероприятий может быть анализ психологического климата в коллективе, процесса адаптации новых сотрудников, эффективности работы различных служб с точки зрения управления персоналом, уровня удовлетворенности условиями труда в компании и многое другое.

Полезным инструментом для руководителя в тестировании и оценке персонала может быть система автоматизации HRM – «1С: Оценка персонала». Данное решение дает кадровику широкий спектр возможностей для анализа кандидатов при приеме на работу и сотрудников в процессе работы, мониторинга социально-психологического климата в коллективе. Программа дает возможность индивидуального подхода к тестированию и оценке благодаря возможности конструирования новых тестов. На рисунке 3.2 представлена программа «1С: Оценка персонала».

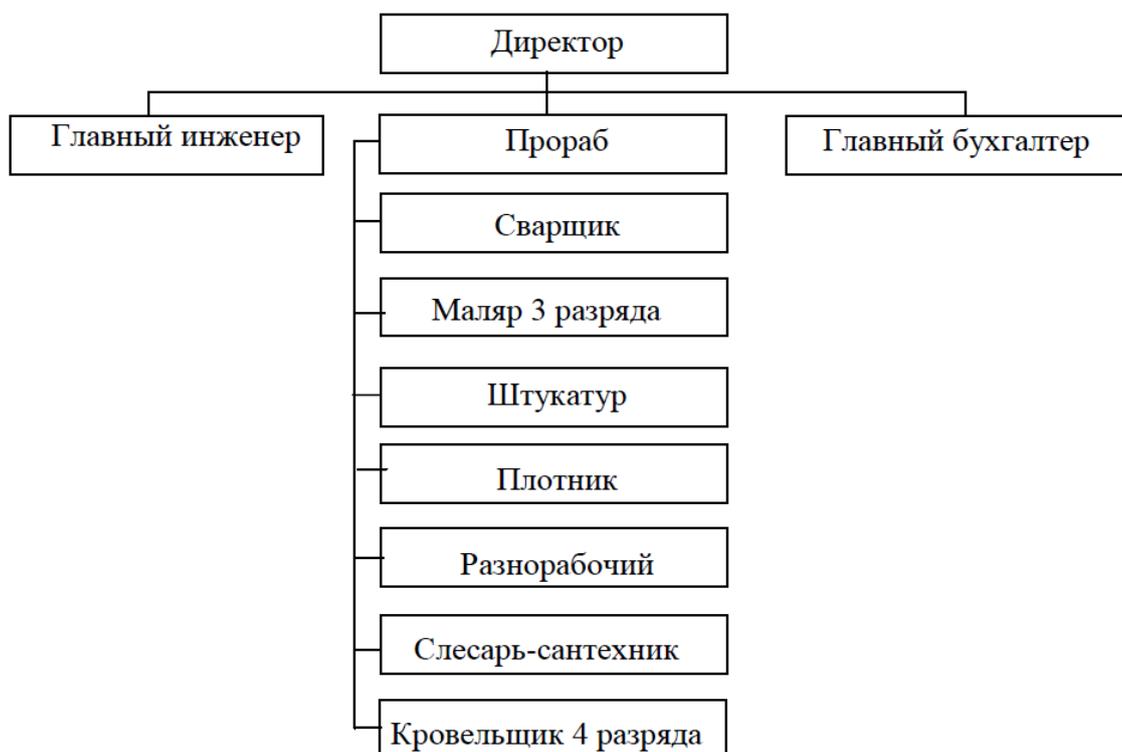


**Рисунок 3.2 Программа «1С: Оценка персонала»**

Методы борьбы с текучестью кадров могут быть очень индивидуальными в одной и той же ситуации, но с разными людьми. Главное – это четкое определение первопричины и оперативное ее устранение. Несвоевременное понимание того, что с текучкой нужно бороться – может оказаться слишком дорогим удовольствием для предприятия. Постоянный мониторинг и анализ причин увольнения сотрудников и, конечно же, поиск и внедрение методов борьбы с ними – все это принесет огромные плоды для деятельности предприятия.

