

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

**ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**

**КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”**

**ЛОГАЧЁВА Н.**

**ВЫПУСКНАЯ  
КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ТЕМА: «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ  
МЕНЕДЖМЕНТА»**

**(НА ПРИМЕРЕ ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ»)**

**ТАШКЕНТ – 2012**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>1</b>
<b>Глава 1. Строительное производство в современных условиях.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие управления капитальным строительством.....	5
1.2. Основные методы менеджмента.....	8
1.2.1. Экономические методы управления.....	11
1.2.2. Административно-правовые.....	14
1.2.3. Социально-психологические методы управления.....	17
1.2.4. Социологические методы управления.....	22
<b>Глава 2. Анализ основных экономических показателей деятельности, ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» .....</b>	<b>24</b>
2.1 Структура управления строительной организации, ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ».....	24
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ».....	28
2.3. Анализ финансовых коэффициентов.....	42
2.4 Анализ использования трудовых ресурсов ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» .....	46
2.5. Анализ социальной защищенности членов трудового коллектива.....	52
<b>Глава 3. Рекомендации по совершенствованию современных методов менеджмента на предприятии .....</b>	<b>57</b>
3.1. Реструктуризация предприятия .....	57
3.2 Разработка социологического анкетирования .....	62
3.3 Предложения по повышению эффективности управления .....	64
<b>Заключение .....</b>	<b>67</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>71</b>

## **Введение**

Устойчиво высокие темпы социально-экономических показателей в нашей стране - результат сбалансированной макроэкономической политики, либерализации экономики, ускорения и углубления процессов структурных преобразований, направленных на модернизацию и реконструкцию производства. Характерно, что они обеспечиваются не за счет традиционных сырьевых отраслей, благоприятной конъюнктуры и высоких цен на мировом рынке на отдельные виды сырья и материалов, а благодаря серьезным структурным сдвигам, модернизации и диверсификации производства, опережающего развития отраслей, ориентированных на выпуск готовой конкурентоспособной продукции и оказание современных услуг.

Одним из главных гарантов обеспечения устойчиво высоких темпов роста экономики, стабильных и сбалансированных макроэкономических показателей стало поэтапное совершенствование структуры экономики, наиболее полно отвечающее, прежде всего внутренним потребностям страны, и расширение диапазона внешнеэкономической деятельности, основанной на рациональном и эффективном использовании собственных природно-экономических ресурсов. Структурная перестройка экономики и повышение доли отраслей с глубокой переработкой сырья, производство готовой продукции с высокой добавленной стоимостью, развитие конкурентоспособных отраслей обеспечили устойчивые позиции на внешних рынках.

Благодаря последовательной и целенаправленной реализации важнейших приоритетов экономической программы 2012 года, оперативному принятию мер по смягчению и нейтрализации последствий продолжающихся кризисных явлений в мировой экономике в Узбекистане обеспечиваются высокие и устойчивые темпы роста экономики, дальнейшее укрепление макроэкономической стабильности. За первый

квартал текущего года прирост ВВП составил 7,5 процента, объемов производства промышленной продукции - 6 процентов, сельского хозяйства - 6,1 процента, строительных работ - 6,6 процента. Государственный бюджет исполнен с профицитом в размере 0,2 процента к ВВП. Уровень инфляции не превысил прогнозные параметры. Обеспечивается дальнейшая диверсификация структуры экспорта, освоение новых рынков сбыта экспортной продукции и устойчивое положительное сальдо внешнеторгового оборота. [1]

Принимаемые меры по стимулированию внутреннего спроса, поддержке отечественных производителей потребительских товаров и углублению локализации производства продукции способствовали приросту объемов производства потребительских товаров на 5,4 процента, локализованной продукции - на 19,4 процента, розничного товарооборота - на 11 процентов и услуг - на 12,5 процента. Доля сферы услуг в ВВП выросла до 52,1 процента против 48,5 процента годом ранее. [5]

В перечне отраслей национальной экономики Республики Узбекистан строительство занимает особое место не только потому, что оно является важнейшим фондообразующим «участком» экономики, призванным решать важнейшие задачи структурного преобразования экономики, но и обеспечивать решение актуальных задач в социальной сфере, которая в Узбекистане имеет ярко выраженную специфику (демографическая структура и ее динамика, высокий уровень сельского населения, доставшаяся в наследство низкая обеспеченность жильем и объектами социально-культурно-бытового назначения, недостаточная развитость внутренних транспортных коммуникаций и т.д.)

За период с 1991 года в строительной отрасли, также как и в других отраслях проведены масштабные и глубинные реформы. В 2010 году была завершена реализация программ по строительству, реконструкции и оснащению профессиональных колледжей и академических лицеев, а также по укреплению материально-технической базы школ. В общей сложности за период 2005 - 2010

годы построено и реконструировано свыше 7800 общеобразовательных учреждений, около 1,5 тысячи профессиональных колледжей и академических лицеев.

Правительство Узбекистана в 2012 году планирует увеличить объемы финансирования строительства автодорог по сравнению с 2011 годом на 60,8% с \$566 млн. до \$910 млн. На модернизацию дорог международного значения протяженностью 327 км будет выделено \$790 млн, а на ремонтные работы на автодорогах общего пользования местного и государственного значения будет направлено \$120 млн.

В целях укрепления материально-технической базы жилищного строительства за январь-сентябрь 2011 года введено 226 новых производств по выпуску строительных материалов с использованием местных сырьевых ресурсов и компонентов. В целях дальнейшего увеличения производства и улучшения качества стеновых материалов введено 40 кирпичных производств мощностью 125,5 миллиона штук, модернизировано 28 объектов по производству жженого кирпича.[2]

Организация строительства - важнейшая область строительной деятельности. То, каким образом она осуществляется, оказывает влияние на своевременность выполнения работ, качество и себестоимость конечной строительной продукции существенно уступают по важнейшим показателям работы многим зарубежным компаниям. В связи с этим возникает ряд вопросов. Каковы причины отставания? Что нужно делать, чтобы существующий разрыв, наконец, то начал сокращаться? Однако даже если оснастить строительные фирмы самыми качественными материалами, лучшими машинами и оборудованием, обучить людей работе, фирмы не смогут достичь успеха, так как серьезной проблемой все же остается организация строительного производства и управление им.

**Актуальностью темы выпускной квалификационной работы** является то, что существует множество методов управления строительством, и те из них, которые являются передовыми, широко обсуждаются

исследователями (в том числе зарубежными, такими как П. Друкер, Т. Питерс, Р. Уотермен, М. Портер). Именно от правильного выбора руководителем тех или иных методов зависит успех и процветание любой организации. Строительным организациям следует исходить из того, что в среднесрочном и долгосрочном плане вопросы качества и производительности будут приобретать все большее значение и в конечном итоге начнут предопределять рыночный успех. В настоящее время сфера управления претерпевает ряд изменений. Изменениям подвергаются как стили, так и методы управления, т.е. происходит переоценка менеджерами своей роли в системе управления.

**Целью выпускной квалификационной работы,** является исследование методов менеджмента в современных условиях в жилищном строительстве, и эффективность применения разнообразных методов на предприятии ООО «Makon Kapital Invest»

**В процессе анализа выпускной квалификационной работы, ставятся следующие задачи:**

- 1) дать характеристику капитальному строительству;
- 2) определить роль управления в капитальном строительстве;
- 3) дать определение методам управления организацией в современных условиях и проанализировать необходимость использования различных методов на предприятии, ООО «Makon Kapital Invest», которое является объектом анализа;
- 4) описать организационную структуру строительной фирмы;
- 5) проанализировать экономическую эффективность и рентабельность фирмы;
- 6) подвести итоги анализа эффективности применения современных методов в жилищном строительстве на, ООО «Makon Kapital Invest»

**Объектом анализа в данной выпускной квалификационной работе является деятельность ООО «Makon Kapital Invest».**

## **Глава 1. Строительное производство в современных условиях**

### **1.1. Понятие управления капитальным строительством**

*Капитальное строительство* – совокупность всех видов деятельности, обеспечивающая осуществление инвестиционного процесса от предпроектной стадии до ввода объекта в эксплуатацию. В состав этой отрасли входят организации, выполняющие строительные и монтажные работы по возведению новых зданий, сооружений и других объектов народного хозяйства, расширению, техническому перевооружению и реконструкции действующих предприятий, проектно-изыскательские организации, обслуживающие строительство, также и органы управления, (министерства, ведомства и т.д.).

Сложность изучения экономических аспектов капитального строительства заключается в многообразии организационных и хозяйственных форм процесса строительного производства, большом количестве участников, имеющих различные функциональные цели и задачи, существенной зависимости процесса строительного производства от естественных природных условий. В процессе строительного производства участвуют инвестор – заказчик – проектировщик – подрядчик – специализированные строительные организации.

Кроме этих непосредственных участников строительного процесса в создании строительной продукции участвуют десятки заводов-изготовителей технологического оборудования, строительных машин и материалов. В связи с таким большим числом участников можно утверждать, что процесс строительного производства формируется под влиянием большого количества организационных факторов. Преобразование системы управления, совершенствование её означает, в первую очередь, изменение организационных отношений и, соответственно, организационных форм управления.

Строительство, в отличие от других отраслей, обладает рядом особенностей, делящихся на 3 группы и определяемых:

- А) техническими особенностями строительной продукции;
- Б) особенностями строительного производства;
- В) организационно-экономическими особенностями отрасли.

Для моей работы основополагающим являются организационно-экономические особенности отрасли. Немаловажным является влияние этих особенностей на экономику.

*Влияние организационно-экономических особенностей строительства на экономику:*

1. Строительство осуществляется “на заказ” и очень редко на продажу. В этом отношении строительство до сих пор остаётся ремеслом.
2. В строительстве одного объекта участвуют много предприятий, что вызывает создание особых организационных форм в управлении строительством (генподрядчики, подрядчики, заказчики и т.п.).
3. Конструктивная сложность строительных объектов и многообразие хозяйственных связей строительства с другими отраслями выражается в необходимости использования тысяч видов материалов, конструкций и услуг других отраслей.
4. Степень освоения территории во многом определяет затраты на строительство, т.к. дополнительные расходы (на инфраструктуру) могут превышать собственно строительные затраты в несколько раз.
5. Строителю приходится учитывать и знать технологические особенности тех отраслей, для которых ведётся строительство.

Строительство - процесс возведения зданий и сооружений, которые являются объектами строительства. Как отрасль материального производства строительство направлено на создание основных фондов производственного или непроизводственного назначения. [11]

*Возведение объекта связано с выполнением следующих работ:*

-проведение различных видов инженерных изысканий, а также технико-экономического обоснования на возведение объекта;

-разработка проектно-сметной документации (архитектурное проектирование, конструкторское проектирование, проектирование организации строительства на различных стадиях возведения объекта);

-работа предприятий строительной индустрии и промышленности строительных материалов и последующая комплектация объекта;

-собственно возведение объекта (строительно-монтажные работы, монтаж оборудования, опытная эксплуатация)

Выполнение этих работ зависит от качества управления, которое является решающей составляющей в способности предприятия эффективно конкурировать на современном рынке. Клиенты, поставщики, партнеры, конкуренты, государственные органы, а также общая конъюнктура рынка заставляют предприятия гибко реагировать на все изменения внешней среды. Поэтому одно из важнейших требований к системе управления является возможность адаптации внутренних бизнес-процессов или иными словами постоянное совершенствование существующей системы управления.

Процесс строительного производства формируется под влиянием значительного количества организационных факторов. Преобразование системы управления, совершенствование её означает, в первую очередь, изменение организационных отношений и, соответственно, организационных форм управления.

Конкретной целью капитального строительства, является ввод объектов в эксплуатацию в нормативные сроки с надлежащим качеством. Поэтому возникает вопрос об эффективном управлении капитальным строительством – сознательном его регулировании в целях повышения эффективности, ускорения научно-технического прогресса и роста производительности труда,

улучшения качества продукции и обеспечения тем самым динамичного развития отрасли.

Важным фактором ускоренного развития строительного производства является научно-технический прогресс. Ускоренно развиваются технические средства управления, особенно информационно-вычислительная техника. Однако, несмотря на большую помощь научно-технических средств, управление производством связано, прежде всего, с налаживанием взаимодействия между людьми, и роль человека с развитием научно-технического прогресса непрерывно возрастает. [35]

## **1.2. Основные методы менеджмента**

Совокупностью разнообразных способов и приемов, используемых управленческим аппаратом организации в первую очередь для активизации инициативы и творчества всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения его потребностей, являются методы. Методы ориентированы, прежде всего, на высокую производительность и эффективность деятельности фирмы и ее персонала, на слаженную работу подразделений фирмы, на четкую организацию деятельности фирмы и управление ею на уровне мировых стандартов.

Особая роль методов управления состоит в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной технологии организации работ и обеспечить их максимальную эффективность при достижении поставленной цели.

