



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему: Разработка программы развития бизнеса

Исполнитель: Мотин Леонид Михайлович

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

30 » июня 2023 г.

Санкт – Петербург

Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1. Теоретические основы разработки программы развития бизнеса.....	5
1.1. Стратегия предприятия, как основа разработки программы развития бизнеса	5
1.2. Особенности разработки программы развития бизнеса	14
2. Анализ деятельности ООО «Проектленд-Скейп»	20
2.1. Характеристика ООО «Проектленд-Скейп» и анализ его внутренней среды	20
2.2. Анализ внешней среды ООО «Проектленд-Скейп».....	299
3. Формирование стратегии развития бизнеса ООО «Проектленд-Скейп».....	35
3.1. Разработка стратегии развития ООО «Проектленд-Скейп».....	35
3.2. Обоснование разработанных стратегий развития ООО «Проектленд-Скейп»	42
Заключение	45
Список использованной литературы.....	47
Приложение 1	55

Введение

Разработка программы развития бизнеса является актуальным аспектом научного сообщества в современных условиях, когда сфера бизнеса сильно динамична и подвержена многочисленным изменениям. В условиях глобальной конкуренции, быстрого технологического развития и непрерывных изменений в экономическом и политическом окружении, компании должны стать гибкими и адаптивными, чтобы успешно справиться с вызовами и сохранить свою конкурентную позицию на рынке.

Исследование в области развития бизнеса помогают организациям выявлять текущие тенденции на рынке, анализировать поведение потребителей, прогнозировать изменения в бизнес-среде, определять свою конкурентоспособность и т.д. Благодаря таким исследованиям компании могут разработать и реализовать более эффективные бизнес-стратегии, нацеленные на рост и развитие.

Исследование развития бизнеса также позволяет выявить проблемные места в управлении компанией и предложить мероприятия для их устранения, что повышает эффективность функционирования организации. В итоге, разработка программы развития бизнеса является важным фактором для успешного управления организацией в условиях динамичной бизнес-среды.

Актуальность – Разработка программы развития бизнеса является актуальным аспектом научного сообщества в современных условиях, когда сфера бизнеса сильно динамична и подвержена многочисленным изменениям.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы развития бизнеса ООО «Проектленд-Скейп».

Исходя из цели исследования, мы можем выделить следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки программы развития бизнеса и выявить ее особенности;

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среды ООО «Проектленд-Скейп»;

- разработать рекомендации по развитию бизнеса ООО «Проектленд-Скейп» и обосновать предложенную стратегию развития бизнеса ООО «Проектленд-Скейп».

Объект исследования – хозяйственная деятельности организации ООО «Проектленд-Скейп».

Предмет исследования – процесс разработки программы развития бизнеса».

1. Теоретические основы разработки программы развития бизнеса

1.1 Стратегия предприятия, как основа разработки программы развития бизнеса

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Цели - это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководство формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Стратегические цели в деятельности современного предприятия определяются тем, что они дают определение основных направлений его деятельности и пути достижения целей предприятия в долгосрочной перспективе, а также являются основой для разработки стратегических планов, проектов, программ; способом установления взаимодействия фирмы с внешней средой; основой для формирования и проведения изменений; основным содержательным элементом деятельности высшего управленческого персонала.

Миссию стратегии можно рассматривать как комбинацию пяти «П»: план действий; прикрытие (совокупность действий относительно конкурентов); порядок действий (совокупность определенных мер); позиция (место предприятия относительно своего окружения); перспектива (предусмотрение состояния, к которому нужно стремиться).

Основные задачи, которые предопределяют логическую последовательность разработки стратегического плана:

- определение миссии как основного назначения существования предприятия и ориентира перспективного развития;

- диагностика среды предприятия, которая предусматривает определение, анализ и прогнозирование состояния внутренних и внешних

факторов его функционирования с целью выявления сильных и слабых сторон предприятия и угроз и возможностей со стороны его окружения для достижения долгосрочных целей;

- разработка способов достижения целей предприятия в виде альтернативных стратегий;

- выбор стратегической альтернативы для реализации с учетом формирования перспективной инновационной политики экономического роста предприятия.

Результатом процесса стратегического планирования является разработка стратегического плана, который имеет несколько разновидностей:

- «временной» — включает систему долго-, средне и краткосрочных планов;

- «функциональный» — определяет направления развития отдельных функциональных подсистем предприятия;

- «ресурсный» — определяет нужды и возможности обеспечения отдельными видами ресурсов для реализации стратегических действий.

Стратегический план, или общая стратегия предприятия, имеет сложную внутреннюю структуру, которая отображает совокупность направлений его деятельности (рис. 1).

Общий стратегический план предприятия нужно рассматривать как систему соответствующих функциональных стратегий или стратегических планов развития определенного направления деятельности предприятия. В свою очередь, каждая из стратегий любого функционального стратегического плана является проектом, потому что предусматривает выполнение определенной совокупности работ и нуждается в расходах определенных видов ресурсов.

Общая стратегия предприятия — трехуровневая система.

Первый уровень объединяет базовые стратегии предприятия, определяющие то, как будет развиваться предприятие в будущем: расти, сохранять достигнутое, сокращаться или ликвидироваться.

Стратегии второго уровня (конкурентные) отражают способ реализации выбранного варианта развития на определенном конкурентном рынке на основе формирования и развития конкурентных преимуществ.

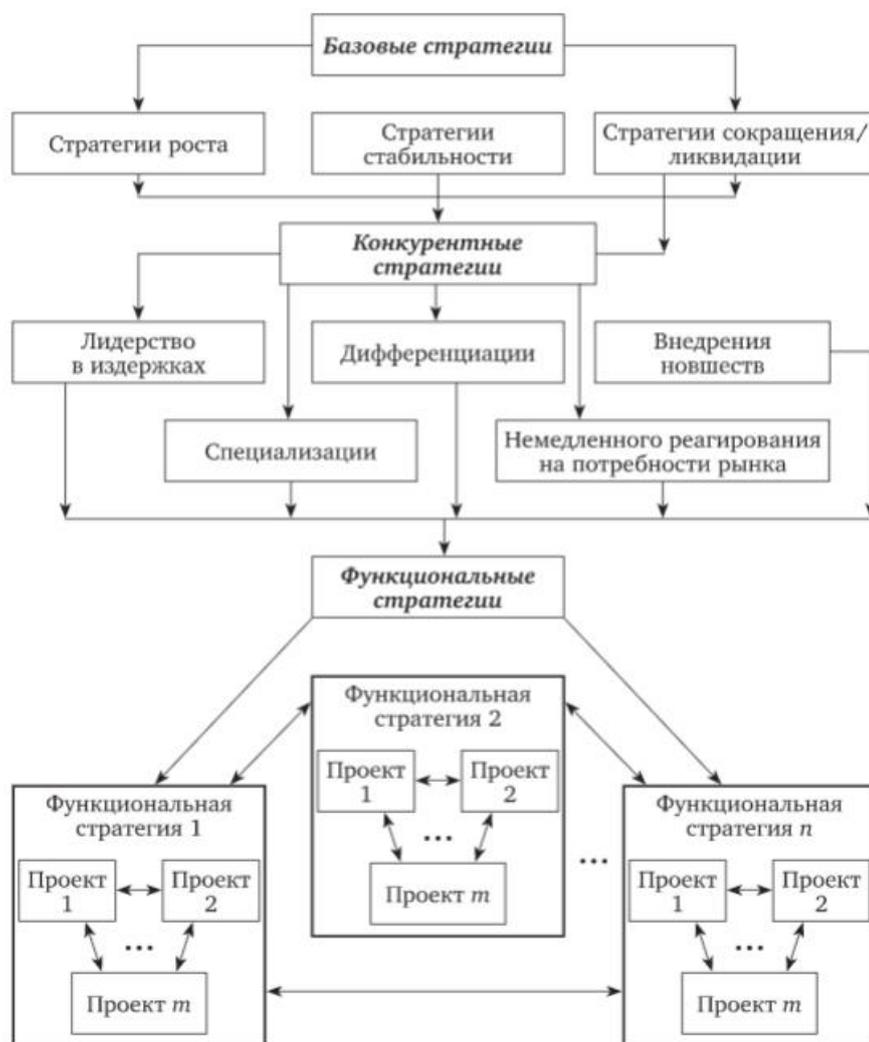


Рисунок 1.1. Структура стратегического плана предприятия [30]

Стратегии третьего уровня (функциональные) конкретизируют особенности выполнения бизнес-функций предприятия при формировании и развитии выбранных конкурентных преимуществ. А каждая из функциональных стратегий — это система разных проектов. При этом в отдельной стратегии может быть свое число проектов, каждый из которых ориентирован на реализацию определенного стратегического действия в виде совокупности работ, требующих расхода определенных видов ресурсов.

Поскольку деятельность любого предприятия предусматривает выполнение маркетинговых, научно-исследовательских, производственных функций, а также функций по обеспечению финансовыми, кадровыми и материально-техническими ресурсами — все они должны внести свой вклад в достижении перспективной цели деятельности предприятия. Поэтому они также являются информационной базой предприятия.

Многообразие видов предприятий, долгосрочных целей их развития и способов достижения обуславливает множество видов стратегий. На общем или базовом уровне различают стратегии роста, стабилизации и выживания.

Стратегии роста включают стратегии концентрированного роста (стратегия усиления позиции, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта), стратегии интегрированного роста (стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегия вперед направленной вертикальной интеграции) и стратегии диверсифицированного роста (стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации, стратегия конгломератной диверсификации). Все они связаны с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, область, позиция предприятия в области, технология.

Стратегии стабильности направлены на сохранение позиций предприятия за счет улучшения качества, сервиса и цен товаров в той мере, которая необходима для сохранности объема продаж или доли существующего рынка. Эти стратегии сводятся к периодическому инвестированию в тот или другой ресурс для поддержки конкурентоспособности продукции и уровня цен; управлению портфелями продукции и компетенции при выборе рентабельных сегментов рынка, которые имеют минимальный риск; адаптации к изменениям внешней среды.

Стратегии выживания реализуются для перегруппирования сил после продолжительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности вследствие кардинальных изменений (стратегия

ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов).

Также различают функциональные и ресурсные субстратегии предприятия. Функциональная субстратегия призвана разрешить вопрос осуществления фундаментальных исследований и прикладных разработок; повышения технико-экономического уровня производственного потенциала; создания новой продукции и повышения технико-экономического уровня той продукции, которая выпускается; сохранения окружающей среды, рационального использования ресурсов. Так, основной целью функциональной производственной субстратегии является создание условий для изготовления продукции определенной номенклатуры и ассортиментов, качества и объема маркетинговых стратегических решений. Задачами этой субстратегии являются повышение эффективности производственного процесса путем модернизации производства, его технического переоснащения и реконструкции; внедрение новых технологий; повышение производительности труда и уровня использования мощностей; снижение материало-, фондо-, энергоемкости производства и проч.

