**Содержание**

[Введение 2](#_Toc121221934)

[1. Особенности состояния и развития строительной отрасли в современных экономических условиях 3](#_Toc121221935)

[2. Характеристика предприятия ЗАО «Хабаровскстрой» 8](#_Toc121221936)

[3. Анализ макроокружения ЗАО «Хабаровскстрой» 10](#_Toc121221937)

[4. Анализ непосредственного окружения ЗАО «Хабаровскстрой» 14](#_Toc121221938)

[4.1 Анализ конкурентов 14](#_Toc121221939)

[4.2 Анализ потребителей 15](#_Toc121221940)

[4.3 Анализ поставщиков 16](#_Toc121221941)

[5. Анализ внутренней среды предприятия ЗАО «Хабаровскстрой» 17](#_Toc121221942)

[5.1 Анализ кадров предприятия 17](#_Toc121221943)

[5.2 Анализ организации управления 19](#_Toc121221944)

[5.3 Производственный план 20](#_Toc121221945)

[5.4 Анализ финансов 21](#_Toc121221946)

[5.5 Анализ маркетинга 22](#_Toc121221947)

[Выводы и рекомендации 28](#_Toc121221948)

[Библиографический список 32](#_Toc121221949)

### Введение

Сегодня мы являемся свидетелями глубочайшего кризиса во всех отраслях экономики, в том числе и в отрасли строительства. В создавшихся условиях конкуренции и постоянной борьбы большинство предприятий и организаций, освободившихся от влияния государства, оказалось обреченным на вымирание. Остальные, сумевшие удержаться и выстоять, должны были учиться выживать в условиях огромнейшего риска и неопределенности, когда все решения приходится принимать самостоятельно без инструкций и указов сверху. В новых рыночных условиях организации оказались в тесной взаимосвязи с внешней средой, к которой нужно было адаптироваться.

По статистическим данным проведенных обследований большинство российский строительных организаций сегодня, получая определенную прибыль, тем не менее финансово неустойчивы и в значительной степени подвержены банкротству.

С целью предотвращения банкротства и ухудшения финансового положения строительных организаций необходимо осуществление процесса анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Целью данной работы является исследование процесса стратегического управления на предприятии.

Поставленная цель конкретизируется рядом задач:

1. рассмотреть краткие показатели отрасли строительства

2. рассмотреть краткую характеристику предприятия

3. провести анализ макроокружения предприятия

4. провести анализ непосредственного окружения предприятия

5. провести анализ внутренней среды предприятия

В качестве объекта исследования в работе была выбрана строительная организация ОАО «Хабаровскстрой».

**1. Особенности состояния и развития строительной отрасли в современных экономических условиях**

В настоящее время в строительном комплексе насчитывают около 129 тысяч предприятий и организаций различных форм собственности. Около 80 % из них - это частные организации [5,с.3]. На них занято около 5 миллионов человек.

В условиях рыночной экономики появление большого количества малых предприятий и организаций способствует повышению уровня конкурентоспособности и эффективности использования производственного потенциала, стимулирует рыночную активность.

В настоящее время в отрасли строительства преобладающую долю занимают малые организации, о чем свидетельствует рисунок 1.



Рис.1. Доля малых предприятий в отрасли строительства по данным на 1 января 2005 года



Рис. 2. Доля предприятий - банкротов строительной отрасли по состоянию на 1 января 2005 года

В условиях рыночной экономики появление большого количества малых предприятий и организаций способствует повышению уровня конкурентоспособности и эффективности использования производственного потенциала, стимулирует рыночную активность. Малые предприятия являются очень удобной формой предпринимательской деятельности, что связано прежде всего с разработкой федеральной и региональной программ по поддержке малых организаций, в том числе в отрасли строительства [6,c.30].

Однако в условиях нестабильной экономики малое предпринимательство сегодня столкнулось с большим количеством проблем, вызванных спадом производства, снижением платежеспособного спроса населения. Многие из них сегодня находятся на грани банкротства, к таким предприятиям применяется санация, и разрабатываются планы по финансовому оздоровлению. Если в развитых странах за счет прибыли в строительных организациях финансируется в среднем 25- 30 % инвестиций, то в России к 2002 году на долю прибыли приходилось около 10 % инвестиций [7,c.23].

Представление о финансовом состоянии организаций строительного комплекса в России в периоды спада, относительной стабилизации и начинающегося подъема можно получить на основе данных, приведенных в таблице 1 и 2.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности строительных организаций в 2000-2004 годах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономические показатели | 2000год | 2001год | 2002год | 2003год | 2004год |
| Количество предприятий, шт. | 145,5 | 138 | 147,1 | 137,5 | 135,9 |
| Численность, тыс. чел. | 4149,1 | 2272,5 | 2182 | 1600,9 | 1432 |
| Рентабельность, % | 24.2 | 14,8 | 9 | 8 | 8,5 |
| Удельный вес убыточных предприятий, % | 25,2 | 34,2 | 37,5 | 37 | 35 |
| Инвестиции в основной капитал, млн. руб. | 13,33 | 8.97 | 9,04 | 6,12 | 7,43 |