Управленческое влияние на коллективы связано с мотивацией, то есть с использованием факторов, которые определяют поведение человека в коллективе. Отсюда вытекает требование к методам управления: они должны иметь мотивационную характеристику, которая определяет направление их действия. Эффективность применения методов управления в основном зависит от уровня квалификации руководящих кадров, которая

предопределяет потребность в систематической и целенаправленной подготовке и повседневном использовании всех указанных направлений влияния на коллективы и отдельных людей.

В настоящее время на методы управления оказывает значительное влияние научно-технический прогресс. По своей сути, он насыщает методы управления достижениями науки и техники, позволяет широко внедрять наиболее прогрессивные организационные формы управления, создает возможность маневрировать материальными, трудовыми, финансовыми и другими ресурсами, помогает решать проблему как подбора кадров для управленческой деятельности, их подготовки и переподготовки, так и должного материального обеспечения этого важного вида деятельности.

Все методы менеджмента направлены на социальную потребность человека – признание, уважение, самоутверждение. Высшей потребностью является познавательная – самовыражение, свобода, развитие личности.

*При выборе метода менеджмента необходимо учитывать:*

- скорость достижения цели;
- вероятность достижения цели;
- отношения подчинения;
- личность управляемого;
- личность управляющего;
- экономическую самостоятельность;
- климат в коллективе.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Направленность методов управления ориентирована на систему

(объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т. п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Содержание методов управления — это специфика приемов и способов воздействия. [30]

Организационная форма методов управления — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В связи с вышеизложенным выделяются следующие методы управления, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. - Методы менеджмента

Параметр	Метод		
	Экономический	Административно-правовые	Социально-психологический
1. Основа использования	Экономические законы и интересы	Законы государственности и права, правовые интересы	Законы социально-психологического развития, социальные интересы
2. Орудия воздействия	Экономические формы	Административно правовые и организационные формы	Социально психологические факторы
3. Объекты соблюдения	Экономическая среда	Организационно-правовая среда	Благоприятный социально-психологический климат
4. Место в рыночной экономике	Исходный и основополагающий метод	Вспомогательный метод	Обеспечивающий и основополагающий метод
5. Главная нагрузка в аппарате управления	Экономические службы	Руководитель с аппаратом управления и контроля	Общественные организации и руководитель

### 1.2.1. Экономические методы управления

Экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этих предприятий.

*К экономическим нормативам функционирования предприятия относятся:*

- удельный вес конкурентоспособной продукции по конкретным рынкам;
- нормы рентабельности по конкретным видам продукции;
- оборачиваемость оборотных средств;
- производительность труда;
- капиталотдача инвестиций;
- фондовооруженность труда;
- удельный вес основных рабочих в общей численности работающих фирмы;
- уровень автоматизации производства и управления и др.

Эти нормативы должны разрабатываться на основе результатов маркетинговых исследований, анализа и прогнозирования важнейших показателей качества и ресурсоемкости продукции предприятия и конкурентов, организационно-технического уровня производства. Экономические нормативы включаются в бизнес-план и попадают в функциональную подсистему системы менеджмента.

Рассмотрим некоторые экономические методы менеджмента, используемые на предприятии:

#### *1. Коммерческий расчет*

Коммерческий расчет связан с целями предприятия в области:

- распределения инвестиций;
- размещения производства;
- развития технологий;

- кадровой политики;
- обеспечения рентабельности и сбыта;
- финансирования и кредитования;
- структуры капитала и т.д.

## 2. Цены и ценообразование

В современных условиях наиболее распространен метод ценообразования по принципу «полных издержек», предполагающий установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли. Необходимо знать структуру цены, что позволит судить о реальных экономических результатах деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений, о конкурентоспособности продукции и стабильности получаемой прибыли.

## 3. Финансирование

Формирование финансовых ресурсов происходит за счет:

- собственных и приравненных средств (прибыль, амортизационные отчисления, выручка от реализации выбывшего имущества);
- мобилизации на финансовом рынке средств (продажа ценных бумаг, кредитные инвестиции);
- средств, поступающих в порядке перераспределения (страховое возмещение, дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов, бюджетные субсидии и т.д.).

Основной экономической метод, применяемый при управлении подразделений предприятия, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:

- закрепление за структурным подразделением ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;

- предоставление подразделению оперативно-хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;
- разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению структурного подразделения;
- применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

#### 4. Маркетинг

Маркетинг – инструмент, направленный на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособной продукции в заранее установленных объемах, отвечающей определенным технико-экономическим характеристикам.

Смысл действия этого механизма: потребитель диктует свои условия на рынке, требования к конкретному продукту по количеству и качеству, а производитель к ним приспосабливается, но не пассивно, а активно, путем формирования, в свою очередь, определенных потребностей.

#### 5. Материальное стимулирование

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения

интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства, составляет функцию управления трудом и заработной платой.

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.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования.

Экономическое планирование состоит в разработке системы показателей, которые являются наиболее важными и определяющими в деятельности организации. Эти показатели охватывают все сферы ее деятельности: производство, реализацию, закупку сырья, материалов и товаров, финансы, запасы товаров и материалов, рабочую силу и другие.

### **1.2.2 Административно-правовые**

Административные методы сегодня утратили роль главного рычага управления производством и заняли подчиненное, обеспечивающее положение по отношению к вышедшим на передний план методам экономическим. И дело тут не в количественном перераспределении, а в коренном изменении глубоких основ управления: теперь управление должно

базироваться не на силовом давлении, а на естественном и поэтому добровольном стремлении работающих наиболее полно удовлетворить свои жизненные потребности и интересы.

Сохранение административных методов в новых условиях необходимо в связи с тем, что при переходе к экономическим методам требуются организационно-распорядительные действия менеджера-руководителя. Административно-правовые методы менеджмента представлены на рисунке 1.

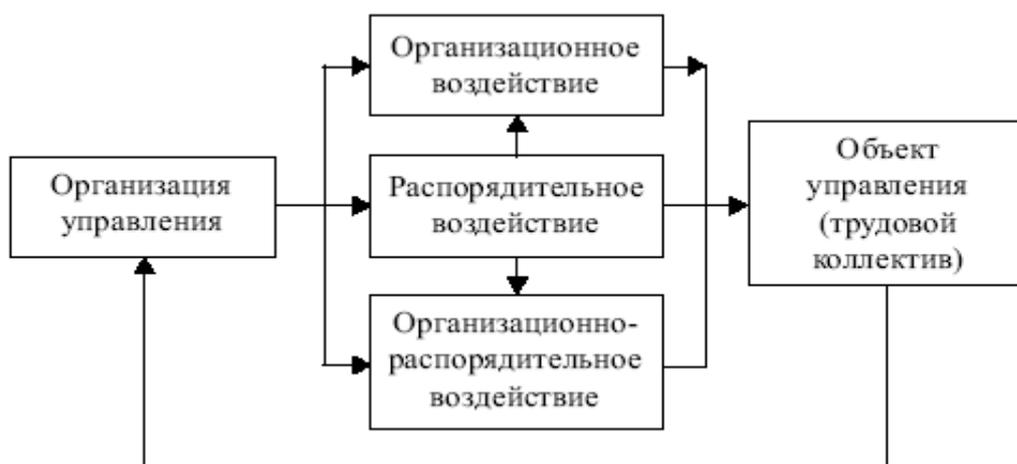


Рисунок 1. - Административно-правовые методы менеджмента

Административное воздействие определяется объемом полномочий, которым наделен руководитель. Передача части полномочий подчиненным – способ усиления власти менеджера.

Административные методы в той или иной мере используются повсюду, где осуществляется управление. От их умелого использования зависит эффективность деятельности подразделений по выполнению возложенных на них задач и функций. Правильное применение административных методов способствует четкой и слаженной работе в подразделениях, повышает оперативность и гибкость управления ими. И, наоборот, недооценка роли административных методов влечет отрицательные последствия, затрудняет управление, ведет к утрате оперативности, к снижению дисциплины и организованности. На рисунке 2, 3 можно рассмотреть правила

эффективного делегирования полномочий руководителей и характеристику организационного воздействия.

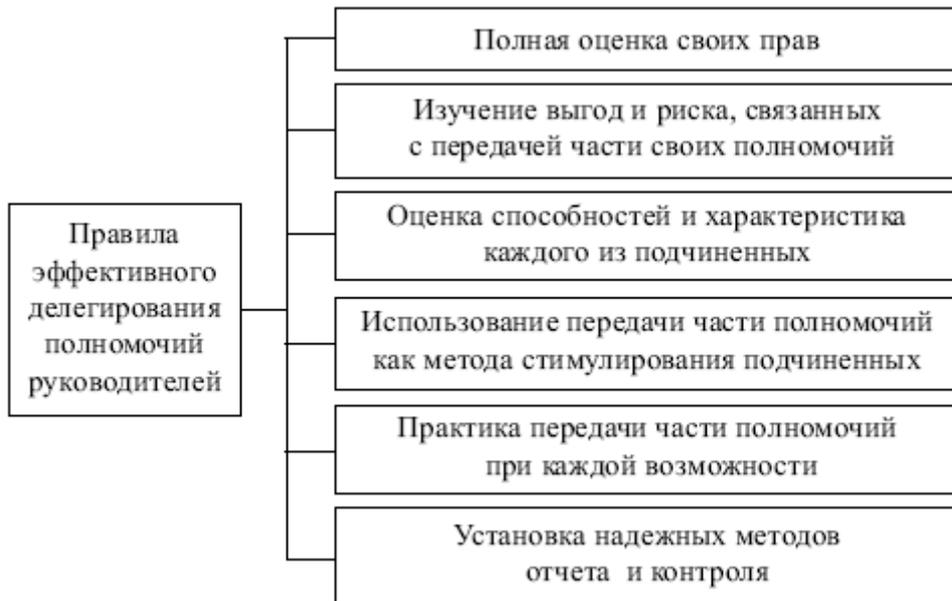


Рисунок 2. Эффективное делегирование полномочий



Рисунок 3. Характеристика организационного воздействия

Административно-правовые методы прямо воздействуют на объем управления, определяя его ближайшие задачи и сроки выполнения, давая однозначное решение ситуаций, принимая форму указаний и распоряжений, обязательных для выполнения.[35]

### **1.2.3. Социально-психологические методы управления**

Управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов трудящихся и каждого работника в отдельности.

Для того чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные особенности психики работающих, применяются так называемые социально-психологические методы управления.

Обязательными условиями создания благоприятного социального климата являются добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки как между руководителями и коллективом, так и внутри трудового коллектива.

Отношения управления выступают как психологические взаимоотношения людей. Управление психологическими процессами предполагает учет психологии коллектива, менеджера, управления, взаимоотношений людей.

Исследования показывают, что результат производства во многом предопределяется решением вопросов подбора кадров, влиянием на психику работника с целью повышения производительности труда, формированием «нового» работника. Психологические методы управления представлены на рисунке 4.



Рисунок 4. Психологические методы управления

Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- эффективное использование различных форм морального поощрения;
- воздействие на групповое самосознание коллектива.

Среди социально-психологических методов управления исходными являются выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически производиться каждым руководителем как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов – на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, наблюдение, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении.

Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих на предприятии. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия.

В последние годы в нашей стране все большее значение приобретает такая интересная и весьма результативная форма социально-психологического управления, как планирование социального развития трудового коллектива. Необходимо «опустить» социальное планирование до уровня каждого отдельного человека, связав его с трудовым вкладом работающего. Целью такого планирования должно стать предоставление работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий жизни. В идеале трудящийся, конечно при условии хорошей работы, должен знать, когда он приобретет жилье, какое и где, повысит свою квалификацию, будет переведен на высшую, лучше оплачиваемую должность, получит путевку в туристическую поездку или в санаторий, сможет купить автомобиль и т. д.

Социальное планирование помимо большей определенности должно быть демократичным, открытым, гласным. Общая характеристика социально-психологических методов представлена в таблице 2.

Таблица 2. - Общая характеристика социально-психологических методов

Признаки	Содержание
<b>Объект управления</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экологичность выпускаемой продукции или выполняемой услуги и окружающей природной среды</li> <li>2. Характер, психические, психофизиологические особенности работника, эргономичность рабочего места, производственного помещения</li> <li>3. Система подбора, подготовки и переподготовки кадров</li> <li>4. Организация рабочего места</li> <li>5. Система стимулирования труда работников</li> <li>6. Морально-психологический климат в коллективе</li> <li>7. Условия отдыха работников</li> </ol>
<b>Функции управления</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ норма и нормативов социально-психологических процессов</li> <li>2. Выявление узких мест и недостатков</li> <li>3. Формулирование проблемы</li> <li>4. Планирование и улучшение норм и нормативов социально-психологических процессов</li> <li>5. Организация выполнения планов</li> <li>6. Учет и контроль выполнения норм и нормативов</li> <li>7. Регулирование процессов</li> </ol>
<b>Методы управления</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг окружающей природной среды</li> <li>2. Анкетирование</li> <li>3. Наблюдение</li> <li>4. Проведение опытных и экспериментальных работ</li> <li>5. Математико-статистические методы исследования</li> </ol>

**Воспитательные методы** тесно примыкают к социально-психологическим методам управления, при этом они направлены на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления, призваны воздействовать на идейные и морально-этические качества работников.

