**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Кологривский леспромхоз-1»

1.1 Краткая характеристика организации

1.2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Кологривский леспромхоз-1»

1.3 Формирование поля стратегических проблем ООО

2. Выбор и обоснование стратегических альтернатив и организация реализации стратегии ООО «Кологривский леспромхоз-1»

2.1 Формирование миссии и целей организации

2.2 Формирование стратегических альтернатив и критериев их выбора и выбор стратегии для ООО «Кологривский леспромхоз-1»

Заключение

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Современный этап развития любого предприятия, фирмы, работа любой организации предполагает, что нормальное развитие невозможно без изучения факторов влияющих на развитие. В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на основной вопрос: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать для получения максимальной прибыли и стабильного развития?

Для выработки правильной стратегии развития необходимо, прежде всего, учитывать ряд факторов и особенностей, таких как установление общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и крепление позиций фирмы, разработка стратегических проектов, методов поиска.

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении.

Концептуальная модель стратегического плана позволяет определить следующие этапы составления стратегического плана предприятия:

(1)Анализ окружающей среды:

а) внешняя среда,

б) внутренние возможности.

(2) Определение политики предприятия (целеполагание).

(3) Формулирование стратегии и выбор альтернатив. [[1]](#footnote-1)

Этим определяется *актуальность* исследования выбора стратегии развития фирмы путем анализа внешней и внутренней среды организации.

Целью настоящей работы является исследование влияния внешней и внутренней среды организации на выбор стратегии развития этой организации.

Для достижения поставленной цели в представленной нами работе решаются следующие *задачи:*

1. Описываются элементы внешней и внутренней сред организации.

2. Приводится методология оценки внешней и внутренней сред организации.

3. Даются теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации как этапа выбора стратегии развития фирмы.

4. Описывается процесс применения инструментов системного анализа для выбора стратегии развития организации.

5. На примере конкретной фирмы - ООО "Кологривский леспромхоз-1" - показывается выбор стратегии развития организации по результатам анализа внешней и внутренней сред организации.

*Объектом исследования* является фирма ООО "Кологривский леспромхоз-1", оказывающая услуги по заготовке, переработке древесины *Предметом исследования* является влияние внешней и внутренней среды организации на выбор стратегии ее развития.

Изучение внутренней среды организации дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности, расширить и укрепить конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем, а внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Структурно работа состоит из двух частей: в первой анализируются теоретические аспекты исследования внешней и внутренней среды предприятия, во второй на примере исследуемой организации теоретические положения подкрепляются практическими выводами о критериях выбора стратегии для ООО «Кологривский леспромхоз-1»

При работе нами использовались исследования в области внешней и внутренней среды предприятия представленные в работах О.С.Виханского, Р.А. Фатхутдинова.

**1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОЛОГРИВСКИЙ ЛЕСПРОМХОЗ-1»**

**1.1 Краткая характеристика организации**

*Короткая справка*: ООО «Кологривский ЛПХ-1» является одним из старейших предприятий Кологривского района Костромской области, которое создано на базе Кологривского леспромхоза-1 45 лет назад. В период приватизации 90-х годов на базе предприятия по решению общего собрания рабочих было создано ТОО, преобразованное затем в ООО «Кологривский леспромхоз-1». Численность работающих на предприятии на 1 января 2009 года 35 человек, из них аппарат управления- 7 человек.

***Вид деятельности*:** Лесопиломатериалы - продажа, производство

***Регион/край:*** Костромская область

***Адрес*:** 157440, Костромская область, Кологрив город, ул. Некрасова, д.20

Анализ внешних факторов, прежде всего, следует начать с анализа социально – экономического положения района, где расположено предприятие. Кологривский район расположен на северо-востоке Костромской области в 346 км. От Костромы, ближайшие железнодорожные узлы станции Шарья и Мантурово расположены соответственно в 120 и 76 км. В районе только одна дорога областного значения с асфальтовым покрытием, по которой в период пика лесозаготовок в час проходит до 30 единиц лесовозной техники. Большинство дорог, по которым возможна вывозка лесопродукции грунтовые. В районе работает более 47 пилорам, принадлежащих как частным лицам, так и предприятиям. Лесозаготовка и переработка являются основными видами деятельности. Всего в районе два крупных лесозаготовительных и перерабатывающих предприятия: Кологривский филиал ОАО Мантуровский фанерный комбинат с двумя лесоучастками: Кологривским и Ужугским, ООО «Кологривский леспромхоз-1», также с 2002 года на территории района создано ООО «Плинфа», а с 2007 года ООО «Мол Лес».