Что касается организационного развития ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS", то здесь можно внести некоторые корректировки. Как было отмечено выше, организационное развитие предполагает систематическое, целенаправленное совершенствование организации предприятия путем построения более рациональных производственных и управленческих структур. Главной целью создаваемой системы управления организационным развитием должно быть повышение организационного уровня предприятия для обеспечения наиболее эффективного в конкретных производственных условиях его функционирования и достижения наилучших результатов. А в конкретной ситуации с ООО "КОМПАКТ

КОММУНАЛ SERVIS" наблюдаются некоторые проблемы, в частности, предприятие несет большие убытки, так как оно имеет низкие обороты. Поэтому в данной ситуации, возможно, целесообразно будет совместить некоторые профессии сотрудников предприятия. Предлагаемая организационная структура рассчитана на 2015 год, пока ситуация не изменится к лучшему, и она представлена на рисунке 3.3.



**Рисунок 3.3 Предлагаемая организационная структура для ООО "КОМПАКТ КОММУНАЛ SERVIS" на 2015 год**

Из рисунка 3.3 можно наблюдать, что штат сократится на 7 человек и составит в общей сложности 11 человек. Сокращение персонала приведет, соответственно, и к уменьшению выплаты предприятием заработной платы сотрудникам. Расчет заработной платы на 2015 год при общей численности персонала в 11 человек представлен на таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Расчет-прогноз ФОТ в ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" на  
2015 год**

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., сум
Наименование	Код			
1	2	3	4	5
Основное		Директор	1	720 000
Основное		Гл.инженер	1	715 000
Основное		Гл.бухгалтер	1	400 000
Основное		Сварщик	1	487 500
Основное		Маляр 3 разряда	1	242 000
Основное		Штукатур	1	242 000
Основное		Прораб	1	650 000
Основное		Плотник	1	390 000
Основное		Разнорабочий	1	300 000
Основное		Слесарь-сантехник	1	314 000
Основное		Кровельщик 4 разряда	1	455 000
		<b>Итого:</b>	<b>11</b>	<b>4 915 000</b>

Из таблицы 3.2 можно наблюдать, что объем ФОТ при численности персонала в 18 человек в ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС" составляет 6 231 100 сум в месяц. При предлагаемой организационной структуре численность персонала составит 11 человек, следовательно, объем ФОТ составит 4 915 000 сум. Таким образом, разница ФОТ составит:

$$6\,231\,100 - 4\,915\,000 = 1\,316\,000 \text{ тыс. сум}$$

Экономия ФОТ в месяц составит 1 316, 000 тыс. сум, за год экономия составит:

$$1\,316\,000 * 12 \text{ месяцев} = 15\,793\,000 \text{ тыс. сум.}$$

### **3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" на производственном уровне**

Высшей целью предпринимательской деятельности является превышение результатов над затратами, то есть достижение возможно большей прибыли или возможно высокой рентабельности. Идеальным является такое положение, когда получение максимальной прибыли обеспечивает и более высокую рентабельность.

В результате анализа финансово-экономической деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" наблюдается снижение прибыли в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 99 372 тыс. сум.

Важными факторами роста прибыли, зависящими от деятельности предприятий, являются рост объема производимой продукции в соответствии с договорными условиями, снижение ее себестоимости, повышение качества, улучшение ассортимента, повышение эффективности использования производственных фондов, рост производительности труда.

К факторам, не зависящим от деятельности организаций, относятся изменения государственных регулируемых цен на реализуемую продукцию, влияние природных, географических, транспортных и технических условий на производство и реализацию продукции, а также другие факторы.

Падение объема производства неизбежно влечет сокращение объема прибыли. Отсюда вывод о необходимости принятия ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" неотложных мер по обеспечению роста объема производства продукции на основе технического обновления производства и повышения его эффективности. В свою очередь, совершенствование расчетно-платежных отношений между предприятиями способствует улучшению условий реализации продукции, а, следовательно, росту прибыли.