*Эту группу воспитательных методов управления составляют:*

- вовлечение всего коллектива в управление всем предприятием в целом;
- воспитание у всех работников ответственности за результаты своей деятельности, за бережное отношение к коллективной собственности;
- развитие в коллективе принципиальной, открытой критики и самокритики;
- проведение производственно-экономической учебы членов коллектива;
- вовлечение членов коллектива в различные формы соревнования.

Широкое участие коллектива в управлении предприятием является конкретным проявлением его демократизма. Организационные формы такого участия - общее собрание коллектива, совет трудового коллектива, совет мастеров, совет бригадиров и др.

Основной формой осуществления трудовым коллективом своих полномочий в управлении является общее собрание (конференция). Общее собрание (конференция) решает вопросы о заключении с администрацией предприятия коллективного договора, осуществляет проверку его выполнения, заслушивает отчеты руководителей об их деятельности и дает ей полную достоверную оценку, решает многие другие вопросы.

Воспитательные методы включают в себя повышение ответственности руководящих работников перед коллективом. Этому, в частности, способствует обсуждение отчетов руководителей всех рангов на рабочих собраниях (конференциях) по наиболее актуальным вопросам. Среди воспитательных методов важное место принадлежит производственно-экономической учебе членов коллектива.

Формы такой учебы многообразны. Ими могут быть школы хозяйствования, производственно-экономические семинары, университеты технико-экономических знаний, различные курсы, проведение деловых игр и др. При этом необходимо, чтобы учеба осуществлялась с учетом конкретные условий и задач, стоящих перед коллективом на данном этапе.

Сегодня особого внимания заслуживает изучение особенностей деятельности коллектива в условиях рыночной экономики, а в учебе руководящих кадров – современные актуальные проблемы менеджмента и маркетинга: в частности, современные методы сбора, обработки и анализа рыночной информации, формирование цен, реклама, организация внешнеторговых отношений, культура труда в управлении, культура общения.

[30]

### 1.2.4. Социологические методы управления

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы представлены на рисунке 5.



Рисунок 5. Социологические методы менеджмента

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда,

потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом, они предоставляют необходимые данные для подбора» оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе; особенно полезно знать мнение членов коллектива о руководителе.

*Источники социологической информации:*

- статистическая документация;
- статистические справочники;
- коллективное обсуждение проблем;
- наблюдение;
- анкетирование;
- интервью.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Социологические методы исследования составляют научный инструментарий в работе с персоналом и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. [35]

## **Глава 2. Анализ основных экономических показателей деятельности, ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ»**

### **2.1 Структура управления строительной организации, ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ»**

ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» начало свою деятельность в 2007г. Организовано в форме общества с ограниченной ответственностью. Организация занимается строительством жилых домов.

ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» имеет свой офис, оборудованный всей необходимой офисной техникой, предоставляет все удобства клиентам. Юридический адрес предприятия: г. Ташкент Бектемирский район, ул. Чирчик буйи, 3 дом. ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РУз, законом Республики Узбекистан «О предприятиях Республики Узбекистан», «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Учредительным договором о создании Общества, Уставом организации, заключенных контрактов и договоров, и других законодательно-нормативных актов

Штатное расписание утверждается начальником ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» Численность работников ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» , согласно штатному расписанию, составляет 40 человек. Среди них административного персонала - 20 человек и 20 человек рабочих осуществляющих свою деятельность на строительном объекте. Штатное расписание представлено в таблице 3.

Таблица 3. – Штатное расписание

№	Занимаемая должность	Кол-во человек	Примечание	Место нахождения
<b>АУП</b>				
1	Директор	1	Специалист по строительству. С высшим образованием	Офис
2	Советник директора по строительству	1	С высшим образованием	Офис
3	Главный инженер	1	С высшим образованием	Офис
4	Зам.директора по тех.документации	1	Спец. по тех.надзору	Офис
5	Главный бухгалтер	1	Дипломированный	Офис
6	Начальник ПТО, инспектор ОК	1	С высшим образованием	Офис
7	Начальник участка(прораб)	1	С высшим образованием	Объект
8	Инспектор по ТБ	1	С высшим образованием	Объект
9	Механик	1	С высшим образованием	Объект
10	Прораб	1	С высшим образованием	Объект
11	Мастер	1	С высшим образованием	Объект
12	Экспедитор-снабженец	1	С высшим образованием	Офис
13	Зам.глав. бухгалтера	1	С высшим образованием	Офис
14	Бухгалтер-финансист	1	С высшим образованием	Офис
15	Бухгалтер	1	С высшим образованием	Офис
16	Зав.складом	1	С высшим образованием	Объект
17	Менеджер по купле-продаже квартир	1	С высшим образованием	Офис
18	Диспетчер-табельщик	1	С высшим образованием	Объект
19	Уборщица	2	С высшим образованием	Офис
	<b>ИТОГО</b>	<b>20</b>		
<b>Рабочие</b>				
1	Бетонщик	1	С удостоверением строителя	На объекте
2	Бетонщик	4	С удостоверением строителя	На объекте
3	Газоэлектросварщик	2	С удостоверением строителя	На объекте
4	Разнорабочий	2		На объекте
6	Охранник	1		На объекте
7	Электрик	1		На объекте
8	Электрик	1		На объекте
9	Экскаваторщик-крановщик	1	С удостоверением строителя	На объекте
10	Машинист башенного крана	1	С удостоверением строителя	На объекте
11	Машинист башенного крана	1	С удостоверением строителя	На объекте
12	Рабочие	5		На объекте
	<b>ИТОГО</b>	<b>20</b>		
	<b>ВСЕГО</b>	<b>40</b>		

В данной организации применяется линейно-функциональная структура управления, которая представлена на рисунке 5. Сущность данной структуры состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом - руководителем, получающим официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных.

Данная структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять. В связи с большой ответственностью, и необходимостью владеть большим количеством информации, в штатное расписание была введена должность советника директора по строительству

**Преимуществом данной структуры** является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем, создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Кроме этого, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Среди **недостатков** можно выделить жесткость, негибкость, непригодность к дальнейшему росту и развитию организации. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому.

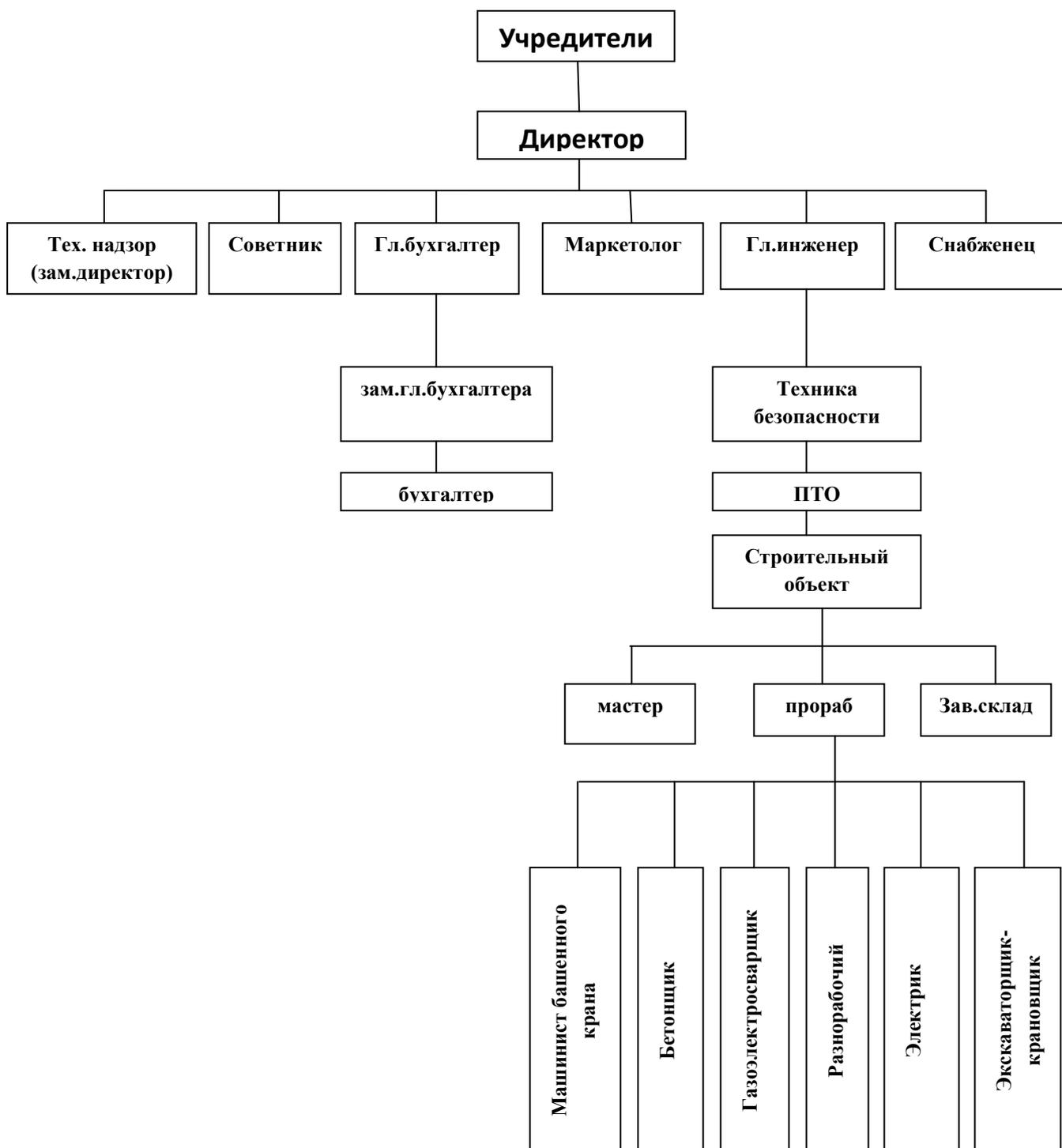


Рисунок 5. - Организационная структура управления

## **2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «MAKON CAPITAL INVEST»**

Анализ хозяйственной деятельности имеет большое значение в деятельности организации. Для проведения анализа необходимо комплексно изучить работу предприятия с целью объективной оценки результатов и выявления возможностей дальнейшего повышения эффективности хозяйствования. Достигнутые результаты оцениваются с точки зрения их соответствия требованиям объективных законов рыночной экономики, а также хозяйственным задачам, стоящим перед изучаемым объектом в анализируемый период.

В ходе экономического анализа изучаются хозяйственные процессы предприятий, социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты их деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов, получающие отражения через систему экономической информации. Необходимо выделить влияние объективных внешних факторов. Постоянно воздействуя на хозяйственную деятельность, они отражают, как правило, действие экономических законов. Значением, содержанием и предметом экономического анализа определяются и стоящие перед ними задачи.

К числу важнейших из них следует отнести: повышение научно-экономической обоснованности разработанных планов и нормативов; объективное и всестороннее исследование выполнения поставленных задач; определение экономической эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов (отдельно и в совокупности); контроль над осуществлением требований коммерческого расчета; испытание оптимальности управленческих решений. В таблице 3 представлена структура актива баланса, в которой отражается всё имущество предприятия, включая как материальные, так и нематериальные ценности, а также состав и размещение имеющихся ценностей. [34]

Таблица 3. - Структура актива баланса

Актив баланса	2009г.		2010г.		Отклонение		Темп изменения	2011г.		Отклонение		Темп изменения
	Тыс. сум	% к итогу балан са	Тыс. сум	% к итогу баланс а	Тыс. сум	%		Тыс. сум	% к итогу балан са	Тыс. сум	%	
Имущество всего	4526482,7	100	3526843,5	100	-999639,2		-22,1	4702196,4	100	+1175352,9		+33,3
Основные средства по остаточной стоимости	47407,4	1,0	45587,2	1,2	-1820,2	+0,2	-3,8	1136946,4	24,2	+1091359,2	+23,0	+2394
Капитальные вложения	-	-	374590,3	10,6	+374590,3	+10, 6	+100	-	-	-374590,3	-10,6	-100
Краткосрочные инвестиции	78000,0	1,7	34000,0	0,9	-44000,0	-0,8	-56,4	32000,0	0,7	-2000,0	-0,2	-5,9
Запасы и затраты в т.ч. готовая продукция производственные запасы	3991746,3 - 284027,7	88,2	2922344,7 469853,7 304774,2	83,0	-1069401,6 +469853,7 -20746,5	-5,2	-26,8	3411210,9 3359473,6 51737,3	72,5	+4888866,2 +2889619,9 -253036,9	-10,5	+16,7
Денежные средства	232076,4	5,1	5567,4	0,2	-176402,4	-4,9	-76,0	14024,5	0,3	+8457,1	+0,1	+152
Дебиторская задолженность	176851,0	3,9	144753,9	4,1	-32097,1	+0,2	-14,1	108014,6	2,3	-36739,3	-1,8	-25,4
Прочие оборотные активы	401,6	0,1	-	-	-401,6	-0,1	-100	-	-	-	-	-

При анализе структуры актива баланса было выявлено, что в 2010 году имущество предприятия уменьшилось на 999639,2 тыс.сумов и составило на конец года 3526843,5 тыс.сумов.

