**1. Макроокружение предприятия**

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано как со сферой деятельности, так и с внутренним потенциалом организации. При разработке стратегии развития продукта необходимо учитывать все эти вопросы.

В качестве примера рассмотрим типичное предприятие дорожного хозяйства ОАО «Трест «Донбассдорстрой», трест по строительству, реконструкции и ремонту автомобильных дорог и направлений. «Донбассдорстрой» был основан Указом Совета Министров УССР (№62 от 6 февраля 1968г.) «Про дополнительные мероприятия по реконструкции автомобильных дорог и развития производственно-технической базы дорожного хозяйства республики» и Приказа Миндорстроя УССР (№400а от 5 июня 1968г.), в период, когда началось полномасштабное строительство и реконструкция государственных и республиканских дорог.

Основной целью создания ОАО «Трест «Донбассдорстрой» было строительство, реконструкция и ремонт автомобильных дорог в Донецкой и Луганской областях.

В современных условиях ОАО «Трест «Донбассдорстрой» - это основное генподрядческое предприятие по строительству дорог в этих областях.

Ниже приведена схема организационной структуры ОАО «Трест «донбассдорстрой».

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Наблюдательный совет

Правление

Председатель правления

Первый зам. пред. правления

Зам. Председателя правления

Зам. Председателя правления

Аппарат управления ОАО

(функциональные структурные подразделения аппарата управления: отделы, бюро, службы)

Бухгалтерия

Планово-производственный отедл

Отдел капитального строительства

Центральная строительная лаборатория

Инженер по подготовке производства

Главный механик

Юристконсульт

Инженер по подготовке кадров

Экономист материально-технического обеспечения

Обособленные структурные подразделения ОАО Дорожно-строительные управления

ДСУ №31

ДСУ №6

ДСУ №17

Аппарат управления ДСУ (Функциональные структурные подразделения аппарата управления: отделы, бюро, службы)

Производственные структурные подразделения

Автоколонны

Асфальтно-бетонные заводы

Дорожно-строительные участки

Подсобные производства

В схеме организационной структуры ОАО «Трест «Донбассдорстрой» можно увидеть, что наивысшим органом ОАО является Общие сборы Акционеров. В период между общими сборами акционеров деятельностью общества управляет Наблюдательный совет и Исполнительный орган – управления. Дальше идёт описание самого аппарата треста, который возглавляется Главой правления. Глава правления имеет заместителей. Ступенью ниже стоит Аппарат управления ОАО. В него входят: Бухгалтерия, Планово-производственный отдел, Отдел капитального строительства, Главный механик, Юрисконсульт, Инженер по подготовке кадров, Экономист материально-технического отдела.

Структурные подразделения ДСУ №31, ДСУ №17, ДСУ №6) подчиняются Аппарату Треста. А структурным подразделениям – дорожно-строительные участки, автоколонны, асфальтно-бетонные заводы и подсобное хозяйство.

Отрасль услуг по дорожному ремонту имеет свои особенности, которые состоят из того, что предприятия, которые выполняют подобные работы удовлетворяют в большинстве случаев потребности гос. организаций регионального масштаба, т.е. выполняют «госзаказ», который направлен на развитие инфраструктуры региона и страны в целом.

Анализ макро факторов позволил определить основных заказчиков на строительство дорог ОАО «Трест «Донбассдорстрой» - это службы автомобильных дорог Донецкой и Луганской областей. Также можно выделить таких заказчиков, как ОАО «Алчевский металлургический комбинат» и ОАО «Алчевский коксохим завод».

За 9 месяцев текущего года по договорам со Службой автомобильных дорог в Донецкой Области было выполнено работ и оплачено на сумму 7627627,20 грн.; по договорам со Службой автомобильных дорог в Луганской Области – на сумму 1081429,40 грн. Для ОАО «Алчевский металлургический комбинат» было выполнено работ на 5567691,20 грн., из них оплачено 5084754,60 грн. Для ОАО «Алчевский коксохим завод» в 2008 году было выполнено работ на сумму 659702,40 грн., а оплачено 884992,80 грн., с учётом выполненных, но неоплаченных работ в 2007 году. Детальнее можно рассмотреть выполненные и оплаченные работы работы по ОАО «Трест «Донбассдорстрой» по заказчикам можно в Приложении В (Оборотно-сальдовая ведомость по счёту 361), а также на Рисунке 1.1

Рисунок 1.1 – Характеристика выполнения работ и их оплаты основными заказчиками за 9 месяцев 2008 года.