В общем, для достижения максимальной прибыли нужно проводить следующие мероприятия:

- 1) выпускать высококачественную продукцию, систематически ее обновлять и оказывать услуги в соответствии со спросом на них;
- 2) рационально использовать производственные ресурсы с учетом их взаимозаменяемости;
- 3) увеличивать спектр оказываемых услуг;
- 4) снижать затраты на оказание услуг за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей, рабочей силы и рабочего времени;
- 5) рационально использовать экономические ресурсы;
- 6) разрабатывать стратегию и тактику поведения предприятия и корректировать их в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- 7) систематически внедрять все новое и передовое в деятельность, в организацию труда и управление;
- 8) заботиться о своих работниках, росте их квалификации и большей содержательности труда, повышении их жизненного уровня, создании благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- 9) обеспечивать конкурентоспособность предприятия и продукции, повышать имидж предприятия;
- 10) проводить гибкую ценовую политику и осуществлять другие функции.

Выше было упомянуто о снижении затрат, здесь хотелось бы представить рисунок 3.5, демонстрирующий нам факторы, влияющие на снижение затрат.

Основные факторы, влияющие на снижение затрат предприятия, приведенные на рисунке 3.3, позволяют сделать нам вывод, что на снижение затрат влияют многие факторы, здесь особое внимание уделяется производительности труда, оборачиваемости средств, структуре капитала, затратам предприятия.

	<u>Факторы - требования менеджмента</u>	<u>Факторы, связанные с возможными резервами</u>
→	Достижение соответствующего уровня производительности труда	→ Снижение уровня запасов
→	Обеспечение соответствующей оборачиваемости средств предприятия и прежде всего оборотных средств и их источников	→ Устранение всевозможных потерь и непроизводительных расходов
→	Оптимизация переменных затрат предприятия	
→	Оптимизация постоянных затрат, т.е. общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов	
→	Оптимизация структуры капитала предприятия, собственных и заемных средств	
→	Внедрение управленческого учета, совершенствование бюджетирования	
→	Оптимизация затрат на снабжение	
→	Управление затратами	
→	Другие факторы	

**Рисунок 3.5 Основные факторы, влияющие на снижение затрат предприятия**

Целью управления прибылью предприятия является оптимизация планирования величины прибыли; получение, как минимум, запланированной прибыли; оптимизация распределения прибыли с точки зрения эффективности деятельности предприятия.

Прибыльная политика заключается в следующем.

1. Анализ фактических финансовых результатов:

- взаимосвязь доходов и расходов предприятия и его прибыли,
- финансовый анализ выручки, прибыли и рентабельности
- прибыли — от продаж, балансовой, налогооблагаемой, чистой;
- анализ и оптимизация затрат предприятия в процессе разработки себестоимости, в том числе себестоимости проданных товаров, коммерческих и управленческих расходов;
- анализ структуры капитала и связанного с ней финансового рычага, его влияние на рентабельность собственных средств;
- анализ показателей оборачиваемости средств предприятия и ее влияние на рентабельность собственных средств предприятия.

2. Анализ и оценка роли и места прибыли во внутренних финансовых отношениях, в центрах финансовой ответственности.

3. Разработка и обоснование бизнес-плана (финансового плана), финансовых бюджетов предприятия, в том числе прогнозного отчета о прибылях и убытках на основании результатов анализа и других экономических расчетов. Виды документов и их содержание определяются предприятием.

4. Разработка прибыльной политики предприятия, связанной с распределением чистой прибыли, включающей:

- дивидендную политику;
- инвестиционную политику;
- отношение к фонду потребления;
- отношение к резервному фонду за счет чистой прибыли;
- оценку прочих выплат из чистой прибыли.

5. Разработка организационного плана предприятия, своего рода регламента управления прибылью, включая принципы оперативной деятельности по реализации получения запланированной прибыли.

Очень важно, чтобы все функции предприятия были направлены на реализацию выработанной стратегии и на достижение поставленной цели. Цели предприятия могут меняться, все зависит от конкретных обстоятельств. Так, в современных условиях для многих отечественных предприятий получение прибыли находится далеко не на первом месте. Руководители многих предприятий считают, что для них основной задачей на этом этапе является реализация продукции, возможность выплаты заработной платы работникам предприятия и быть «на плаву».

Все же главным и объективно необходимым условием успешной работы предприятия является систематическое осуществление мероприятий по совершенствованию производственно-хозяйственной деятельности.