Таблица 2

Динамика основных экономических показателей деятельности строительных организаций на конец 2004- начало 2005 года, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Экономические показатели | 4 квартал 2004 года по сравнению с 3 кварталом | | | 1 квартал 2005 года по сравнению с 4 кварталом 2004 год | | |
| рост | нет | снижение | рост | нет | снижение |
| 1. | Объем работ, выполненных по договорам | 24 | 55 | 21 | 17 | 61 | 22 |
| 2. | Численность | 17 | 01 | 21 | 12 | 69 | 19 |
| 3. | Обеспеченность собственными средствами | 9 | 66 | 18 | 10 | 73 | 12 |
| 4. | Просроченная кредиторская задолженность | 13 | 62 | 11 | 10 | 68 | 13 |
| 5. | Просроченная дебиторская задолженность | 13 | 50 | 17 | 9 | 67 | 11 |
| 6. | Цены на строительную продукцию | 70 | 29 | 1 | 69 | 30 | 1 |

В таблице 3 представлена оценка рынков сбыта для ЗАО «Хабаровскстрой»

Таблица 3

Оценка рынков сбыта для ЗАО «Хабаровскстрой»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Город Хабаровск | Населенные пункты по области в радиусе 100 км | Рынки, удаленные за 100 км |
| Уровень спроса, % | 90 | 32 | 7 |
| Степень удовлетворения спроса, % | 97 | 15 | 2 |
| Уровень конкуренции, % | 53 | 78 | 80 |
| Доля потребителей, готовых купить продукцию, % | 89 | 27 | 12 |

Как видно из таблицы 3, наиболее привлекательным рынком для ЗАО «Хабаровскстрой» является рынок города Хабаровска, наименее привлекательными - рынки, расположенные дальше, чем на 100 км.

К основным проблем строительной отрасли на современном этапе выступают:

- нехватка денежных средств у предприятий

- недостаточное финансирование государством строительства объектов социального плана

- непорядочность заказчиков

- непорядочность со стороны поставщиков

- несвоевременные расчеты со стороны заказчиков

По данным обследования деловой активности строительных организаций по состоянию на 1 января 2005 года индекс предпринимательской уверенности в успешном функционировании организации среди опрошенных руководителей составляет всего 23 %. Это означает, что 76 % руководителей считают, что их организации подвержены той или иной степени банкротства, а финансовое состояние- неудовлетворительно. Однако данный показатель возрос на 17 % по сравнению со значением на начало 2005 года, что свидетельствует о начавшемся за последний год финансовом укреплении среди предприятий строительного комплекса .

Несмотря на незначительный подъем, финансовое состояние и перспективы развития большинства строительных организаций остаются сегодня тяжелыми. Стареют основные фонды, что сдерживает конкурентоспособность и рост рентабельности. Степень износа основных фондов строительных организаций на начало 2005 года составляет 47,2 %, в том числе машин и оборудования- 62,9 %. Удельный вес полностью изношенных фондов составляет 30,6 %, в том числе транспортных средств- 14,1 %

За последние четыре года производительность труда в отрасли строительства упала на 30 %, а затраты на один рубль подрядных работ возросли с 77,5 до 92 копеек, то есть почти на 16,4 % [9,c.24]. естественно, высокий уровень затрат предопределяет неутешительные перспективы развития строительных организаций в финансовом отношении.

### 

### 2. Характеристика предприятия ЗАО «Хабаровскстрой»

Открытое акционерное общество ЗАО «Хабаровскстрой» было основано и зарегистрировано 6 июня 1997 года в Хабаровской Городской регистрационной палате (свидетельство № 123456). Юридический адрес организации: Красный проспект – 34. Банковские реквизиты: ИНН 5409165789/ КПП 5409100101, БИК 0453600, расчетный счет № 40708967800000012345 в Сибирском банке Сбербанка России.

Организация была зарегистрирована в качестве закрытого акционерного общества. Уставной капитал организации в размере 150000 рублей образован вкладами (долями) 100 участников (22 юридических и 78 физических лиц), каждый из которых владеет 10 обыкновенными акциями номинальной стоимостью 150 рублей. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков только в пределах стоимости своих вкладов.

Как прописано в Уставе ЗАО «Хабаровскстрой» основной целью деятельности общества является получение прибыли и наиболее полное удовлетворение общественных потребностей населения в жилье и бытовых услугах (строительно-монтажных).

Основной вид деятельности - оказание строительно-монтажных услуг по ремонту зданий и сооружений.

В последние два года организация ЗАО «Хабаровскстрой» получила лицензию на право осуществления строительной деятельности (лицензия № 5678950). Таким образом, начиная с 2002 года ЗАО «Хабаровскстрой» занялось возведением зданий и сооружений, преимущественно для частных лиц (коттеджи и частные дома). В 2004 году организация запланировала строительство трех многоквартирных домов, что является новым инновационным направлением деятельности организации.

На сегодняшний день организация относится к числу средних предприятий строительного рынка.

В процессе своей деятельности ЗАО « Хабаровскстрой» формирует договорные отношения с рядом организаций. Схематически система таких взаимоотношений представлена на рисунке 3 (см. приложение 1).

