

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Выбор направления стратегического развития организации

Обучающийся В.В. Тупоносова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант старший преподаватель, М.В. Дайнеко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: В.В. Тупоносова.

Тема работы: «Выбор направления стратегического развития организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.А. Потапова.

Цель исследования: разработка стратегии развития организации «Мир хобби» (ООО «Мир хобби»).

Объект исследования: ООО «Мир хобби».

Предмет исследования: стратегия развития ООО «Мир хобби».

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались такие методы исследования, как сравнительный анализ, классификация, исследование литературы по теме стратегии развития, наблюдение за работой структур организации, метод расчетов и измерений, а также метод выборки.

Во введении производится краткое описание данной работы.

В первом разделе приводятся теоретические материалы стратегии развития, понятия и определения, используемые в данной работе.

Во втором разделе проводится анализ исследуемой организации, представляется стратегическое решение для исследуемой организации.

В третьем разделе производится анализ представленной стратегии.

В заключении предоставляются краткие итоги о проделанной работе.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности ООО «Мир хобби» использовать разработанные в данной работе рекомендации по предложенной стратегии развития, расширению бизнеса и увеличению финансовых результатов.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы, приложений. Общий объем страниц машинописного текста 85, в том числе включающих 27 таблиц, 2 рисунка, 9 формул и 4 приложения.

## **Abstract**

The topic of the senior thesis is «Choosing the direction of the strategic development of the organization».

The aim of the work is to develop a strategy for the development of the organization «Hobby World» (LLC «Hobby World»).

The object of the senior thesis is LLC «Hobby World».

The subject of the senior thesis is the development strategy of LLC «Hobby World».

Methods of comparative analysis, classification, literature research on the topic of development strategy, monitoring the work of organizational structures, the method of calculations and measurements, as well as the sampling method were used in preparing the final work.

The provides a brief description of this work in introduction.

The presents the theoretical materials of the development strategy, the concepts and definitions used in this work in first section.

The analyzes the organization under study and presents a strategic decision for the organization under study in second section.

The analyzes the presented strategy in third section.

Development strategy of Mir Hobby LLC, efficiency analysis and positive impact on the work of the organization is provided in conclusion.

The practical significance of this work lies in the ability of Mir Hobby LLC to use the recommendations developed in this work on the proposed development strategy, business expansion and increase in financial results.

The graduation work consists of an introduction, three sections including 2 figures, 27 tables, 9 formulas and 4 appendices, conclusion and the list of references on 85 A4 sheets.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы выбора направления стратегического развития организации .....	8
1.1 Сущность и понятие стратегии развития организации .....	8
1.2 Формы стратегии развития организации.....	15
2 Разработка стратегии развития ООО «Мир хобби» .....	31
2.1 Анализ деятельности ООО «Мир хобби» и описание предлагаемой стратегии развития .....	31
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана.....	37
2.3 Разработка производственного плана и организационного плана.....	46
3 Финансовое планирование и оценка рисков .....	55
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности.....	55
3.2 Анализ и оценка рисков стратегии развития .....	68
Заключение .....	76
Список используемой литературы .....	78
Приложение А Бухгалтерский баланс организации ООО «Мир хобби» .....	82
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2022 год .....	85
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2021 год .....	86

## Введение

Данная работа направлена на исследование области стратегии развития организаций.

В настоящее время одним из наиболее значительных черт рынка является многообразие представленной продукции, отвечающей требованиям качества в рамках всех возможных ценовых категорий. В некоторых случаях возможно наблюдение перенасыщения.

Опираясь на потребительский спрос, крупные организации ведут активную деятельность на рынках всех существующих направлений, стремясь занять наибольшую его долю, увеличить доходность и приоритет в глазах целевого клиента. В то же время порог входа для малых компаний достаточно низок, чтобы покрывать спрос на индивидуальные товары, недоступные для крупного производства. Низкие требования при входе, объем рыночного спроса и количество крупных и малых компаний порождают высокую конкуренцию.