Основные пути повышения эффективности производства. Как показал анализ, ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" нерационально использует свои средства, имеет нерациональную структуру капитала.

Мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия могут осуществляться по следующим направлениям:

1) мероприятия, направленные на более рациональное использование материальных ресурсов (внедрение новой техники и технологии, позволяющей более экономно расходовать материалы, энергию, совершенствование нормативной базы предприятия, внедрение и использование более прогрессивных материалов, улучшение качества оказываемых услуг);

2) мероприятия, связанные с улучшением использования рабочей силы (определение и поддержание оптимальной численности персонала, повышение уровня квалификации, обеспечения опережающего роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой, применение прогрессивных систем и форм оплаты труда, улучшение условий труда, обеспечение мотивации высокопроизводительного труда и др.);

3) мероприятия, связанные с совершенствованием организации производства, труда и управления;

4) мероприятия, связанные с использованием средств маркетинга (разработка оптимальной стратегии ценообразования, разработка рекламной компании, проведение комплексного исследования рынка услуг);

5) мероприятия, направленные на совершенствование сервисного обслуживания клиентов (внедрение прогрессивных форм обслуживания клиентов, рационализация режима работы предприятия, расширение ассортимента оказываемых услуг).

Важным фактором повышения эффективности деятельности предприятия является научно-технический прогресс. В современных условиях нужны революционные, качественные изменения, переход к

принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений, коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники.

Коренные преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов создадут предпосылки для значительного повышения производительности труда. Предстоит обеспечивать внедрение новейшей техники и технологии, широко применять на производстве прогрессивные формы научной организации труда, совершенствовать его нормирование, добиваться роста культуры производства, укрепления порядка и дисциплины.

Одним из важных факторов интенсификации и повышения эффективности производства предприятий является режим экономии. Ресурсосбережение должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущей потребности в топливе, энергии, сырье и материалах.

Словами легендарного Джека Уэлча хотелось бы показать, какими большими преимуществами обладает ООО "КОМПАКТКОММУНАЛСЕРВИС".

Джек Уэлч, управляющий "Дженерал Электрик" ("Дженерал Электрик" считается сегодня самой успешной компанией Америки), человек, обладающий грандиозной проницательностью и дальновидностью, а также уникальными по своей масштабности достижениями, стал самым авторитетным менеджером Америки. И он указывает, главным образом, на то, что маленькие фирмы имеют много преимуществ по сравнению с крупными компаниями.

**"Во-первых, в маленькой компании легче наладить взаимодействие.** Обходясь без армии неповоротливых бюрократов, люди лучше слышат и понимают то, что им говорят. Сотрудников немного, и они, как правило, хорошо знают друг друга. Во-вторых, **маленькие**

**компании быстрее реагируют.** Уж они-то как никто другой знают рыночную цену неповоротливости. В-третьих, за счет меньшего количества управленческих слоев **лидер компании постоянно находится на виду у своих сотрудников, его влияние распространяется на всю компанию, и каждый ощущает это, как говорится, на собственной шкуре.**

И наконец, **маленькие компании не склонны расходовать силы попусту.** Меньше времени уходит на продвижение отчетов и предложений, бумажную волокиту. Они содержат маленький штат, а потому занимаются **только важными вещами.** Все силы и все их внимание направлены на борьбу не с собственными бюрократами, а с конкурентами за место на рынке.

Мы поняли, что маленькие компании не стоят на месте. Пока большие компании упиваются своими преимуществами - высокими позициями в рейтинговых списках и внушительными долями завоеванных рынков, **маленькие совершают прорывы.** А большие компании только давят весом.

Большинство малых компаний устроено просто, рационально и неформально. Там приветствуется **увлеченность собственной работой.** Карьерные повышения и перемещения основываются исключительно на личном вкладе в конечный результат. Малыши мечтают о крупных победах и высоко поднимают планку успеха.

**Нам весьма по душе устройство маленьких компаний:** простой деловой язык, прямые и острые аргументы; все это так не похоже на туманные меморандумы из больших офисов с их типичным жаргоном - "провести по каналам" и "наверху есть мнение". А главное, здесь не встретишь того молчаливого сопротивления всякому новшеству, которое так часто ощущаешь в бюрократах крупных корпораций.