ЗАО « Хабаровскстрой» имеет огромнейшее количество заказчиков (около 160 ежегодно), большая часть которых находится на территории Хабаровского края. При обращении в организацию для заказчиков большое значение имеет своевременность выполнения работ и качество.

На рисунке 4 изображена структура заказчиков на предприятии в 2005 году.



Рис.4.Структура заказчиков в ЗАО « Хабаровскстрой» в 2005 году

Организация имеет около 50 поставщиков материалов, большая часть которых располагается на территории Хабаровского края, таким образом уменьшается доля транспортных расходов при доставке материалов.

В 2005 году предприятие имело взаимоотношения более чем с 70 поставщиками коммунальных услуг. Среди них:

1. РАО « Хабаровскэнерго» - прием бытовых и промышленных отходов;
2. ЧОП « Сфера- О»-охрана;
3. Управление делами и имуществом Хабаровска – аренда помещений

Наиболее крупными поставщиками материалов являются:

1. ОАО « Хабаровский домостроительный комбинат» - железобетонные изделия;
2. ЗАО « ОРМЗ» -металоконструкции;
3. ЗАО « Хабаровскпромстрой»- поставка строительного раствора.

Во взаимоотношения организации с государством можно выделить три основных направления: взаимоотношения с государственным банком, с государством по внебюджетным платежам, с налоговыми службами.

ЗАО «Хабаровскстрой» производит долгосрочные финансовые вложения в другие организации, например, в ЗАО « СМУ-5 Строй».

Взаимоотношения организации с персоналом включают различные внутренние расчеты.

Таким образом, ЗАО «Хабаровскстрой» на сегодняшний день является организацией, специализирующейся на производстве строительно- монтажных работ на рынке строительных услуг.

### 

### 3. Анализ макроокружения ЗАО «Хабаровскстрой»

Согласно проведенным экспертным опросам среди руководителей строительных организаций был составлен список основных факторов, в наибольшей степени отрицательно влияющих на финансовое состояние предприятий строительного комплекса. Перечень таких факторов представлен в таблице 4.

Таблица 4

Основные факторы макроокружения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В % к общему | |
| Наименование фактора | числу опрошенных | |
|  | руководителей | |
| 1.Высокий уровень налогов | 71 |  |
| 2.Неплатежеспособность заказчиков | 60 |  |
| 3.Высокая стоимость материалов | 60 |  |
| 4.Отсутствие собственных оборотных средств | 53 |  |
| 5.Высокий процент коммерческого кредита | 35 |  |
| 6.Экономическая и политическая ситуации | 35 |  |
| 7.Высокий процент риска | 33 |  |
| 8.Механизм получения кредита для инвестиций | 31 |  |
| 9.Состояние нормативно-правовой базы, | 30 |  |
| регулирующей инвестиционные процессы |  |  |

Среди основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие предпринимательской деятельности указаны такие как несовершенство законодательства по налогам, высокая стоимость материалов, неплатежеспособность заказчиков и ряд других факторов.

Развитие конкуренции в строительной отрасли экономики означает, что покупатели получают лучший сервис, лучшее качество и более широкий круг товаров и услуг. Следовательно, покупатели становятся более требовательными.

Политическая, нормативно-правовая, экономическая среда в России постепенно стабилизируются.

Культура, язык, деловые традиции и стандарты особенно не препятствуют производству и продажам строительных товаров «Хабаровскстрой» в России. Также это относится к экономическим, социальным различиям, условиям сбыта и инфраструктуре.

Таблица 5

Потенциальные возможности и угрозы в деятельности ЗАО «Хабаровскстрой»

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Значительный потенциал спроса и его расширение | Выход на рынок новых конкурентов |
| Расширение рынка, открытие новых сегментов | Рост продаж товаров заменителей |
| Ослабление позиций конкурентов | Изменения потребностей покупателей и структуры спроса |
| Возможности интеграции | Сокращение рынка |
| Разработка новых технологий | Нестабильность банковского процента |

Рассмотрим более подробно влияние угроз на деятельность компании:

* выход на рынки новых потребителей может способствовать сокращению объемов реализации услуг и потери части потребителей;
* увеличение объемов реализации услуг - заменителей может способствовать снижению объемов реализации и прибыли;
* изменение потребностей покупателей может также снизить спрос на СМР и сократить объемы реализации;
* сокращение рынка способствует потере части покупателей, снижению объемов реализации и прибыли;
* повышение банковского процента способствует увеличению затрат и при тех же объемах реализации, сокращению прибыли компании.

Проанализируем влияние возможностей компании:

* расширение спроса на СМР и услуги компании и потенциал спроса являются источниками увеличения объемов реализации и прибыли организации;
* расширением рынка и открытие рынка способствуют появлению новых покупателей и росту объемов реализации;
* ослабление позиций конкурентов способствует увеличению числа покупателей, приобретению новых покупателей и росту объемов реализации и прибыли;
* возможности интеграции предполагают снижение себестоимости СМР и рост прибыли;
* использование и освоение новых технологий также способствует экономии затрат и росту прибыли.

