

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Разработка экономической стратегии развития организации
малого бизнеса**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой АиМ,
канд.психол.наук, доцент
_____ (Кружкова О.В.)

« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер:
Федоровых Н.В., специалист по УМР

Исполнитель: Гаврилова
Светлана Сергеевна
студент группы ББ-41,
очное отделение
направление «38.03.02 –
Менеджмент»
_____ (Гаврилова С.С.)

Научный руководитель:
Лагутина Е.Е.,
канд.экон.наук,
доцент кафедры АиМ
_____ (Лагутина Е.Е.)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРИ-О»	5
1.1. Общая характеристика ООО «ТРИ-О».....	5
1.2. Финансовый анализ ООО «ТРИ-О».....	14
1.3. Анализ применения стратегий развития в ООО «ТРИ-О».....	17
Выводы по 1 главе.....	33
ГЛАВА II. ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В ООО «ТРИ-О»	35
2.1. Разработка экономической стратегии развития ООО «ТРИ-О».....	35
2.2. Оценка экономической эффективности от внедрения экономической стратегии развития ООО «ТРИ-О».....	42
Выводы по 2 главе.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	49

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Малый бизнес - особый вид предпринимательской деятельности. Ему отводится важная роль в решении стратегических задач российской экономики. Как показывает опыт зарубежных стран, малое предпринимательство способствует развитию рыночного механизма и конкуренции, росту занятости, формированию среднего класса, позволяет в короткие сроки перестроить производство и ускорить инновационные процессы.

В то же время данный вид бизнеса имеет свои особенности. Это незначительные размеры, ограниченность финансовых, имущественных и информационных возможностей, отсутствие высококвалифицированных специалистов и эффективной защиты прав и интересов субъектов малого предпринимательства, которые в силу отмеченных и иных особенностей не могут обойтись без государственной поддержки.

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциально-технический и человеческий капитал и другие ресурсы.

Сейчас, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли

человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Одним из главных направлений стратегического планирования является разработка стратегии развития предприятия, которая, в случае правильной ее разработки отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос - стоит ли вкладывать деньги в тот или иной проект, принесет ли он доходы, которые смогут окупить все затраты сил и средств.

Проблема: отсутствие разработанной стратегии развития предприятия не позволяет повысить его эффективность.

Противоречие: между необходимостью развивать предприятие и отсутствием стратегий развития предприятия.

Объектом исследования данной работы является стратегическое управление предприятием.

Предметом данной работы является технологии разработки экономической стратегии развития ООО «ТРИ-О».

Цель исследования: разработка экономической стратегии развития в ООО «ТРИ-О».

Задачи исследования:

1. Проанализировать деятельность организации ООО «ТРИ-О».
2. Разработать экономическую стратегию развития ООО «ТРИ-О».
3. Обосновать разработанную экономическую стратегию развития ООО «ТРИ-О».

Исследовательская база: ООО «Три-О» (г. Екатеринбург)

Методы:

1. Теоретические: сравнительный анализ, факторный анализ.
2. Практические: опрос.

Структура работы: введение, 2 главы, заключение, список литературы из 38 источников. Работа проиллюстрирована 1 рисунком, 11 таблицами.

ГЛАВА I. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРИ-О» И СУЩНОСТЬ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общая характеристика ООО «ТРИ-О»

Предприятие ООО «ТРИ-О» - общество с ограниченной ответственностью, является частным предприятием.

Предприятие основано в 1982 году, находится по адресу: ул. Малышева, 111 (юридический адрес), фактический адрес - тот же, тел / факс 8 (343) 369 - 29 - 82.

Предприятие ООО «ТРИ-О» - предприятие, которое в течение многих лет занимается предоставлением услуг в сфере - фотобизнеса, а так же розничной торговлей товаров в этой же сфере.

Управление осуществляется:

Назаренко Евгений Васильевич - генеральный директор;

Каячева Инга Владиславовна - исполнительный директор;

Калугин Андрей Евгеньевич - технический директор;

Амромин Александр Юрьевич - коммерческий директор.

Собственность в уставном капитале поделена (на основании Устава):

Назаренко Евгений Васильевич - 30%;

Калугин Андрей Евгеньевич - 20%;

Амромин Александр Юрьевич - 20%;

Назаренко Ирина Васильевна - 30%, главный бухгалтер, бухгалтер.

Приказ об учетной политике на предприятии отсутствует (точнее был сделан в 1998 году один раз).

Предприятие имеет сертификацию международного качества, является одним из лидеров по оказанию передовых услуг в сфере фото не только в городе Екатеринбурге, но и в Уральском Федеральном округе.

ООО «ТРИ-О» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

ООО «ТРИ-О» в установленном порядке открывает банковские счета на территории Российской Федерации.

ООО «ТРИ-О» имеет круглую печать, которая содержит полное фирменное наименование и указание на место его нахождения.

ООО «ТРИ-О» считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке. Оно создается без ограничения срока деятельности.

ООО «ТРИ-О» считается малым предприятием, т.к. штат не превышает 100 человек.

Численность работников составляет 22 человека.

Предприятие оказывает следующие услуги:

- 1) печать фотографий (от 10*15 см. до 30*90 см.);
- 2) дизайнерские услуги (кадрирование, художественно - восстановительные работы, убирание даты, красных глаз, перевод формата в tiff, перевод в ч/б изображение, фотомонтаж, замена фона, исправление цветовых искажений, сканирование и т.д.);
- 3) проявка всех видов фотоплёнок (по процессам с - 41, д - 76, Е - 6), оцифровка фотоплёнок с записью на диск, упаковка в сливер;
- 4) фото на документы (черно-белые, цветные);
- 5) широкоформатная печать (ширина печати до 76 см. - длина до 500 см.);
- 6) финишная обработка (ламинирование, накат (монтаж) на основу, пластификация);
- 7) изготовление паспарту;
- 8) изготовление багета;

9) изготовление свадебной книги.

Ассортимент продаваемого товара:

1) фотоальбомы;

2) фоторамы;

3) выпускные планшеты, альбомы;

4) элементы питания;

5) фотопленка (любительская, профессиональная);

6) карты памяти.

Клиентами предприятия является широкая масса населения.

История фотоцентра насчитывает более 30 лет. В Свердловске был известен салон фотографических услуг - Фотография №12, первый из салонов города, где начали печатать цветных снимков, и был открыт центр повышения квалификации фотографов. В начальные годы перестройки Фотография №12 получила имя фотосалон «Светопись». «Светопись» первой в Уральском регионе начала печатать фотографии больших размеров по технологии фирмы Кодак.

Полученный опыт позволил открыть центр Кодак - Экспресс, установить первыми в городе оборудование для печати цифровых фотографий и получить сертификаты фирмы Кодак, статус профессиональной фотолаборатории и участника программы Кодак «Школьная программа». Одним из первых ООО «ТРИ - О» стал обладателем уникальной минифотолаборатории Noritsu QSS -2901. Это позволило первыми в городе Екатеринбурге начать прием цифровых изображений в печать через цифровые станции - фотокиоски.

В 2005 в фотоцентре появилась широкоформатная печатная машина, а в 2012 году - первый в России профессиональный цифровой широкоформатный фотопринтер для печати на профессиональной фотобумаге шириной до 76 см.

Высшим органом управления ООО «ТРИ-О» являются учредители. Учредители ООО «ТРИ-О» уполномочены принимать решения по любым вопросам деятельности общества.

Исполнительным органом ООО «ТРИ-О» является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью, назначается и освобождается общим собранием участников.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 1.