Ресурсные субстратегии разрабатываются с целью выбора источников привлечения и направлений расходования разных ресурсов предприятия: финансовых, трудовых, материальных и т.п. Например, финансово-инвестиционная субстратегия разрабатывается как совокупность стратегических решений относительно выбора источников привлечения и направлений расходования финансовых средств. Субстратегия обеспечения персоналом призвана не только обеспечить нужды предприятия в кадрах необходимой численности и уровня квалификации для реализации его общей стратегии, но и создать условия для эффективной работы сотрудников благодаря формированию и внедрению системы стратегического кадрового менеджмента. Разработка субстратегии обеспечения материально-техническими ресурсами ориентирована на принятие решений в двух стратегических сферах: относительно номенклатуры, объема и качества ресурсов, которые требуются, а также

поведения предприятия на рынке ресурсов, т. е. политики взаимодействия с поставщиками.

В процессе стратегического планирования разрабатываются несколько альтернативных стратегий относительно достижения целей предприятия.

Важным инструментом выбора альтернативы для реализации являются методы формального (однопродуктового) и портфельного анализа (матричные).

Наиболее популярными формальными моделями являются модель «кривая опыта», модель «жизненный цикл - спроса» (ЖЦП), метод PIMS.

Модель «кривая опыта» основывается на закономерности: расходы на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении выпуска продукции. При этом «эффект опыта» касается только расходов, которые находятся под контролем предприятия (расходов производства и реализации продукции), без учета влияния инфляции. Такой эффект лучше всего прослеживается для определенных фаз жизненного цикла — внедрение товара на рынок и рост.

Модель ЖЦП позволяет разрабатывать стратегии продукта из учета изменения фаз его жизненного цикла, на каждой из которых продукт имеет особенности объема реализации и производства, цен, расходов, прибыли, конкурентной ситуации на рынке и пр.

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) предусматривает определение количественных закономерностей влияния факторов производства на рентабельность и прибыль предприятия исходя из анализа материалов опыта функционирования значительного количества предприятий отрасли. Используя многофакторные регрессионные модели для обработки массивов статистических данных, определяют самые важные производственные, организационно-экономические, рыночные факторы, которые влияют на конечные результаты деятельности предприятия с учетом их относительной важности. Выводы и рекомендации, которые получают вследствие применения этого метода, используются для принятия стратегических управленческих решений о распределении ресурсов и оценке перспектив развития предприятия.

Среди портфельных моделей самое большое применение на практике получили модель Бостонской консультативной группы (БКГ) и метод Маккинси.

В основе метода БКГ лежит модель жизненного цикла товара, соответственно которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар — «проблема»), рост (товар — «звезда»), зрелость (товар — «дойная корова») и убыль (товар — «собака»). Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используют два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста разных сегментов рынка, на которых действует предприятие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка бизнеса, который рассматривается, на долю рынка самого большого конкурента. Таким образом, осуществляется распределение видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре группы с разными приоритетными стратегическими целями и финансовыми нуждами (рис. 2).

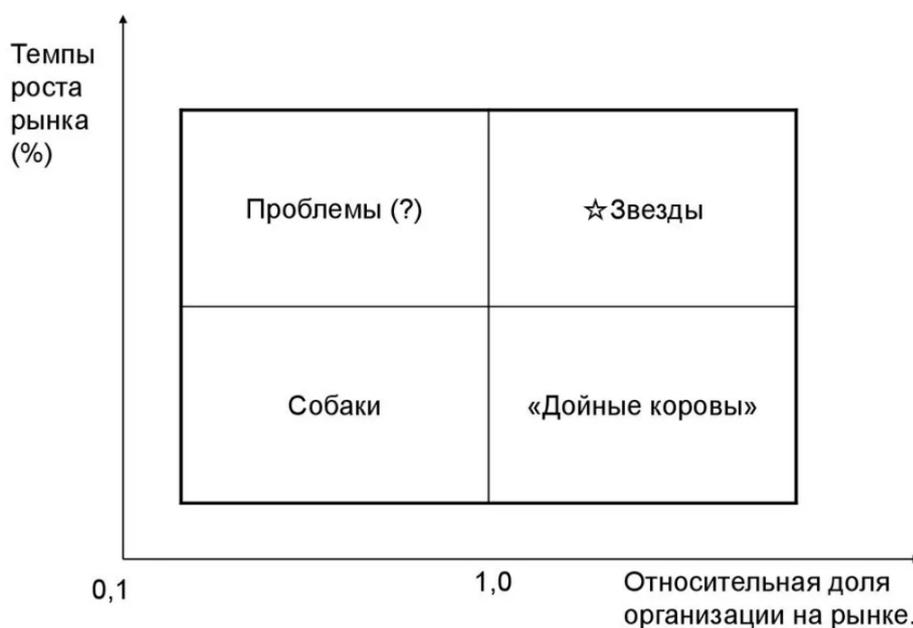


Рисунок 1.2. Матрица БКГ [5]

«Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут быть очень перспективными, но требуют значительных средств для поддержки роста.

Стратегические решения относительно этой группы продуктов связаны с увеличением их доли рынка или прекращением их финансирования.

«Звезды» (быстрый рост/большая доля) — это рыночные лидеры, которые приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но нуждаются в финансировании для поддержки высокой доли динамического рынка.

«Дойные коровы» (медленный рост/большая доля) — товары, которые способны принести больше прибыли, чем необходимо для поддержки их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».

«Собаки» (медленный рост/малая доля) — продукты, которые находятся в невыгодном положении по расходам и не имеют возможности роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — прекращение инвестиций и скромное существование.

Привлекательность рынка	Высокая	«Проблема» (инвестировать или выйти с рынка)	Победитель (инвестировать)	Победитель (удерживать или усиливать лидерство на рынке)
	Средняя	Проигравший (уйти с рынка, постепенно сокращать инвестиции)	Среднее предприятие (расти или уйти с рынка)	Победитель (утверждать лидерство на рынке)
	Низкая	Проигравший (сократить инвестиции)	Проигравший (постепенно сокращать инвестиции)	Производитель прибыли (выборочная оборонительная стратегия)
		Низкий	Средний	Высокий
		Конкурентный статус		

Рисунок 1.3. Матрица Маккинси [7]

В матрице Маккинси, как и в матрице БКГ, каждый вид бизнеса оценивается по двум направлениям: привлекательность отрасли и конкурентный статус предприятия. Матрица Маккинси разделена на девять клеток (рис. 3).

Предприятия, которые находятся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – как те, что проиграли. Вывод относительно принятия стратегических решений по матрице Маккинси определенные и однозначные: из того бизнеса, который проиграл, должны быть изъяты инвестиции, а положение победителей нужно укреплять.

Если сравнивать модель Маккинси с матрицей BCG, то она обладает двумя важными преимуществами. С одной стороны, с ее помощью проводят оценку не только сфер деятельности компании на текущий момент, но и ее потенциального бизнеса. С другой стороны, наличие большого числа параметров измерения позволяет с большей точностью определить привлекательность рынка и конкурентоспособность компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основная задача стратегии развития компании – обеспечить ее стабильный и успешный рост в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Для этого необходимо анализировать внешнюю и внутреннюю среду, выявлять свои преимущества и слабости, определять возможности и угрозы, принимать решения о наиболее эффективных направлениях развития и формировать стратегию компании на основе этих данных.

Но любая стратегия развития компании должна быть гибкой и подвержена изменениям в зависимости от изменяющейся ситуации на рынке или внутри компании. Поэтому необходимо постоянно анализировать свои успехи, выявлять проблемы и корректировать планы, чтобы обеспечивать эффективное развитие компании в долгосрочной перспективе.

1.2. Особенности разработки программы развития бизнеса

При разработке программы развития бизнеса, для того, чтобы предприятие могло эффективно развиваться, его владелец (в случае небольшой организации) или совет директоров (в случае больших компаний), его члены и каждый из руководства компании (генеральный директор, первые заместители генерального директора, заместители генерального директора, члены правления, топ-менеджеры) должны поставить и найти обоснованный и рациональный ответ на три ключевых вопроса.

1. Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?
2. Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?
3. Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?

Первый из указанных вопросов сформулировали ученые Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена. Этот вопрос определяет область деловой активности компании (структуру предпринимательства) и рассматривается в единстве с двумя другими вопросами.

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) больше относится к области искусства, чем к науке, так как непросто математически, логически или исходя из лучших практик обосновать рациональные или оптимальные (с точки зрения выбранного критерия или системы критериев) направления хозяйственной деятельности.

Для руководителей высшего уровня обычно их формулируют следующим образом.

1. Где мы находимся (позиционирование состояния компании в сравнении с другими компаниями отрасли)?
2. Куда мы идем (стратегические цели деятельности компании)?

3. Что делать для достижения эффективности и лидерства (исследование рынка, поиск и завоевание своей «ниши»; обоснование и утверждение показателей оценки достижения стратегических целей; обоснование и использование моделей, форм, методов, методик и инструментов; формирование и развитие человеческого капитала и лидерских качеств).

4. Как идти (возможные пути и средства достижения стратегических целей)?

4.1. Где взять средства (поиск источника сбалансированного финансирования)?

4.2. Как умело распоряжаться ресурсами компании (результативное и эффективное управление всеми ресурсами компании, и, прежде всего, человеческими, финансовыми, материально-техническими, технологическими и информационными)?

4.3. Во что инвестировать (поиск перспективных проектов для инвестирования с учетом их социально-экономической и экологической значимости, безопасности личности, общества и государства)?

4.4. Кто есть кто (проверка надежности предполагаемого заказчика, поставщика, партнера по совместному бизнесу, проекту, его реальной, а не декларированной приверженности к сбалансированной социальной экономике, к ее модернизации на инновационной основе)?

5. Правильно ли мы идем (оценка полученных промежуточных результатов; сравнение запланированных и полученных промежуточных показателей результативности и эффективности деятельности компании)?

6. Что делать после оценки промежуточных результатов (коррекция плана реализации стратегии развития на основе результатов анализа разницы между полученными и плановыми показателями результативности и эффективности деятельности компании)?

7. Куда пришли (оценка достижения стратегических целей путем сравнения запланированных и полученных ключевых показателей результативности и эффективности деятельности компании)?

Для ответа на перечисленные выше ключевые вопросы в ходе выполнения функций стратегического управления компанией Абрамовым В. С. была сформирована матрица разработки и реализации стратегических управленческих решений (сокращенно: МРСР — матрица разработки (реализации) стратегических решений).