Трудовые ресурсы в районе крайне ограничены. По данным статистики численность работающих на предприятиях и организациях района по состоянию на конец 2008 года составляла 2700 человек, по данным мониторинга численность экономически активного населения 3829 человек.

По итогам социально-экономического развития района за 2008 год[[2]](#footnote-2) можно придти к выводу, что экономика района имела положительные тенденции. Объем отгруженных товаров и собственного производства, работ и услуг, выполненных собственными силами за 2008 год, по сравнению с 2007 годом вырос на 32 процента и составил 122 миллиона рублей, в том числе лесозаготовки 50 миллионов рублей, рост 84 процента, обработка древесины -34.8 миллиона рублей, увеличена на 52 процента. Расчетная лесосека в 2008 году использована на 28 процентов, против 27 процентов в 2007 году. Предприятиями лесопромышленного комплекса заготовлено более 155 тысяч куб. метров древесины, из них более 82% составляет деловая древесина. Все основные лесозаготовительные предприятия и предприятия по переработке леса работали в 2008 году с ростом объемов производства. Так в ООО «Кологривский леспромхоз-1» рост объема отгруженной продукции составил 31%, в ООО «ПМК-плюс»- 29 %, в МП «Техсервис»-20%,в филиале МФК «Кологривлеспром»-11%

В сфере малого и среднего бизнеса в районе работают 179 хозяйствующих субъектов, удельный вес занятых в малом бизнесе составляет 41 % от общего числа занятых в районе. Среднемесячная заработная плата по крупным и средним предприятиям за 2008 год составила 8670 рублей, рост к уровню 2007 года-43%, в 2009 году среднемесячная заработная плата по крупным и средним предприятиям составила 10254 рубля, рост к уровню 2008 года-18%, численность зарегистрированных безработных на конец года увеличилась с 94 до 100 человек, уровень официально зарегистрированной безработицы вырос на 12 %. Как видно из приведенных сведений положение в районе, как и в целом в регионе, стране, можно было охарактеризовать как достаточно стабильное. Однако в условиях нестабильной фазы развития экономики стали проявляться негативные тенденции, что сказалось на социально – экономическом развитии района и не могло не сказаться на работе исследуемого нами предприятия.

Итак, организационно-правовая форма предприятия согласно Уставу определена как общество с ограниченной ответственностью. При этом согласно требованиям гражданского законодательства, а именно статьи 87 ГК РФ Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

По состоянию на 1 января 2010 года 90% работающих на предприятии являются его учредителями, и в их распоряжении 52 % доли в уставном капитале. Оставшийся проценты распределены между бывшими работниками ЛПХ-1, находящимися на пенсии, 12 % доли в уставном капитале принадлежит частному лицу, купившему долю в уставном капитале у бывших работников ЛПХ-1.

Общая структура предприятия включает производственные подразделения, где непосредственно осуществляется процесс изготовления продукции, органы управления предприятием и организация по обслуживанию коллектива работников. Под производственной структурой понимается совокупность элементов системы управления предприятием и организация взаимосвязей между ними.

Настоящая структура управления была сформирована во время преобразования бывшего Кологривского леспромхозя-1 в процессе приватизации не была ориентирована на конечный результат, на рынок. У руководства ООО на начальном этапе было необходимости думать о том, как сбыть товар, или организовать себя на более мобильную и гибкую систему согласно требованиям рыночной экономики, да и в начале девяностых еще не до конца сами работники предприятия понимали, что значит стать хозяевами своего производства. Во время дефолта 1998 года предприятие понесло, значительны финансовые потери, и выросли неплатежи в бюджеты всех уровней, достигнув порядка 6 млн. неденоминированных рублей. Имущество предприятия было арестовано налоговой инспекцией. Ситуация начала выравниваться с 2003 года и фактически к настоящему времени с переходом ООО на упрощенную систему налогообложения задолженности по уплате налогов предприятие не имеет, старая задолженность реструктурирована.