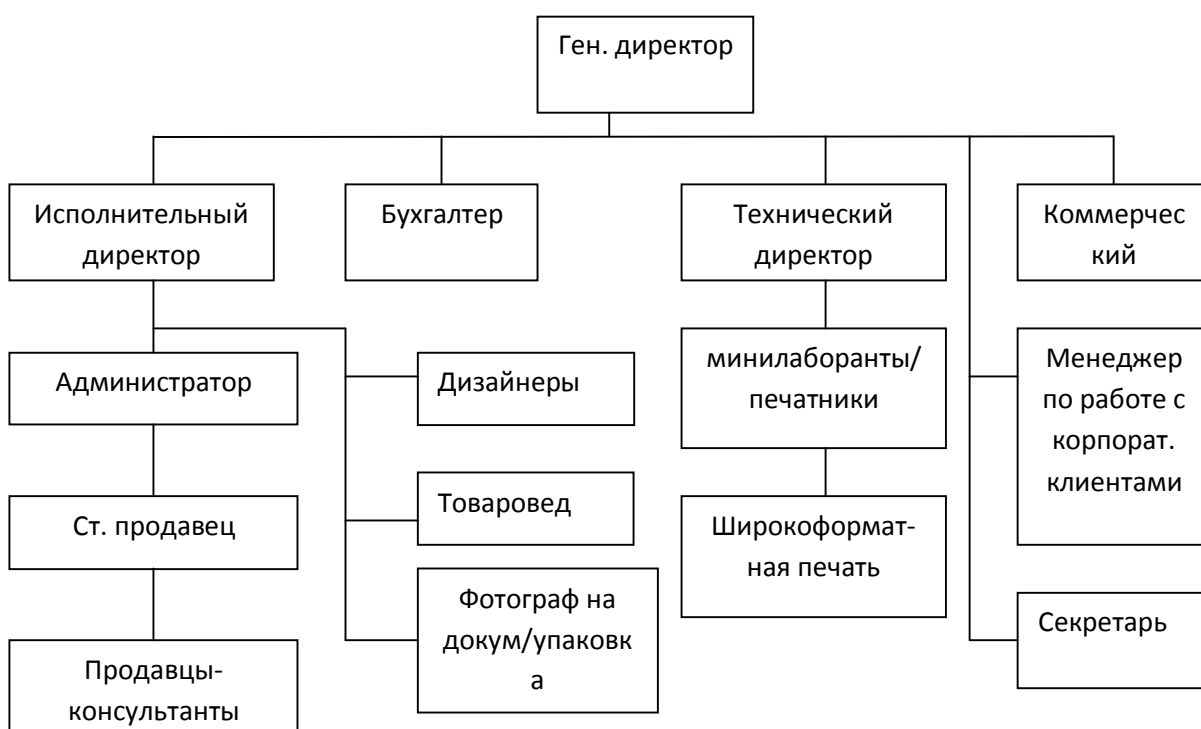


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «ТРИ-О»

Во главе предприятия стоит Генеральный директор, которому подчиняется ряд подразделений, во главе каждого из которых находится руководитель службы: технический директор, исполнительный директор. Функциональные службы: коммерческий директор, главный бухгалтер, администратор.

Службы подчиненные техническому директору:

- 1) миналаборанты / печатники;
- 2) печатники широкоформатного оборудования.

Службы подчиненные исполнительному директору:

- 1) администратор;
- 2) ст. продавец;
- 3) продавцы;
- 4) дизайнеры;
- 5) товаровед;
- 6) фотограф.

Организационная структура ООО «ТРИ-О» является линейной, т.к. в ней используются принципы, соответствующие данному типу, а именно:

- 1) принцип иерархии;
- 2) принцип единоначалия (во главе один начальник);
- 3) принцип соблюдения нормы управляемости.

Генеральный директор ООО «ТРИ-О»:

1) без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

2) распоряжается имуществом общества в пределах определенных настоящим уставом и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

3) издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Реестр о наложении штрафов представлен в приложении 1.

Исполнительный директор составляет текущие и перспективные планы развития предприятия, выполняет текущие обязанности директора при его отсутствии, контролирует работу подразделений предприятия.

Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий

труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Коммерческий директор осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Технический директор отвечает за разработку, совершенствование и внедрение технологических процессов, форм и методов организации производства, труда и управления, обеспечение производства материалами, ремонтным и другим обслуживанием.

Главный бухгалтер, бухгалтер обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей.

На предприятии работают квалифицированные работники. Прием на работу производится на конкурсной основе. Общая численность работников 22. На сегодняшний день текучесть персонала в целом по предприятию небольшая, это связано с тем, что большинство сотрудников устраивают условия труда и заработной платы. График работы сотрудников предприятия: с 9.00 до 21.00, график работы 2 дня через 2.

Основные технико-экономические показатели по труду представлены в таблице 1.

Из данной таблицы видно, что численность работников составляет 22 человека. Большая часть сотрудников с высшим образованием. Средний возраст работающих от 35 до 40 лет.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели по труду, 2013- 2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2014 г.
Средняя заработная плата	1736150	1924130	2124180	1,22
Численность персонала	21	21	22	1,04
Структура по квалификации	9	9	11	1,22
Структура по категориям административно-управленческого персонала	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	1,00
Структура по возрасту:				
До 35 лет	8	9	9	1,12
До 35-40	9	8	8	8,88
40-50	3	3	3	1,00
Свыше 50	1	1	2	2,00
Структура по полу работающих:				
Муж.	5	5	5	1,00
Жен.	16	16	17	1,06

Таблица 2 - Основные кадровые показатели в 2013 - 2015 годах

Показатель	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2014 г.
Численность персонала	21	21	22	1,04
Удельный вес рабочих	30	30	30	1,00
Удельный вес АУП	20	20	20	1,00
Удельный вес специалистов	30	30	30	1,00
Удельный вес служащих	20	20	20	1,00
Средний возраст работающих	30	30	30	1,00
Текучесть кадров	2	1	1	0,5

Из таблицы 2 видно, что на предприятии практически нет текучести кадров, это связано с тем, что большинство сотрудников устраивают условия труда и заработная плата, что является очень важным мотивационным фактором.

На предприятии всегда приятная дружественная атмосфера.

При возникновении необходимости подбора нового сотрудника, руководство пользуется услугами СМИ, интернет ресурсами, кругом знакомых. При приеме на работу человек получает вводный инструктаж. Устанавливается испытательный срок на 3 месяца. Анализ системы управления персоналом ООО «ТРИ-О» приведен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ системы управления персоналом ООО «ТРИ-О»

Вопросы	Ответы
Осведомлен ли персонал фирмы о ее планах?	Хорошо
Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	Частично
Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Хорошо
Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	Хорошо
Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?, (%)	30
Какова процедура приема на работу?	Детализированная
Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	Уменьшился
Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	Хорошо
Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?	Высокий

По проведенному анализу управления персонала (табл.8) можно сделать следующий вывод:

Численность работников в данной организации составляет 22 человека. На данный опрос 18 человек из 22 ответили без затруднений на заданные

вопросы. 4 человека из 22 затруднились ответить на некоторые вопросы данного опроса.

Применяется детализированная процедура приема на работу. За последний период уровень травматизма и пропусков по болезни уменьшился, благодаря тому, что на предприятии проводится ТБ раз в квартал и созданы все условия для эффективной работы персонала. По регулированию работы труда на фирмы оценивается на хорошем уровне. И уровень понимания юридических обязательств - высокий.

На данном предприятии каждый год проводится аттестация сотрудников, что стимулирует рост качества работы.

Система аттестации позволяет руководителю ближе и подробнее узнать, что можно получить от конкретного работника, подходит ли ему данный вид работы или, что надо изменить при неудовлетворительной ситуации.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели ООО «ТРИ-О». Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели, 2013-2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2014 г.
Численность работников, чел.	21	21	22	1,04
Оборотные средства, тыс.руб.	1410	1530	1620	1,14
Энергетические мощности, л.с.	37600	39280	40000	1,06
Производственная площадь, кв.м.	198.3	198.3	198.3	0,01
Проектная мощность, шт., тыс.руб.	343.5	443.5	633.3	2,89

Из таблицы следует, что в основных технико-экономических показателях значительных изменений не произошло.