Таким образом, внешняя среда достаточно благоприятна в деятельности компании «Хабаровсксрой». Основные возможности для организации зависят от потенциала спроса, расширения рынка, открытия новых сегментов, ослабления позиций конкурентов (отечественных и зарубежных), создания сетевой структуры, а также разработки и внедрения новых технологий производства и обслуживания. Основные угрозы исходят от существующих конкурентов, также существует опасность выхода на рынок новых конкурентов, роста реализации услуг-заменителей, изменения потребностей покупателей и структуры спроса, сокращения рынка, которые могут способствовать снижению доли компании «Хабаровскстрой» на строительном рынке.

Анализ технологии в отрасли

Технико-экономические характеристики большинства эксплуатируемых транспортных Строительных средств Хабаровской области, в том числе и новых, поставляемых транспортным машиностроением, существенно ниже мирового уровня. В инфраструктуре Хабаровска наиболее существенно отставание в применении современных транспортных Строительных технологий, а также в информатизации транспорта[4,с .177].

Следствием этого на внутреннем строительном рынке Хабаровской области являются недостаточное качество предоставляемых Строительных услуг, высокий уровень издержек, сохранение недопустимо высоких показателей аварийности и негативного экологического воздействия.

Анализ экономического состояния края

Ведущая отрасль экономики области – промышленность. В структуре валового регионального продукта в 2004 году промышленность составляла 23,2%; сельское хозяйство – 18,8%; строительство – 3,8%; транспорт – 10,4%; торговля – 13,3%.

Валовой региональный продукт (ВРП) в расчете на душу населения за 2004 год – 28,1 тыс. рублей (в СФО – 34,5; по России – 43,3). По объему ВРП на душу населения область занимает 6-е место в СФО. (см. приложение 1.)

Предприятия и организации. Число учтенных в ЕГРПО (Едином государственном регистре предприятий и организаций, включая их филиалы) предприятий и организаций на 1 января 2002 года – 87660 (на 1 января 2001 года – 78100), что составляет 21,3% от числа предприятий в СФО; 2,4% от числа предприятий России.

В целом, в настоящее время доля Хабаровской области в структуре экспорта Сибири очень незначительна – менее 1,5%. Во внешнем товарообороте области преобладает импорт, экспорт составляет только около 45%. В структуре экспорта доля машиностроительной продукции около 40%, вывозятся черные и цветные металлы, древесина, продовольствие. Это свидетельствует о том, что научно-технический и экономический потенциал области слабо задействован в производстве продукции, пользующейся спросом на мировых рынках.

Оптимальное расположение г. Хабаровска на пересечении важнейших транспортных коммуникаций Сибири является весомой предпосылкой превращения города в центр рыночной инфраструктуры Сибири, центр комплексного обслуживания грузопотоков в соответствии с концепцией развития Хабаровского мультимодального транспортного узла. Именно поэтому транспортная отрасль бизнеса является очень прибыльной в регионе. Таким образом, экономико-географические факторы положительно влияют на деятельность ЗАО «Хабаровскстрой».

### 4. Анализ непосредственного окружения ЗАО «Хабаровскстрой»

### 

### 4.1 Анализ конкурентов

По оценке покупателей наиболее популярными строительными организациями города Хабаровска являются Хабаровскстрой, СтройХабаровск и Стройка (Табл. 6).

Таблица 6

Популярность конкурентов ЗАО «Хабаровскстрой» с точки зрения потребителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| место | ОРГАНИЗАЦИЯ | %% тех, кто знает хоть один |
| 1-2 | Хабаровскстрой | 25 |
| СтройХабаровск | 24 |
| 3-5 | Стройка | 16 |
| Строитель | 16 |
| 6-7 | Домовой | 11 |
| Строй | 10 |
| 8-13 | Стройка в Хабаровске | 7 |
| Стройсервис | 7 |
| Стройуслуги | 6 |
| Стройматериалы | 5 |
| СтройсервисХабаровск | 3 |
| Хабстрой | 2 |
| Строительство | 2 |

Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов будем использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам (Табл. 7).

Таблица 7

Сегментация рынков по основным конкурентам ЗАО «Хабаровскстрой»

| Название | Расположение | Ассортимент | Уровень обслуживания | Ценовая политика | Наличие динсконтных программ | Наличие скидок и бонусов | Доставка строительных материалов | Кредит и рассрочка | Итоговое значение конкурентоспособности |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Хабаровскстрой | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3,75 |
| СтройХабаровск | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3,25 |
| Стройка | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4,13 |
| Строитель | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,9 |

Результаты представленные в таблице были получены методом экспертных оценок. Каждый фактор в таблице получил оценку от 0 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются и находиться средний бал.

Наиболее сильный конкурент – это Стройка, так как его офис он располагается в непосредственной близости центра города предлагает схожий спектр СМР: доставка строительных материалов, кредит и рассрочка, оплата кредитными картами, гибкая система скидок.

### 

### 4.2 Анализ потребителей

При проведении анализа непосредственного окружения ЗАО «Хабаровскстрой» в первую очередь необходимо рассмотреть потребителей данной организации, которые оказывают очень сильное влияние на нее. Специфика производимых строительных услуг такова, что ЗАО «Хабаровскстрой» не является производителем товаров народного потребления, поэтому подавляющее число потребителей – это, прежде всего, юридические лица различных организационно-правовых форм.