За отчетный период 2011года имущество ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST» увеличилось на 1175352,9 тыс.сумов, составив в конце периода 4702196,4 тыс.сумов. Данное изменение обусловлено увеличением основных средств и вложений и увеличением оборотных средств на 33,3%. Приращение материальных оборотных средств было обусловлено ростом производственных запасов, объем готовой продукции увеличился на 2889619,9 тыс.сумов. На 1,8 % снизился удельный вес дебиторской задолженности, достигший к концу периода 2,3%. [33] Наглядно структуру актива за 2009, 2010, 2011г можно рассмотреть в диаграмме 1,2,3



Диаграмма 1. – Структура актива баланса 2009г

### Структура актива баланса 2010г.

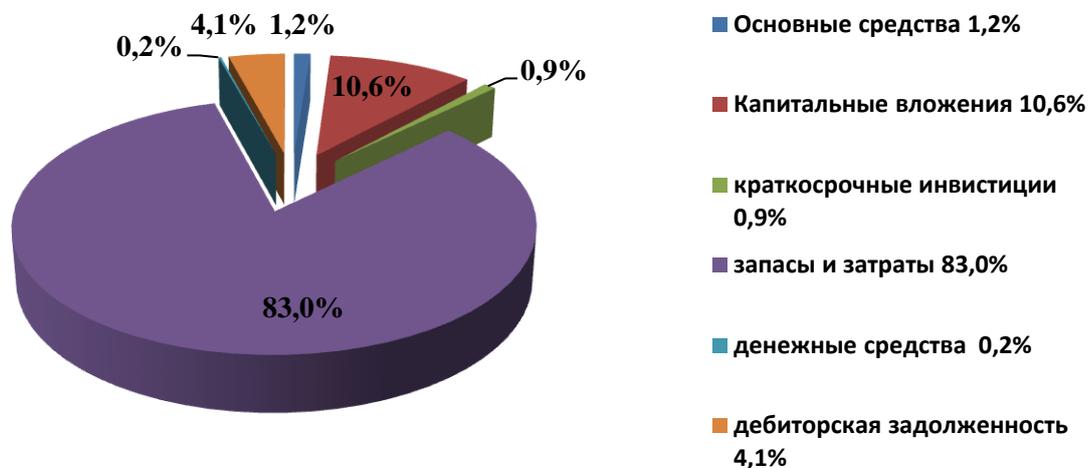


Диаграмма 2. – Структура актива баланса 2010г

### Структура актива баланса 2011г.

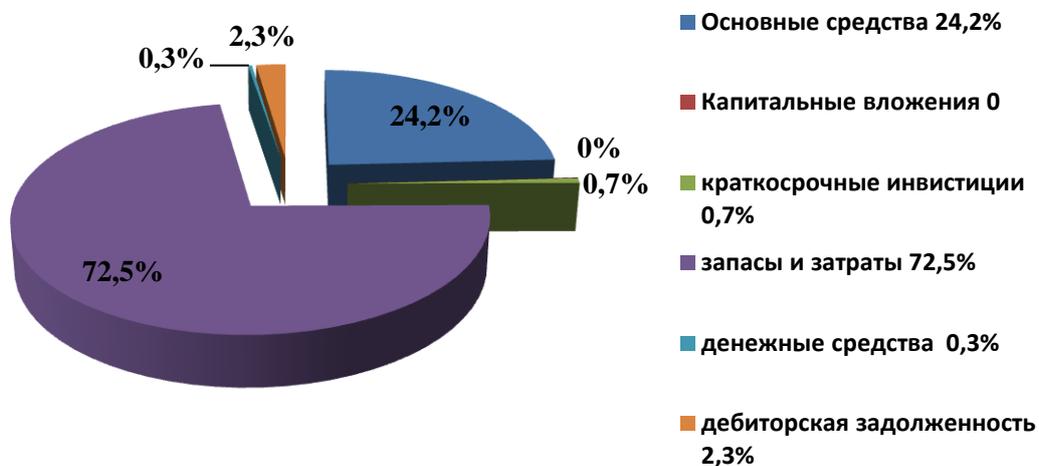


Диаграмма 3. – Структура актива баланса 2011г

Как видно из таблицы 3 и диаграмм 1,2,3, наибольший удельный вес в оборотных активах занимают запасы и затраты. На их долю в 2009 году приходится 88,2 %, в 2010 году 83,0 %, а на конец, 2011 года – 72,5 % текущих активов. К концу 2011 года снизилась доля дебиторской задолженности, значительно увеличилась готовая продукция, а доля краткосрочных финансовых вложений несколько снизилась.

Анализируя изменения состава и динамику текущих активов как наиболее мобильной части капитала, от состояния которых зависит финансовое состояние предприятия, следует отметить, что стабильная структура оборотного капитала свидетельствует о стабильном, отлаженном процессе производства и сбыта продукции.

Большое влияние на производственные результаты и финансовое состояние организации оказывает качество производственных запасов. В целях нормального хода производства и сбыта продукции запасы должны быть оптимальными. Приведенные данные таблицы 3 свидетельствуют об ускорении оборачиваемости запасов, а, следовательно, о повышении деловой активности предприятия. 2009 год -284027,7 тыс.сумов, 2010 год - 304774,2 тыс.сумов, 2011 год- 51737,3 тыс.сумов. [33]

Накопление больших запасов свидетельствует о спаде активности организации. Большие сверхплановые запасы приводят к замораживанию оборотного капитала, замедлению его оборачиваемости, в результате чего ухудшается ФСП, возникают проблемы с ликвидностью, увеличивается порча сырья и материалов, растут складские расходы, что отрицательно влияет на конечные результаты деятельности.

Поэтому каждая организация должна стремиться к тому, чтобы производство, вовремя и в полном объеме обеспечивалось всеми необходимыми ресурсами и в то же время, чтобы они не залеживались на складах. Управление денежными средствами имеет такое же значение, как и управление запасами. Искусство управления текущими активами состоит в

том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму денежных средств, которые нужны для текущей оперативной деятельности. Наличие больших остатков денег на протяжении длительного времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала.

Чтобы деньги работали в организации, необходимо их пускать в оборот с целью получения прибыли:

- расширять свое производство, прокручивая их в цикле оборотного капитала;

- инвестировать в доходные проекты других субъектов хозяйствования с целью получения выгодных процентов;

- уменьшать величину кредиторской задолженности с целью сокращения расходов по обслуживанию долга;

- обновлять основные фонды, приобретать новые технологии и т.д.

От эффективности использования оборотных средств во многом зависит финансовое состояние организации и устойчивость ее положения на рынке, основными показателями которых являются платежеспособность и ликвидность. Рациональная организация производственных запасов является важным условием повышения эффективности использования оборотных средств.

Основные пути сокращения производственных запасов сводятся к их рациональному использованию; ликвидации сверхнормативных запасов материалов; совершенствованию нормирования; улучшению организации снабжения, в том числе путем установления четких договорных условий поставок и обеспечения их выполнения, оптимального выбора поставщиков, налаженной работы транспорта. В таблице 4 представлена структура пассива баланса, которая отражает источники средств, их величину и структуру. [20]

Таблица 4. - Структура пассива баланса

Пассив баланса	2009г.		2010г.		Отклонение		Темп изменения	2011г.		Отклонение		Темп изменения
	тыс. сум	% к итогу баланса	тыс. сум	% к итогу баланса	тыс. сум	%		тыс. сум	% к итогу баланса	тыс. сум	%	
Имущество всего	4526482,7	100	3526843,5	100	-999639,2		-22,1	4702196,4	100	+1175352,9		+33,3
Уставный капитал	10000,0	0,2	10000,0	0,3	0	+0,1	-	10000,0	0,21	0	-0,09	-
Резервный капитал	-	-	3561,9	0,1	+3561,9	0,1	0,1	8313,0	0,17	+4751,1	+0,07	+33,4
Нераспределенная прибыль	-112462,8	-2,5	166221,2	4,7	+53758,4	+2,2	47,8	118758,5	2,52	-47462,7	-2,18	-28,5
Долгосрочные обязательства	1350000,0	29,8	1128115,5	32,0	-221884,5	+2,2	-15,4	1965000,0	41,8	+836884,5	+9,8	+74,2
Краткосрочные обязательства	100000,0	2,2	50000,0	1,4	-50000	-0,8	-50,0	0,0	0,0	-50000,0	-1,4	-100
Авансы полученные	2718676,2	60,1	1850566,5	52,5	-868109,7	-7,6	-31,9	1882586,9	40,0	+32020,4	-12,5	+1,7
Кредиторская задолженность	460269,3	10,2	318378,4	9,0	-141890,9	-1,2	-30,8	717538,0	15,3	+399159,6	+6,3	+125,3

Анализ структуры пассива баланса показал, что в 2010 году имущество организации уменьшилось на 999639,2 тыс.сумов, и составило на конец года 3526843,5 тыс.сумов, за счет уменьшения обязательств предприятия. Рост источников собственных средств на 57320,3 (3561,9+53758,4) тыс.сумов повысил долю имущества организации, покрываемую собственными средствами, за отчетный период до 2,22% (2,2+0,1-0,08). За отчетный 2011год имущество ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST» увеличилось на 1175352,9 тыс.сумов, за счет уменьшения собственных средств и увеличения обязательств. Доля обязательств по долгосрочным банковским кредитам увеличилась на 836884,5 тыс.сумов. Удельный вес кредитных и других заемных источников увеличился (9,8-1,4) на 8,4% составив в конце периода 1965000,0 тыс.сумов. Доля кредиторской задолженности организации увеличилась на 6,3% и достигла 717538,0 тыс.сумов. [33] Наглядно структуру актива за 2009, 2010, 2011г можно рассмотреть в диаграмме 4,5,6.



Диаграмма 4.- Структура пассива баланса за 2009г



Диаграмма 5.- Структура пассива баланса за 2010г



Диаграмма 6.- Структура пассива баланса за 2011г

Основные фонды организации участвуют в процессе производства и являются самой главной основой деятельности любого предприятия. Состояния использования основных фондов представлено в таблице 5.

Таблица 5. – Анализ состояния использования основных фондов

№	Показатель	Фактически		Отклонение (+,-)	Темп изменения
		За предыдущий период 2010г	За отчетный период 2011г		
1	Среднегодовая остат.стоимость ОС (тыс.сум)	45587,2	1136946,4	+1091359,2	+2394
2	Выручка от реализации (тыс.сум)	4339339,5	3099231,6	-1240107,9	-28,6
3	Чистая прибыль (тыс.сум)	278684,0	118758,5	-159925,5	-57,3
4	Фондоотдача ОС (тыс.сум)	9518,7	272,6	-9246,1	-97,1
5	Рентабельность ОС(%)	611,0	10,4	-600,6	-98,3

$$\text{Фондоотдача (2010)}=4339339,5/45587,2*100=9518,7$$

$$\text{Фондоотдача(2011)}=3099231,6/1136946,4*100=272,6$$

$$\text{Рентабельность ОС}=278684,0/45587,2*100=611$$

$$\text{Рентабельность ОС}=118758,5/1136946,4*100=10,4$$

Данные таблицы показывают, что большинство показателей основных фондов имеют тенденцию к снижению. Темпы роста прибыли отстают от темпов роста выручки от реализации, что свидетельствует о снижении доли рентабельных изделий в составе продукции. В результате рентабельность использования основных фондов снизилась.

Оборотные средства в отличие от основных фондов в течение одного производственного цикла полностью потребляются, переносят свою стоимость на готовый продукт и восстанавливаются как в вещественно-натуральном, так и в стоимостном выражении, находясь, таким образом, в непрерывном движении. Анализ состояния движения и эффективности использования оборотных средств, представлен в таблице 6.

Таблица 6. - Анализ состояния движения и эффективности использования оборотных средств

Показатели	На начало периода 2010		На конец периода 2011		Отклонение		Темп изменения в %
	тыс.сум	% к итогу баланса	тыс.сум	% к итогу баланса	тыс.сум	%	
Оборотные средства	3106666,0	100	3565250,0	100	+458584,0	0	+14,8
Собственные средства	179783,1	5,8	137071,5	3,8	-42711,6	-2,0	-23,7
Собственные оборотные средства	2738287,6	88,1	2847712,0	79,8	+109424,4	-8,3	+4,0
Заемные средства	3347060,4	107,7	4565124,9	128,0	+1218064,5	+20,3	+36,4
Запасы и затраты	2922344,7	94,1	3411210,9	96,7	+488866,2	+2,6	+16,7
Дебиторская задолженность	144753,9	4,6	108014,6	3,2	-36739,3	-1,4	-25,4
Денежные средства	5567,4	0,2	14024,5	0,4	+8457,1	+0,2	+151,9

По таблице 6 видно, что наблюдается общая тенденция роста показателей (за исключением снижения собственных средств на 42711,6 тыс.сумов).