Опрос специалистов фирмы показал, что в данной организации персонал хорошо осведомлен о ее планах и частично участвуют в

получении части прибыли. ООО «Три-О» распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций на хорошем уровне, и определяет потребность в кадрах на перспективу. 30% работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад.

Численность работников за период с 2013 г. по 2015 г. возросла на одного человека, т.к. появилась новая услуга по изготовлению фотокниг.

1.2. Финансовый анализ ООО «ТРИ-О»

Основным результатом деятельности ООО «ТРИ-О» является прибыль. Рассмотрим структуру показателей результатов деятельности ООО «ТРИ-О», и их динамику. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Структура и динамика показателей результатов деятельности ООО «ТРИ - О», тыс. руб.

Показатели	За 2013г.	За 2014 г.	За 2015 г.	Изменение		
				2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг.	13425	12584	15451	-841	+2867	+2026
Прибыль до налогообложения	2305	2336	4013	+31	+1677	+1708
Себестоимость проданных товаров	11001	7564	9544	-3437	+1980	-1457
Валовая прибыль	2424	4020	4907	+1596	+887	+2483
Коммерческие расходы	79	54	35	-25	-19	-44
Прибыль от продаж	2305	2336	4013	+31	+1677	+1708
Операционные доходы и расходы	0	0	0	0	0	0
Внереализационные доходы и расходы	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль	854	955	1401	+101	+446	+547

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод о том, что предприятие стабильно получает прибыль, причем данный показатель постоянно растет. В 2014 году выручка предприятия снизилась по сравнению с 2013 годом на 841 тыс. руб., но т. к. в данном году произошло снижение уровня себестоимости, на прибыль это не повлияло, наоборот ее уровень вырос к 2015 году.

Рассчитаем данные показатели на основе бухгалтерского баланса. Результаты расчетов представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика показателей рентабельности ООО «ТРИ - О»

Показатели	Порядок расчета	2013 год	2014 год	2015 год
Рентабельность продукции, %	Валовая прибыль / выручка от реализации	18,05	31,95	31,75
Рентабельность основной деятельности, %	Прибыль от продажи / себестоимость реализованной продукции	20,95	30,88	42,04
Рентабельность совокупного капитала, %	Чистый доход/итог среднего баланса-нетто	16,49	16,82	18,57
Рентабельность собственного капитала, %	Чистый доход / средняя величина собственного капитала	21,97	23,03	27,70
Период окупаемости собственного капитала	Средняя величина собственного капитала / чистый доход	4	4	3
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	Себестоимость реализованной продукции / выручка от реализации	0,81	0,60	0,61

Снижение себестоимости в выручке является положительным моментом в деятельности предприятия.

Показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятий, являются показатели рентабельности.

Показатели рентабельности основной деятельности постоянно растут. Оптимальным считается показатель рентабельности 15 - 20%. В нашем случае данный показатель превышает оптимальный уровень, и за последние три года он вырос и составил 42,04%.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Уровень деловой активности отражают этапы жизнедеятельности предприятия и показывают степень адаптации к быстрорастущим рыночным условиям, качество управления.

Анализ деловой активности предприятия позволяет выявить степень эффективности использования предприятием своего имущества и собственного капитала, а также выявить резервы их повышения.

Произошло увеличение средней стоимости активов в отчетном периоде на 8,67%. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) увеличилась на 14,46%; чистая прибыль уменьшилась на 4,12%. Скорость обращения активов увеличилась на 0,819. Скорость обращения собственного капитала уменьшилась на 1,654.

Позитивно на уровень деловой активности сыграло увеличение оборачиваемости оборотных активов на 8,607 оборотов или на 23,81% в относительном выражении.

Таким образом, можно сделать вывод о низкой деловой активности.

1.3. Анализ применения стратегий развития в ООО «ТРИ-О»

Преимущество данного предприятия состоит в сосредоточении огромного количества фотоуслуг в одном месте (практически все, что можно сделать с фотографией, делается на этом предприятии).

Постоянное расширение фотоуслуг, в предоставлении качественных фотоуслуг (например, гарантия на отпечатанное фото составляет 100 лет при правильных условиях хранения), постоянном продвижении новых технологий (покупка нового оборудования класса люкс, предложении новых дизайн-услуг и т.д.), существовании в течение всего времени на одном и том же месте - на месте бывшей государственной фотографии.

ООО «ТРИ-О» является единственным в г. Екатеринбурге, кто проявляет пленку по процессу E - 6, D - 76 (B\W).

Фотоцентр является организатором и учредителем фотоконкурса среди школьников города «Мир в объективе» и популярного сегодня Фотокросса, активно участвует в фотографической жизни, оказывает спонсорскую помощь в проведении выставок фотографов города и области.

Зависимость от внешней и внутренней среды является одной из самых значительных характеристик организации, т.к. ни одна организация не может существовать изолированно.

Внутренняя среда является источником жизненной силы, которая заключает в себе необходимый потенциал для функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе, но она может также быть источником проблем в том случае, если не будет обеспечивать необходимые условия для деятельности.

В свою очередь, внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, жизненно важными для поддержания внутреннего потенциала на должном уровне.

Структура ООО «ТРИ–О» представляет собой совокупность ее элементов и связей между ними. Элементами структуры в организации могут быть ее структурные подразделения, а также отдельные работники.

Производственная структура ООО «ТРИ–О» состоит из основного производства, вспомогательного производства. Основное производство охватывает процессы, непосредственно связанные с превращением исходного сырья в готовую продукцию. Оно занимает центральное место во всей производственной деятельности предприятия.

Вспомогательное производство состоит из процессов материального и технического обслуживания основного производства.

Подразделениям предоставляются общие и вспомогательные услуги (по работе с персоналом, бухгалтерские, и т. д.). Руководство перераспределяет общие финансовые ресурсы между подразделениями, разрабатывает систему контроля над подразделениями, определяет общую стратегию деятельности предприятия.

Во время работы на предприятии постоянно действуют различные факторы, оказывающие на него сильное влияние. Данные факторы описаны ниже.

Политические и правовые факторы:

Снижение политической обстановки, либо принятие новых законодательных актов, оказывающих непосредственное влияние на деятельность компаний сферы фотоуслуг может влечь за собой ухудшение политической направленности в сфере фотоуслуг, следовательно к усложнению управления предприятия, увеличения издержек, а также к потере рынка.

Научно – технические факторы:

1) Совершенствование технологии производства. Многие предприятия стремятся усовершенствовать технологию, что приведет к

снижению времени и издержек, а также усовершенствовать систему управления технологическим процессом.

2) Изменение рекламных технологий ведет к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей. Применение новых технологий в рекламной сфере, использование новых видов рекламы.

3) Ускорение темпов обновления производства. Научно-промышленный процесс не стоит на месте все время появляется современное оборудование. Поэтому приобретение новых машин для печати фотографий очень важно для нашего предприятия, для чего проводится мониторинг современного оборудования.

Экономические:

1) Рост темпов инфляции. Этот фактор действует отрицательно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на предоставляемые услуги.

2) Рост налогов и пошлин приводит к увеличению цен на сырье, а также к увеличению издержек.

3) Рост уровня доходов потребителей приведет к повышению спроса на услуги и увеличению продаж.

При изучении непосредственного окружения предприятия в первую очередь необходимо обратить внимание на одну из главных его составляющих - потребителей. Изучение потребителей позволит предприятию лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать, в какой мере покупатели привержены продукту именно данного предприятия, насколько можно расширить круг потенциальных потребителей, что ожидает продукт в будущем и так далее.