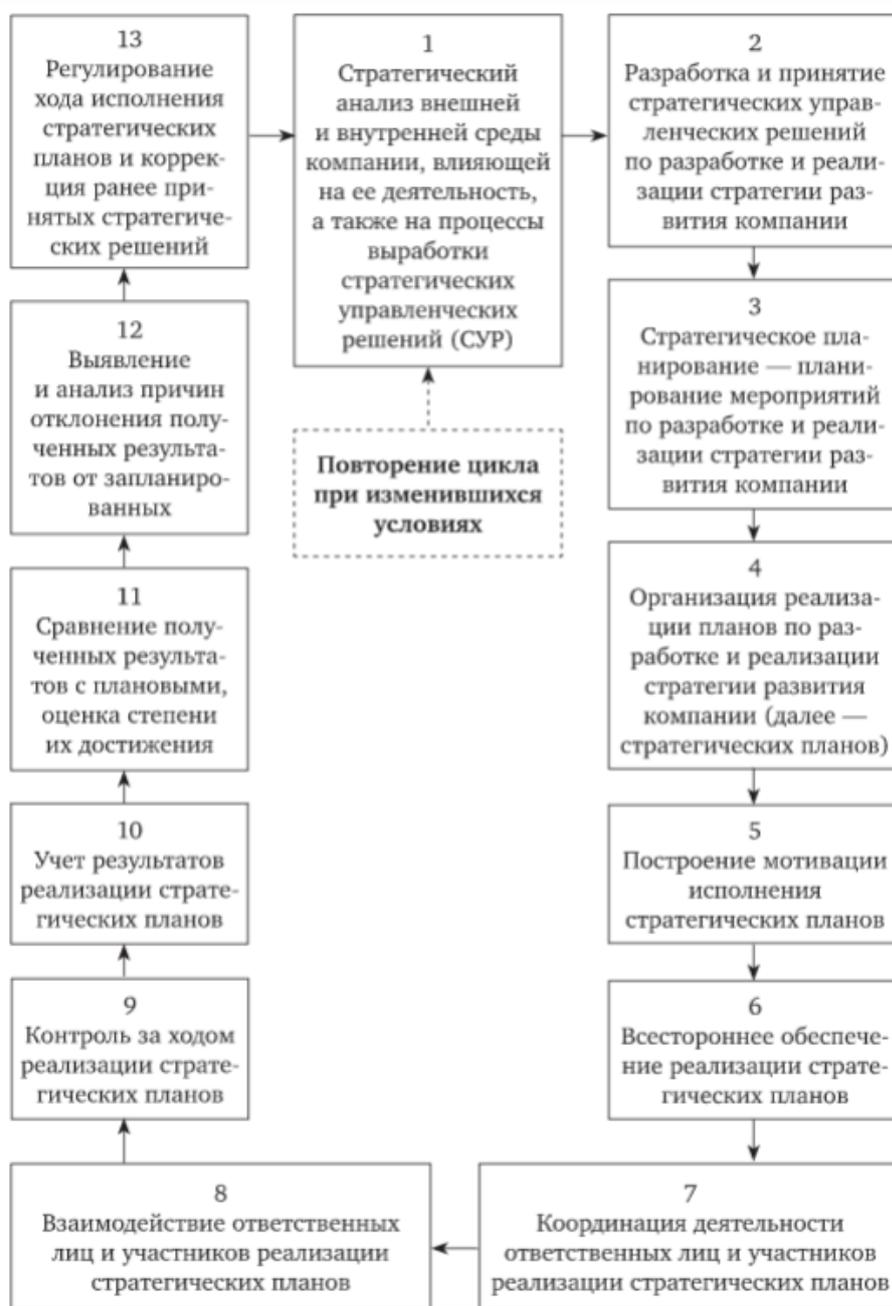


Рисунок 4.1. Этапы разработки и реализации стратегических решений [4]

Матрица разработки и реализации стратегических управленческих решений (МРСР) сформирована на базе основных этапов разработки и

реализации стратегических управленческих решений. Строки матрицы МРСР содержат 13 этапов разработки и реализации стратегических управленческих решений (см. рис. 1.4).

Столбцы матрицы МРСР представлены на рис. 1.5.

В ходе реализации каждого из этапов каждому топ-менеджеру, руководителю самостоятельного структурного подразделения следует задать себе следующие ключевые вопросы (см. рис. 1.5).

1. Зачем?	2. В чьих интересах?	3. Что? 4. Где? 5. Кто?	
Цель: увеличить объем продаж, рентабельность, ...	Клиентов, компании, акционеров, государства, ...	Организационно-функциональная модель, представляющая собой матрицу, закрепления функционала структурного подразделения (что) за управлениями и отделами (где) и работниками структурного подразделения (кто)	
6. Как? 7. Когда? 8. Кому?			9. В каком виде?
Процессная модель, определяющая способ реализации (как) и последовательность действий (когда — кому)			Информационная модель
10. Почему?	11. Каков результат?	12. Сколько затрат ресурсов?	13. С какой эффективностью?
Если, то...	Экономический, финансовый, ...	Финансовых, материальных, ...	Соотношение между результатами и затратами

Рисунок 1.5. Столбцы матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений [8]

1. С какой целью (зачем) выполняется данный этап?
2. В чьих интересах он выполняется?
3. Что (данный этап в целом и отдельные его составляющие) выполняется?
«3. Что? 4. Где? 5. Кто?» — это организационно-функциональная модель, представляющая собой матрицу закрепления функционала структурного подразделения (что) за управлениями и отделами (где) и работниками структурного подразделения (кто).
6. Как выполняется данный этап?

7. Когда он выполняется?

8. Кому передаются промежуточные и конечные результаты данного этапа?

9. В каком виде представляются результаты данного этапа? Информационная модель, определяющая состав и структуру различных документов, а также форму их представления в базах данных информационных систем.

10. Почему необходимо выполнить данный этап именно так, а не иначе? К чему приведет та или иная причина невыполнения этапа или его отдельных элементов? Ответ на вопрос «Если..., то...» раскрывает причинно-следственную связь результата данного этапа.

11. Каков результат данного этапа? Результат оценивается тем или иным показателем результативности.

12. Сколько затрачено ресурсов для получения данного результата (финансовых, временных, материально-технических, человеческих и др.)?

Таким образом, обобщая теоретическую часть нашего исследования, следует сказать, что

Успешная реализация стратегии развития компании существенно зависит от целенаправленных и согласованных действий всех заинтересованных сторон, и прежде всего, высшего руководства компании, от наиболее полного использования конкурентных преимуществ.

В целях стабильного функционирования и устойчивого развития высшее руководство компании решает множество вопросов, среди которых ведущее место занимают три вопроса.

1. Какие направления хозяйственной деятельности компания должна развивать?

2. Какими направлениями хозяйственной деятельности компания занимается, но не должна заниматься?

3. Какими направлениями хозяйственной деятельности компания не занимается, но должна заниматься?

В качестве инструмента, помогающего найти правильный ответ на эти и другие стратегические вопросы (Где мы находимся? Куда мы идем? Как идти? Где взять средства? Кого инвестировать? Кто есть кто? Правильно ли мы идем? и др.), целесообразно использовать матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений.

Ответы на вопросы, входящие в матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений, помогут менеджерам высшего и среднего звена стратегически мыслить, обоснованно разрабатывать и реализовывать стратегические управленческие решения, а при необходимости своевременно их корректировать.

Не все стратегии успешно реализуются. Существует много причин срыва реализации стратегии. К основным причинам срыва реализации стратегии относят: негативное влияние кризисных явлений в экономике; бизнес-модель компании, неадекватную внешним факторам; недостаточный уровень человеческого капитала, базовых и уникальных компетенций персонала, самоотверженности и решимости руководства и работников компании в решении ключевых проблем и в достижении поставленных высоких целей и др.

Своевременно выявленные проблемы позволяют руководству и работникам компании найти и применить наилучшие способы.

2. Анализ хозяйственной деятельности ООО «Проектленд-Скейп»

2.1 Характеристика ООО «Проектленд-Скейп» и анализ его внутренней среды

ООО «Проектленд-Скейп» занимается проектированием и созданием эстетически привлекательных и функциональных ландшафтов для коммерческих и частных клиентов. Оно также осуществляет разработку концепций и выбор растительности и материалов. Предприятие ориентировано на создание уникальных дизайн-решений, отвечающих требованиям клиента и учитывающих особенности местности.

Компания образовалась в 2016 году и, изначально, была зарегистрирована в Российской Федерации, как индивидуальный предприниматель. В последующее время организация развивалась, набирала сотрудников и приняла такую форму хозяйственного общества, как общество с ограниченной ответственностью.

Офис компании ООО «Проектленд-Скейп» располагается по адресу Советский проспект, 160А, Санкт-Петербург. Соответственно, основным местом осуществления деятельности организации является Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Основными услугами, которые предоставляет ООО «Проектленд-Скейп» являются:

- Проектирование и создание ландшафтов для частных и коммерческих клиентов;
- Проектирование пешеходных дорожек, мостов, водопадов, фонтанов и других элементов ландшафта;
- Подбор растительности и материалов, учитывая климатические, географические, экологические и другие условия;

- Разработка стратегии эксплуатации и ухода за ландшафтом;
- Консультации по вопросам ландшафтного дизайна;
- Разработка дизайн-проектов и эскизов для оформления ландшафта и архитектурных объектов.

Главная цель компании ООО «Проектленд-Скейп» заключается в создании привлекательных, уникальных и функциональных ландшафтных объектов, отвечающих потребностям клиентов и учитывающих особенности местности. Компания стремится предоставить высококачественные услуги, которые удовлетворят потребности клиентов и приведут к успешному завершению проекта и получению прибыли.

- При осуществлении своей цели, компания следует нижестоящим принципам:

- Качественное предоставление услуг и удовлетворение потребностей клиентов путем создания уникальных и функциональных ландшафтных объектов;

- Экологическая ответственность, учет воздействия на окружающую среду и ее сохранение при проектировании и создании ландшафтных объектов;

- Оперативность в предоставлении услуг и соблюдение сроков выполнения работ;

- Обеспечение персонала квалифицированными и опытными специалистами, постоянное совершенствование и улучшение квалификации сотрудников;

- Минимизация издержек и эффективное управление проектами с целью получения максимальной прибыли и удовлетворения потребностей клиентов;

- Улучшение технической оснащенности и внедрение новых технологий для повышения качества работы и увеличения эффективности;

- Постоянное развитие бизнеса и расширение географии деятельности.

- На данный момент в компании работают 8 человек. Динамика численности персонала организации представлена на рис. 2.1.