На долю же физических лиц, пользующихся услугами ЗАО «Хабаровскстрой» не приходится и 2% от общего объема оказанных услуг.

В Хабаровске постоянными потребителями организации являются следующие предприятия, нуждающиеся в Строительных услугах: АО «Хабаровск», АО «Дом», муниципальные унитарные предприятия г. Хабаровска, муниципальное предприятие «Госкапстройзаказчик», государственное предприятие «Коммунэнерго».

Необходимо при анализе потребителей учитывать и тот факт, что более половины из всех предлагаемых услуг оказываются не на региональном, а на федеральном рынке (за 3 квартала этого года 46% услуг строительного направления было реализовано в Хабаровской области и 54% за ее пределами).

С 2004 года наблюдается устойчивый рост потребления услуг ЗАО «Хабаровскстрой» за пределами Хабаровской области.

### 

### 4.3 Анализ поставщиков

Далее необходимо проанализировать основных поставщиков ЗАО «Хабаровскстрой».

Таблица 8

Анализ поставщиков ЗАО «Хабаровскстрой»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование услуг  поставщика | Наименование  Поставщика |
| Кирпич | Оптовая компания «SDFN» |
| Бетон | ОАО «Мечел» |
| Песок | ОАО «Песок» |
| Строительная техника | Компания «АвтоТрансСервис» |
| Прочие строительные материалы | ОАО «Мечел»; |

Данная таблица показывает, что все наиболее важные источники «сырья» для оказания основных видов строительных услуг на ЗАО «Хабаровскстрой» приходится закупать от части за пределами региона, что приводит к повышению цен на услуги из-за высоких транспортных расходов. За последнее время организация сменила двух стратегически важных поставщиков оборудования.

### 

### 5. Анализ внутренней среды предприятия ЗАО «Хабаровскстрой»

### 

### 5.1 Анализ кадров предприятия

Штатное расписание ЗАО «Хабаровскстрой» представлено в таблице 9

Таблица 9

Планируемая численность персонала и уровень затрат на заработную плату в ЗАО «Хабаровскстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование работников | Численность | Тарифный коэффициент | Разряд | Затраты на зарплату, руб. | | |
| 2002 год | 2003 год | 2004 год |
| Генеральный директор | 1 | 10,07 | 18 | 41958,33 | 50350 | 60420 |
| Директор по производству | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Помощник директора по общим вопросам | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Директор по экономике и финансам | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Начальник юридического отдела | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Начальник отдела кадров | 1 | 8,17 | 16 | 34041,67 | 40850 | 49020 |
| Главный бухгалтер | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Ведущий бухгалтер | 1 | 4,51 | 11 | 18791,67 | 22550 | 27060 |
| Бухгалтер 1 категории | 1 | 3,53 | 9 | 14708,33 | 17650 | 21180 |
| Кассир | 1 | 2,44 | 6 | 10166,67 | 12200 | 14640 |
| Начальник сметно-экономического отдела | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Заместитель начальника отдела | 1 | 8,17 | 16 | 34041,67 | 40850 | 49020 |
| Инженер 1 категории | 1 | 5,1 | 12 | 21250 | 25500 | 30600 |
| Начальник коммерческого отдела | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Окончание табл. 9 | | | | | | |
| Коммерческий отдел | 4 | 5,1 | 12 | 85000 | 102000 | 122400 |
| Зам директора по производству | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Начальник ПТО | 1 | 7,36 | 15 | 30666,67 | 36800 | 44160 |
| Зам начальника ПТО | 1 | 5,76 | 13 | 24000 | 28800 | 34560 |
| Диспетчер | 1 | 5,76 | 13 | 24000 | 28800 | 34560 |
| Главный инженер | 1 | 8,17 | 16 | 34041,67 | 40850 | 49020 |
| Линейный персонал | 12 | 3,99 | 10 | 195500 | 234600 | 281520 |
| Старший прораб | 2 | 4,51 | 11 | 37583,33 | 45100 | 54120 |
| Прораб | 7 | 3,99 | 10 | 114041,7 | 136850 | 164220 |
| Мастер | 7 | 3,53 | 9 | 102958,3 | 123550 | 148260 |
| Главный энергетик | 1 | 9,07 | 17 | 37791,67 | 45350 | 54420 |
| Отдел главного энергетика | 5 | 6,51 | 14 | 135625 | 162750 | 195300 |
| Секретарь- референт | 1 | 8,17 | 16 | 34041,67 | 40850 | 49020 |
| ИТОГО | - | - | - | 1334544 | 1601053 | 1918860 |