Потенциальными клиентами предоставляемых услуг является широкая масса населения, предприятия и организации.

Основными оптовыми клиентами ООО «ТРИ-О» являются:

- 1) фотошкола «Магнет»;
- 2) фотоклуб Fotopan;
- 3) музей «Дом Метенкова»;
- 4) ZOOM – ZOOM;
- 5) ФМ – студия;
- 6) музей изобразительных искусств;
- 7) УРГЭУ (факультет искусствоведения и культурологии);
- 8) УрФУ;
- 9) УГМК;
- 10) ООО «МВС – Экспо»;
- 11) Ювелирная компания АСВ;
- 12) ИП Малышкин.

Составляющей частью непосредственного окружения любого предприятия являются поставщики. От отношений с ними зависит эффективность работы предприятия, себестоимость и качество выпускаемой предприятием продукции. Поставщиком сырья и товаров являются «Формат Про» (г. Екатеринбург), «Яркий мир М» (г. Москва), «Сивма фототехника» (г. Москва), «Сава Диджитал» (г. Москва) и другие. Основными достоинствами поставщиков, являются, низкие цены, широкий ассортимент товара, дополнительные услуги по разгрузке.

Немаловажное место в стратегическом управлении занимает изучение следующего элемента непосредственного окружения предприятия – конкурентов, то есть тех, с кем предприятию приходится бороться за ресурсы, которые необходимо получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование.

Так как на рынке фотоуслуг появилось большое количество конкурентов, для предприятия важно сохранить свои позиции на рынке и последующее расширение рыночной доли. Конкурентами ООО «ТРИ–О» будем считать предприятия, пользующиеся той же технологией печати

(фотопроект), что и данная организация и оказывающие те же услуги. Так как, 80% выручки фирмы приходится на цифровую фотопечать рассмотрим эту услугу как основную при анализе конкурентов.

Основными конкурентами ООО «ТРИ-О» в настоящее время являются ООО «Фотосфера» (г. Екатеринбург), ООО «Печатник» (г. Екатеринбург), ООО «Фото для Вас» (г. Екатеринбург).

Составим сравнительную таблицу конкурентоспособности исследуемого предприятия и ее основных конкурентов согласно методике оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена (табл. 7).

Таблица 7 - Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «ТРИ-О»

Факторы конкурентоспособности	ООО «ТРИ-О»	Конкуренты		
		ООО«Фотосфера»	ООО «Печатник»	ООО «Фото для Вас»
Репутация	5	5	5	5
Уровень цен	4	4	5	5
Наличие квалифицированного персонала и опыт работы на местном рынке	4	4	5	5
Навыки	5	4	5	5
Корпоративный принцип	5	5	4	5
Уровень качества продукции	5	5	5	4
Качество сырья, товаров	5	5	4	5
Уровень профессионализма рабочих	5	5	5	4
ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ	38	37	38	38

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер - это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте

от 1,0 до 0,9. Средний уровень - при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности - при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкурент с максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

Как видим из полученных данных ООО «ТРИ–О» по уровню качества продукции не уступает своим основным конкурентам.

Для удержания конкурентных позиций и совершенствования показателей деятельности руководству предприятия необходимо уделить особое внимание использованию стратегических мероприятий, при этом учитывая имеющиеся недостатки: фотобизнес – это сезонный бизнес, и поэтому промоушн – акции должны проводиться в период наибольшей востребованности товара, когда покупатель уже внутренне готов совершению той или иной покупки. Именно тогда и нужна акция, которая способна подтолкнуть его к действию.

ООО «ТРИ–О» использует в своей деятельности, следующие маркетинговые рекламные приемы:

1) внешний облик предприятия и его сотрудников, голос секретаря по телефону, название товара, качество обслуживания клиентов.

Руководство компании исходит из того, что чем больше ответственных и энтузиастных сотрудников, тем меньшее их количество необходимо, и как следствие меньше расходы фирмы.

2) действуют дисконтные карты со скидкой 5%, 10%, 15%, 20%;

3) бесплатная печать 10 фотографий размера 10x15 при наличии купона, выданного после оплаты заказа, включающего не менее 50 отпечатков (осенняя акция);

4) использование рекламной продукции (буклеты, календари и пр.).

Рынок цен. Предоставляемые услуги предприятий конкурирующих на рынке Свердловской области не одинаковая как по цене, так и по качеству. Этот фактор является основополагающим для продвижения услуг на рынок.

Качественные услуги предоставляют предприятия ООО «Фотосфера», ООО «Печатник». Цена услуг предприятия ООО «Фото для Вас», ООО «Печатник» низкая по сравнению с другими. ООО «Три-О» предоставляет услуги высокого качества, производимого на современном оборудовании, по достаточно высоким ценам.

ООО «ТРИ-О» использует активную ценовую стратегию, т.е. не придерживается пассивного следования за лидером в ценах, а разрабатывает свою стратегию, учитывая собственные интересы.

Успешным для нашего предприятия является проведение акции «цена выходного дня». Проводится для максимальной реализации остатков на складе с целью увеличения оборачиваемости товара. Данная акция достаточно удобна и для покупателя.

Продвижение услуг на рынке. Предприятие ООО «ТРИ-О» постоянно продвигает новых технологий (покупка нового оборудования класса люкс, предложении новых дизайн – услуг и т.д.). Фирма обладает сбалансированным ассортиментом услуг с точки зрения ее существенного разнообразия и степеней морального старения. Копирование продукции Фотоцентра конкурентами невозможно, так как единственный в городе Екатеринбурге, где установлено новое оборудование широкоформатной печати класса премиум и являются единственными, кто осуществляет обработку обращаемых и черно-белых фотопленок по процессу E – 6, D –

76 (B\W). Услугами ООО «ТРИ–О» пользуются не только жители Екатеринбурга, но и жители г. Тюмень, г. Сухой Лог.

Анализируя результаты предприятия, можно отметить - в целом, все показатели прибыли и рентабельности возросли, что положительно характеризует деятельность предприятия.

ООО «ТРИ–О» можно отнести к развивающемуся предприятию, у которой наблюдается стабильный рост прибыли.

Однако, при увеличении количества конкурентов, для предприятия важно сохранить свои позиции на рынке. Конкурентами ООО «ТРИ–О» считаются предприятия, пользующиеся той же технологией печати что и данная организация и оказывающие те же услуги.

В связи с этим, предприятию необходимо на будущее разработать стратегию развития для максимально эффективной деятельности предприятия. ООО «ТРИ–О» имеет все возможности для целесообразной разработки конкурентной стратегии. В качестве конкурентной стратегии, предприятие может применить стратегию дифференциации. Стратегии дифференциации направлены на выделение предприятия среди конкурентов благодаря предоставлению уникального товара и услуг повышенного качества, за счет технологических возможностей компании, наличия сегмента потребителей с высокой покупательной способностью.

Данная стратегия позволяет:

1) возводит входные барьеры в виде привязанности покупателей к уникальному характеру производимой продукции, услуг, которые новичкам очень трудно преодолеть;

2) ослабляет покупательную мощь крупных клиентов, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них;

3) ставит фирму в более выгодную позицию при отражении атак со стороны производителей товаров-заменителей, так как покупатели преданы марке фирмы.

Так же, необходимо создание имиджа ООО «ТРИ–О» с лучшей стороны, повышение качества обслуживания: сбыт в комплексе с услугами (уведомление о выполнении заказа, курьерская доставка заказов через интернет) может использоваться как вспомогательная стратегия. Повышение квалификации специалистов и раз в год проведение аттестации работников предприятия.