Материально техническое обеспечение предприятия можно проанализировать по следующим показателям:

1. прочность материальной системы и системы управления запасами

2. продуктивность складско-сырьевых действий.

Кроме того, в первую очередь для анализа материально-технического обеспечения предприятия необходимо учитывать соответствие производственных мощностей конкурентным требованиям сегодняшнего дня, эффективность использования производственных мощностей.

На предприятии работает 7 единиц лесозаготовительной техники , 5 из которых на условиях аренды, в том числе 2 трелевочных трактора, 3 лесовоза с манипуляторами, одна из трех пилорам также используется на условиях аренды. Для перевозки лесозаготовительных бригад в 2007 году предприятием приобретено две автомашины: «УАЗ» и «Газель». Лесозаготовительной деятельностью предприятие занимается только в зимний период на условиях договоров подряда по оказанию услуг по заготовке древесины с арендаторами и собственниками участков лесного фонда. Существующие 2 основные бригады позволили в 2008 году полностью выполнить договорные обязательства, кроме того, с помощью наемных бригад в 2007 году предприятие вело заготовку леса на участках лесного фонда, что позволило обеспечить сырьем лесопильное производство, являющееся основным видом деятельности.

Экономическая ситуация в области и районе оказала негативное влияние на состояние дел на предприятии наиболее наглядно это можно проследить на диаграмме представленной в приложении.

**1.2 Стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «Кологривский леспромхоз-1»**

Анализ внешних факторов, прежде всего, следует начать с анализа социально – экономического положения района, где расположено предприятие. Кологривский район расположен на северо-востоке Костромской области в 346 км. От Костромы, ближайшие железнодорожные узлы станции Шарья и Мантурово расположены соответственно в 120 и 76 км. В районе только одна дорога областного значения с асфальтовым покрытием, по которой в период пика лесозаготовок в час проходит до 30 единиц лесовозной техники. Большинство дорог, по которым возможна вывозка лесопродукции грунтовые. В районе работает более 47 пилорам, принадлежащих как частным лицам, так и предприятиям. Лесозаготовка и переработка являются основными видами деятельности. Всего в районе два крупных лесозаготовительных и перерабатывающих предприятия: Кологривский филиал ОАО Мантуровский фанерный комбинат с двумя лесоучастками: Кологривским и Ужугским, ООО «Кологривский леспромхоз-1», также с 2002 года на территории района создано ООО «Плинфа», а с 2007 года ООО «Мол Лес».

Трудовые ресурсы в районе крайне ограничены. По данным статистики численность работающих на предприятиях и организациях района по состоянию на конец 2008 года составляла 2700 человек, по данным мониторинга численность экономически активного населения 3829 человек.

По итогам социально-экономического развития района за 2008 год[[3]](#footnote-3) можно придти к выводу, что экономика района имела положительные тенденции. Объем отгруженных товаров и собственного производства, работ и услуг, выполненных собственными силами за 2008 год, по сравнению с 2007 годом вырос на 32 процента и составил 122 миллиона рублей, в том числе лесозаготовки 50 миллионов рублей, рост 84 процента, обработка древесины -34.8 миллиона рублей, увеличена на 52 процента. Расчетная лесосека в 2008 году использована на 28 процентов, против 27 процентов в 2007 году. Предприятиями лесопромышленного комплекса заготовлено более 155 тысяч куб. метров древесины, из них более 82% составляет деловая древесина. Все основные лесозаготовительные предприятия и предприятия по переработке леса работали в 2008 году с ростом объемов производства. Так в ООО «Кологривский леспромхоз-1» рост объема отгруженной продукции составил 31%, в ООО «ПМК-плюс»- 29 %, в МП «Техсервис»-20%,в филиале МФК «Кологривлеспром»-11%. В 2009 году объем отгруженных товаров собственного производства составил 100.6 млн. рублей, что ниже уровня 2008 года на 18, % однако по лесозаготовкам данный показатель вырос на 45% и составил 72.4 млн. руб., по обработке древесины составило 57%