Таблица 10

Кадровые показатели организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Наименование показателя | Единица измерения | Динамика по годам | | |
| 2002 | 2003 | 2004 |
|  | Кадровые показатели |  |  |  |  |
| 1 | Численность персонала , всего | чел. | 40 | 47 | 50 |
|  | В том числе по категориям |  |  |  |  |
| 2 | рабочие | чел | 23 | 27 | 27 |
| 3 | руководители | чел | 12 | 14 | 14 |
| 4 | специалисты | чел | 4 | 5 | 6 |
| 5 | прочие служащие | чел | 1 | 1 | 3 |
| 6 | Коэффициент текучести |  | 0,12 | 0,11 | 0,13 |
|  | Образовательный состав персонала | чел | 400 | 469 | 460 |
|  | неполное образование |  | 4 | 5 | 5 |
|  | общее образование |  | 8 | 9 | 5 |
|  | среднеспециальное |  | 20 | 23 | 5 |
|  | незаконченное высшее |  | 28 | 33 | 23 |
|  | высшее |  | 340 | 399 | 423 |
| 7 | Возрастной состав персонала | чел. | 400 | 469 | 460 |
|  | до 18 лет |  | 0 | 0 | 0 |
|  | 18 - 25 лет |  | 0 | 0 | 0 |
|  | 26- 36 лет |  | 40 | 47 | 41 |
|  | 37- 50 лет |  | 180 | 211 | 239 |
|  | свыше 50 лет |  | 180 | 211 | 179 |
| 8 | Средний возраст работающих | лет | 40 | 40 | 40 |
| 9 | Структура персонала по полу | % |  |  |  |
|  | женщин |  | 90 | 85 | 90 |
|  | мужчин |  | 10 | 15 | 10 |
| 10 | Распределение ППП по стажу | чел | 400 | 469 | 460 |
|  | до 1года |  | 12 | 14 | 14 |
|  | 1-3 года |  | 8 | 9 | 9 |
|  | 3-5 лет |  | 40 | 47 | 51 |
|  | 5- 10 лет |  | 60 | 70 | 41 |
|  | более 10 лет |  | 280 | 328 | 345 |
| 11 | Квалификационный состав рабочих( по тарифным разрядам) | чел | 178 | 190 | 201 |
| 12 | Уровень профессиональной подготовки | % |  |  |  |
|  | рабочие |  |  |  |  |
|  | до 1года |  | 10 | 10 | 5 |
|  | 1- 2 года |  | 20 | 20 | 5 |
|  | более 2 лет |  | 70 | 70 | 90 |
|  | руководители и специалисты |  |  |  |  |
|  | высшее образование |  | 95 | 98 | 99 |
|  | среднее специальное образование |  | 4 | 1 | 0,5 |
|  | Практики |  | 1 | 1 | 0,5 |
|  | Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельности |  |  |  |  |
| 13 | Фонд заработной платы | тыс. руб. | 987,5 | 1008,7 | 1062,37 |
| 14 | Средняя заработная плата на одного работника ППП | тыс. руб. | 6 | 6 | 7 |
| 15 | Затраты на обучение персонала, повышение квалификации | тыс. руб. | 25,6 | 28 | 45 |
| 16 | Затраты на осуществление льгот для персонала | тыс. руб. | 37 | 39 | 44 |
| 17 | Количество прогулов на одного работника | час | 5 | 5 | 7 |

### 5.2 Анализ организации управления

Организационная структура ЗАО «Хабаровскстрой» представлена на рисунке 5 в приложении 2.

Генеральный директор ОО «Хабаровскстрой» - Степашин Виктор Александрович, 35 лет, образование высшее экономическое, квалификация по диплому «Экономист- менеджер», предыдущие три места работы в должности генерального директора в ЗАО «Хабаровскстрой», ЗАО «Сибпромтсрой», ЗАО «Строитель», опыт работы в должности генерального директора в ЗАО «Хабаровскстрой» - 4 года.

Главный бухгалтер - Сулинина Евгения Романовна, 38 лет, образование высшее экономическое, специальность по диплому «Бухгалтер- экономист», предыдущие три места работы: старший бухгалтер ЗАО «Хабаровскстрой», главный бухгалтер ЗАО «Строительство Сибири», опыт работы в должности главного бухгалтера в ЗАО «Хабаровскстрой» - 6 лет.

Коммерческий отдел занимается вопросами реализации товаров, налаживании связей с потребителями. В функции бухгалтерии входят задачи ведения бухгалтерского учета в организации. Производственный отдел занимается вопросами производственного характера, ведением складского хозяйства. Сметно-плановый отдел занимается калькулированием себестоимости продукции.

Высшим органом управления в ЗАО «Хабаровскстрой» является общее собрание акционеров. Для управления текущей деятельностью назначен генеральный директор.

### 5.3. Производственный план

В таблице 11 (приложение 3) представлен календарный план строительства объектов ЗАО «Хабаровскстрой» в 2005 - 2007 гг.