Это указывает на необходимость организации соответствовать высокой конкурентоспособности, проверять актуальность производства и маркетинга, а также оценивать свои преимущества и недостатки для своевременного решения возникающих проблем или вероятных угроз.

В случае, при котором организация не продумывает и не оценивает стратегию развития, вероятность снижения роста и развития организации, потери доли рынка и других возможных последствий значительно вырастает.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена важностью подбора и внедрения стратегии развития для каждой действующей организации на всех этапах ее жизненного цикла.

Объектом исследования является ООО «Мир хобби», основной деятельностью которого является производство и продажа игр.

Предметом бакалаврской работы является стратегия развития ООО «Мир хобби».

Результатом работы является предоставление стратегии развития, реализуемой путем расширения деятельности организации с учетом проведенного анализа эффективности деятельности компании и развития объекта исследования с учетом всех выявленных рисков и внешних угроз.

Целью работы является разработка стратегии развития ООО «Мир хобби» с учетом актуального потребительского запроса, фактических рисков и угроз, а также долгосрочных целей компании в рамках сферы ее деятельности в установленный учебной организацией период.

Задачами данной работы являются:

- проанализировать теоретические основы выбора направления стратегического развития организации;
- провести оценку организационно-экономической характеристики организации и выбрать направление стратегического развития;
- проанализировать рынок, разработать маркетинговый и организационный план для реализации стратегии развития;
- осуществить финансовое планирование;
- оценить риски реализации стратегии развития.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности ООО «Мир хобби» использовать разработанные в данной работе рекомендации по предложенной стратегии развития, расширению бизнеса и увеличению финансовых результатов.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы выбора направления стратегического развития организации, понятия и определения, используемые в данной работе, освещаются основные методы исследования и инструменты оценки.

Во втором разделе проводится анализ исследуемой организации, ее рынка, конкурентный анализ среды объекта исследования, а также представляется стратегическое решение для исследуемой организации.

В третьем разделе производится анализ затрат представленной стратегии, анализ финансовой эффективности, срок окупаемости, после чего проходит оценка рисков стратегии.

В заключении предоставляются краткие итоги о проделанной работе и представленной стратегии развития для объекта исследования.

Теоретической базой стали труды ученых из сферы экономики и менеджмента. При выполнении работы были использованы такие методы исследования, как сравнительный анализ, классификация, наблюдения за работой структур организации, метод расчетов и измерений, а так же выборки для ее оценки.

# **1 Теоретические основы выбора направления стратегического развития организации**

## **1.1 Сущность и понятие стратегии развития организации**

Первое, что требуется для четкого понимания темы работы – это определение понятия стратегии развития организации. Одно из наиболее часто встречающихся и актуальных на данный момент времени определений дал американский математик и экономист Игорь Ансофф:

- «Стратегия – это системный подход, который обеспечивает организации сбалансированность и общее направление роста» [24, с.36];
- «Стратегия развития – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [27, с.38].

Так же не менее популярное определение стратегии в сфере экономики предложил Олег Виханский:

- «Стратегия – план управления предприятием, который направлен на укрепление его позиций, удовлетворения потребностей потребителей и достижения предвиденных целей» [3, с.24];
- «Стратегия развития – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к целям» [4, с.32].

Стратегическое развитие организации может являться методом управления организации, одновременно способствовать ее развитию, ускорению развития, определять цели и задачи для дальнейшего продвижения и удержания на рынке. Эффективная стратегия развития бизнеса создает



конкурентные преимущества и определяет концепцию для его устойчивого положения [21], [18].

Исходя из приведенных выше цитирований, можно так же определить важность анализа рынка, в котором находится организация, учета возникающих рисков, выведенных в ходе этого анализа, и возможных вынужденных потерь в случае, если преодолеть риски своевременно не получится [20], [19], [2].