В сфере малого и среднего бизнеса в районе работают 179 хозяйствующих субъектов, удельный вес занятых в малом бизнесе составляет 41 % от общего числа занятых в районе. В 2009 году от субъектов малого и среднего предпринимательства в район поступило 6.7 млн. рублей, что на 16 % больше, чем в 2008 году.

Среднемесячная заработная плата по крупным и средним предприятиям за 2008 год составила 8670 рублей, рост к уровню 2007 года- 43% численность, в 2009 году среднемесячная заработная плата по крупным и средним предприятиям составила 10254 рубля- 18% ,численность зарегистрированных безработных на конец 2008 года увеличилась с 94 до 100 человек, уровень официально зарегистрированной безработицы вырос на 12 %, аналогичный показатель остался и в 2009 году. Как видно из приведенных сведений положение в районе, как и в целом в регионе, стране, можно было охарактеризовать как достаточно стабильное. Однако в условиях нестабильной фазы развития экономики стали проявляться негативные тенденции, что сказалось на социально – экономическом развитии района и не могло не сказаться на работе исследуемого нами предприятия.

Диагностический анализ финансового состояния и хозяйственной деятельности ООО «Кологривский леспромхоз-1» вскрыли основные причины снижения объемов производства и реализации готовой продукции по сравнению с 2008 годом.

Основные проблемы предприятия в 2009 году связаны с внешними факторами, а именно с нестабильной фазой развития экономики наблюдаемой на протяжении последнего времени, что привело к падению цен как на готовую лесопродукцию, так и на круглый лес, являвшиеся основным источником пополнения доходной части бюджета ООО. Данные проблемы можно сгруппировать следующим образом.

1. Резкое падение спроса на выпускаемую продукцию.

Это произошло в основном из-за двух причин:

1) увеличение себестоимости

Чтобы снизить себестоимость, можно поступить следующим образом:

повысить технический уровень производства, совершенствовать организацию производства и труда, изменить объем производства и структуру выпускаемой продукции.

2) проявление негативных тенденций кризиса.

Кроме того, следует отметить, что в связи со снижением объемов производства ламината с начала 2009 года основное в регионе предприятие покупающие отходы лесопиления и некондиционный круглый лес «Крона стар »в Шарье снизило в разы объемы закупок и на треть предлагаемую цену. Головное в регионе предприятие по закупке фанерного кряжа «Мантуровский фанерный комбинат» из-за пожара в течение полугода не работает и по самым оптимистическим прогнозам сможет запустить производство не ранее апреля 2010 года.

2. Значительная удаленность от железнодорожных узлов, что позволяет использовать только автомобильный транспорт для доставки готовой продукции .

3. Недостаточно эффективная структура управления.

Аппарат управления состоит всего из 7 человек, 4 из них бухгалтерские работники, из-за этого вопросами сбыта готовой продукции, поиском новых источников приобретения сырья, материально техническим обеспечением занимается непосредственно директор, производственные вопросы решает главный инженер, работой лесозаготовительных бригад руководит мастер леса. В отсутствие любого из них хотя бы на непродолжительное время объем работы у оставшихся значительно увеличивается, что снижает ее эффективность.

4. Низкий процент использования производственных мощностей.

5. Большой процент устаревшего оборудования и другие причины.

Вместе с тем у ООО есть и сильные стороны и связаны они, прежде всего с о следующими факторами:

1. Значительный опыт в производстве товарной продукции.

2. Известность высокого качества производимой продукции.

3. Наличие специального оборудования.

4. Хорошо знает своего потребителя.

6. Разрабатываются новые виды продукции.

Состав внешних и внутренних факторов среды позволяет сделать вывод о том, что предпосылки развития производства на предприятии ООО «Кологривский леспромхоз-1» достаточно благоприятные.