Рис.6. Дифференциальный график объемов работ, выполняемых по генподряду в 2005 году



Рис.7. Интегральный график стоимости реализованных СМР, выполненных собственными силами в 2005 году

### 

### 5.4 Анализ финансов

Расчеты прибыли представлены в таблице 12

Таблица 12

Прибыль от реализации продукции в 2005 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период, мес | | | |
| 3 | 6 | 9 | 12 |
| Стоимость реализованных СМР, выполненных собственными силами, тыс. руб. | 59045,9 | 131897 | 229925 | 322557 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 12400 | 27698 | 48284 | 67737 |

Таблица 13

Расчет налога на прибыль в 2005 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период, мес. | | | |
| 3 | 6 | 9 | 12 |
| 1. Прибыль отчетного периода, тыс. руб. | 12399,6 | 15298,79 | 20585,84 | 19452,59 |
| 2. Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб. | 12399,6 | 15298,7 | 20585,84 | 19452,5 |
| 3. Ставка налога на прибыль, % | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 4. Сумма налога на прибыль, тыс. руб. | 2975,91 | 3671,7 | 4940,6 | 4668,62 |

Чистая прибыль распределятся между фондами накопления и потребления. Фонд накопления в размере 60 % , фонд потребления в размере 40 %.

Таблица 14

Распределение прибыли, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отчетный период, мес | Прибыль отчетного периода, млн. руб. | Налог на прибыль | Резерв по сомнительным долгам | Фонд накопления | Фонд потребления |
| 3 | 12399,64 | 2975,91 | 240 | 3673,49 | 5510,24 |
| 6 | 15298,79 | 3671,71 | 240 | 4554,83 | 6832,25 |
| 9 | 20585,84 | 4940,60 | 240 | 6162,09 | 9243,14 |
| 12 | 19452,59 | 4668,62 | 240 | 5817,59 | 8726,38 |

### 5.5 Анализ маркетинга

В 2005 году ОАО «Хабаровскстрой» строило многоквартирные дома и продавало их по установленной цене на рынке жилья. Средний уровень цены на квартиру в 2005 году предполагается установить в размере:

1 комнатная квартира- 159 тыс. рублей, 2 комнатная квартира- 232 тыс. рублей, 3 комнатная квартира- 301 тыс. рублей, 4 комнатная квартира- 412 тыс. рублей.

Средняя цена на квартиру составляет 276 тыс. рублей.

В таблице 15 представлен анализ ценовой политики организации на 2004 год.

Таблица 15

Анализ ценовой политики ОАО «Хабаровскстрой»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Постановка вопроса при исследовании ценовой политики | Характеристика текущего состояния дел | Прогноз положения дел |
| 1. Насколько цены отражают издержки вашего предприятия, конкурентоспособность товара, спрос на него? | установленная цена позволяет покрывать издержки и получать прибыль | установленная цена позволяет покрывать издержки и получать прибыль |
| 2. Какова вероятная реакция покупателей на повышение цены? | спрос падает не существенно | спрос упадет не существенно |
| 3. Как оценивают покупатели уровень цен на товары вашего предприятия? | цены вполне доступны | цены доступны даже средним слоям населения |
| 4. Как относятся покупатели к установленным вами ценам? | положительно | очень положительно |
| 5. Используется предприятием политика стимулирования цен? | нет | предполагается использование |
| 6. Как действует предприятие, когда конкуренты изменяют свои цены? | несущественно изменяет в соответствии с общими тенденциями на рынке | изменяет в соответствии с общими тенденциями на рынке |
| 7. Известны ли цены на товары вашего предприятия потенциальным покупателям? | да | да |

Анализ системы формирования спроса и методов стимулирования продаж, а также рекламной деятельности в организации представлен в таблице 16.

Таблица 16

Анализ системы формирования спроса и стимулирования продажи квартир в ОАО «Хабаровскстрой»

|  |  |
| --- | --- |
| Постановка вопроса | Характеристика и оценка состояния дел и действия по улучшению |
| 1. Есть ли программа службы формирования спроса и стимулирования сбыта? | разрабатывается план стимулирования сбыта |
| 2. Каковы результаты ее реализации? | план помогает стимулировать сбыт и поднимать объем продаж квартир |
| 3. Какие приемы этой программы используются? | размещение рекламы, печатные средства, деловые встречи, радиореклама, наружная реклама |
| 4. Какова эффективность каждого приема? | наиболее эффективна наружная реклама, печатная реклама и радиореклама |
| 5. Используете ли вы рассрочку и другие виды кредита? | в 2004 году предполагается использовать рассрочку |
| 6. Известны ли покупателям условия рассрочки? | сведения об условиях рассрочки подробно объясняются покупателям |
| 7. Какие каналы распространения информации программы вы используете? | телевидение, газеты |
| 8. Какие из перечисленных каналов наиболее эффективны? | наиболее эффективно телевидение |
| 10. Соответствует ли торговая сеть поставленным целям фирмы? | бесспорно |
| 11. Специализируется ли персонал на рынке недвижимости? | весь персонал - специалисты в области недвижимости |
| 12. Как определяются предполагаемые объемы продаж? | исходя из прогнозной стоимости квартир предполагаемых продаж квартир в натуральных единицах |
| 13. Какие цели поставлены перед рекламой? | создание имиджа организации и стимулирование продаж |
| Окончание табл. 16 | |
| 14. Сколько выделено на нее средств? | в 2004 году выделена плановая сумма 10934 рублей. |
| 15. Как оценивают покупатели качество вашей рекламы? | положительно |
| 16. Какими критериям вы пользуетесь при выборе каналов распределения рекламы? | максимум отдачи при минимуме затрат |
| 17. Прослеживается ли связь между активностью рекламы и уровнем продаж квартир? | да |
| 18. Имеется ли у вашей рекламы фирменный стиль? | да |
| 19. Хорошо ли заметен ваш товарный знак среди конкурентов? | не очень, следует подумать об усовершенствовании |

В ОАО «Хабаровскстрой» используется метод установления цены на квартиру «издержки плюс прибыль».