Оборотные средства за истекший год увеличились на 458584,0 тыс.сумов, достигнув в конце года 356525,0 тыс.сумов.

В процентном отношении снизилась доля собственных средств (с 5,8% до 3,8%) и возросла доля запасов и затрат (с 94,1% до 96,7%). Денежные средства в среднем за год составили 0,3% оборотных средств.

Дебиторская задолженность снизилась на 1,4% и достигла 3,2% (108014,6 тыс.сумов) к итогу баланса.

Устойчивым состоянием предприятия считается тогда, когда в общей сумме оборотных средств, преобладают собственные оборотные средства: в начале года это соотношение было 88,1%, а в конце немного ухудшилось, снизившись на 8,3%, и достигло 79,8%.

Из данных таблицы 6 следует, что за отчетный год сумма заемных средств увеличилась на 1218064,5 тыс.сумов или на 36,4 %. Привлечение заемных средств в оборот предприятия — явление нормальное. Это содействует временному улучшению финансового состояния при условии, что они не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются. В противном случае может возникнуть просроченная кредиторская задолженность, что в конечном итоге приводит к выплате штрафов и ухудшению финансового положения.

Анализ финансовых показателей и коэффициентов позволяет понимать конкурентную позицию организации на текущий момент времени. Структура и динамика показателей финансовых результатов представлены в таблице 7.

Таблица 7. - Структура и динамика показателей финансовых результатов

	<b>Показатели</b>	<b>2010г.</b>	<b>2011г.</b>	<b>Отклонение (+,-)</b>	<b>Темп изменения</b>
<b>1</b>	Выручка от реализации (оборот.средства) % к оборотным средствам	4339339,5 (3106666,0) 139,7	3099231,6 (3565250,0) 86,9	-1240108,2  -52,8	-28,6  -37,8
<b>2</b>	Чистая выручка от реализации % к выручке от реализации	4339339,5 100	3099231,6 100	-1240108,2 0	-28,6 0
<b>3</b>	Затраты на производство реализованной продукции С/С % к выручке от реализации коэф.валовой прибыли (норма 20-50%)	3488522,4  80,4 19,6	2412779,2  77,8 22,1	-1075743,2  -2,6 +2,5	-30,8  -3,2 +12,6
<b>4</b>	Валовая прибыль от реализации % к реализации	850817,1 19,6	686452,4 22,1	-164364,7 +2,5	-19,3 +12,7
<b>5</b>	Производственные расходы % к выручке от реализации	353769,2 8,1	553454,9 17,8	+199685,7 +9,7	+56,4 +119,7
<b>6</b>	Прибыль от основной деятельности % к выручке от реализации	497047,9 11,4	277366,8 8,9	-219681,1 -2,5	-44,2 -21,9
<b>7</b>	Прибыль от общехозяйственной деятельности до уплаты налогов % к выручке от реализации	498128,0 11,5	277366,8 8,9	-220761,2 -2,6	-44,3 -22,6
<b>8</b>	Чистая прибыль, оставшаяся у предприятия % к чистой выручке от реализации (коэф.прибыльности) норма>15%	278684,0 6,4	118758,5 3,8	-159925,5 -2,6	-57,4 -40,6
<b>9</b>	Прибыльность продаж (доля прибыли на 1сум реализации)%	19,6	22,1	+2,5	+12,7
<b>10</b>	Рентабельность оборотного капитала (доля чистой прибыли на 1сум текущих активов)%	9,0	3,3	-5,7	-63,3
<b>11</b>	Рентабельность собственного капитала(доля чистой прибыли на 1сум собственного капитала)%	155,0	86,6	-68,4	-44,1
<b>12</b>	Рентабельность затрат (доля прибыли от производственной деятельности в расходах основной производственной деятельности)%	12,9	9,3	-3,6	-27,9

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования организации. Финансовые результаты деятельности организации характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Результаты финансовой деятельности организации, ООО «Makon Kapital Invest» представлены в диаграмме 7.

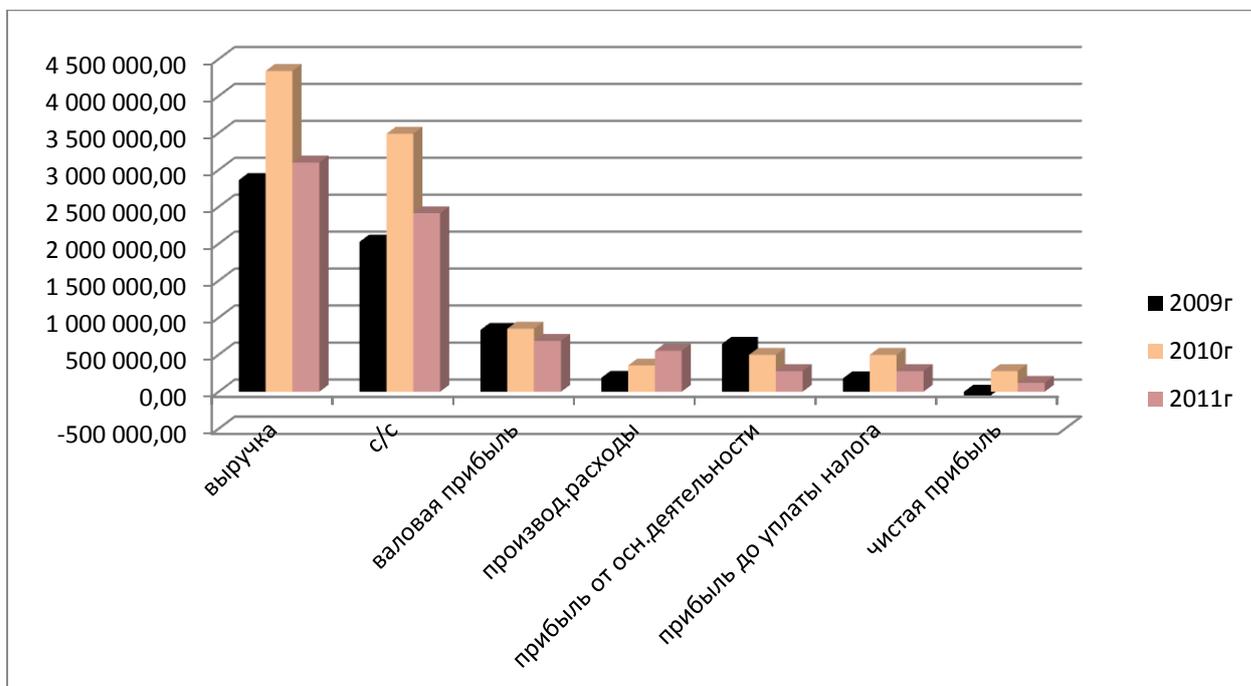


Диаграмма 7. – Финансовые результаты, тыс.сум

Сумма доходов за прошлый год по сравнению с текущим снизилась на-10968818,7тыс.сумов . Доход 2010-2011(4340419,6-3243600,9),сумма расходов снизилась на 936893,2 тыс.сумов. (4061735,6-312484,4). Темп снижения доходов составил 25,27%, что привело к снижению чистой прибыли на 159925,5 тыс. сумов. Доля доходов от реализации снизилась на 2,6%.

Доля производственной себестоимости реализованной продукции снизилась на 8,6%. Доля уплаченных налогов на прибыль снизилась на 0,5%.

Доля снижения чистой прибыли по сравнению с прошлым годом на 159925,5 тыс.сумов произошло за счет следующих факторов:

- уменьшения чистой выручки от реализации уменьшило доход предприятия
- увеличение расходов периода по сравнению с прошлым годом.

### 2.3. Анализ финансовых коэффициентов

Финансовая устойчивость организации, ООО «Makon Kapital Invest», характеризуется такими показателями как: сохранение платежеспособности компании, погашение текущих обязательств, управление дебиторской задолженностью, привлечение заемных средств, поддержание продаж на необходимом уровне, рентабельность деятельности.

В связи с этим и анализ финансовой устойчивости, ООО «Makon Kapital Invest», хотелось бы провести как отдельно по каждому из направлений: анализ ликвидности (платежеспособности); анализ финансовой устойчивости; анализ денежного потока и анализ рентабельности, - так и по совокупности полученных результатов. Все эти направления затрагивают анализ активов предприятия, анализ собственных средств (собственного капитала).

Не существует отдельно взятого коэффициента финансовой устойчивости, по которому можно было бы безошибочно определить финансовое состояние организации, ООО «Makon Kapital Invest» на предмет его устойчивости. Поэтому при анализе финансовой устойчивости хотелось бы рассмотреть набор коэффициентов, которые нужно интерпретировать как по отдельности, так и в совокупности.

Способность организации выполнить свои текущие обязательства по долгам отражает коэффициент ликвидности. Одним из измерителей ликвидности является оборотный капитал, разница между текущими активами и текущими обязательствами.

$$\text{Коэф. текущей ликвидности} = \frac{\text{Текущие активы}(ТА)}{\text{Текущие обязательства}(ТО)}$$

$$\text{Коэф. текущей ликвидности 2010г.} = 3106666,0/368378,4=8,4$$

$$\text{Коэф. текущей ликвидности 2011г.} = 3565250,0/717538,0=4,9$$

Это означает что, на каждый 1 сум текущих обязательств приходится в 2010г 8,4 сумов, в 2011г. 4,9 сумов текущих активов.

Организация располагает значительным объемом оборотных активов и неумело управляет ими. Значение коэффициента выше 3 нежелательны, так как это указывает на наличие у ООО «Makon Kapital Invest» средств, больших, чем оно может эффективно использовать, что влечет за собой снижение показателя рентабельности активов.

Наиболее жестким критерием платёжеспособности организации является коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какая часть краткосрочных заёмных обязательств может быть возвращена немедленно.

$$\text{Кэф. абсолютной ликвидности} = \frac{\text{Денежные ср-ва} + \text{крат.фин.вложения}}{\text{Текущие обязательства(ТО)}}$$

Этот показатель по нашим данным составляет:

$$\text{Кэф. абсолютной ликвидности 2010год} = 39567,4 / 368378,4 = 0,1 \text{ сум}$$

$$\text{Кэф. абсолютной ликвидности 2011год} = 46024,5 / 717538 = 0,06 \text{ сум}$$

Достаточными являются показатели 0,2-0,25. При расчете, кэф. абсолютной ликвидности в 2010г составил 0,1, а в 2011г 0,06 денежных средств на 1 сум текущих обязательств. Что является очень низким показателем.

Общая оборачиваемость активов характеризует отношение между клиентами и экономическими ресурсами организации, используемыми для управления.

Оборачиваемость активов:

$$\text{За 2010г: Чистая реализация / Всего активов} = 4339339,5 / 3526843,5 = 1,23$$

$$\text{За 2011г: Чистая реализация / Всего активов} = 3099231,6 / 4702196,4 = 0,65$$

Таким образом, в 2010 году организация заработала 1,23 сум при реализации на каждый 1 сум общих активов, а в 2011 году заработала 0,65 сум на каждый 1 сум. Чем больше оборачиваемость активов, тем больше суммы,

поступающие от клиентов. Степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в предприятие характеризует финансовый ливередж и коэффициент покрытия долгов.

$$\text{Финансовый ливередж} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$$

Финансовый ливередж **2010** - 3347060,4 /179783,1= 18,62

Финансовый ливередж **2011** - 4565124,9 /137071,5= 33,30

На каждый 1 сум собственного капитала организации приходится в 2010 году 18,62 сума обязательств, в 2011 году этот показатель выше и составляет 33,3 сума обязательств. Поскольку отношение намного выше 1, можно сказать что организация имеет очень высокий финансовый ливередж, и что для нее может быть затруднительно получить еще займы или кредиты.

Заемный капитал /Сумма активов 3347060,4 /3526843,5=0,95=94,9%

Заемный капитал /Сумма активов 4565124,9 /4702196,4=0,97=97,1%

Таким образом в 2010 году за счет займов финансировалось 94,9% активов ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST», в 2011 году за счет займов финансировалось 97,1% активов.

Эффективность работы организации в целом характеризуют показатели рентабельности. Они более полно, чем прибыль характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Показатели рентабельности представлены в таблице 8.

Таблица 8. – Показатели рентабельности

№	Показатели	За 2010г.	За 2011г.	Отклонения (+; -)
1	Рентабельность реализации	80,4	77,8	-2,6
2	Прибыльность продаж	19,6	22,1	+2,5
3	Рентабельность основной деятельности	124,0	128,4	+4,4
4	Рентабельность активов	7,9	2,5	-5,4
5	Рентабельность собств.капитала	155,0	86,6	-68,4
6	Рентабельность заемного капитала	8,3	2,6	-5,7
7	Эффективность инвестированного капитала	15,8	6,9	-8,9

Рентабельность реализации по сравнению с прошлым годом снизилась на 2,6% и составила в конце года 77,8%. Это значит, что себестоимость продукции составляет 77,8% от чистой выручки от реализации.