Анализируя поставщиков материалов для ОАО «Трест «Донбассдорстрой» (Приложение Г – Оборотно-сальдовая ведомость по счёту 631) за последние 9 месяцев 2008 года можно выделить поставки основных материалов. Дизтоплива и битума было получено от ОАО «Нафтотрейд Украины» на сумму 18223089,62 грн. ОАО «Азовинтекс» поставило щебня на 667670,00 грн. ДК «Газ Украины» поставило газа природного на сумму 737119,95 грн., ОАО «Строй-Сервис» поставило материалов на 709412,23 грн. ОАО «Юрт0Ындастри» было выполнено работ на 12903938,40 грн., Корпорацией «Индустриаьный Союз Донбасса» было выполнено работ на 2586567,37 грн. (рис 1.2).



Рисунк 1.2 – Характеристика основных поставщиков материалов / выполнения работ за 9 месяцев 2008 года.

Детальнее влияние макро и микро факторов на данное предприятие рассматривается в следующем разделе.

**2. Анализ рынка автотранспортного строительства Украины**

За период существования Украины как независимого государства активно строились процессы интеграции в международную транспортную систему, прошли изменения характеристик и направлений транспортных потоков и т.д. В 2006 году, согласно требованиям Закона Украины «Про Автомобильные Дороги» Кабинетом Министров Украины были внесены изменения в классификацию автомобильных дорог постановлением от 24.06.06 №865 «Про утверждение списка автомобильных дорог общественного пользования государственного значения», после чего протяженность дорог государственного значения увеличилась на 3806 км.

По новой классификации, утверждённой вышеуказанным постановлением, автомобильные дороги общего пользования подразделяются на дороги государственного и местного значения.

Основная сеть автодорог государственного значения включает:

- международные;

- национальные;

- региональные дороги.

Местные подразделяются на территориальные, областные и районные.

Общая численность автомобильных дорог в Украине составляет 169.1 тыс. км (Рис 2.1)



Рисунок 2.1 – Характеристика сети автомобильных дорог Украины за 2007 год.

Благодаря географическому положению Украина имеет предрасположения для интеграции в мировую транспортную систему. Уже сейчас через наше государство проводятся транспортно-экономические связи стран Западной и Центральной Европы, Скандинавии с Азией. В перспективе ожидается, что интенсивность этих связей будет значительно расти. Европейское Сотоварищество и страны Азиатского континента в одинаковой мере заинтересованы в создании кратчайших транспортных путей, уменьшении транспортной частички в цене товара.

Опираясь на это, в Украине вопросам создания транспортных коридоров придаётся большое значение. Их развитие одновременно со значительным улучшением уровня транспортного обслуживания будет способствовать социально-экономичекому развитию прилегающих к ней территорий. Строительство автомагистралей, создание современной сервисной инфраструктуры на них даст возможность обеспечить работой тысячи дюдей как непосредственно в процессе строительства, изготовления дорожно-строительных материалов, машин и механизмов, так и во время эксплуатации этих дорог, а также в придорожном сервисе.

Одним из главных направлений реализации транспортной политики является организация функционирования и развития международных транспортных коридоров и вхождения их в международную транспортную систему.

Для реализации всех этих заданий разработана Программа создания и функционирования сети международных транспортных коридоров Украины на протяжении 1998-2005 годов, которая утверждена Постановлением Кабинета Министров Украины от 20 марта 1998 года № 346, которая предусматривает строительство транспортных коридоров Украины в двух направлениях:

- реконструкция и модернизация существующей сети;

- строительство новых высокоскоростных автомагистралей.

На сегодняшний день существует государственная программа развития автомобильных дорог для обеспечения социально-экономического развития Украины, основывается на развитии дорог общего пользования на 2006-2011 гг. (Рис. 2.2)

Рисунок 2.1 – Объёмы капитального ремонта, строительства и реконструкции автомобильных дорог 2006-2011 гг.



Так, в 2007 году на строительствои реконструкцию 130 объектов автомобильных дорог государственного и местного значения направлено 1095,3 млн. грн. из государственного бюджета. Запланировано ввести в эксплуатацию более 158 км новостроенных дорог, из них 131,6 км в сельской местности. Значительная часть этих средств предусмотрена на ликвидацию аварийно-небезопасных участков дорог – мосты и дорогопроводы.

С целью обеспечения безопасности движения, для увеличения категорийности реконструируется почти 54 км автодорог, более 42 км из которых - дороги государственного значения.

Приоритетным направлением для привлечения государственных инвестиций является строительство обходов больших населённых пунктов, т.к. речь идёт про увеличение качество жизни населения, решение транспортных и социальных проблем городов и сёл.