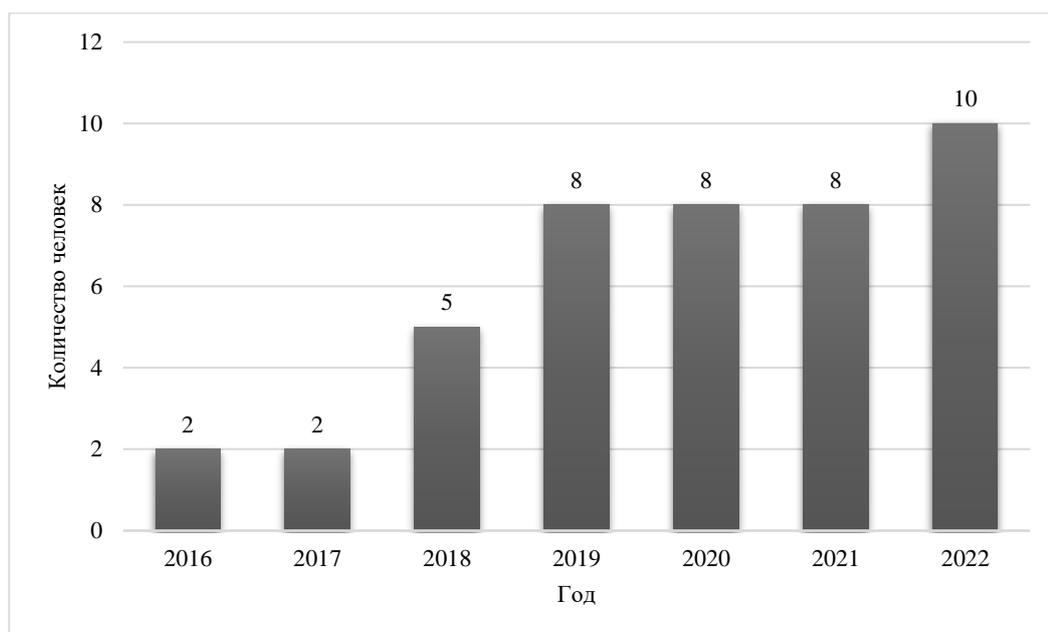


Рисунок 2.1. Динамика численности персонала ООО «Проектленд-Скейп»

ООО «Проектленд-Скейп» имеет следующую организационную структуру (рис. 2.2):

Генеральный директор – 1 чел.;

Специалист по маркетингу и рекламе – 1 чел.;

Начальник отдела продаж – 1 чел.;

Менеджер по продажам – 2 чел.;

Начальник отдела дизайна и проектирования – 1 чел.;

Архитектор-дизайнер – 1 чел.;

Инженер-проектировщик – 1 чел.;

Бухгалтер – 1 чел.;

Главный юрист – 1 чел.

Такая структура позволяет компании ООО «Проектленд-Скейп» оптимально организовывать деятельность компании, обеспечивать эффективное управление проектами, а также контроль качества продукции и сервиса.

Система мотивации предприятия ООО «Проектленд-Скейп» направлена на повышение мотивации и эффективности работы сотрудников, которые занимаются проектированием и созданием ландшафтных композиций. Целью

системы является стимулирование сотрудников к творческой и профессиональной реализации, а также увеличение прибыли компании.



Рисунок 2.2. Организационная структура ООО «Проектленд-Скейп»

Система мотивации ООО «Проектленд-Скейп» включает в себя:

1. Финансовые мотивы – установление премий за выполнение проектов в установленные сроки, за привлечение новых клиентов, за высокое качество выполнения работы и ее эстетический внешний вид. Также предусмотрена система оплаты труда, которая зависит от сложности и стоимости проекта.
2. Нематериальные мотивы – возможность профессионального роста, повышение квалификации, обучение новым технологиям и инструментам, доступ к опыту профессионалов ландшафтного дизайна.
3. Система поощрения – организация корпоративных мероприятий, проведение конкурсов, премирование лучших работ.
4. Система контроля качества работы – регулярная оценка качества работ и действий сотрудников, анализ ошибок и выработка форм профилактики ошибок.

Анализируя внутреннюю среду компании, нельзя не упомянуть об ее информационных ресурсах. В компании ООО «Проектленд-Скейп» используется информационная система «1С: Предприятие», разработанная для автоматизации различных аспектов ее деятельности. Благодаря данному инструменту, компания имеет возможность эффективно управлять своей деятельностью, оптимизировать бизнес-процессы и вести учёт финансовых операций, включая расчет зарплат, а также управление персоналом. Система «1С: Предприятие» позволяет компании проводить оперативный учет и анализ всей доступной информации, чтобы принимать взвешенные решения и успешно развиваться на рынке.

Компания ООО «Проектленд-Скейп» оказывает услуги по ландшафтному дизайну для физических и юридических лиц по всей России. Характеристика продуктов и услуг компании предполагает анализ стоимости предоставляемых работ.

Таблица 2.1 – Прайс-лист услуг ООО «Проектленд-Скейп»

Наименование услуги	Стоимость услуги
Консультация специалиста с выездом на объект	от 2000 руб.
Составление ситуационного плана участка на основе кадастрового плана или снятия параметров участка	от 2 000 руб.
Разработка дизайн-проекта	от 10 000 руб.
3D-визуализация проекта	от 5000 руб.
Подбор растений и внесение предложений	от 3000 руб.
Технологическая карта по уходу за растениями	от 2500 руб.
Авторский надзор	0,4% от стоимости проекта

Цены могут варьироваться в зависимости от сложности и объема работ, а также местоположения объекта. Также компания предоставляет возможность организовать индивидуальный выбор услуг и их стоимости в зависимости от запросов клиента.

Финансовые показатели являются одним из ключевых элементов при анализе внутренней среды организации. Эти показатели помогают понять финансовое состояние компании и определить, насколько успешно она функционирует. Основные показатели деятельности, характеризующие финансовое состояние ООО «Проектленд-Скейп» отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика финансовых результатов ООО «Проектленд-Скейп» с 2017 г. по 2022 г.

Показатели	Годы						Темп роста, % 2022/2021	Отклонение, +/- 2022/2021
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
Выручка, тыс. руб.	13 251	14 723	19 288	31 649	45 454	48 984	7,7%	3 530
Себестоимость от продаж, тыс. руб.	10 679	11 117	12 933	24 407	40 002	41 566	3,9%	1564
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 044	1 284	3 254	4 281	7 232	7 945	9,8%	713
Чистая прибыль, тыс. руб.	313	453	2 511	2 675	3 678	4 965	34,9%	1287
Рентабельность продаж, %	7,87	8,72	16,8	13,52	15,9	16,21	1,9%	0,31
Среднесписочная численность работников, чел.	2	5	8	8	8	10	25%	2
Средняя заработная плата, тыс. руб.	39,8	41,3	45,4	48,1	52,4	56,9	8,6%	4,5
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	1 193	1 398	1 735	3 848	5 090	5 909	16,1%	819
Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. руб.	-	2 032	8 455	5 301	4 250	3 232	-23,9%	-1018
Среднегодовая величина совокупного капитала, тыс. руб.	1 193	3 430	10 190	9 149	9 340	9 141	-2,1%	-199

Таким образом, анализируя финансовые показатели компании, мы можем сказать, что за 6 лет своего развития организация уверенно развивается и

наращивает свой потенциал. В 2022 году в сравнении с 2021 рост чистой прибыли составил 34,9% или 1 287 000 рублей в чистом виде.

Следующим этапом мы дадим характеристику деятельности каждого отдела ООО «Проектленд-Скейп».

Все полномочия в компании распределены по конкретным отраслям. Генеральный директор следит за выполнением финансового и экономического плана предприятия, за результативностью каждого из отделов, начисляет премии за успешные проекты, которые приносят большую прибыль. В компании ООО «Проектленд-Скейп» отсутствует отдел кадров, так как подбор персонала осуществляет непосредственно директор компании. Обязанности и полномочия ООО «Проектленд-Скейп» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Обязанности и полномочия ООО «Проектленд-Скейп»

Генеральный директор	Отдел маркетинга и рекламы	Отдел продаж
Управление деятельностью предприятия в области ландшафтного дизайна, включая разработку и реализацию стратегии развития предприятия, планирование бизнес-процессов и координацию работы сотрудников.	Организация работы по продвижению бренда предприятия на рынке услуг ландшафтного дизайна, разработка маркетинговых стратегий и рекламных кампаний, а также связь с клиентами и поставщиками услуг и материалов.	Поиск потенциальных клиентов. Изучение рынка, проведение исследования целевой аудитории и осуществления маркетинговых коммуникаций с теми, кто мог бы заинтересоваться продукцией и услугами компании.
Анализ рынка услуг ландшафтного дизайна, оценка потребностей клиентов и разработка новых проектов и услуг, соответствующих требованиям рынка.	Разработка маркетинговых материалов. Создание рекламных буклетов, презентаций, сайта компании и других материалов, необходимых для продажи продукции и услуг.	Консультирование клиентов. Сотрудники отдела продаж имеют глубокие знания о продукции и услугах компании и могут полноценно консультировать потенциальных клиентов. Они объясняют особенности работы компании, нюансы заказа, и т.д.
Разработка и контроль выполнения бюджета предприятия, в том числе определение цен на услуги и материалы, управление расходами и обеспечение успешного функционирования бухгалтерии.	Организация и проведение рекламных кампаний. Создание концепций и проведение рекламных мероприятий, включая участие в выставках, проведение промо-акций и других мероприятий.	Оформление заказов. Работа с клиентами в процессе оформления заявок на продукцию и услуги. Контроль проектов и координация работы всех вовлеченных в процесс сторон – клиента, дизайнеров, архитекторов.
Организация и контроль качества работы сотрудников и подрядчиков, устройство новых сотрудников, обеспечение им достаточных условий	Работа с социальными сетями и интернет-маркетингом. Создание контента для сайта и социальных сетей компании,	Составление договоров и создание отчетов. После обсуждения с клиентом условий заказа, сотрудники отдела продаж составляют