Проанализировав деятельность предприятия можно сделать следующие выводы: в 2008 году деятельность завода, по сравнению с 2007 годом улучшилось. Это касается следующих пунктов:

- увеличился объем производства лесопродукции

- вырос объем реализованной продукции

- возросла балансовая прибыль

- поднялось среднемесячная заработная плата

Вместе с тем, следует отметить ,что с конца 2008 года на предприятии стало отмечаться резкое падение спроса на лесопродукцию и снижение цены закупки отходов лесопиления и фанерного кряжа, практически весь январь 2009 года лесозаготовительные бригады не работали, а работники находились в отпусках или использовались на подсобных работах (охрана и уборка территории). Данная ситуация в течение 2009 года усугублялась и по итогам года показатели работы ухудшились. Это наглядно можно проследить на диаграмме (см. приложение 2). Снизился на предприятии и объем производства изделий из древесины и их обработка на 9 % и составил в 2009 году 8144.3 тыс. руб.

Снижение спроса соответственно привело к снижению объемов производства, что в свою очередь привело к снижению загрузки производства и, как следствие, снижение рентабельности. В связи с этим, у ООО нет достаточных свободных денежных средств это привело к тому, что последние полгода предприятие работает практически с «колес», занимаясь поисками новых покупателей. Возможности перейти на новые виды продукции также сократились. В основном доход предприятие получало и получает до настоящего времени от реализации продукции пилорамы6бруса, обрезной и не обрезной доски.

**Следовательно**, в сложившихся условиях экономики нашего региона, путем совершенствования производственного менеджмента ООО «Кологривский леспромхоз-1» может сохранить стабильность.

**1.3 Формирование поля стратегических проблем ООО**

Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Слово *“стратегия”* произошло от греческого *strategos,* “искусство генерала”. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. С учетом статуса предприятия ООО основной миссией будет определено как осуществление задач, предусмотренных уставом ООО «Кологривский леспромхоз-1»- обеспечение стабильной работы данного хозяйственного субъекта в целях осуществления определенных Уставом предприятия видов деятельности. После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей с учетом анализа внешней и внутренней среды в процессе стратегического планирования можно получить ответ на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению руководства, должно находится предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство ООО, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть учредители?

С учетом анализа деятельности ООО «Кологривский леспромхоз» в качестве первоочередных мер по сохранению стабильности в работе предприятия следует, как нам представляется первоочередное внимание обратить на подготовку материальной базы и рынков сбыта продукции.

Неблагоприятные экономические условия 2009 года значительно сократили как сырьевую базу, так и рынок сбыта готовой продукции, повлияли и на цену товара. В таких условиях руководство ООО должно занять « выжидающую позицию». Обоснование данного вывода нами будет приведено ниже.

**2. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ООО «КОЛОГРИВСКИЙ ЛЕСПРОМХОЗ -1»**

**2.1 Формирование миссии и целей организации**

Первым шагом в стратегическом развитии является определение *миссии* предприятия, роль которой заключается в том, что в процессе определения миссии выдвигаются и рассматриваются разные предложения, т. е. миссия может быть средством генерации и отбора стратегических альтернатив. Определение миссии логически следует за внешним анализом и анализом деятельности предприятия. Однако иногда полезно определить сначала миссию:

• решение о масштабе внешнего анализа уточняется после определения миссии;

• определение миссии дает понятие о масштабе предприятия и направлениях его роста

Деловая практика свидетельствует, что предприятие должно регулярно анализировать области деятельности, в которых оно может реализовывать свои конкурентные преимущества, и таким образом получать высокие доходы. Результатом такого анализа может стать решение о выходе из некоторых областей бизнеса и продаже соответствующих активов. Или, наоборот, окажется целесообразным расширить определенное направление бизнеса.

Следовательно, у каждого предприятия существует множество стратегических альтернатив, выбор которых также является нелегкой задачей. Возможные *критерии выбора* альтернативных стратегических решений можно объединить в пять групп (См. приложение 3)

Согласно разделу 2 «Цели и задачи» Устава ООО «Кологривский леспромхоз-1» . Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли.