Динамика коэффициента свидетельствует о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за использованием материальных запасов.

Коэффициент прибыльности продаж означает, сколько чистой прибыли приносит каждый сум выпущенной продукции.

Этот показатель вырос за год на 2,5%. Такой результат можно считать удовлетворительным. Рост рентабельности основной деятельности свидетельствует об увеличении прибыли на каждый вложенный в производство сум.

Для сравнения рентабельности активов нормальными считаются значения от 5 до 10%. Снижение показателя характеризует не способность предприятия использовать в полной мере оборотный и внеоборотный капитал, т.е. всех средств, имеющих в распоряжении организации.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала, инвестированного собственниками.

Снижение коэффициента свидетельствует о падении спроса на продукцию. Снижение коэффициента рентабельности заемного капитала характеризует не эффективное использование средств вложенных в данную

организацию, т.е. снижение прибыли с каждого вложенного сума вложенного в предприятие.

Коэффициент эффективности инвестированного капитала показывает на не эффективное использование инвестированных средств, т.е. уменьшение дохода на одну денежную единицу всех вложенных средств.

## **2.4 Анализ использования трудовых ресурсов**

### **ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ»**

Трудовые ресурсы являются активной частью производственных сил, а значит, организация их деятельности и эффективность использования напрямую влияют на результаты экономической деятельности организации.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами представлена в таблице 9.

Таблица 9. – Обеспеченность организации трудовыми ресурсами за 2011 г.

<b>Категории персонала</b>	<b>План (чел)</b>	<b>Факт (чел)</b>	<b>% обеспеченности</b>
Численность персонала всего	40	35	0,87
В том числе:			
Рабочие	20	20	1,0
Служащие	13	10	0,77
ИТР	5	4	0,8
МОП	2	1	0,5

Из таблицы 9 видно, что плановая численность и структура кадров изменилась в сторону сокращения. Данные показывают, что общее сокращение численности персонала на 5 человек явилось следствием аттестации и рационализации рабочих мест административно управленческого персонала (АУП). Так, за счет упорядочения загрузки специалистов и ликвидации параллельного выполнения ими однородных функций общее число АУП сокращено на 5 человек. При этом наблюдается несовпадение разрядов, по выполнению тех или иных работ. Несовпадение разрядов можно

рассмотреть на примере матрицы разрядов рабочих и работ представленной в таблице 10.

Таблица 10. – Матрица разрядов рабочих и работ

Разряд рабочего	Разряд работы						Итого
	I	II	III	IV	V	VI	
I							-
II	2	1					3
III		6	2				8
IV					4	2	6
V				2			2
VI					1		1
Итого	2	7	2	2	5	2	20

В рассматриваемом примере из 6 рабочих IV разряда четверем было поручено выполнение работ V разряда, а двоим VI разряда, в тоже время рабочий VI разряда выполнял работу V разряда. Совпадение разряда рабочего с разрядом выполненных работ имеет место в 3 случаях из 20, что составляет 15%. В 11 случаях (55%) рабочие выполняли работы ниже квалификации и в 6 случаях (30%) - выше. Добиться на практике полного совпадения разрядов сложно. Необходимо учитывать, что если рабочий выполняет работу ниже по разряду, чем ему присвоенный, то он имеет право на доплату. Если рабочему низкой квалификации поручить выполнение сложной работы, то вероятность ее не качественного выполнения (брака) будет достаточно большой. [32]

На примере матрицы разрядов, можно заметить, что рабочие, которых привлекают на работы высшего разряда основным стимулом является материальное поощрение, в виде надбавки или премии, что говорит о применении экономических методов управления. Во время выполнения рабочими работы на разряд выше или ниже, простаивает его собственная работа, которая повлечет за собой все остальные простои, это говорит о нехватке персонала и о неорганизованной кадровой политике. На мой взгляд,

предприятие должно иметь в штатном расписании рабочих по всем разрядам, и более грамотно распределять обязанности и обязательно вести график работ.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени, представленными в таблице 11.

Таблица 11. - Полнота использования трудовых ресурсов

Показатель	2010г	Отчетный 2011год		Отклонение	
		план	факт	От прошлого года	От плана
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	35	35	40	+5	+5
Отработано за год одним рабочим:					
Дней (Д)	240	240	210	-10	-10
Часов (Ч)	1884	1908	1638	-246	-270
Средняя продолжительность рабочего дня (П),ч	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Фонд рабочего времени, ч	65940	66780	65520	-420	-1260

Фонд рабочего времени ( $\Phi P B$ ) зависит от численности рабочих ( $\text{ЧР}$ ), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год ( $D$ ) и средней продолжительности рабочего дня ( $\Pi$ ):

$$\Phi P B = \text{ЧР} \times D \times \Pi.$$

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на -1260 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

$$\Delta \Phi P B_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times D_{\text{пл}} \times \Pi_{\text{пл}} = (40 - 35) \times 240 \times 7,95 = 9540$$

$$\Delta \Phi P B_{\text{д}} = (D_{\text{ф}} - D_{\text{пл}}) \times \text{ЧР}_{\text{ф}} \times \Pi_{\text{пл}} = (210 - 240) \times 40 \times 7,95 = -9540$$

$$\Delta \Phi P B_{\text{п}} = (\Pi_{\text{ф}} - \Pi_{\text{пл}}) \times D_{\text{ф}} \times \text{ЧР}_{\text{ф}} = (7,8 - 7,95) \times 210 \times 40 = -1260$$

Всего-1260ч

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 210 дней вместо 240, в связи, с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех — 400 дней, или 3180ч (400\*7.95).

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,15ч, а за все отработанные дни всеми рабочими – 1260 ч. Общие потери рабочего времени - 10800 ч 1638-1908\*40. Общие потери рабочего времени составят  $10800*100/65520=16\%$ .

Эффективность работ строительных бригад определяет конечный результат и эффективность деятельности всех вышестоящих уровней управления. До 90 % простоев бригад на строительстве объектов объясняется несовершенством управления строительным производством.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставим данные фактического и планового баланса рабочего времени. Они могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом:

- дополнительными отпусками с разрешения администрации,
- заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности,
- прогулами,
- простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов,
- простоями из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

Также потери рабочего времени могут быть связаны со слабым применением социально-психологических методов управления, которые способны повысить производственную и творческую активность трудового коллектива. Формирование благоприятного социально-психологического климата, во многом зависит от руководителей отделов или рабочих групп.

Необходимо понять, почему на предприятии наблюдаются частые прогулы и по возможности свести их к минимуму. Если прогулы не получается искоренить допустим воспитательными разговорами необходимо применить административные методы, больше к руководителям на местах, чем к рабочим. Правила эффективного делегирования полномочий руководителей можно рассмотреть на примере рис 2. представленного в теоретической части 1 главы. К рабочим можно применить штрафные санкции.

Каждый вид потерь анализируется подробнее, особенно те, которые зависят от предприятия. Без необходимости предприятие не может предоставлять дополнительные отпуска, в тот момент, когда наблюдается нехватка рабочих.

Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции и говорит о высокой производительности труда. Положительная динамика этого показателя определяет экономию трудозатрат на предприятии и ведет к экономическому росту. В данном случае резерв не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

В таблице 12 видно, в результате чего могут возникнуть потери во времени, которые могут сказаться на производительности труда, и получении экономического роста. В существующих методах управления не учитываются многие технологические и организационно-экономические факторы производства работ. Так, оперативный учет плановых показателей выполненных технологических комплексов и этапов работ, как правило, осуществляется не на уровне бригады, а на уровне объекта в целом.

Эффективное управление строительными бригадами может быть осуществлено только на основе системотехники строительства и создания новой информационной технологии.

Таблица 12. – Потери рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	Пл н	Факт	На одного рабочего	На всех рабочих
Календарное количество дней В том числе:	365	365	0	0
Праздничные	5	5	0	0
Выходные	52	52	0	0
Выходные субботы	50	50	0	0
Номинальный фонд рабочего времени, дни	258	258	0	0
Неявки на работу дни В том числе:	30	40	10	400
Ежегодные отпуска	16	16	0	0
Административные	5	8	3	120
Болезни	9	12	1,3	52
Простои	0	4	4	160
Явочный фонд рабочего времени, дни	240	210	-30	-1200
Продолжительность рабочей смены, ч	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, ч	1920	1680	-240	-9600
Праздничные сокращенные дни, ч	5	5	0	0
Полезный фонд рабочего времени	1915	1675	-240	-9600
Средняя продолжительность рабочей смены, ч	7,95	7,8	-31,5	-1260

Из таблицы видно большая часть потерь  $((120 + 160) \times 7,95 + 1260 = 3486$  ч) вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению двух работников  $(3486/1908=2)$ .

Эффективность работы организации обуславливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Формировать кадровый состав следует в соответствии со следующими показателями:

1) фактической численностью работников, включающей постоянных и временных работников, а также совместителей;

2) составом работников по характеру выполняемых видов деятельности (основным, вспомогательным, административным);

3) составом работников по социально-демографическим характеристикам (полу, возрасту, национальности и др.);

4) квалификационным уровнем человеческих ресурсов.

Концепция развития человеческих ресурсов фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

1. Индивидуальный уровень – работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри организации партнерами, которые ведет себя так, словно эта организация является их собственностью.

2. Групповой уровень – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма.

3. Организационный уровень – организация развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учиться и умеет вырабатывать свое видение нового состояния и окружающей среды.

## **2.5. Анализ социальной защищенности членов трудового коллектива**

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением выполнения плана социального развития предприятия по следующим группам показателей:

- **повышение квалификации работников** - один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач. Работодатель обязан направлять на

повышение квалификации работников, если это является условием выполнения конкретных видов деятельности;

- ***улучшение условий труда и укрепление здоровья работников***

Стратегии укрепления здоровья на рабочем месте также сочетают ликвидацию факторов риска для здоровья с усилением факторов благотворных здоровью и качеству жизни, которая должна включать:

- Участие, то есть, вовлечение всего персонала;

- Интеграция, то есть, отражение укрепления здоровья на рабочем месте во всех важных решениях и во всех отделениях и уровнях организации;

- Управление проектом, то есть, развертывание всех мероприятий и программ согласно циклу решения проблемы, а именно: анализ нужд, установление приоритетов, планирование, осуществление, непрерывный мониторинг и оценка;

- Всесторонность: то есть, включение в укрепление здоровья на рабочем месте мероприятий с различных областей, направленных как индивидуально, так и окружающей средой. При чем, стратегию уменьшения рисков следует сочетать со стратегией формирования и укрепления предупреждающих факторов и потенциалов здоровья;

- ***улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий.***

Наиболее типичными направлениями социальной защиты, определяемыми коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, и в первую очередь многодетным семьям, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску, частичная оплата питания, проезда и т.п.;

Анализ динамики по повышению квалификации работников предприятия показал:

Процент работников, обучающихся в высших учебных заведениях - 5% (2чел)

процент работников, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии - 7,5% (3чел)

процент работников, повышающих свою квалификацию - 2,5% (1чел)

Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия. В связи, с чем возникает необходимость анализа производительности труда. [34]

**Производительность труда** характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ. На предприятии производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки (**В**) и трудоемкости (**Тр**) продукции, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость. **Выработка** - основной показатель производительности труда. Выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции (**ОП**) к среднесписочной численности работников либо рабочих (**Ч**):

$$В = ОП/Ч$$

$$В_{2010} = 3488522,4/35 = 99672,1 \text{ тыс. сумов}$$

$$В_{2011} = 2412779,2/40 = 60319,5 \text{ тыс. сумов}$$

**Трудоемкость продукции** выражает затраты рабочего времени на производство единицы продукции.

Трудоемкость определяется:

$$T_p = T/ОП$$

$T_p$  – трудоемкость,  $T$  - время, затраченное на производство всей продукции, нормо-ч, человеко-ч,  $ОП$  - объем произведенной продукции в натуральном выражении.

$$T_{p2010} = 65940 / 3488522,4 = 0,02 \text{ часа}$$

$$T_{p2011} = 65520 / 2412779,2 = 0,03 \text{ часа}$$

Исходя из расчетов процесса потребления рабочей силы и средств производства, факторы определяющие снижение производительности труда, целесообразно объединить в две группы:

- материально-технические, обусловленные уровнем развития и использования средств производства, в первую очередь техники;
- социально-экономические, характеризующие степень использования рабочей силы.

Для оценки мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников, в соответствии с гигиеническими требованиями для строительных объектов и площадок состав санитарно-бытовых помещений, представлен в таблице 13.

Гигиеническая оценка фактического состояния условий труда производится на основе сопоставления результатов измерений факторов производственной среды и трудового процесса с установленными для них гигиеническими нормативами.