труда и установленного уровня оплаты.	оптимизация сайта для поисковых систем.	договор и создают отчеты о продажах.
Решение вопросов, связанных с закупкой и использованием материалов и оборудования, необходимых для работы предприятия.	Проведение маркетинговых исследований. Изучение потребностей клиентов, определение цен на продукцию и услуги.	Развитие и взаимодействие с партнерами. Работа с партнерами компании и участие в их привлечении. Контактное взаимодействие с партнерами для получения новой информации и обновления данных о послепродажном обслуживании.
Разработка и внедрение новых технологий в области ландшафтного дизайна, автоматизация бизнес-процессов и совершенствование методов проектирования и реализации проектов.		
Участие в процессе планирования и организации мероприятий, связанных с повышением квалификации и профессионального роста сотрудников предприятия.	Анализ результатов продаж и рекламных кампаний. Определение эффективности проведенных мероприятий, их ранжирование в порядке эффективности.	Обучение работников отдела и подготовка отчетно-аналитических материалов для руководства компании.
Представление предприятия на официальных мероприятиях, конференциях и выставках и участие в отношениях с внешними контрагентами.		
Ведение бухгалтерского учета, регистрация всех финансовых операций компании по ландшафтному дизайну, таких как инвестиции, доходы, расходы, выплаты зарплат и налоги. В дополнение к этому, он возглавляет отчетность компании.	Разработка концептуальных дизайн-проектов, создание концепции и визуального образа проектов по благоустройству территорий и оформлению ландшафта.	Составление договоров с клиентами и подрядчиками, определение условий, прав и обязанностей компании и ее партнеров.
Составление финансовых отчетов для руководства компании, инвесторов и государственных органов.	Создание проектно-сметной документации, разработка и представление в проектных документах детальных планов благоустройства.	Исковая работа – при возникновении споров или конфликтов с клиентами или другими контрагентами, юридический отдел помогает компании защитить свои интересы в суде или в заседании арбитража.
Управление налоговыми отчетами. Отдел бухгалтерии следит за сроками и правильностью подачи налоговых отчетов и обращается за помощью к налоговым консультантам, если это требуется.	Разработка 3D-моделей для представления концептуальных и технических проектов, визуализация идеи для клиентов и других заинтересованных сторон.	Регистрация юридических лиц – в случае, если компания решает организовать новое юридическое лицо (например, филиал), юридический отдел занимается процедурой его регистрации.
Расчет заработной платы, включая сбор информации о рабочих часах и отпусках каждого сотрудника.	Подбор растительности, включая изучение потребностей клиента, подбор качественного и экологически чистого растительного материала.	Разрешение споров с другими организациями или государственными органами, проведение переговоров и разработка различных стратегий по их урегулированию и разрешению.
Мониторинг банковских операций, проверка счетов и контроль потоков	Разработка системы полива, выбор соответствующего оборудования для	Контроль за соблюдением законодательства и защита прав и интересов компании в

денежных средств. Кроме того, отдел погашает кредиты компании.	определенных проектов. Это включает проведение гидравлических расчетов и установку систем полива.	случае, если они были нарушены.
Взаимодействие с аудиторскими компаниями и предоставление им необходимой информации для проведения аудита.	Управление бюджетом, определение стоимости проекта, контроль бюджета и управление затратами.	Правовое консультирование менеджеров компании по различным юридическим вопросам. Это позволяет своевременно предотвращать негативные последствия и обезопасить компанию.
Участие в разработке финансовой стратегии компании и проектировании бюджета на год.	Отслеживание качества выполняемой работы и координация сотрудничества между сотрудниками компании для достижения целей проекта.	Анализ изменений в законодательстве и обеспечение исполнения новых требований.
Мониторинг за соблюдением финансовых правил и стандартов.		Сотрудничество с внешними юридическими консультантами – в случае необходимости юридический отдел может обратиться за помощью к внешним юридическим консультантам для решения конкретного вопроса или спора.

В результате анализа внутренней среды ООО «Проектленд-Скейп», были выявлены ключевые факторы, влияющие на качество работы компании. Были проанализированы хозяйственная деятельность, организационная структура и полномочия персонала. На основе этого можно сделать вывод, что эффективность работы бизнеса напрямую зависит от квалификации и опыта персонала, а также от тесной координации и контроля всех процессов на всех этапах работы. Отдельно стоит отметить, что онлайн присутствие начинает играть существенную роль в успехе ландшафтного бизнеса и рекламе услуг.

В целом, анализ внутренней среды ООО «Проектленд-Скейп» показал, что грамотно организованные процессы, квалифицированный персонал и использование современных технологий являются ключевыми факторами успешной работы и устойчивого развития компании.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Проектленд-Скейп»

Для анализа внешней среды организации одним из эффективных инструментов является проведения PEST-анализа. Это инструмент стратегического планирования, который используется для оценки внешних факторов, которые могут влиять на бизнес-окружение компании. Аббревиатура PEST расшифровывается как:

P - политические факторы (законодательство, стабильность правительства, роли государственных институтов, политические риски и т.д.)

E - экономические факторы (инфляция, уровень безработицы, процентные ставки, покупательная способность и т.д.)

S - социальные факторы (демография, образование, культура, тренды потребительского спроса и т.д.)

T - технологические факторы (инновации, научные исследования, наличие технологической инфраструктуры и т.д.)

Оценка этих факторов позволяет компании более осознанно принимать стратегические решения, анализировать риски и возможности и адаптироваться к изменяющейся среде.

Таблица 2.4 – PEST-анализ рынка услуг по ландшафтному дизайну

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Политические факторы (P)			
Изменения в законодательстве по вопросам защиты окружающей среды	0,15	-1	-0,15
Санкционное давление со стороны недружественных государств	0,08	-1	-0,08
Изменения в земельном законодательстве	0,13	-1	-0,13
Запреты и ограничения на импорт продукции ботаники и растениеводства	0,22	-2	-0,44
Уход с российского рынка иностранного программного обеспечения	0,42	-2	-0,84
Суммарная оценка	1,0		-1,64
Экономические факторы (E)			

Упрощение процедуры кредитования населения и предприятий	0,22	+2	0,44
Снижение уровня доходов населения	0,28	-3	-0,84
Сезонность бизнеса в области ландшафтного дизайна	0,37	-3	-1,11
Увеличение уровня безработицы	0,13	-1	-0,13
Суммарная оценка	1,0		-1,64
Социальные факторы (S)			
Увеличение социальной поддержки и социальных гарантий населения	0,16	2	0,32
Увеличение темпов роста населения	0,37	1	0,37
Миграция населения	0,42	-4	-1,68
Изменение образа жизни населения с отказом от услуг компаний ландшафтного дизайна	0,05	-1	-0,05
Суммарная оценка	1,0		-1,04
Технологические факторы (Т)			
Интегрирование технологий, ИИ, нейросетей в создание продукции и услуг	0,47	2	0,94
Разработка новейших высокотехнологичных систем CRM и программного оборудования	0,42	2	0,84
Активность и развитие научных исследований	0,11	1	0,11
Суммарная оценка	1,0		1,89

Таким образом, проведенный PEST-анализ позволяет сделать вывод о том, что в настоящий момент на рынок услуг ландшафтного дизайна самое большое влияние оказывает развитие современных технологий. Интегрирование в работу организации по ландшафтному дизайну новейших разработок искусственного интеллекта позволит сэкономить большое количество ресурсов компании, увеличить объем заказов и скорость их выполнения. Например, в настоящий момент активно набирает популярность и находит свое применение нейросеть «Midjourney», которая способна генерировать картины, фото и наброски по текстовому запросу человека. Безусловно, такой прорыв улучшит работу компаний по ландшафтному дизайну за счет ускорения процесса разработки проектов, более точной визуализации предложений перед клиентами и обеспечения соответствия конечного продукта задачам и потребностям заказчика.

Отрицательное влияние может оказать политическая ситуация в стране. В первую очередь, это связано с уходом крупных корпораций в сфере

программного обеспечения из России и гипотетическим уходом таких программ в области проектирования и архитектуры. С одной стороны, в стране существуют достойные замены иностранным программам в сфере проектирования и дизайна (Компас). С другой, большинство предприятий пользуются привычными, подтвердившими свою удобность и эффективность программами (AutoCAD, Autodesk, Inventor, Revit).

Для того, чтобы проанализировать перспективные стратегические направления развития предприятия следует воспользоваться SWOT-анализом.

SWOT-анализ – это метод оценки текущего состояния организации или бизнес-проекта. SWOT – это аббревиатура на английском языке, где каждая буква представляет собой первую букву из следующих слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Суть метода SWOT-анализа заключается в том, чтобы произвести анализ текущей ситуации, выявить сильные и слабые стороны компании или проекта, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на его развитие в будущем.

Для проведения SWOT-анализа обычно используется матрица, разделенная на 4 блока (столбца) – Преимущества, Недостатки, Возможности, Угрозы. В каждом блоке производится оценка ситуации на основе изучения внутренней и внешней среды компании, её преимуществ и недостатков, а также внешних факторов, которые влияют на бизнес-проект.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ ООО «Проектленд-Скейп»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Компания имеет опытных специалистов в области ландшафтного дизайна;</p> <p>2. Компания предлагает широкий спектр услуг, включая проектирование, планирование и помощь в уходе за ландшафтом;</p> <p>3. Компания имеет установленную базу клиентов, которые регулярно приобретают услуги и постоянно ее расширяет;</p>	<p>1. Поскольку компания является локально известной, она имеет ограниченный бюджет на маркетинг и рекламу по всей России;</p> <p>2. Малый штат сотрудников ограничивает емкость проектов;</p> <p>3. Компания теряет продуктивность и эффективность в периоды сезонной загруженности и имеет малое количество заказов в спад потребительской активности.</p>

<p>4. Компания может быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка;</p> <p>5. Сотрудники компании могут работать удаленно (на случай пандемий или выезда из страны).</p>	
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>1. Рынок ландшафтного дизайна находится в стадии активного развития;</p> <p>2. Компания может расширить свои услуги и привлечь новых клиентов;</p> <p>3. Сотрудничество с другими компаниями в индустрии может помогает увеличивать число клиентов и проектов;</p> <p>4. Обучение сотрудников новым технологиям и инновациям улучшает конкурентоспособность компании.</p>	<p>1. Конкуренция существенно выросла за последнее время, что может отрицательно повлиять на спрос на услуги компании;</p> <p>2. Экономические кризисы и рыночные колебания могут значительно снизить финансовое состояние компании;</p> <p>3. Фиксирование на больших проектах может вызвать проблемы с качеством и производительностью.</p>

Проведенный SWOT-анализ ООО «Проектленд-Скейп» позволяет оценить ее текущее состояние и определить ключевые факторы, которые могут влиять на ее дальнейшее развитие. Анализ показал, что компания имеет много преимуществ, таких как опытных специалистов и установленную базу клиентов. Однако, у компании имеется ряд недостатков, которые могут отрицательно сказаться на ее конкурентоспособности.

При этом, на рынке ландшафтного дизайна существуют много перспектив и возможностей для роста, таких как развитие новых услуг и обучение новым технологиям. Однако, компания также сталкивается с рядом угроз, таких как коммерческая конкуренция и возможные экономические кризисы.

Таким образом, для дальнейшего развития и процветания, компания должна постоянно анализировать ситуацию на рынке, следить за инновациями и реагировать на изменения внешней среды, а также оптимизировать свой бизнес-процесс и поддерживать свою конкурентоспособность.