Предметом деятельности Общества производство и реализация лесопиломатериалов.

При этом Общество осуществляет следующие виды деятельности: заготовка древесины, производство пиломатериалов (обрезная и не обрезная доска, брус), переработка отходов лесопиления

Согласно п. 2.5. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Если условиями предоставления лицензии на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия лицензии осуществляет только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что Устав позволяет обществу варьировать виды деятельности, соотнося их с потребностями рынка. Так, например, при спросе на круглый лес, общество может заниматься только заготовкой, при повышения спроса на лесопродукцию, основные работы перемещаются на пилорамы, находящиеся в собственности ООО, так и арендуемые им. Такая структура в построении работы позволяет загружать производство и в период «межсезонья», когда заготовка не ведется по климатическим условиям.

К сожалению, затруднения в получении лесов в аренду практически на нет, свели всю лесозаготовительную деятельность, поэтому и в 2009 и с 2010 года основное направление работы руководства ООО сводится к поиску возможностей легальной заготовительной деятельности, или покупки леса в хлыстах. Такая ситуация характерна для большинства предприятий малого и среднего бизнеса в лесной отрасли, поскольку современные тенденции в этом направлении сводятся к созданию крупных лесозаготовительных холдингов, и для их развития существование множества мелких лесозаготовительных организаций невыгодно.

Таким образом, с учетом неблагоприятных внешних факторов развития ООО «Кологривский леспромхоз-1» должно обратить основное внимание на деятельность по переработке древесины.

**2.2 Формирование стратегических альтернатив и критериев их выбор и выбор стратегиии для ООО «Кологривский леспромхоз-1»**

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

а) оценка существующей стратегии;

б) собственно фаза формулирования;

в) планирование риска;

г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

А. Оценка существующей (действующей) стратегии.

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей.

Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизненность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

Б. Собственно фаза формулирования.

Стратегия, будучи объединённой основой, для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

В. Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений.

В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

Г. Выбор стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии.

Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения

**Стратегия роста.**

Она состоит из пяти этапов:

1. Стадия планирования. Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

2. Начальная стадия. Обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане.

Также растёт объём продаж, хотя дохода фирма практически не получает.

3. Стадии проникновения.

4. Ускоренный рост.

5. Переходная стадия.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

**Стратегия проникновения.**

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов.

После достижения этих целей и проведя все необходимые внутренние перестроения, ООО может перейти к следующей стратегии.

**Стратегия ускоренного роста.**

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытка разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство ООО в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации, следующей стратегии.

**Стратегия переходного периода.**

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть, не допуская длительной стагнации.

Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств.

Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

. начало предпринимательской деятельности;

. молодая компания, борющаяся за своё выживание;

. однопродуктовое специализированное предприятие;

. диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми конкретно для ООО «Кологривский леспромхоз-1»: диверсификация, межфирменное стратегические альтернативы: интенсификация рынка, сотрудничество.

Таким образом, суммируя все выше изложенное можно сделать вывод о том, что на данном этапе для ООО будут определяющим. Речь идет о так называемой стратегии стабилизации и выживания.

**Стратегия стабилизации и выживания.**

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно - оборонительную стратегию - стратегию стабилизации. Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

. экономия с чётким намерением быстрого оживления;

. сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;

. стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Для ООО «Кологривский леспромхоз -1» более вероятным будет реализация первого подхода.

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройства экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений. Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся “антикризисный комитет”, который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы:

. перестройка управления

. финансовая перестройка

. перестройка маркетинга

С учетом ситуации на рынке сбыта и экономической ситуации в целом переход к стратегии выживания для ООО не диктуется острой необходимостью, но следует задуматься о разработке конкретной маркетинговой программы и заняться поисками новых рынков сбыта.