Источником стратегических мероприятий ООО «ТРИ–О» должны стать экономические ресурсы. В качестве экономических ресурсов рассматриваются и финансовые ресурсы, денежный капитал.

Таким образом, несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

ООО «ТРИ-О» будет являться лидером среди своих ближайших конкурентов благодаря самым высоким показателям по практически всем основным критериям.

Оценка сильных и слабых сторон фирмы методом SWOT – анализа. Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения предприятия – SWOT – анализ.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи ООО «ТРИ–О», и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сила – это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар,

совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Основываясь на изложенной выше информации и первичной информации, полученной в ходе опроса руководителей предприятия, проведем SWOT – анализ для ООО «ТРИ–О». Для этого рассмотрим слабые и сильные стороны организации, а также ее возможности и угрозы.

Сильные стороны:

- высокий контроль качества;
- современная технология;
- наличие квалифицированных работников;
- отзывчивые приятные в общении люди (работники);
- достаточная известность;
- хорошая репутация у покупателей;
- преимущества в области конкуренции.

Слабые стороны:

- жесткая конкуренция;
- техпроцесс зависит от оборудования;
- достаточно высокие цены;
- не полная загруженность производственных мощностей;
- неучастие персонала в принятии управленческих решений;
- недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений.
- не эффективный маркетинг.

Возможности:

- высокий спрос на фотоуслуги;
- хорошая репутация у клиентов;
- появление новых клиентов;
- расширение ассортимента услуг;

- снижение налогов и пошлин;
- ослабление позиций конкурентов;
- улучшение уровня жизни населения;
- совершенствование технологии производства.

Угрозы:

- изменение потребительских предпочтений;
- устаревшее оборудование;
- снижение уровня жизни населения;
- увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;
- рост налогов и пошлин;
- повышение цен на энергоносители;
- ухудшение политической обстановки;
- слабый маркетинг.

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.

2. На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

3. Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа

4. На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT анализа привлечите заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах.

Установим связь между слабыми и сильными сторонами предприятия и его возможностями и угрозами в форме матрицы SWOT (табл. 8).

Условные обозначения:

СИВ – сила и возможности;

СИУ – сила и угрозы;

СЛВ – слабость и возможности;

СЛУ – слабость и угрозы.

Таблица 8 - Матрица SWOT – анализа для ООО «ТРИ-О»

	Возможности:	Угрозы:
	1) высокий спрос на фотоуслуги; 2) добавление сопутствующих товаров; 3) появление новых клиентов; 4) расширение ассортимента услуг; 5) снижение налогов и пошлин; 6) ослабление позиций конкурентов; 7) улучшение уровня жизни населения; 8) совершенствование технологии производства.	1) изменение потребительских предпочтений; 2) устаревшее оборудование; 3) снижение уровня жизни населения; 4) увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; 5) рост налогов и пошлин; 6) повышение цен на энергоносители; 7) ухудшение политической обстановки; 8) слабый маркетинг.
Сильные стороны: 1) высокий контроль качества; 2) современная технология; 3) наличие квалифицированных работников; 4) отзывчивые приятные в общении люди (работники);	1СИ-1В, 1СИ-3В, 1СИ-4В, 1СИ-6В, 1СИ-8В 2СИ-1В, 2СИ-2В, 2СИ-3В, 2СИ-4В, 2СИ-6В 3СИ-3В, 3СИ-4В, 3СИ-8В 4СИ-3В, 4СИ-4В	1СИ-4У 2СИ-1У, 2СИ-4У 3СИ- 2У

5) достаточная известность; 6) хорошая репутация у покупателей; 7) преимущество в области конкуренции.	5СИ-2В, 5СИ-3В, 5СИ-6В, 5СИ-8В 6СИ-2В, 6СИ-3В, 6СИ-4В 7СИ-2В, 7СИ-3В, 7СИ-4В, 7СИ-6В, 7СИ-8В	7СИ-1У, 7СИ-6У
Слабые стороны: 1) жесткая конкуренция; 2) техпроцесс зависит от оборудования; 3) достаточно высокие цены; 4) не полная загруженность производственных мощностей; 5) неучастие персонала в принятии управленческих решений; 6) недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений; 7) не эффективный маркетинг.	1СЛ-1В, 1СЛ-7В 2 СЛ-4В, 2СИ-8В 3СЛ-8В 4 СЛ-2В, 4СЛ-4В, 4СЛ-8В 7СЛ-2В, 7СЛ-4В, 7СЛ-8В	1СЛ-1У, 1СЛ-3У, 1СЛ-4У 2СЛ-2У, 2СЛ-5У, 2СЛ-6У, 2СЛ-7У 3СЛ-5У, 3СЛ-6У 4СЛ-1У, 4СЛ-2У, 4СЛ-3У, 4СЛ-4У, 4СЛ-5У, 4СЛ-6У, 4СЛ-7У, 4СЛ-8У 5СЛ-2У, 5СЛ-4У, 5СЛ-7У 6СЛ-2У, 6СЛ-4У, 6СЛ-8У 7СЛ-1У, 7СЛ-2У, 7СЛ-3У, 7СЛ-4У, 7СЛ-7У

Исходя из данной матрицы можно сделать следующие выводы:

1. В отношении тех пар, которые находятся в поле СИВ следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

1. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

2. Для пар, находящихся на поле СИУ, стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

3. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Матрица возможностей. Для успешного анализа окружения организации методом SWOT 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 (табл. 9).

Таблица 9 - Матрица возможностей ООО «ТРИ–О»

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая		Высокий спрос на фотоуслуги	Ослабление позиций конкурентов
Средняя	Появление новых клиентов, совершенствование технологии производства	Добавление сопутствующих товаров, расширение ассортимента услуг	
Низкая		Улучшение уровня жизни населения	Снижение налогов и пошлин

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля ВУ и СС, имеют большое значение для ООО «ТРИ–О», и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля НУ и НМ, практически не заслуживают внимания предприятия.

Матрица угроз. Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 10). 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).

Таблица 10 - Матрица угроз ООО «ТРИ-О»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая		Изменение потребительских предпочтений, увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	Снижение уровня жизни населения, рост налогов и пошлин, повышение цен на энергоносители, ухудшение политической обстановки	
Средняя		Устаревшее оборудование	Слабый маркетинг	
Низкая				

Те угрозы, которые попали на поле ВК, представляют очень большую опасность для ООО «ТРИ-О» и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ и СК, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Результаты анализа деятельности предприятия позволяют выделить несколько основных проблем, стоящих перед ООО «ТРИ-О» на современном этапе:

1. Маркетинг на предприятии руководствуется в своей деятельности непродуманной стратегией, которая ориентирована не на свойства услуг и товара, его новизну и спрос, а в основном на его закупочную цену.

Это зачастую приводит к тому, что предприятие заключает договора с поставщиками, которые порой нарушают сроки поставки, заключенные в договорах.

2. Анализ конкурентной среды проводится исключительно в рамках собирания информации о ценах конкурентов на аналогичные услуги и товары, присутствующие в ассортименте, предлагаемом самим предприятием. Данный факт может свидетельствовать о крайне узком спектре данных собираемых о конкурентах, что не может дать полной картины о конкурентной среде, в которой функционирует предприятие.

3. На предприятии отсутствуют каналы обратной связи с покупателями. То есть, у руководства нет представления о покупательских предпочтениях и желаниях. Оно может делать выводы о мнении покупателей о предлагаемом товаре и их реакции на проводимые рекламные акции только путем анализа получаемой предприятием прибыли. Также такое положение дел свидетельствует о том, что руководство предприятия не имеет возможности заранее знать чего хотят, их покупатели и соответственно нет возможности оперативной коррекции ассортимента услуг и ее цены.