На базе таких сопоставлений и на основе действующей классификации условий труда определяется класс условий труда и степени вредности и (или) опасности как для каждого вредного и (или) опасного производственного фактора, так и для рабочего места в целом.

**Таблица 13.- Мероприятия по улучшению условий труда и укреплению  
здоровья работников**

<b>Наименование</b>	<b>Назначение</b>
Гардеробные, умывальные, душевые, уборные, помещения для сушки спецодежды и обуви, помещения для ремонта спецодежды и обуви, прачечные	Для всех строительных рабочих независимо от санитарной характеристики производственного процесса
Помещения для личной гигиены женщин	При общем числе работающих женщин 100 и более
Помещения для обогрева	Для всех работающих на открытой площадке при среднесуточной температуре 0° С и ниже
Помещения для регламентированного отдыха	В тех случаях, когда предусматриваются виды работ, требующие периодических перерывов
Укрытия от солнечной радиации, атмосферных осадков и установки лучистого обогрева	Для всех работающих на открытой строительной площадке при среднесуточной температуре воздуха 0° С и ниже более 100 дней в году
Помещения для обеспыливания и обезвреживания спецодежды	Для работающих в условиях большого количества пыли, ядовитых и токсических веществ красителей
Помещения для ручных ванн	При количестве работающих с вибрирующими инструментами более 100 человек в наиболее многочисленной смене
Помещения приема пищи	В случаях, когда на строительных участках отсутствуют столовые или они удалены на расстояние свыше 600 м

## **Глава 3. Рекомендации по совершенствованию современных методов менеджмента на предприятии**

### **3.1. Реструктуризация предприятия**

Предприятие ООО «Makon Kapital Invest» сегодня имеет набор типовых проблем:

- потеря традиционных рынков сбыта и затруднения в поиске новых;
- недостаточная компетентность и согласованность действий высшего звена управления;
- отсутствие чётко выраженных направлений развития;
- недостаточность новых технологий, квалифицированного персонала, оборотных средств и капиталовложений.

Многие из этих проблем уже были рассмотрены в главе 2, при анализе человеческих ресурсов. В связи с чем, становится актуальным применение методов менеджмента и разработка программы реструктуризации, при построении и внедрении, которой должны быть использованы знания теории менеджмента и практики перехода современных предприятий при переходе к рыночной системе хозяйствования

Реструктуризация – осуществление организационно-экономических, правовых, технических мер, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, формы собственности, организационно-правовых форм, способных привести к финансовому оздоровлению объёмов выпуска продукции, повышению эффективности производства.

Современная рыночная структура предполагает малочисленность управленческого персонала, максимальный уровень компьютеризации, неременное совмещение обязанностей. При этом речь идет об административно управленческом персонале (АУП), а не о рабочих. Так как на многих предприятиях количество сотрудников в АУП, превышает необходимый минимум.

*Основными требованиями к реструктуризации являются:*

- При реструктуризации необходимо произвести коренное изменение лица компании, а не принимать обычные меры по улучшению существующего положения.
- Необходимо чётко определить стратегии, цели и средства для каждой программы реструктуризации, для разработки соответствующих действий и инфраструктуры.
- Необходимо создать "оперативную команду" – группу людей непосредственно занимающихся вопросами реструктуризации.
- Необходимо спланировать пик времени повторной реструктуризации и следить за выполнением её этапов.
- Необходимо создание системы мониторинга и коррекции плана реструктуризации для будущего развития.[35]

Предприятие ООО «Makon Kapital Invest» не сможет успешно выжить в конкурентной среде, если она не будет иметь четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. В первую очередь целевое начало в деятельности данной организации возникает потому, что организация - это объединение людей, преследующих определенные цели.

Важная роль отводится миссии, которая определяет ориентиры организации. Одной из составляющих миссии, ООО «Makon Kapital Invest» является строительство домов удовлетворяющей потребностям потребителей по техническим характеристикам, надежности, безопасности, за счет внедрения прогрессивных технологических процессов, форм организации труда, высокопроизводительного оборудования.

На данный момент, предприятие не придерживается данной миссии, в связи с нехваткой рабочего персонала, периодическими простоями в связи с прогулами и дополнительными отпусками сотрудников, а так же в связи с

простоями из-за не исправности оборудования. Говоря о репутации предприятия, можно сказать, что предприятие зарекомендовало себя как надежного партнера, об этом свидетельствуют экономические и финансовые показатели организации, которые были мною, проанализированы во 2 главе.

Ну и как все предприятия, ООО «Makon Kapital Invest» заинтересовано в получении прибыли. На мой взгляд, предприятию сложно будет добиться ежегодного прироста капитала, в виду проблем, которые были рассмотрены выше.

Для того чтобы все же быть прибыльным, устойчивым предприятием, руководителю все же необходимо задуматься над управлением и внедрением методов менеджмента, которые должны быть основаны не только на материальном стимулировании, но и на других факторах позволяющих повысить производительность.

У предприятия нет возможности принять на работу дополнительный персонал, в связи с этим просто необходимо повышение квалификации имеющегося персонала. На момент повышения квалификации можно нанять рабочих недостающего разряда, на временные работы, чтобы не тормозить процесс производства. Это конечно скажется на финансовых расходах предприятия, но данному предприятию просто необходимы расходы такого вида.

Данному предприятию также необходима модернизация и обновление производственных мощностей, по возможности ежегодно. Руководители подразделений наделенные конкретными функциями, смогут создать благоприятную социально-психологическую обстановку в коллективе, только в том случае, если они сами будут получать грамотные распоряжения. Квалифицированный трудовой состав рабочих, в необходимом количестве позволит предприятию сократить материальные затраты минимум на 5%.

Менеджмент как тип управления основан на использовании различных принципов, форм и методов, которые позволяют наилучшим образом управлять производством с максимальным извлечением прибыли.

Из выше сказанного можно отметить, что менеджмент ООО «Макоп Kapital Invest» организован не в полном объеме.

На данный момент методы менеджмента, используемые на данном предприятии, основаны в основном на экономическом стимулировании, как видно на диаграмме 8.

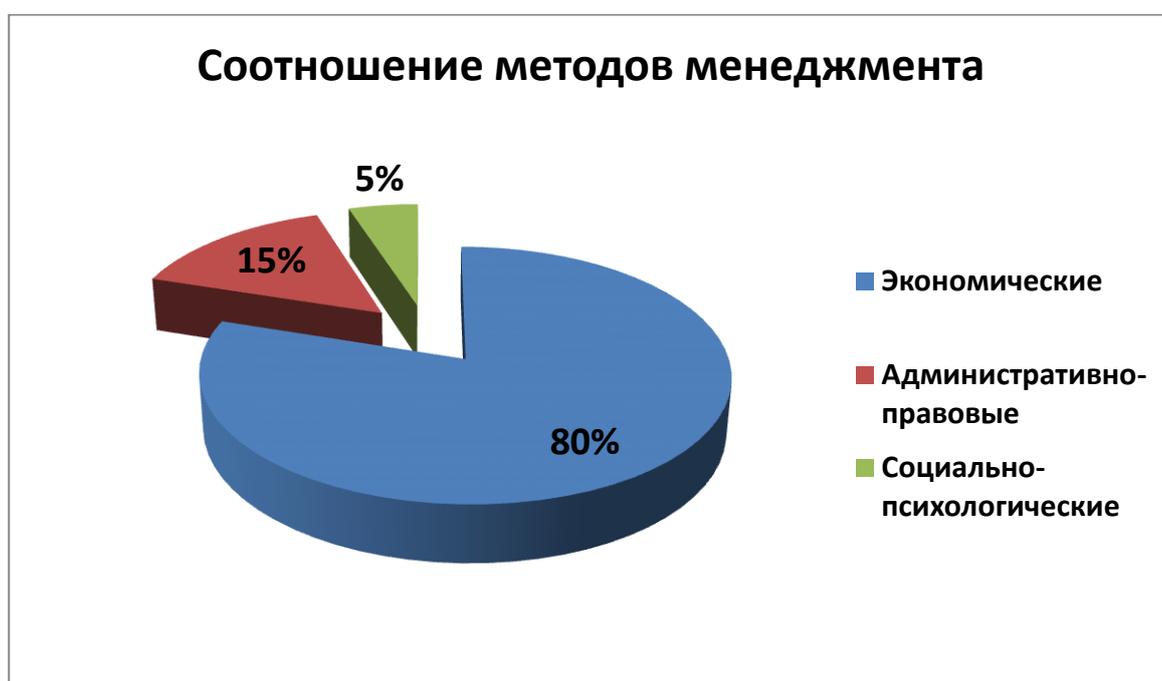


Диаграмма 8. - Соотношение методов менеджмента

На мой взгляд, использование только материальных стимулов к труду является, не совсем верным. Так как в момент финансовых затруднений, сотрудники могут посчитать, что у них пропал стимул к труду, что, в конечном счете, скажется на их производительности.

Руководитель должен в равной мере использовать основные методы менеджмента, но и не исключать возможности применения новых инновационных методов труда, как в сфере производства, так и в сфере управления. Инновационный процесс требует инициативного высококвалифицированного работника, глубоко вовлеченного в процесс

принятия решений. Эта вовлеченность, способствуя мобилизации творческого потенциала персонала, ведет к ускорению инноваций и росту конкурентоспособности предприятий.

Новые методы организации труда в сфере управления на данном предприятии должны выглядеть следующим образом:

- отказ от узкой специализации;
- создание автономных рабочих групп;
- организация «кружков качества».

Внедрение новых методов организации труда, вполне закономерно должно сказаться и на изменениях в системе управления «человеческими ресурсами» в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды предприятия. Рассматривая те или иные методы менеджмента, хотелось бы предложить в каком же соотношении должны находиться между собой, методы которые составляют основу всего управления. Данной соотношению представлено в диаграмме 9.



Диаграмма 9. - Соотношение методов менеджмента.

### 3.2 Разработка социологического анкетирования

На предприятии, ООО «МАКОН КАПИТАЛ ИНВЕСТ» выбранном в качестве объекта исследования, мною было проведено анкетирование, с целью выяснения мотивов побуждающих персонал к трудовой деятельности. Было опрошено 40 человек. В результате анкетирования в 2010г, 70% опрошенных отдадут предпочтение материальным стимулам и считают, что никакие другие не смогут побудить их к трудовой деятельности. И только 20% заинтересованы не только в заработной плате, но и в психологическом климате на предприятии. 10% опрошенных заинтересованы в карьерном росте. В 2011г, среди тех же опрошенных уже 80% отдадут предпочтение заработной плате, 10% заинтересованы в благоприятном психологическом климате, 10% заинтересованы в карьерном росте. Данная зависимость представлена в диаграмме 10.

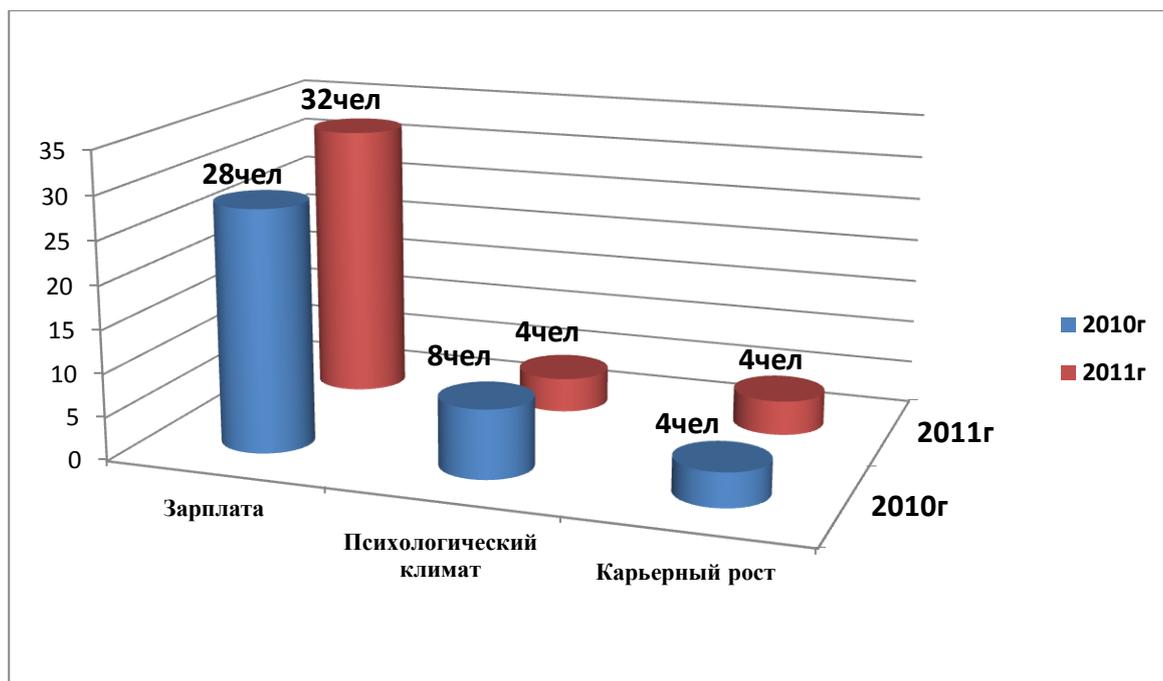


Диаграмма 10. - Мотивы, побуждающие к трудовой деятельности.