Для многих предприятий маркетинговая стратегия является важнейшей функциональной стратегией, поскольку она обеспечивает обоснованность рыночной направленности предприятия. В общем виде стратегия маркетинга состоит должна для ООО начаться с анализа следующих позиций

* + анализ соотношения “потребитель – товар”;
  + определение общей маркетинговой стратегии в своем сегменте рынка;

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, анализ среды ООО «Кологривский леспромхоз-1» как процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, позволил определить шаги данной фирмы в достижении своих целей, так как

- с точки зрения стратегического планирования, направлен на учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;

- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие, а также его внутренних ресурсов и возможностей преследует двоякую цель: определить возможные стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив.

В целом следует отметить, что стратегия — программа, план, генеральный курс ООО по достижению им стратегических целей в любой области деятельности. Как и любая стратегия для любого предприятия для ООО «Кологривский леспромхоз-1» с*тратегия должна*

а) синтезировать в себе технические, технологические, экологические, экономические, управленческие и другие аспекты развития объекта управления,

б) интегрировать различные стороны управляемого объекта, например, для организации — миссию, потенциал, структуру, корпоративную культуру, систему менеджмента и др.,

в) ориентировать на достижение не сиюминутных задач, а стратегических целей, обеспечивающих удовлетворение стратегических общественных, корпоративных и личных интересов;

г) воплощать в себе научные достижения в области экономики, техники, управления и других наук,

д) быть гибкой, учитывать многовариантность стратегических ситуаций, возникающих в пространстве и во времени,

е) концентрировать стратегические и тактические конкурентные преимущества субъектов и объектов управления, внешней среды, знания, умения и опыт всего коллектива. В разработке стратегии должны принимать участие все творческие работники организации (системы), а ответственность за конечные стратегические результаты должен нести первый руководитель, за промежуточные результаты — соответствующие руководители и ответственные исполнители;

ж) быть умеренно рискованной, но не занижающей стратегические преимущества конкурентов и не завышающей свои преимущества.

Задачи, связанные с определением стратегических альтернатив, для отраженные нами выше сводятся для ООО к выбору **стратегия стабилизации и выживания** как основной**.**

Анализ ООО «Кологривский леспромхоз-1», приведенный в практической части работы позволил наметить шаги к улучшению производственных показателей. К их числу в первоочередном плане следует отнести шаги по поиску новых источников сбыта продукции и поиску более выгодных в ценовом плане покупателей за рамками региона.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ**

1.Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. - 519 с.

2.Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент.- М.: ЮНИТИ,2002 - 213. с.

3.Берталанфи Л. Общая теория систем: Обзор проблем и результатов // Системные исследования. М., 1999.

4. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. - М.: Издательство МГУ, 2003. - 159 с.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление; М.: Дело, 2000. - 294 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс; М.: Издательство МГУ, 2001.- 348 с.

6. Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Моделирование в стратегическом планировании долгосрочных инвестиций // Финансы, 2002, 8. - Стр. 53-57

7.Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика, 2001. 315 с.

8. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. - М.:Гардарика,2001.-266 с

9. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях: (результаты эмпирического анализа). - М.: Экономика, 2000. - 82 с.

10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. - М.:ИНФРА-М, 2002. - 288 с.

11. Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие. // Под ред. Иванова П.Д. - СПб.: Питер Ком, 2001. - 348 с.

12. Панов А.И., Корабейников И.О. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити, 2004. - 285.

13. Тарасова В.П., Крутикова Ф.А. Толковый словарь рыночной экономики. - М.: Глория, 2003. - 302 с.

14.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. – с.76с

15.Уткин Э.А. Стратегическое планирование: Учебник. - М.: Изд-во "Тандем",2002.-438с

16.Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 640с.

17. Финансовый менеджмент. Учебник. / Под ред. Е.С. Стояновой. - М.: Перспектива, 2000. - 312 с.

18. Хачатурян А.Х. Компетенции как один из источников конкурентных преимуществ // Креативная экономика. 2007. -№7. С.16-22

1. См. например: Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003.с.68; . Берталанфи Л. Общая теория систем: Обзор проблем и результатов // Системные исследования. М., 1999. С. 30 - 54 [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: «Кологривский край», 2008- №1-2,С.2 [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: «Кологривский край», 2008- №1-2,С.2 [↑](#footnote-ref-3)