Стоит учесть, что стратегию развития рассматривают не только как вспомогательный способ определения постоянной цели организации для ее развития, но и как вынужденную реакцию в условиях рыночной конкуренции. К такому определению пришел американский экономист Юджин Портер:

«Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Стратегия как решение компромиссов в конкуренции. Суть стратегии состоит в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было необходимости выбирать и, таким образом, не было необходимости в стратегии» [27, с.56].

Исходя из данного утверждения, стратегия опирается на сущность концепции устойчивого развития организации и должна учитывать внешние и внутренние факторы окружающей среды, сильные и слабые качества всех внутренних структур, наличие и доступность ресурсов и организовать наиболее эффективную стратегию работы с учетом всех имеющихся возможностей и ограничений [30].

При формировании стратегии развития должны учитываться все возможные факторы, касающиеся организации и потенциально влияющие на нее, требуется регулярно проводить анализ из исходящих данных собственной деятельности и внешних факторов, из чего предполагать возможные риски.

Получив опытное представление определения стратегии развития, обратимся к вопросу о том, для чего руководству различных компаний вообще требуется ее выбирать и на какие критерии они опираются для этого [29].

Цель стратегии состоит в том, чтобы выбрать направления развития, являющиеся приоритетными, и определить методы управления организацией. Это позволяет менеджерам и сотрудникам понять будущее компании для каждого проекта. Это помогает стратегии координировать работу отделов, определять финансы, время и прочие ресурсы, а также оценивать риски и предотвращать их.

Необходимы стратегические действия как для каждой из малых развивающихся компаний, так и для крупных компаний – для любой компании, которая хочет стать лидером в своей нише. С учетом этого стратегия развития необходима руководителям организаций не только в целях определения способов приобретения прогресса внутри компании, но и для создания единого ориентира для сотрудников различных структур организации, тех, кто так же оказывает влияние на эффективность и качество работ в меру своих должностных обязанностей.

Выбор стратегии компании влияет на качество и способ использования собственных ресурсов, форму управления сотрудниками, их поддержку, поощрение и рост мотивации, технологическое развитие производственного процесса, выбор поставщика, ассортимент предоставляемых услуг, уровень оказания их конечному потребителю или клиенту и т. д. Это необходимый аспект в жизни организации, ее неотъемлемый ориентир во всех структурах жизни, оказывающий влияние не только на итоговые решения компании, но и на все возможные процессы внутри нее.

Теперь, когда известен уровень важности и обширность охвата организации, обратимся к другому возникающему вопросу: как выбрать подходящую стратегию развития и на что опираться?

По сокращенному определению Е. Г. Чмышенко и Е. В. Чмышенко [22, с. 54-63] у выбранной организацией стратегии есть неотъемлемые критерии на момент ее выбора – параметры, на которые нужно обратить внимание:

- согласованность – выбранная стратегия должна соответствовать миссии организации;
- актуальность – стратегия может быть реализована с учетом рыночной ситуации;
- осуществимость – наличие времени, финансов, единиц труда и прочих ресурсов компании;
- допустимость – стратегия обсуждается параллельно с интересами сотрудников организации, начальников отделов и топ-менеджеров;
- превосходство – можно ли превзойти имеющихся на рынке конкурентов и их показатели.

Для определения наилучшего выбора из всех возникающих вариантов на данный момент существует огромное количество различных методов подбора наилучшей стратегии развития, к примеру, таких как:

- анализ портфеля заказов, состоящий из оценки существующего рынка – инструмент, позволяющий оценить среднюю рыночную стоимость и величину рынка;
- SWOT-анализ, где рассматриваются внутренние факторы организации и внешние факторы, для большей эффективности следует рассматривать выявленные факторы с учетом поставленной цели, в следствие которой требуется проводить анализ;
- анализ жизненного цикла компании – позволяет выявить риски и факторы, связанные актуальностью продукции и процесса производства;
- бенчмаркинг – организация сравнивается с лидером отрасли;
- PEST-анализ, позволяющий исследовать внешние факторы среды более подробно.