4. На предприятии практически полностью отсутствуют PR – акции, основная задача которых создание и сохранение имиджа фирмы. Общество имеет слишком мало информации о предприятии как о целостной системе – ее традициях, целях и ценностях.

5. Высокие цены могут привести к потере клиентов. Поэтому возможно снизить цены или компенсировать их за счет подтверждения высокого качества предоставляемых услуг.

Следовательно, стратегия предприятия ООО «ТРИ–О» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества услуг, систем маркетинга, используя собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также,

принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов, предприятию необходимо придерживаться экономической стратегии на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования. Целесообразно предложить предприятию придерживаться стратегий дифференциации, осуществляющегося путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных целей над уровнем показателей предыдущего, увеличения ассортимента услуг, развития конкурентных преимуществ в области качества и ценовой политики. Так же, необходимо создание имиджа ООО «ТРИ–О» с лучшей стороны, повышение качества обслуживания, повышение квалификации специалистов и раз в год проведение аттестации работников предприятия.

Данная альтернатива характерна для динамично развивающихся отраслей с быстро изменяющимися технологиями.

Таким образом, вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Для ООО «ТРИ–О» необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз

Таким образом, характерной чертой оказываемых услуг является ее качество и способ печати. ООО «ТРИ-О» единственный в уральском регионе, где установлено современное оборудование широкоформатной печати, в котором воплощены самые новые и прогрессивные технологии.

Выводы по 1 главе

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков,

которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий - процедура необходимая.

Предприятие ООО «ТРИ-О» - предприятие, которое в течение многих лет занимается предоставлением услуг в сфере - фотобизнеса, а так же розничной торговлей товаров в этой же сфере.

Преимущество данного предприятия состоит в сосредоточении огромного количества фотоуслуг в одном месте (практически все, что можно сделать с фотографией, делается на этом предприятии).

На предприятии работают квалифицированные работники. Общая численность работников 22. На сегодняшний день текучесть персонала в целом по предприятию небольшая, это связано с тем, что большинство сотрудников устраивают условия труда и заработной платы.

ООО «ТРИ-О» можно отнести к развивающемуся предприятию, у которой наблюдается стабильный рост прибыли.

ГЛАВА II. ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В ООО «ТРИ-О»

2.1. Разработка экономической стратегии развития ООО «ТРИ-О»

Разработка экономической стратегии относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития общественного производства в целом и каждого предприятия в отдельности. Особую актуальность формирование эффективной экономической стратегии приобретает на современном этапе развития экономики в связи с нестабильностью внешней среды, ростом дефицита сырьевых ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса, увеличением предпринимательских рисков.

Экономическая стратегия, раскрывающая ключевое направление деятельности предприятия, а также формирующая конкурентные преимущества и позицию организации в системе рыночных отношений, является интегральной стратегией, обеспечивающей достижение поставленных целей и высококонкурентных позиций на соответствующем рынке товаров и услуг. Учитывая деятельность всех структурных элементов, экономическая стратегия предприятия опирается на методологию принятия стратегических решений и включает целый комплекс локальных стратегий, реализация которых обеспечивает эффективное экономическое развитие организации за счет интенсификации использования имеющихся ресурсов и выявления скрытых потенциальных возможностей.

Несмотря на то, что экономическая стратегия, прежде всего, ориентируется на экономический эффект и вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей, она тесно взаимосвязана и взаимозависима от

других, не менее важных видов стратегий: маркетинговой, инновационной, инвестиционной, ценовой и т.д. Формирование соответствующей стратегии и базируется на определенных принципах, обеспечивающих согласованность действий всех управляющих звеньев:

1) преобладание стратегической направленности, которое позволяет прогнозировать экономические показатели деятельности предприятия в долгосрочном периоде;

2) ориентация на потребности рынка, что предопределяет тщательное его исследование с целью выявления явных и скрытых потребностей потребителей;

3) целенаправленность, предполагающая четкое определение приоритетных целей и построение иерархического «дерева целей»;

4) комплексность, обеспечивающая привлечение в процесс разработки стратегии всех её структурных элементов и организовывающая контроль за ходом исследуемого процесса;

5) планомерность, согласно которой координируется работа всего предприятия в период разработки и реализации экономической стратегии;

6) информационная обеспеченность, заключающаяся в предоставлении свободного доступа к источникам информации о состоянии и тенденциях развития соответствующего рынка товаров и услуг [14].

Грамотно разработанная экономическая стратегия должна не только отражать стратегические цели и задачи деятельности организации, масштабность и специализацию бизнеса на основе оценки её ресурсного потенциала, но и способствовать формированию устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих возможность получения высокой отдачи от реализации выбранного стратегического направления.

Кроме того, обязательным условием реализации экономической стратегии выступает комплексное применение соответствующих методов:

административно-правовых, экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических, способствующих сбалансированному развитию деятельности организации за счет целенаправленного воздействия её структурных элементов на достижение стратегических целей и решение связанных с ними задач. При этом важнейшим компонентом результативной экономической стратегии является создание действенной системы нормативно-правового, организационного, кадрового, научно-методического, финансового и информационного обеспечения.

Следовательно, формирование экономической стратегии включает целый набор взаимосвязанных задач, определяющих характер экономических выгод, полученных от приоритетных направлений развития предприятия; его преимущества или недостатки относительно конкурентов; возможные источники финансирования перспективных проектов; критерии выбора основных поставщиков сырья и материалов; параметры планирования стратегического бюджета и расчета основных показателей бизнес-плана; проектирование концепции выхода организации на рынок.

Для успешной реализации экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» нужно решить проблемы, возникшие перед предприятием и внести стратегические изменения.

Стратегия усиления позиций на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данной услугой на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуется большие маркетинговые усилия. Исходя из этого миссия ООО «ТРИ–О» сформулирована следующим образом: «Наша миссия – предоставить потребителям более качественное обслуживание, услуги и сопутствующие товары, связанные с их использованием».

Спрос на рынке фотоуслуг насыщен и фирмы склонны к проведению агрессивных стратегий, поэтому интенсивность конкуренции высокая. Разнообразный ассортимент фототоваров, предоставляемых услуг, использование современного оборудования – залог успеха для предприятия.

В качестве экономической стратегии развития предприятия предложена стратегия дифференциации. Стратегии дифференциации направлены на выделение предприятия среди конкурентов благодаря предоставлению уникального товара и услуг повышенного качества, за счет технологических возможностей компании, наличия сегмента потребителей с высокой покупательной способностью.

Данная стратегия позволяет:

1) возводит входные барьеры в виде привязанности покупателей к уникального характера производимой продукции, услуг, которые новичкам очень трудно преодолеть;

2) ослабляет покупательную мощь крупных клиентов, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них;

3) ставит фирму в более выгодную позицию при отражении атак со стороны производителей товаров-заменителей, так как покупатели преданы марке фирмы.

Так же, необходимо создание имиджа ООО «ТРИ–О» с лучшей стороны, повышение качества обслуживания: сбыт в комплексе с услугами (уведомление о выполнении заказа, курьерская доставка заказов через интернет) может использоваться как вспомогательная стратегия. Повышение квалификации специалистов и раз в год проведение аттестации работников предприятия.

Представим стратегические пути направления ООО «ТРИ–О».

Производство:

1) использование современного оборудования;

2) постоянное совершенствование качества услуг.

На предприятии установлено современное оборудование для широкоформатной печати. В нем воплощены самые новые и прогрессивные технологии. Оно совмещает в себе все преимущества цифровой печати (предварительная обработка и коррекция изображений) и достоинства традиционной оптической печати на фотоматериалах (сбалансированная цветовая гамма, высокая светостойкость).

Предприятие является единственным в г. Екатеринбурге, кто проявляет пленку по процессу E – 6, D – 76 (V\W).