Коэффициент эластичности на продаваемые квартиры по прогнозу определяем по формуле (2)[6, с. 189]:

, (1)

где Q1, Q2 – выручка от реализации планируемого предприятия и основного конкурента, тыс. руб.

Р1, Р2 – средняя цена квартиры планируемого предприятия и основного конкурента, тыс. руб.

Для однокомнатных квартир: Кэ = 1,75

Для двухкомнатных квартир: Кэ = 1,78

Для трехкомнатных квартир: Кэ = 1,80

Для четырехкомнатных квартир: Кэ = 1,67

Основной вид применяемой рекламы в ОАО «Хабаровскстрой»- пресса (8 %), печатная реклама (10 %), наружная реклама (58 %), радиореклама (24 %)

### Выводы и рекомендации

В качестве рекомендация предприятия предлагается программа стратегического развития предприятия, представленная в таблице 17.

Таблица 17

Программа стратегического развития предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управленческая функция | Конкурентные преимущества | Элементы «стратегического встраивания» | Мероприятия | Выгода от реализации мероприятия, тыс. руб. | | | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| 1. Маркетинг | - доля рынка  - репутация торговой марки  -широкий сбытовой охват  - численность торгового персонала  -квалификация торгового персонала  -низкая цена  -величина рекламного бюджета  -качество рекламы  - скорость доставки  - уровень удовлетворенности потребления  - банк данных | Стимулирование продаж на рынке, создание конкурентных преимуществ | - разработка нового вида рекламы  - стимулирование продаж с помощью предоставления льгот, скидок постоянным клиентам  - курсы переподготовки для торгового и обслуживающего персоналов | 115 | 120 | 139 | 144 |
| 2. Производство | - наличие возможностей увеличении я ПМ  -удобное расположение фирмы  -потенциал расширения  - современная технология  - возраст оборудования  - тотальный контроль качества  - наличие квалифицированных рабочих  - небольшой производственный цикл  -качество и надежность компонентов  - производство по специфическим заказам  - бездефектное производство – быстрый и надежный ремонт | Совершенствование производственного процесса изготовления продукции | - использование модернизированного оборудования  - поиск поставщиков более дешевого и качественного сырья  -создание службы контроля за качеством на предприятии  - совершенствование методов и приемов труда производственного процесса | 122 | 127 | 147 | 152 |
| 3. Финансы | - большой денежный поток  -прибыль  -доступность кредитов  - низкий уровень задолженности  - большой коэффициент оборачиваемости материальный запасов  - отсутствие долгосрочной задолженности  - использование кредитования покупателей | Рациональная политика управления денежными средствами и активами предприятия | - более эффективное использование денежных средств и активов, оборудования предприятия  - мероприятия по снижению себестоимости продукции: экономия, сокращение брака  - кредит в банке при минимальной ставке и выгодных условиях | 134 | 150 | 158 | 167 |
| 4. Администрирование | - высокий уровень знаний и умений управленческого персонала  - достаточная обеспеченность персонала всем необходимым  - стратегическое расположение офиса  - наличие административных расходов  - хорошее послепродажное обслуживание покупателей  - хорошие программы обучения персонала  - современное офисное оборудование  - эффективная обработка заказов | Совершенствование деятельности управленческого и руководящего персонала | - переподготовка и подготовка управленческих кадров на предприятии  - совершенствование документооборота  - делегирование полномочий | 67 | 69 | 70 | 80 |
| 5. Технология | - современные технологии  - ноу- хау  - патенты на изделие  - патенты на технологические процессы  - высокая креативность НИОКР  - налаженное управление НИОКР  - большой бюджет НИОКР  - эффективность НИОКР | Совершенствование технологического производственного процесса путем внедрения исследований и разработок (НИОКР) | - создание службы НИОКР на предприятии  - разработка более совершенных методов и приемов труда | 100 | 112 | 115 | 120 |

### Библиографический список

1. Андреев А.А., Радичка Д.м. Стратегическое управление: Учеб. пособ. – Омск. : ЦОАУ, 2002.- 160 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2003
3. Глухов В.В. Менеджмент: Учеб.. – СПб.: Спецлит, 2003.- 300с .
4. Киланд Д, Кинг В. Системный анализ и целевое управление. – М.: Советское радио, 2003
5. Кричесвкий А.И. Системный анализ: Учебно- метод комплекс. - Хабаровск, 2003
6. Менеджмент организации: современные технологии / Под ред. В.А. Кузнецова. – Ростов на Дону: Феникс, 2002.- 480 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001.- 684 с.
8. Минцберг Г и др. Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегии менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 331с.
9. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятия.- М: Экономика, 2002.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров. – М.: Инфра- М, 2003.- 321 с.