**В маленькой компании внимательно относятся к каждому клиенту,** знают его нужды, пристрастия и мелкие пунктики. Именно количество клиентов определяет масштабы компании. Только от них зависит,

какой станет ваша компания завтра - большой и процветающей или вообще никакой." [Ш.3]

Джек Уэлч лишь добавляет к этому: " ...растите, но не забывайте о ценностях маленькой компании. Расширяйтесь, но не позволяйте себе стать рабами своей величины. Укрупняйтесь, но стремитесь как можно точнее соответствовать стандартам маленькой компании, и вы непременно добьетесь успеха!".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>[URL: http://www.syntone.ru/library/books/content/](http://www.syntone.ru/library/books/content/)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования роль управления сильно возросла. Это связано с большой конкуренцией на рынке, условиями неопределенности рынка, ограниченностью ресурсов и неограниченными потребностями клиентов. В таких условиях очень важную роль играет организационное развитие на предприятии, создание соответствующей специфике его деятельности организационной структуры и, конечно же, грамотное использование методов управления.

Организационное развитие предприятия представляет собой целенаправленное совершенствование его организации путем построения более рациональных производственных и управленческих структур, совершенствование организации труда. Создание системы управления организационным развитием позволит более полно использовать производственный потенциал, достижения научно-технического, экономического и социального прогресса и может стать важным фактором обновления и дальнейшего развития производства.

Каждая фирма, предприятие, компания имеют свою структуру управления, которая считается оптимальной только в том случае, если она будет закреплять наиболее целесообразные связи и взаимосвязи ступеней звеньев управления, реализуемых в процессе воздействия на объект управления, и обеспечивать эффективность его функционирования. Каждая структура управления имеет свои достоинства и недостатки.

Методы управления являются средствами целенаправленного воздействия на производственные коллективы и отдельных исполнителей. Методы управления определяются мотивацией людьми, то есть потребностями и интересами, движущими поведением людей. Рычагами воздействия здесь выступают организационные регламенты, нормы, нормативы, приказы, инструкции, дисциплинарные требования, система заработной платы и премирования.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS", которое расположено по адресу: город Ташкент, Яккасарайский район, улица Братислава-5. Общество предоставляет общестроительные услуги, относится к субъектам малого бизнеса и предпринимательства. Организационная структура на предприятии линейно-функциональная. Штат сотрудников состоит из 18 человек: администрация – 4 человека, основное производство - 14 человек.

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ деятельности предприятия и дана оценка финансово-экономической деятельности ООО "КОМПАКТ KOMMUNAL SERVIS" за период 2012 - 2014 гг. Сделан вывод, что фонд оплаты труда на предприятии в 2013 году по сравнению с 2012 годом увеличился на 5%, а в 2014 году снизился на 5,5%. Причиной этому послужило сокращение численности сотрудников. В 2013 году по сравнению с 2012 годом дебиторская, кредиторская задолженность, задолженность по налогам и задолженность по выплате работникам заработной платы увеличились на 13, 29, 27 и 14% соответственно. Примечательно то, что задолженность по выплате работникам заработной платы увеличилась почти на 90% в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Финансовый 2014 год предприятие закончило с убытком.

Отсюда можно сделать вывод, что в управлении были допущены ошибки: наблюдается нерациональная структура капитала, медленная оборачиваемость вложенных средств, нерациональное использование активов, что исходит из расчетов коэффициентов ликвидности в рассматриваемом периоде.

Динамика уплаты налоговых платежей в бюджет рассматривалась в период 2012-2014 гг. по следующим показателям: налог на доход физических лиц, единый социальный платеж, страховые взносы граждан во внебюджетный Пенсионный фонд и единый налоговый платеж. Снижение показателей по всем видам перечисленных налогов в сравниваемом периоде

говорит о том, что на предприятии грамотно осуществляется оптимизация налогообложения.

В процессе анализа выявлено, что в ООО "КОМПАКТ KOMMUNALSERVIS" наблюдается текучесть кадров. Безусловно, работники являются основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности предприятия. Поэтому к этому вопросу нужно отнестись серьезно и срочно принимать меры. Выяснив причины увольнений, можно найти пути решения данной проблемы.