В канун Нового 2008 года на Донбассе ввели в эксплуатацию участок автомобильной дороги Знамъянка – Луганск – Изварыне, км 365+204 км 368+546 протяженностью 3,342 км. Дорога проходит по территории Добропольского и Красноармейского районов области и пересекает речку Ковалиха. Общая стоимость объекта, построенного за счёт кредитных средств на протяжении 18 месяцев, составляет 55471 тыс. грн.. Проектные роботы выполнял ДФ «Донецкдипродор». Генеральный подрядчик строительства –ОАО «Дорожное строительство «Альтком», субподряды организаций «Югтрансбуд» и ОАО «Алчевский коксохим завод», «Спецстрой».

Автомобильная дорога Знамьянка – Луганск – Изварыне является очень важной для развития транспортной сети региона. Она входит в Программу развития автомобильных дорог Украины, обеспечивает региональные транспортные связи и является одной с основных магистралей промышленной зоны Донбасса.

Больше года прошло с момента, как Украина и Польша выиграли тендер на проведение финала чемпионата Европы по футболу 2012 года. Сначала украинцам пришлось поволноваться, т.к. время уходило, а работы по постройке и реконструкции автомобильных дорог никак не начинались. Однако в феврале 2008 года Правительством принята и утверждена Государственная целевая программа по проведению в Украине финальной части чемпионата Европы по футболу в 2012 год.

На 2008 год все виды работ со всех источников финансирования запланировано 2 млрд. грн., в том числе с гос. бюджета почти 1 млрд 318 млн грн.. Невысокие темы вызваны запозданием. А точнее отсутствием государственного финансирования.

Сейчас также продолжается борьба дорожников с последствиями июльского наводнения в Западных регионах Украины. Ликвидируют разрушения низовых подпорных стен, земляного полотна, покрытия, ограждений в Закарпатской области.

На данном этапе первоочередные обновительные процессы уже завершены: 2 моста построено, на 7 обновлён проезд, оборудовано подъезды ко всем населённым пунктам пострадавших регионов.

Экономические факторы

Потенциальные конкуртены

Политические факторы

Угроза входа

барьеры

барьеры

Научно-технические факторы

Поставщики

Экологические факторы

Потребители

барьеры

Отраслевая конкуренция

организация

Контроль за ресурсами

барьеры

Угроза входа

Товары заменители

Национальные культурные факторы

Демографические факторы

Рисунок 2.1 – Модель отраслевой конкуренции по М. Портеру.

Для успешного выбора стратегии, необходимо осуществить анализ положения предприятия.

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важ­но не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оцени­вать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организа­ции.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования ка­ждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.2.2). Матри­ца строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается сте­пень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умерен­ное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что орга­низация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низ­кая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют раз­ное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС (родственная диверсификация, возможность движению в сторону бо­лее привлекательных стратегических групп), имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попа­дающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания ор­ганизации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.



Рисунок 2.2 Матрица возможностей

Подобная матрица составляется для оценки угроз (рис. 2.3). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое со­стояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откла­дывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, сред­няя, низкая)



Рисунок 2.3 – Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР (в период углубления экономического кризиса в стране, возникновение трудностей при заключении договоров с поставщиками и потребителями), представляют очень большую опасность для организации и требуют немед­ленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие в поле ВТ, СК, НР (замедленный темп роста рынка или спад, рост давления конкурентов), также должны находится в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся в полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать их поля руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Для этой цели воспользуемся SWOT – анализа, который позволяет выявить перспективы предприятия, его возможности и обеспечить защиту от внешних угроз (рис. 2.4).



**3. Построение матрицы McKinsey по данным предприятия ОАО «Трест «Донбассдорстрой»**

Для построения матрицы рекомендуется выполнить следующие шаги:

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

А) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);

Б) Присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

В) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (не привлекательный) до пяти (очень привлекательный);

Г)\_ умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку / рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ

Таблица 3.1 – Оценка привлекательности отрасли



Таблица 3.2 – Оценка конкурентной позиции СЕБ в отрасли



Составляем матрицу «привлекательности отрасли – конкурентной позиции» для ОАО «Трест «Донбассдорстрой»

1

Привлека-тельность отрасли

Успех

Успех

Вопросительный знак

Успех

Доходный бизнес

Средний бизнес

Поражение

Поражение

Поражение

5

3

1

3

5

Конкурентная позиция

Хорошая Средняя Слабая

Высокая

Средняя

Низкая

Рисунок 3.1 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы McKinsey очевидны: ОАО «Трест «Донбасдорстрой» попадает в квадрат «Успех» в высокопривлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией.

Для позиции «успех» характерны наивысшая степень привлекательности рнынка и относительно сильные преимущества на нём. Предприятие, очевидено, будет безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке, а угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия предприятия, которое пребывает в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего состояния в большинстве своём с помощью дополнительных инвестиций.