Сегментация потребителей является одним из важных инструментов маркетинга, позволяющим определить целевые группы потребителей и разработать более эффективную стратегию продвижения продукта на рынок. В случае компании ООО «Проектленд-Скейп» можно выделить ряд потенциальных сегментов потребителей.

Таблица 2.6 – Сегментирование потребителей ООО «Проектленд-Скейп»

Параметры сегментирования	Профили сегмента			
Сегментация по видам недвижимого объекта	Частные жилые дома	Муниципальные объекты	Бизнес-центры	Гостиничные комплексы, рестораны
Сегментация по конечному использованию услуг	Использование услуг компании для собственных целей	Использование услуг компании для последующей перепродажи этих услуг	Использование услуг компании в качестве подрядчика	Использование услуг компании в качестве консультанта
Сегментация по бюджету клиента	Бюджет до 10 000р.	Бюджет от 10 000 р. до 50 000р.	Бюджет от 50 000р. до 150 000р.	Бюджет более 150 000р.
Сегментация по требуемому стилю	Модерн	Минимализм	Хай-тек	Экостиль
Сегментация по частоте обращения	Единоразовое обращение	Периодическое (2-3 раза в год)		Постоянное (1 раз в месяц)
Сегментация по типу услуг	Услуги консультирования	Услуги разработки стратегии эксплуатации и ухода за ландшафтом	Услуги проектирования	Услуги подбора растительности

Компания может рассматривать различные сегменты рынка с учетом потребностей и характеристик каждой из групп. Например, целевой сегмент «бизнес-центры и компании» может потреблять услуги компании на регулярной основе, а сегмент «частные жилые дома» не зависит от затрат на монтаж и обслуживание и может не потреблять услуги часто, а более избирательно. Необходимо анализировать каждый сегмент, чтобы выделить особенности и понять, как компания может наиболее эффективно покрыть потребности в каждой группе потребителей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящей главе были рассмотрены такие факторы, как экономические, социальные, политические и

технологические изменения, которые могут повлиять на деятельность ООО «Проектленд-Скейп». Анализ внешней среды может помочь компании в принятии решений, определяя ее конкурентное положение и возможности для роста. Более того, в главе подчеркивается необходимость понимания целевой аудитории компании. Изучение потребностей и предпочтений потребителей позволяет создавать более эффективные маркетинговые стратегии и улучшать качество услуг.

В конечном итоге, анализ внешней среды компании ООО «Проектленд-Скейп» помогает понимать, какие возможности предоставляет рынок, а также какие риски необходимо учитывать. Это позволяет компании разрабатывать более эффективные бизнес-стратегии и добиваться успеха на рынке ландшафтного дизайна.

Формулируя заключение по данному разделу, стоит отметить, что главной проблемой функционирования компании ООО «Проектленд-Скейп» является сезонная зависимость от заказов. В виду того, что Россия – страна северного полушария, где есть холодный зимний климат, сезонный спрос на услуги по ландшафтному дизайну снижается зимой из-за невозможности проведения работ на открытом воздухе. В то же время, весна и лето могут быть более активными периодами, когда садоводы и владельцы домов готовят свои участки к летнему сезону, создавая ландшафтный дизайн, обустройство садов, посадку растений и т.д.

3. Формирование стратегии развития бизнеса ООО «Проектленд-Скейп»

3.1 Разработка стратегии развития ООО «Проектленд-Скейп»

При разработке стратегии развития компании ООО «Проектленд-Скейп» следует обратить внимание на главную проблему, сформулированную в предыдущем разделе нашего исследования - проблема сезонной зависимости и падения потребительской активности в холодное время года.

Решение проблемы сезонной зависимости в компаниях по ландшафтному дизайну требует тщательного анализа текущего бизнес-плана и рынка, а также разработки новых стратегий и планов для привлечения новых клиентов и сохранения старых.

Постановка проблемы основывается на следующей статистике. Самым популярным запросом в области ландшафтного дизайна является «дизайн участка». Именно по нему люди подбирают компании, в которые в последствии хотят обратиться и заказать услуги.

Ниже представлена статистика запросов «дизайн участка» за промежуток с мая 2021 года по декабрь 2022.

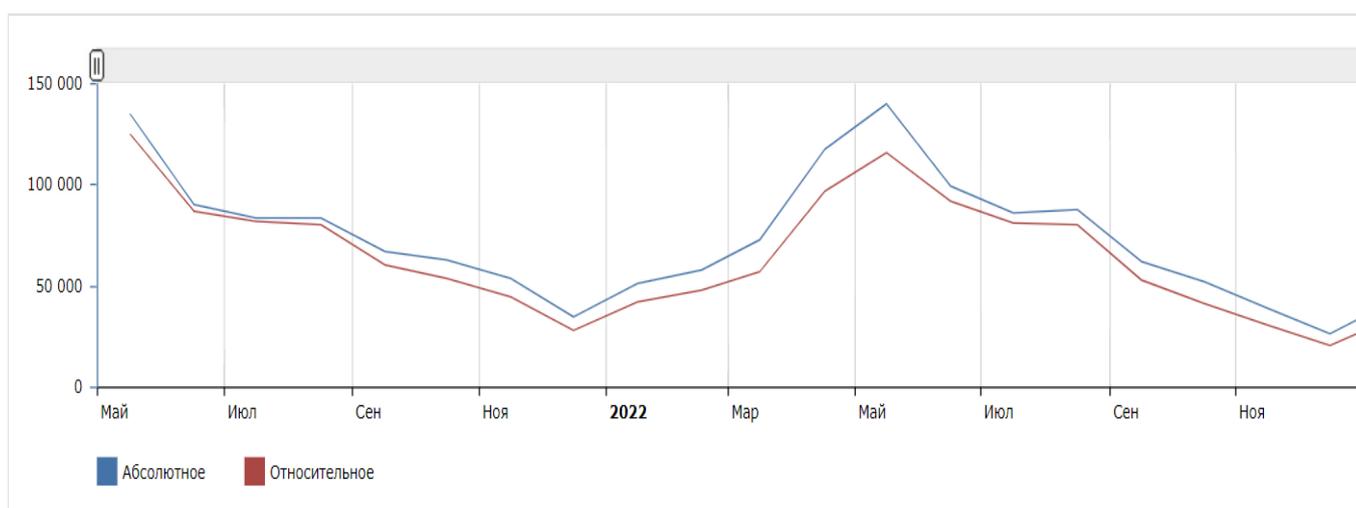


Рисунок 3.1. История запросов по фразе «дизайн участка»

Анализируя представленную диаграмму, можно сделать вывод о том, что в сфере ландшафтного дизайна есть ярко выраженная сезонность. Если в самый пиковый месяц (май) дизайном участка интересуются 139 880 человек, то в декабре эта цифра составляет 26 426. Таким образом, мы можем пронаблюдать снижение потенциального потребительского спроса на 81,1%.

Исходя из поставленного проблемного вопроса, мы можем сформулировать стратегические альтернативы, которые поспособствуют устранению данной проблемы, уменьшению издержек и повышению продуктивности работы бизнеса.

Таблица 3.1 – Стратегии развития ООО «Проектленд-Скейп»

Стратегия развития	Описание стратегии
Диверсификация услуг	Необходимо добавить новые услуги, которые могут быть востребованы в зимний период, например, продажа растений в горшках, поддержка и уход за комнатными растениями, ландшафтный дизайн внутри помещений и т.д.
Поддержка постоянных клиентов	Необходимо разработать программы поддержки и ухода за уже существующими клиентами в зимний период, обеспечивая им услуги по уборке территорий, обрезке деревьев и кустарников, снежной уборке и т.д.
Реклама и маркетинг	Необходимо проводить маркетинговые кампании, направленные на продвижение услуг в зимний период, создавать акции и скидки для привлечения новых клиентов и сохранения старых
Развитие новых рынков	Необходимо расширить свою деятельность, направив свои усилия на другие рынки, где присутствует спрос на услуги по ландшафтному дизайну в зимние месяцы. Например, компания может заняться созданием зимнего сада или декора на новогодние праздники.

Стратегия диверсификации услуг в компаниях по ландшафтному дизайну заключается в том, чтобы расширить ассортимент услуг, которые компания может предлагать, чтобы уменьшить зависимость от сезонных изменений спроса. Например, компания может предложить следующие новые услуги:

1. Уход за комнатными растениями: компания может предложить услуги по уходу за комнатными растениями, такими как полив, удобрение, прививка, обрезка и т.д. Это может быть интересно для клиентов, которые заботятся о своих растениях, независимо от сезона (выращивание кустарников и растений в закрытых помещениях, парниках, теплицах и т.д.).

2. Поддержка зон отдыха: компания может разработать услуги по поддержке различных зон отдыха, таких как патио, террасы, бассейны и т.д. Это может включать в себя уход за мебелью и аксессуарами, поддержка освещения, поддержка дизайна внутреннего интерьера в ресторанах и отелях.

3. Озеленение интерьеров: компания может расширить свои услуги на область дизайна интерьеров, но с акцентом на озеленении закрытых помещений, для которых неважно время года. Это может включать в себя установку вертикальных садов, использование гидропонных систем и т.д.

Каждая из этих услуг может помочь ООО «Проектленд-Скейп» расширить свой бизнес, увеличить свой клиентский базис и увеличить доходы.

Стратегия поддержки постоянных клиентов в компаниях по ландшафтному дизайну заключается в создании программ, направленных на обеспечение клиентам услуг по уходу за территорией во «вне сезон». Данный вид услуг поможет ООО «Проектленд-Скейп» удерживать клиентов, сохранить свой контингент и получить постоянный доход в течение всего года.

Ниже приведены некоторые возможные стратегии поддержки постоянных клиентов:

1. Услуги по поддержке инфраструктуры: компания может предложить услуги по следующим направлениям - уборка, обслуживание и ремонт

территории, включая работы с цветниками, лестницами, дорожками, заборами и т.д.

2. Работы, связанные с снежным покровом: компания может оказывать услуги по уборке снега и обслуживанию оборудования, необходимого для этой процедуры на зимний период. Такое предложение может быть актуальным для клиентов, которые заинтересованы в чистоте своей территории и безопасности, особенно в зимний период.

3. Организация мероприятий: компания может проводить обучающие мероприятия для своих клиентов, например, семинары по уходу за садом, составлению плана садового благоустройства, внедрению ландшафтных проектов и т.д.

ООО «Проектленд-Скейп» может предложить своим постоянным клиентам определенные бонусы, например, скидки на пакет услуг для ухода за территорией или призы за рекомендации друзей, которые также станут новыми клиентами.

Стратегия рекламы и маркетинга для компаний по ландшафтному дизайну направлена на привлечение новых клиентов и продвижение имеющихся услуг.