Современные условия требуют внимательного отношения ко всем сторонам развития организации, немаловажной из которых является технический прогресс. В такой обстановке предприятия, компании просто вынуждены использовать самое современное оборудование, чтобы издержки сокращались, а объем производства увеличивался.

Тем не менее, в ООО "КОМПАКТ KOMMUNALSERVIS" наблюдается снижение прибыли в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 99 372 тыс. сум. В связи с этим, предложено совместить некоторые профессии сотрудников предприятия, что приведет к уменьшению выплаты зарплаты и экономии денежных средств.

Для повышения прибыли нужно принимать целый ряд мер: более качественно оказывать услуги (ведь от этого сильно зависит спрос на них); рационально использовать экономические ресурсы; внедрять все новое и передовое в деятельность; увеличивать спектр оказываемых услуг; заботиться о своих работниках; повышать имидж предприятия и др. Управление прибылью предприятия поможет оптимизировать планирование величины прибыли, ее распределение с точки зрения эффективности деятельности предприятия.

В общем, чтобы совершенствовать деятельность предприятия нужно осуществлять мероприятия, связанные с совершенствованием организации производства, использованием средств маркетинга (реклама, анализ конкурентной среды), совершенствованием сервисного обслуживания и др.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### I. Законы Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан (принята 08.12.1992г.), Ташкент, 2014г.;
2. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан (принят 21.12.1995г.), [электронный ресурс:<http://www.lex.uz/>];
3. Налоговый Кодекс Республики Узбекистан (принят 23.11.2007г.); [электронный ресурс:<http://www.lex.uz/>];
4. Указ Президента И.А. Каримова от 15 мая 2015 года «О мерах по обеспечению надежной защиты частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства, снятию преград для их ускоренного развития»;
5. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» в новой редакции от 2 мая 2012 года.

### II. Доклады и Труды Президента Республики Узбекистан

1. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год [электронный ресурс: <http://uza.uz/ru/>];
2. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан «Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране»;
3. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на торжественном собрании, посвященном 22-летию Конституции Республики Узбекистан «Наша главная цель – решительное продвижение по пути развития, демократического обновления и модернизации страны» от 6 декабря 2014 года;

4. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан «Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирование гражданского общества в стране» от 13 ноября 2013 года;
5. Книга Президента Ислама Каримова «Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана».

### **III. Основная литература**

1. Зайнутдинов Ш., Муракаев И., Ларина С. “Основы менеджмента”- Т.: O‘qituvchi, 2013г.;
2. Олимских Н.Н. “Организационное развитие предприятия и формирование системы управления им”, 2006 г.;
3. Роберт Стейлер «31 секрет лидера от Джека Уэлча, легендарного управляющего “Дженерал Электрик”». Москва, издательство “Лори”, 2010 г.;
4. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. “Основы менеджмента”. М., 2000 г.;
5. Туровец О.Г. “Организация производства и управление предприятием”. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012 г.;
6. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. ”Основы управленческой деятельности”. М.: Высшая школа, 2013г.;
7. Литвак Б.Г. “Управление современным предприятием”. М.: Дело, 2000 г.;
8. Морозова Г.А. “Управление современной организацией”, монография, Н.Новгород: НИУ РАН-ХиГС, 2013г.;
9. Фролова Т. А. “Экономика предприятия: конспект лекций”, Таганрог: ТРТУ, 2005г.

### **IV. Дополнительная литература**

1. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2010г.;
2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности. Учеб. 2012г.;
3. Скрипченко Д.Г. Текучесть кадров. Кадровая служба, 2010 г.

## **V. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.lex.uz/>
2. <http://uza.uz/ru/>
3. <http://e-gazeta.norma.uz/>
4. <http://www.moluch.ru/>
5. <http://www.bglitvak.ru/>
6. <http://bibliofond.ru/>
7. <http://www.cfin.ru/management/>
8. <http://www.glossary.ru/>
9. <http://www.syntone.ru/library/books/content/>
10. <http://www.cai.ru/>
11. [http://economic\\_directory.academic.ru/](http://economic_directory.academic.ru/)