Печать фотографий через интернет, доставка заказа на следующий день.

Инновации. Технологическое лидерство путем самостоятельной разработки и внедрения новшеств: печать на магнитах. Магниты крепятся на холодильник или на любую металлическую поверхность. Изготовление магнитов начинается с печати полноцветного изображения с изображением клиента, затем оно ламинируется, чтобы улучшить внешний вид и повысить защитные свойства изделия. После этого заламинированное изображение клеится на магнитную ленту и вырубается нужная форма магнита.

Маркетинг:

- 1) программа продвижения услуг и товаров;
- 2) применение практических методов разработки и анализа товарной стратегии предприятия;
- 3) ежемесячно вести мониторинг цен конкурентов;
- 4) создание имиджа;
- 5) разработать и активно проводить рекламную кампанию и PR-акции, использовать новые методы для стимулирования потребителей, такие как: разработка и предоставление сувениров с фирменной символикой постоянным клиентам;

6) предложить PR-акции для формирования выгодного имиджа предприятия в глазах общественности, потребителей, партнеров и органов власти;

7) постоянно разрабатывать программу по стимулированию сбыта;

8) давать рекомендации руководству по перспективам развития предприятия, информировать об угрозах и возможностях со стороны рынка.

Рекламные мероприятия: реклама на радио, размещение щитов, SEO оптимизация + контекстный анализ сайта и реконструкция.

Финансы. Обеспечение роста прибыли за счет развития новых направлений и максимального повышения эффективности уже налаженных производственных процессов (печать на современном оборудовании, предоставление новых услуг – изготовление магнитов, печать через интернет).

Персонал:

1) проведение занятий с персоналом по повышению квалификации;

2) Разработка программы мотивации персонала (премии за качество работы, введение стимулирующих доплат за увеличение выручки).

Организация управления:

1) создание гибкой организационной структуры управления;

2) вести анализ и статистическую обработку информации.

План реализации мероприятий по разработке экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» на 2016 год представлены в таблице 11.

Таблица 11 - План реализации мероприятий по разработке экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» на 2016 год

Мероприятия	Ответственный	Сроки проведения мероприятия	Стоимость мероприятия
Инновации			
Самостоятельная разработка и внедрения новшеств	Руководство	3 месяца	6 000
Маркетинг			
1.Реклама на радио 2. размещение щитов 3. SEO оптимизация + контекстный анализ сайта и реконструкция. 4. привлечение промоутеров 5. печать листовки	Исполнительный директор	1 месяц 2 месяца разовая 1 день разовая	12 500 26 000 30 000 400 5 000
Персонал			
Проведение занятий с персоналом по повышению квалификации высшим руководством Разработка программы мотивации персонала: а) премии за качество работы б) введение стимулирующих доплат за увеличение выручки	Руководитель, администратор	ежемесячно	- 10 % от оклада, до 17 тыс. руб. в месяц
Организация управления			
Создание гибкой организационной структуры управления; вести анализ и статистическую обработку информации	Генеральный директор	ежемесячно	
Итого:			958 800

Итого общая сумма расходов на запланированные стратегические мероприятия на 2016 год составила 958 800 тыс. руб.

Источником плана реализации мероприятий стратегии развития ООО «ТРИ-О» должны стать экономические ресурсы. В качестве экономических ресурсов рассматриваются и финансовые ресурсы, денежный капитал.

Таким образом, наиболее успешными типами стратегий дифференциации считаются стратегии, имитация которых конкурентами требует значительных затрат времени и средств. Здесь большую роль играет наличие исключительного совершенства.

2.2. Оценка экономической эффективности от внедрения экономической стратегии развития ООО «ТРИ-О»

Оценка экономической эффективности результатов дает возможность убедиться, насколько успешно выполняется выбранная стратегия развития и какие препятствия стоят на пути достижения запланированных целей. Своевременное реагирование на возникающие проблемы поможет менее болезненно их преодолеть, обеспечить эффективную деятельность и повысить прибыль фирмы.

Расчет экономического эффекта. Экономический эффект от внедрения экономической стратегии развития – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации стратегических мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$$\begin{aligned} P_v &= (V_{rp} - (V_{rp} * (\Delta P_{rv} / 100))) = 15\,368\,250 - (15\,368\,250 * (20/100)) \\ &= 12\,294\,600 \text{ млн руб. (1)} \end{aligned}$$

где P_v - планируемый показатель выручки, полученный экспертным методом от реализации после реализации стратегических мероприятий и только под их влиянием, руб.;

V_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.;

Δ Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной стратегии развития, % [36].

Экономический эффект стратегических мероприятий может быть: положительным – затраты на стратегические мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на стратегические мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты равны прибыли.

Затраты на стратегические мероприятий в 958 800 рублей увеличат товарооборот на 2 114 850 рублей.

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых стратегических мероприятий.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле [36]:

$$\text{Рентабельность} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \quad (3)$$

$$P = 5\,682\,000 / 12\,294\,600 = 46,22$$

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

$$B = Z_p / \mathcal{E} = 958\,800 / 2\,114\,850 = 0,45 \quad (4)$$

где B – время окупаемости затрат на маркетинг за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Следовательно затраты на совершенствование деятельности предприятия быстро окупятся, и ожидаемый эффект от стратегических мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за чуть более чем за 3 месяца и на один вложенный рубль в проведение намеченных стратегических мероприятий предприятие получит пять рублей выручки.

Благодаря экономической оценки предлагаемой экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» следует:

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на стратегические мероприятия в 958 800 рублей увеличат товарооборот на 2 114 850 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что затраты на разработку экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» быстро окупятся и ожидаемый эффект не заставит себя долго ждать. Так как затраты на мероприятия в 958 800 рублей увеличат товарооборот на 2 114 850 рублей. Осуществляемые затраты окупятся за чуть более чем за 3 месяца и на один вложенный рубль в проведение намеченных стратегических мероприятий предприятие получит пять рублей выручки.

Выводы по 2 главе

Для успешной реализации стратегии на ООО «ТРИ–О» нужно решить проблемы, возникшие перед предприятием и внести стратегические изменения.

В качестве экономической стратегии развития предприятия предложена стратегия дифференциации. Стратегии дифференциации направлены на выделение предприятия среди конкурентов благодаря предоставлению уникального товара и услуг повышенного качества, за счет технологических возможностей компании, наличия сегмента потребителей с высокой покупательной способностью.

Оценка экономической эффективности результатов дает возможность убедиться, насколько успешно выполняется выбранная стратегия развития и какие препятствия стоят на пути достижения запланированных целей. Своевременное реагирование на возникающие проблемы поможет менее

болезненно их преодолеть, обеспечить эффективную деятельность и повысить прибыль фирмы.

Экономический эффект от внедрения стратегических мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Благодаря экономической оценке предлагаемых мероприятий по разработке экономической стратегии развития ООО «ТРИ–О» следует:

Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на стратегические мероприятия в 958 800 рублей увеличат товарооборот на 2 114 850 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неотъемлемой частью управления предприятием является формирование и реализация стратегии.

Для предприятия стратегия означает набор правил, приемов и методов, с помощью которых достигается цель, решаются конкретные проблемы и распределяются ресурсы.

Разработка стратегии - процесс длительный и трудоемкий. Различные предприятия по-разному решают эту проблему. Так сложные и крупные предприятия разрабатывают стратегии более подробно и детально, а предприятия малого бизнеса ограничиваются основными принципами стратегического планирования.

В некоторых малых предприятиях проводится очень эффективная разработка стратегии, даже если она неформальная и значительно упрощенная. Эксперты стратегического планирования считают, что в малом бизнесе стратегия должна формулироваться командой высшего руководства за столом переговоров.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий - процедура необходимая.