Ниже приведены некоторые возможные стратегии рекламы и маркетинга:

1. Использование социальных сетей: компания может использовать популярные социальные сети, такие как «ВКонтакте», «Яндекс Дзен», «YouTube» и «Instagram» для привлечения новых клиентов. На этих платформах можно разместить фото и видео материалы с примерами работ, которые можно дополнить комментариями и описаниями услуг. Кроме того, можно предложить привлекательные акции и скидки на услуги для новых клиентов.

2. Создание рекламных буклетов и визиток: одним из направлений маркетинга является изготовление привлекательных рекламных буклетов и визиток с информацией о своих услугах и контактной информации. Эти материалы могут использоваться при взаимодействии с потенциальными клиентами на выставках, благотворительных мероприятиях и других мероприятиях, связанных с ландшафтным дизайном.

3. Продвижение в поисковых системах: компания должна убедиться, что ее веб-сайт оптимизирован для поисковых систем, таких как Яндекс и Google. Таким образом, они могут обеспечить более высокий рейтинг своих страниц и добиться большей видимости в интернете.

4. Проведение рекламных кампаний: необходимо использовать различные типы рекламных кампаний, таких как реклама в печатных изданиях, на радио, телевидении и возможность привлечения рекламных и PR- агентств.

5. Участие в выставках и мероприятиях: ООО «Проектленд-Скейп» может участвовать в выставках и мероприятиях, связанных с садово-парковым дизайном. Данные мероприятия дают возможность привлечения внимания новых клиентов, знакомства и обмен опытом с другими участниками рынка, что полезно для развития и лидерства в данном сегменте компаний.

Независимо от того, какие стратегии маркетинга и рекламы выбраны, необходимо помнить о том, что главным принципом в общении с клиентами является высокий уровень сервиса и качественно выполненные проекты. Это является ключевым фактором для удержания постоянных клиентов и привлечения новых.

Стратегия развития новых рынков нацелена на расширение деятельности компании на новые рынки, которые ей ранее не были доступны. Ниже приведены некоторые возможные стратегии для развития новых рынков:

1. Исследование новых рынков: необходимо провести исследование потенциальных новых рынков, чтобы определить их привлекательность и выгодность для бизнеса. Это может включать анализ населения, спроса, конкуренции, инфраструктуры и т.д. В данном направлении необходимо использовать одно из ключевых преимуществ ООО «Проектленд-Скейп» - возможность работать удаленно. Такая перспектива позволит настраивать рекламу и таргетинг на южные территории страны, где услуги ландшафтного дизайна актуальны круглогодично.

2. Создание новых продуктов и услуг: необходимо создать новые продукты и услуги, которые соответствуют специфическим потребностям и

требованиям потенциальных клиентов на новых рынках. Это может включать адаптацию существующих продуктов или разработку новых и совершенно других услуг.

3. Поиск новых каналов и способов продвижения: необходимо определить новые каналы и способы продвижения на новых рынках, которые эффективно донесут предложения до потенциальных клиентов. Это может включать использование различных методов, таких как цифровой маркетинг, реклама внутри приложений (в играх), реклама в местных СМИ, участие в местных мероприятиях и выставках, сотрудничество с местными компаниями и др.

4. Развитие новых партнерских отношений: компания может найти новых партнеров, которые могут помочь ей входить на новые рынки. Необходимо заключать партнерские отношения с местными производителями, распространительными сетями, дистрибьюторами и т.д.

5. Создание местных представительств: организация может создать местные представительства и филиалы на новых рынках, чтобы обеспечить более эффективный доступ к потенциальным клиентам. Местные представительства могут также помочь компании лучше понимать местный рынок и инфраструктуру.

6. Разработка новых бизнес-моделей: необходимо разработать и протестировать новые бизнес-модели для работы на новых рынках. Например, это может быть дистрибьюторство, лизинг, франчайзинг, соавторство и т.д.

Важно отметить, что стратегия развития новых рынков должна быть индивидуально адаптирована к потребностям компании и конкретным условиям каждого рынка. Результаты и эффективность такой стратегии могут быть обеспечены только путем постоянного анализа рынков и принятия мер для корректировки действий.

Исходя из изложенных стратегий, можно сделать вывод о том, что каждая из них имеет свои преимущества и может быть эффективной в зависимости от конкретных условий и целей компании.

Стратегия маркетинга и рекламы выделяется автором, как самая эффективная из изложенных. Так как компания ведет большую часть бизнеса «онлайн», необходимо расширять свое присутствие именно в этой сфере. Кроме того, реклама и продвижение услуг – это лучший способ увеличения объема заказов даже не в сезонное время. Основным проблемным вопросом при разработке данной стратегии является большое финансовое вложение компании в ее осуществление.

Стратегия развития новых рынков нацелена на расширение деятельности компании на новые рынки, которые ей ранее не были доступны. Это может помочь компании достичь новых клиентов и конкурентных преимуществ. По значимости, автор ставит эту стратегию на второе место. Самым актуальным ее аспектом является продвижение на южное полушарие Российской Федерации. Однако этот подход также может требовать значительных вложений в исследование новых рынков и адаптацию продуктов и услуг компании к новым требованиям.

Стратегия диверсификации может помочь компании расширить свою продуктовую линейку, увеличить свою конкурентоспособность и снизить риски на одном рынке. Однако в этом случае компания должна иметь достаточно высокий уровень экспертизы в разных областях, а также достаточно ресурсов, чтобы поддерживать эти направления деятельности.

Стратегия поддержки постоянных клиентов способна закрепить существующие деловые связи и сохранить объем заказов от постоянных клиентов. Их главное преимущество – это лояльность. Вместе с этим, постоянные клиенты могут по праву быть более требовательными, выбивать лучшие условия и требовать больших скидок.

Таким образом, каждая из представленных стратегий имеет свои преимущества и недостатки, и выбор одной из них зависит от многих факторов, таких как цели компании, ресурсы, наличие экспертизы в определенных областях и т.д.

3.2. Обоснование разработанных стратегий развития ООО «Проектленд-Скейп»

Для того, чтобы оценить эффективность разработанных стратегий автором было составлено дерево целей ООО «Проектленд-Скейп» (приложение 1), а также создана матрица предпочтений по всем стратегиям и отдельно той стратегии, которая была выбрана наиболее эффективной в достижении основной цели организации. В качестве целей были выбраны предложенные в предыдущем разделе исследования стратегии, которые были ранжированы по уровням и среди которых была выбрана самая эффективная стратегия.

Следующим этапом исследования является создание матрицы предпочтений по 2 уровню целей организации.

Таблица 3.2 – Матрица предпочтений по целям 2 уровня

β	Название целей	Диверсифик. услуг	Развитие новых рынков	Реклама и маркетинг	Поддержка постоянных клиентов
0,6	Диверсификация услуг		0,7	1,0	0,8
0,8	Развитие новых рынков	1,0		0,9	1,0
1,0	Реклама и маркетинг	1,0	0,9		1,0
0,7	Поддержка постоянных клиентов	1,0	0,9	0,7	

Относительные важности представленных стратегий будут равны:

$$\alpha_{Ду} = \left(1 + \frac{1}{0,7} + \frac{1}{0,6} + \frac{1}{0,8}\right)^{-1} = 0,187$$

$$\alpha_{Рр} = \left(\frac{0,7}{1,0} + 1 + \frac{1}{0,9} + \frac{0,9}{1}\right)^{-1} = 0,269$$

$$\alpha_{Рм} = \left(\frac{0,6}{1} + \frac{0,9}{1} + 1 + \frac{0,7}{1}\right)^{-1} = 0,312$$

$$\alpha_{\text{Пк}} = \left(\frac{0,8}{1,0} + \frac{1}{0,9} + \frac{1}{0,7} + 1 \right)^{-1} = 0,230$$

Следующим этапом произведем нормирование относительной важности целей:

$$D_y = \frac{0,187}{0,187+0,269+0,312+0,230} = 0,187$$

$$P_p = \frac{0,269}{0,187+0,269+0,312+0,230} = 0,269$$

$$P_m = \frac{0,312}{0,187+0,269+0,312+0,230} = 0,312$$

$$P_k = \frac{0,230}{0,187+0,269+0,312+0,230} = 0,230$$

Таким образом, исходя из представленных расчетов, самой предпочтительной стратегией развития бизнеса будет являться реклама и маркетинг.

Следующим этапом исследования является создание матрицы предпочтений по 3 уровню стратегии рекламы и маркетинга.

Таблица 3.3 – Матрица предпочтений по целям 3 уровня стратегии рекламы и маркетинга

β	Название целей	Создание рекламных буклетов	Рекламные компании	Выставки и мероприятия	Продвижение компании в поисковых системах	Продвижение компании в социальных сетях
0,6	Создание рекламных буклетов	1,0	0,9	0,7	0,6	0,7
0,8	Рекламные компании	0,9	1,0	0,7	0,7	0,8
0,7	Выставки и мероприятия	0,7	0,7	1,0	0,9	1,0
1,0	Продвижение компании в поисковых системах	0,6	0,7	0,9	1,0	0,8
0,9	Продвижение компании в социальных сетях	0,7	0,8	1,0	0,8	1,0

Относительные важности представленных подходов будут равны:

$$\alpha_{РБ} = \left(1 + \frac{1}{0,9} + \frac{1}{0,7} + \frac{1}{0,6} + \frac{1}{0,7}\right)^{-1} = 0,151$$

$$\alpha_{РК} = \left(\frac{0,9}{1,0} + 1 + \frac{1}{0,7} + \frac{1}{0,7} + \frac{1}{0,8}\right)^{-1} = 0,164$$

$$\alpha_{ВМ} = \left(\frac{0,7}{1} + \frac{0,7}{1} + 1 + \frac{1}{0,9} + \frac{0,8}{1,0}\right)^{-1} = 0,232$$

$$\alpha_{Пс} = \left(\frac{0,6}{1,0} + \frac{0,7}{1,0} + \frac{0,9}{1,0} + 1 + \frac{0,8}{1,0}\right)^{-1} = 0,25$$

$$\alpha_{Сс} = \left(\frac{0,7}{1,0} + \frac{0,8}{1,0} + \frac{1}{0,8} + \frac{1}{0,8} + 1\right)^{-1} = 0,187$$

Следующим этапом произведем нормирование относительной важности целей:

$$РБ = \frac{0,151}{0,151+0,164+0,232+0,25+0,187} = 0,153$$

$$РК = \frac{0,164}{0,151+0,164+0,232+0,25+0,187} = 0,166$$

$$ВМ = \frac{0,232}{0,151+0,164+0,232+0,25+0,187} = 0,235$$

$$Пс = \frac{0,25}{0,151+0,164+0,232+0,25+0,187} = 0,254$$

$$Сс = \frac{0,187}{0,151+0,164+0,232+0,25+0,187} = 0,190$$

Таким образом, исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что приоритетным направлением в рамках стратегии маркетинга и рекламы является продвижение компании в поисковых системах. Такой подход позволит настраивать таргетинговую рекламу, основанную на местоположении потенциального потребителя, и позволит компании выйти на новые рынки и увеличить объем прибыли, проектов и поступающих заказов.