Особенностью данного коллектива работников, является их сплоченность и слаженность, но при этом наблюдается небольшая текучесть

кадров, в размере 5 человек, у остальных наблюдается заинтересованность в сохранение занимаемой должности.

30% опрошенных сотрудников в возрасте от 40-45 лет, немаловажным фактором для себя считают самовыражение, которое позволяет реализовать себя через труд. 60% опрошенных стимулов в своей трудовой деятельности видят как материальное стимулирование так и психологический климат. 2% опрошенных отметили что, повлиять на их трудовую активность может только смена руководства, что говорит о неграмотном руководстве, или плохой обстановке в коллективе. 8% сотрудников, среди которых люди от 30-40 лет, были бы не против продвинуться по карьерной лестнице, как только появится такая возможность.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что большая часть сотрудников получает удовольствие от работы, по возможности принимает участие в управлении. Что говорит о демократическом стиле руководства на данном предприятии. Система контроля на данном предприятии включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников, присутствует широкая гласность.

Именно данный стиль руководства нашел свое применение на данном предприятии, со стороны директора общение с подчиненными проходит не только в форме приказов, но по возможности в форме рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу. Руководитель старается стимулировать благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивать интересы подчиненных, в результате чего присутствует заинтересованность работников в получении результатов, инициативности и ответственности, которые приведут к прогрессивному развитию данного предприятия.

### 3.3 Предложения по повышению эффективности управления

Составляющей успеха в деятельности предприятия, должно стать повышение эффективности управления. Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным.

*Примером повышения эффективности управления, должно стать:*

1. Разработка философии и политики организации и выработка стратегии развития организации на основе сильных и слабых ее сторон.

2. Обеспечение эффективности коммуникационной связи за счет разработки информационной системы организации.

3. Совершенствование структуры управления, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководства с учетом квалификаций и личных качеств.

4. Разработка системы стимулирования.

5. Система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества (необходимо создание постоянного отдела, который будет заниматься вопросами повышения квалификации).

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7. Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Существует определенная система мотивов к труду.

В нее входят мотивы:

- содержательности труда, его общественной полезности;
- статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;

- получения материальных благ;
- ориентированные на определенную интенсивность работы.

Одной из основных задач для повышения эффективности управления на предприятии, ООО «Makon Kapital Invest» должно стать, определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Важную роль в обеспечении эффективного управления должно играть делегирование, которое означает поручение выполнения определенных задач подчиненным.

*Преимуществами делегирования являются:*

- высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;
- расширение объема выполняемых организацией заданий;
- развитие у подчиненных инициативности, умения и навыков, профессиональной компетенции;
- расширение уровня принятия решений.

Выбор оптимальной организационной структуры (в зависимости от особенностей и специфики деятельности предприятия) может в значительной степени повысить эффективность менеджмента и результаты деятельности в целом. Конечно же, ООО «Makon Kapital Invest» вправе решать вопрос о выборе путей повышения эффективности менеджмента самостоятельно.

Однако руководителю важно осознать, что наибольшая эффективность управленческой деятельности будет достигнута в том случае, если использовать различные методы в комплексе, ориентируясь при этом на цели и стратегии развития предприятия.

Определение эффективности управления должно рассматривать как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, включающих оценку достижения цели, достижение эффекта, эффективность использования производственных ресурсов (потенциала), эффективность использования

управленческих ресурсов (потенциала). На основании этого подхода можно предложить алгоритм оценки эффективности управления, состоящий из трех этапов (рисунок 6).



Рисунок 6. - Алгоритм оценки эффективности управления

Основными условиями обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения, должны стать:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения и т.д;

## Заключение

Подводя итоги можно сказать, что управление строительством - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для возведения и реконструкции зданий и сооружений различного назначения. Данный процесс, включает систему прогнозирования, экономического анализа, планирования, организации, оперативного регулирования, учета и контроля. В современных условиях в организации управления строительной фирмы должны учитываться инновационные технологии, компьютерное и программное обеспечение.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы, связанные с методами менеджмента, применяемыми на предприятии, являющемся объектом исследования. Особая роль методов управления состоит в том, чтобы создать условия для четкой организации процесса управления, использования современной техники и прогрессивной технологии организации работ и обеспечить их максимальную эффективность при достижении поставленной цели. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия, вне зависимости от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этих предприятий.

Административные методы в той или иной мере используются повсюду, где осуществляется управление. От их умелого использования зависит эффективность деятельности подразделений по выполнению возложенных на

них задач и функций. Правильное применение административных методов способствует четкой и слаженной работе в подразделениях, повышает оперативность и гибкость управления ими.

Среди социально-психологических методов управления исходными являются выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически производиться каждым руководителем как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов – на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, наблюдение, опросы, интервью.

Знание социологических методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру.

Объектом анализа является ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST», на данном предприятии применяется линейно-функциональная структура управления, преимуществом которой является простота, гибкость.

В ходе экономического анализа были изучены хозяйственные процессы предприятия, социально-экономическая эффективность и конечные финансовые результаты его деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов.

При анализе структуры актива баланса было выявлено, что в 2010 году имущество предприятия уменьшилось на 999639,2 тыс.сумов и составило на конец года 3526843,5 тыс.сумов. За отчетный период 2011года имущество ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST» увеличилось на 1175352,9 тыс.сумов, составив в конце периода 4702196,4 тыс.сумов. Данное изменение было обусловлено увеличением основных средств и вложений и увеличением оборотных средств на 33,3%. Приращение материальных оборотных средств

было обусловлено ростом производственных запасов, объем готовой продукции увеличился на 2889619,9 тыс.сумов.

Накопление больших запасов свидетельствовали о спаде активности организации. Большие сверхплановые запасы привели к замораживанию оборотного капитала, замедлению его оборачиваемости, в результате чего ухудшилось финансовое состояние предприятия.

Анализ структуры пассива баланса показал, что в 2010 году имущество организации уменьшилось на 999639,2 тыс.сумов, и составило на конец года 3526843,5 тыс.сумов, за счет уменьшения обязательств предприятия. Рост источников собственных средств на 57320,3 (3561,9+53758,4) тыс.сумов повысил долю имущества организации, покрываемую собственными средствами, за отчетный период до 2,22% (2,2+0,1-0,08). За отчетный 2011год имущество ООО «МАКОН-КАПИТАЛ-INVEST» увеличилось на 1175352,9 тыс.сумов, за счет уменьшения собственных средств и увеличения обязательств. Доля обязательств по долгосрочным банковским кредитам увеличилась на 836884,5 тыс.сумов.

Трудовые ресурсы являются активной частью производственных сил, а значит, организация их деятельности и эффективность использования напрямую влияют на результаты экономической деятельности организации.

Плановая численность и структура кадров в 2011г по сравнению с 2010г, изменилась в сторону сокращения, что связано с рационализацией рабочих мест административно управленческого персонала. При этом наблюдается нехватка рабочих, по многим разрядам. На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени оказался меньше планового на -1260 ч.

Трудовые ресурсы предприятие используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 210 дней вместо 240, в связи, с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех — 400 дней, или 3180ч.

Наиболее типичными направлениями социальной защиты, определяемыми коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, и в первую очередь многодетным семьям, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, выдача пособий на лечение, приобретение путевок, единовременных пособий при уходе на пенсию и т.п.;

В результате всего анализа по предприятию ООО «Makon Kapital Invest», было выявлено наличие следующих проблем:

- недостаточная компетентность и согласованность действий высшего звена управления;
- отсутствие чётко выраженных направлений развития;
- недостаточность новых технологий, квалифицированного персонала, оборотных средств и капиталовложений.

В качестве решения данных проблем была предложена программа реструктуризации и использование современных методов менеджмента в их совокупности. Так же не исключена возможность применения новых инновационных методов труда, как в сфере производства, так и в сфере управления. Новые методы организации труда в сфере управления на данном предприятии должны выглядеть следующим образом:

- отказ от узкой специализации;
- создание автономных рабочих групп;
- организация «кружков качества».

Составляющими, по повышению эффективности управления организации в целом, должны стать: разработка философии и политики организации и выработка стратегии развития организации на основе сильных и слабых ее сторон, обеспечение эффективности коммуникационной связи за счет разработки информационной системы организации.

## Список литературы

1. Государственный комитет по статистике Республики Узбекистан «Статистическое обозрение» по итогам социально-экономического развития Республики Узбекистан за январь-март 2012 года.
2. Каримов И.А. «Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год». Экономико-правовая газета «Норма» №4 от 24 января 2012 года.
3. Каримов И.А. «Узбекистан на пороге достижения независимости» Издательско-полиграфический творческий дом «Узбекистан» -2012-383с
4. Каримов И.А. «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет». – Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан // Народное слово, 28 января 2010 года.
5. Бекмуродов А.Ш., Беркинов Б.Б., Усмонов Б.Б., Хамидов О.М., Гафуров У.В. и Нетьматов И.У. «Узбекистан на пути либерализации и модернизации экономики». Экспресс-проспект.- Т.: Иктисодиёт, 2009. – 10 с.
6. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Лапин Г.Н., Хитров В.А. «Управление в строительстве» - СПб: Издательство: АСВ, ГАСУ, 2005
7. Степанов И.С. «Экономика строительства»: Учебник. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Юрайт-Издат, 2005. - 620 с.
8. Панов А.И., Коробейников И.О. «Стратегический менеджмент»: учебное пособие для вузов-2-е изд, перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 285 с.
9. Ложкин, А.А. «Зарубежный опыт развития организационных форм управления в строительстве» Сб. тр. – Н.Новгород, 2005.- С. 136 – 141.
10. Грей К. Ф. «Управление проектами»: практическое руководство. – М.: ДиС. 2005. – 528 с.

11. Чистов Л.М. «Экономика строительства». – С.Пб.: Питер, 2005. – 256с.
12. Амалиев Т. «О многомерности подходов и оценке состояния строительного комплекса» // Экономика строительства, 2000г., №2, с.18 – 36
13. Белокопытов О.И., Панасенко Г.В. «История и культура менеджмента». Красноярск, 2003
14. Лафта Дж. К. «Эффективность менеджмента организации». М.: Экономика, 2003.
15. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления»: Руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИ, 2003
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»: Пер. с англ. М.: Дело, 2003
17. Практический менеджмент. «Методы и приемы деятельности руководителя». / Под ред. Н.Я. Сацкова. Д.: Сталкер, 2005
18. Ли Якокка. «Карьера менеджера»: Пер. с англ. Тольятти: Издат. дом «Довгань», 2006
19. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. «Управление – это наука и искусство». М.: Республика, 2003
20. Абрюмова М. С. , Грачев А. В. . «Анализ финансово-экономической деятельности предприятия»; Учебно-практическое пособие; Издание 2-е, исправленное; М. , «Дело и Сервис» 2005
21. Виханский О.С. «Стратегическое управление». М., 2006
22. Фатхутдинов Р. А. «Производственный менеджмент»: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 2004
23. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. «Менеджмент». Учебник / - М.: ИЦ Академия, 2007. - 309 с
24. Максименко Г.Б. «Менеджмент». Учебное пособие / - М.: 2007. - 467 с.

25. Маршев В.И. «История управленческой мысли». Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.

26. Голубев К.И. «История менеджмента: тенденция гуманизации». – СПб., 2003.

27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М., 2005

28. Выработка решений в системе управления предприятием. - М.: ЛИМТУ, 2009. - 86 с.

29. Поршнева А.Г., Румянцова З.П., Соломатин Н.А. «Управление организацией». Учебник. М.: 1999 год.

30. Яськов. Е.Ф. «Методы управления». М.: 2006. С.20.

31. Трудовой кодекс Республики Узбекистан с изменениями в соответствии Законом РУз 22.12.2010 г. № ЗРУ-272

32. Канке Ф.Ф., Кошечкина И.П. «Анализ Финансово-Хозяйственной деятельности предприятия.»,2005

33. Волжин И.О.,Ергашбаев В.В. «Финансовый анализ» Т-1998г. с-247

34. Савицкая. Г.В.: Анализ Финансово-Хозяйственной деятельности предприятия., 2009

35. Internet

<http://ibookcase.com/info/management/building>

<http://lib.rus.ec/b/204641/read>

<http://www.bankreferatov.ru>

<http://revolution.allbest.ru>

[www.finance-man.ru2](http://www.finance-man.ru2)

[www.businessritm.ru](http://www.businessritm.ru)

[www.aup.ru.](http://www.aup.ru)

[www.cfin.ru.](http://www.cfin.ru)

[www.managment.aaanet.ru](http://www.managment.aaanet.ru)