Предприятие ООО «ТРИ-О» - предприятие, которое в течение многих лет занимается предоставлением услуг в сфере - фотобизнеса, а так же розничной торговлей товаров в этой же сфере.

Преимущество данного предприятия состоит в сосредоточении огромного количества фотоуслуг в одном месте (практически все, что можно сделать с фотографией, делается на этом предприятии).

На предприятии работают квалифицированные работники. Общая численность работников 22. На сегодняшний день текучесть персонала в целом по предприятию небольшая, это связано с тем, что большинство сотрудников устраивают условия труда и заработной платы.

ООО «ТРИ-О» можно отнести к развивающемуся предприятию, у которой наблюдается стабильный рост прибыли.

Однако, при появлении большого количества конкурентов, для предприятия важно сохранить свои позиции на рынке. Конкурентами ООО «ТРИ-О» считаются предприятия, пользующиеся той же технологией печати что и данная организация и оказывающие те же услуги.

В качестве экономической стратегии развития предприятия предложена стратегия дифференциации. Стратегии дифференциации направлены на выделение предприятия среди конкурентов благодаря предоставлению уникального товара и услуг повышенного качества, за счет технологических возможностей компании, наличия сегмента потребителей с высокой покупательной способностью.

Данная стратегия позволяет:

1) возводит входные барьеры в виде привязанности покупателей к уникальному характеру производимой продукции, услуг, которые новичкам очень трудно преодолеть;

2) ослабляет покупательную мощь крупных клиентов, поскольку продукция альтернативных продавцов менее привлекательна для них;

3) ставит фирму в более выгодную позицию при отражении атак со стороны производителей товаров-заменителей, так как покупатели преданы марке фирмы.

Оценка экономической эффективности результатов дает возможность убедиться, насколько успешно выполняется выбранная стратегия развития и какие препятствия стоят на пути достижения запланированных целей. Своевременное реагирование на возникающие проблемы поможет менее

болезненно их преодолеть, обеспечить эффективную деятельность и повысить прибыль фирмы.

В результате проведения расчета экономической эффективности ООО «ТРИ–О» можно сделать вывод: экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на стратегические мероприятия в 958 800 рублей увеличат товарооборот на 2 114 850 рублей.

Затраты на совершенствование деятельности предприятия быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за чуть более чем за 3 месяца и на один вложенный рубль в проведение намеченных стратегических мероприятий предприятие получит пять рублей выручки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арустамов, Э.А. Предпринимательская деятельность [Текст] / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Н. Тер-Самвелова. - М.: КноРус, 2015. - 206 с.
2. Асаул, А.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. для вузов / А.Н. Асаул. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
3. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст] / М.В. Беспалов. - М. ИНФРА-М, 2014. - 232 с.
4. Брагин, В. Предпринимательская активность и средний класс. [Текст] / В. Брагин // Вопросы экономики. - 2013. - № 7 - С.23.
5. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство [Текст] / С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. - СПб.: Проспект науки, 2015. - 538 с.
6. Валигурцев, Д.И. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Д.И. Валигурцев. - М.: Дацков и Ко, 2012. - 520 с.
7. Верховская, О.Р. Глобальный мониторинг предпринимательства [Текст] / О.Р. Верховская, М.В. Дорохина. - СПб.: ВШМ СПбГУ, 2012. - 58 с.
8. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 416 с.
9. Гарина, Е.П. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. - М.: Феникс, 2010. - 352 с.
10. Голубева, Т.М. Основы предпринимательства [Текст] / Т.М. Голубева. - М.: Форум, 2014. - 256 с.

11. Горфинкель, В. Я. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандер. - М.: Юнити, 2011. - 357 с.
12. Горфинкель, В. Я. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель. - М.: Проспект, 2014. - 544 с.
13. Давидссон, П. Исследую предпринимательство [Текст] / П. Давидссон. - М.: ВШЭ, 2014. - 400 с.
14. Дудин, М.А. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / М.А. Дудин. - М.: ЭЛИТ, 2013. - 352 с.
15. Зубко, Н.В. Предпринимательская деятельность [Текст]: курс лекций / Н.В. Зубко. - М.: Тетралит, 2014. - 272 с.
16. Климова, М.А. Индивидуальное предпринимательство: организация работы [Текст] / М.А. Климова. - М.: Библиотека «Российской газеты», 2014. - 192 с.
17. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2014. - №4. - С. 19
18. Крутик, А. Б. Малое предпринимательство и бизнес - коммуникации [Текст] / А. Б. Крутик, М. Д. Горбургов. - СПб. : Бизнес-пресса, 2014. - 295 с.
19. Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2010. - 320 с.
20. Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность [Текст] / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2014. - 224 с.
21. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. - М.: Юрайт, 2014. - 508 с.

22. Лапушта, М. Г. Предпринимательство [Текст] / М.Г.Капушта. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 496 с.
23. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст] / И.К. Ларионов. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 192 с.
24. Новый экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азриляна. - М.: Институт новой экономики, 2014. - 1088 с.
25. Оганесова, А. Р. Малый бизнес: налоги и отчетность [Текст] / А. Р. Оганесова . - М. : Гарант, 2004. - 154 с.
26. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / под ред. В.А. Горфинкель. - М.: Проспект, 2014. - 544 с.
27. Орлов, А. Предпринимательство в России [Текст] / А. Орлов // Вопросы экономики. - 2010. - № 12. - С.12.
28. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности [Текст] / О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 284 с.
29. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
30. Райзберг, Б. А. Основы экономики и предпринимательства [Текст] / Б. А. Райзберг. М. : Высшая школа экономики, 2012. - 344 с.
31. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
32. Рубин, Ю.Б. Предпринимательство [Текст] / Ю.Б. Рубин. - СПб.: Синергия, 2014. - 864 с.
33. Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст] / А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.
34. Савкина, Р.В. Организаций предпринимательской деятельности [Текст] / Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева. - М.: КноРус, 2011. - 216 с.
35. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. - М.: Юрайт, 2014. - 480 с.

36. Хохлова, И.Г. Предпринимательская деятельность И.Г. Хохлова. - М.: А-Приор, 2012. - 206 с.
37. Щербатых, Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса [Текст] / Ю.В. Щербатых. - СПб: Питер, 2010. - 304 с.
38. Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Г.А. Яковлев. - М.: Инфра-М, 2010. - 320 с.

ГЛОССАРИЙ

Анализ внутренней среды организации	позволяет выявить внутренние резервы организации, которые могут быть задействованы для повышения эффективности функционирования организации, обеспечения ее устойчивого развития, ведения успешной конкурентной борьбы	Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Г.А. Яковлев. - М.: Инфра-М, 2010. - 320 с.
Анализ SWOT	анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз	Горфинкель, В. Я. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель. - М.: Проспект, 2014. - 544 с.
Конкурентоспособность	способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях	Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст] / А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.
Конкурентная стратегия	комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.	Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст] / А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.
Стратегическое управление	управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в	Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Г.А. Яковлев. - М.: Инфра-М, 2010. - 320 с.

	организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе	
Стратегический менеджмент	процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой»	Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст] / А. И. Руденко. - М. : Экономика. - 2013. - 264с.
Стратегический контроль	процесс наблюдения высшего и оперативного руководства за выполнением стратегии. Включает в себя оценку стратегической траектории развития хозяйственных подразделений компании и их совместимости со стратегией развития корпорации в целом	Горфинкель, В. Я. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель. - М.: Проспект, 2014. - 544 с.
Экономическая стратегия	вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей; вырабатывает правила и приемы достижения стратегических целей, базирующиеся на возбуждении заинтересованности всех участников процесса разработки и реализации стратегических программ в эффективном достижении этих целей	Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Г.А. Яковлев. - М.: Инфра-М, 2010. - 320 с.