Подводя итоги, следует отметить, что разработанная стратегия и выбор конкретных методов ее осуществления были разработаны исходя из проблемных вопросов, которые были обозначены во второй главе исследования. Таким образом, продвижении компании в рекламе и маркетинге частично способствует решению проблемы сезонности ландшафтного бизнеса и процветанию компании ООО «Проектленд-Скейп».

Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы. В теоретической части работы были рассмотрены основные принципы и подходы к созданию стратегического плана. Были представлены различные методы анализа внешней и внутренней среды, а также определены основные этапы разработки и внедрения стратегии. При разработке стратегии организации необходимо учитывать, как внешние, так и внутренние факторы, а также определить цели и задачи, которые необходимо достичь. Особое внимание должно уделяться мониторингу и оценке результатов внедрения стратегии. Успешный выбор стратегии поможет организации достичь долгосрочного успеха и стабильности в условиях современной экономики.

Практическая часть исследования была посвящена анализу внутренней и внешней среды предприятия ООО «Проектленд-Скейп». При разработке этого раздела были выявлены основные внутренние и внешние показатели бизнеса, который занимается проектирование в области ландшафтного дизайна и архитектуры. Анализ позволил сделать выводы о том, что бизнес ООО «Проектленд-Скейп» имеет уверенную внутреннюю корпоративную структуру с разделением обязанностей и полномочий между ее сотрудниками. Анализ внешней среды позволил сделать вывод о том, что ООО «Проектленд-Скейп» имеет ряд сильных сторон и перспективных возможностей, которые в будущем могут трансформироваться в увеличение прибыли организации. Тем не менее, организация имеет ряд слабых сторон и угроз, которые исходят из внешней среды. В качестве основной проблемы была выявлена сезонность бизнеса, который занимается ландшафтным дизайном.

Часть исследования, посвященная совершенствованию функционирования компании, содержала в себе разработку перспективных направлений и стратегий, призванных увеличить доход и объем успешно реализованных проектов ООО «Проектленд-Скейп». Было предложено несколько путей

развития компания, которые основывались на диверсификации услуг, проработке постоянных заказчиков, продвижении бизнеса путем маркетинга и рекламы и открытии новых рынков сбыта услуг и поиска новых клиентов. В ходе дальнейшего исследования было составлено дерево целей и проведена оценка эффективности развития ООО «Проектленд-Скейп» по разработанным стратегическим направлениям. В конечном итоге, самой эффективной была выявлена стратегия рекламы и маркетинга, которая, на взгляд автора, способна не только увеличить охваты компании, но и решить проблему сезонности организации посредством ее активного продвижения на юге Российской Федерации.

Проведенное в рамках данной выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать вывод о том, что для успешного развития бизнеса в сфере ландшафтного дизайна необходимы тщательный анализ рынка, формулирование конкретных целей и разработка стратегии, которая будет основой для создания конкурентоспособной компании. Однако, разработка программы развития ландшафтного бизнеса не является единовременным процессом, как и выполнение предписанных в ней мероприятий. Обновление программы должно быть подкреплено дальнейшим мониторингом товарного рынка и использованием инноваций в сфере ландшафтного дизайна, что обеспечит дальнейший рост компании.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
4. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 16.04.2022) "Об обществах с ограниченной ответственностью" - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/.
5. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521.
6. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW.
7. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>.
8. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия): учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. — 5-е изд., стер. — Москва: Дашков и К°, 2021. — 291 с.: табл. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684275>.
9. Андросова Ирина Владимировна, Цыкалова Полина Сергеевна, Щитов Алексей Николаевич, Шевцов Алексей Николаевич Особенности

развития услуг по ландшафтному дизайну как рыночной ниши в строительном бизнесе // Век качества. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-uslug-po-landshaftnomu-dizaynu-kak-rynochnoy-nishi-v-stroitelnom-biznese...>

10. Арсланов, З. М. Внутренняя среда организации как важный фактор развития организации / З. М. Арсланов // Молодежь в мире науки: Материалы V внутривузовской студенческой научно-практической конференции, Сургут, 24 ноября 2017 года / Бюджетное учреждение высшего образования ХМАО – Югры «Сургутский государственный педагогический университет». – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2018. – С. 28-29. – EDN AINDCQ.

11. Арустамов, Э. А. Основы бизнеса: учебник / Э. А. Арустамов. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 230 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621620>.

12. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10748-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512221>.

13. Галустова, К. Ю. Внешняя среда как источник, необходимый для поддержания внутреннего потенциала организации / К. Ю. Галустова, Э. В. Сукманов // Политика, экономика и инновации. – 2019. – № 6(29). – С. 12. – EDN TONUKB.

14. Грибов, В. Д. Управленческая деятельность: учебник и практикум для вузов / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03910-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511089>.

15. Гусарова О.М. Моделирование результатов бизнеса в менеджменте организации//Перспективы развития науки и образования. - Тамбов: БизнесНаука-Общество, 2019. -С. 42-43.

16. Данкова, Ж. Ю. Реализация программ развития малого и среднего бизнеса в России / Ж. Ю. Данкова, П. В. Пигалева // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. – 2018. – № 1(23). – С. 24-33. – EDN YOQFZJ.

17. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И. А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394>.

18. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. пособие. М.: Изд-во МАИ, 2018. С. 34.

19. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185>.

20. Клушина, Н. П. Технологии оценки внешней и внутренней среды организации / Н. П. Клушина, Т. Мирошниченко // Символ науки: международный научный журнал. – 2015. – № 11-2. – С. 240-245. – EDN VBRTLР.

21. Конькова, О. В. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на формирование стратегии развития / О. В. Конькова // научные дискуссии в эпоху мировой нестабильности: пути совершенствования: Материалы IV международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30 июня 2022 года. Том Часть 1. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Манускрипт", 2022. – С. 432-434. – EDN RSCZEL.

22. Коробова, Е. А. Анализ внешней среды организации (на примере ООО «ТОН-АВТО») / Е. А. Коробова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 14 (118). — С. 349-351. — URL: <https://moluch.ru/archive/118/32707/>.

23. Королев, А. В. Экономико-математические методы и моделирование: учебник и практикум для вузов / А. В. Королев. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00883-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512225>.

24. Кочетов, В. В. Экономика предприятия (Основы национальной экономики)=The basics modern economics (The basics of national economy) : учебник : в 3 частях : [16+] / В. В. Кочетов, М. А. Трянина. — Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. — Часть 2. Экономика инновационной деятельности. — 266 с.: ил., схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577433>

25. Курлыкова, А. В. Бизнес-планирование: учебное пособие: [16+] / А. В. Курлыкова, И. Н. Корабейников. — Москва: Директ-Медиа, 2023. — 132 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699589>.

26. Кучинский, С. Хороший бизнес, плохой бизнес: визуальный помощник эффективного директора и предпринимателя: практическое пособие: [16+] / С. Кучинский. — Санкт-Петербург: Скифия, 2021. — 220 с.: ил. — (Visual Business Books). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=692518>.

27. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>.

28. Люханова, С. В. Экономика предприятия (на примере предприятий транспортной отрасли): учебник: [16+] / С. В. Люханова. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 292 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=687494>.

29. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум: учебное пособие / Т. Ю. Анопченко [и др.]; ред. А. Е. Илларионова. - Москва: Дашков и К', 2016. - 281с.

30. Мокий, М. С. Экономика организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. С. Мокий, О. В. Азоева, В. С. Ивановский; под редакцией М. С. Мокия. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 297 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13970-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511566>.

31. Мотивация и стимулирование предпринимательской деятельности: мировой инновационный опыт и российская специфика / И. А. Митрофанова (Есентаева), И. В. Корсакова, О. Е. Акимова [и др.]. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. — 152 с. : схем., табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462168>.

32. Нигметзянова, А. М. Основы коммерческой деятельности: учебно-методическое пособие: [16+] / А. М. Нигметзянова, Г. И. Гарипова, Л. Ю. Махоткина; Казанский национальный исследовательский технологический институт. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2019. — 84 с. : ил., табл., схем — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683812>.

33. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510733>.

34. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. —

Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512182>.

35. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517550>.

36. Рубин, Ю. Б. Управление собственным бизнесом: учебник : [16+] / Ю. Б. Рубин. — 17-е изд., доп. — Москва: Университет Синергия, 2021. — 1104 с.: ил. — (Университетская серия). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602851>.

37. Секерин В. Д. Инновационный маркетинг: / В. Д. Секерин. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 237с.

38. Сергеев, П. В. Планирование развития малого и среднего бизнеса на основе научно-инновационных программ / П. В. Сергеев, В. П. Сергеев // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 6. — С. 195-201. — EDN AYVNHX.

39. Сотникова, А. В. Формирование и реализация программы развития бизнеса / А. В. Сотникова // Наука в современном мире: материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Душанбе, 23 июля 2019 года. — Душанбе: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2019. — С. 99-103. — EDN CQFAPU.

40. Староватов, Г. Ф. Организация предпринимательской деятельности в строительстве: учебное пособие / Г. Ф. Староватов. — Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2011. — 184 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229638>.

41. Стратегическое управление: учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.]; под ред. И. К. Ларионова. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2022. — 234 с. : ил., табл. — (Учебные издания для

магистров). – Режим доступа: по подписке. –
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621940>.

42. Сутина А.А., Бакеева Й.Р. Внутренняя и внешняя среда организации // Научная Идея. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii-1>.

43. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: Юнити-Дана: Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. –
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968>.

44. Третьякова, Е. А. Управленческая экономика: учебник и практикум для вузов / Е. А. Третьякова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14594-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515673>.

45. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат; под науч. ред. М. С. Санталовой; Академия управления и производства. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 218 с. : схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698469>.

46. Учет и анализ в управлении бизнесом: учебное пособие / Н. Н. Ильшева, Л. В. Юрьева, Е. Р. Синянская, О. В. Савостина; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. – 159 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699334>.

47. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие: [16+] / И. А. Белолищев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувиллин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд.,

перераб. – Москва: Прометей, 2021. – 192 с. : ил. – Режим доступа: по подписке.
– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690627>.

48. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 275 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8374-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511753>.

49. Экономика предприятия. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 517 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10724-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 427 — URL: <https://urait.ru/bcode/516681/p.427>.

50. Экономика труда: учебник для среднего профессионального образования / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13411-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519424>.

Дерево целей «Проектленд-Скейп»