Существует множество методов подбора стратегии развития, в данном случае были перечислены одни из самых популярных, используемых действующими организациями.

В экономике стратегия компании, как особая программа развития и удержания позиции на нише рынка, содержит набор задач, проектов, миссий и целей, с помощью которых организация приближается к исполнению поставленных перед ней задач и достижению целей. Разработка стратегии компании является неотъемлемой задачей руководства организации и результатом работы их стратегического управления.

Чтобы добиться требуемого для организации результата, стратегия должна включать в себя подробный анализ, независимую экспертизу, если сбор данных подразумевает включение специалиста. Ее миссии и поведение на рынке должно быть актуальным, а цели – достижимыми. Собрав эти условия воедино, можно сделать вывод, что стратегия требует регулярного мониторинга ситуации, а разработка стратегии происходит поэтапно.

Этапы разработки стратегии и сохранения ее актуальности остаются цикличны и содержат такие пункты, как:

- анализ внешней среды – это оценка состояния, положения организации и возможных вариантов развития, важных факторов внешней среды, культурно-социальных, экономических, географических, политических, экологических, технических и т.д. Анализ проходит на нескольких уровнях: на макроуровне анализируются политика страны, в которой действует бизнес, международные процессы, внутренние законодательные и социокультурные факторы. Конкуренты, посредники, поставщики, заказчики и покупатели находятся на микроуровне;
- анализ внутренней среды состоит из оценки системы управления – ее логистики, скорости, эффективности и стоимости затрат на уровень квалификации специалистов и поддержку технических требований – с учетом возникающих специфик производства, финансовых возможностей организации и социально-культурной среды, влияющей на условия труда работников;

- выявление конкурентных преимуществ на базе данных проведенного анализа окружающей среды позволяет определить сильные стороны и учесть слабые, что в дальнейшем позволит укрепить свою позицию при построении правильной стратегии развития, а также использовать свои преимущества для ее выбора;
- определение дальнейшей цели – следующий этап предприятия. «В отличие от миссии бизнеса, цель должна быть точной и реализуемой, как и видения, достаточно достижимой для того, чтобы это мог заметить каждый. И именно по ее достижению будет определяться общий прогресс» [25, с. 102]. Соответственно, цель требует детализации и уточнения, она должна быть достижимой и определяющей направление стратегии развития организации. Все действия, связанные с выбором стратегии, должны учитывать долгосрочные цели и уместную нагрузку по ресурсам и времени;
- выбор варианта стратегии бизнеса основывается на всех предыдущих этапах. Это может быть уже существующий вариант, доказавший свою нужность и сохранивший актуальность по времени, так и новый, более подходящий под развитие структуры организации;
- выполнение стратегии организации;
- контроль продвижения по задачам и сохранения направления работы согласно стратегии развития, сбор всей исходящей информации деятельности предприятия.

Как было упомянуто выше, стратегия требует регулярной повторной оценки своей эффективности и возможных возникающих рисков.

«Основная цель этой процедуры оценки – придать процессу сбора и анализа информации непрерывную основу» [6, с. 73].

Согласно данному определению, процессу оценки актуальности и эффективности стратегии требуется постоянная повторная оценка. Таким образом, цель и стратегия являются актуальными на момент их выбора, но

могут измениться с течением времени и под влиянием возникающих нерегулируемых факторов окружающей среды.

После выбора определенной стратегии следует приводить к исполнению следующие оценочные процессы:

- разделить периоды на этапы, чтобы увидеть промежуточные показатели;
- сравнить расширенную полученными внутренними методами сбора данных производительность с фактическими результатами;
- если целью стратегии является увеличение прибыли, то требуется сравнение объема продаж каждый месяц с данными из предыдущего периода;
- если наблюдаются отклонения от плана, требуется ввести дополнительные требования регулирования управляющих функций менеджеров, возможно, следует заменить сотрудников или организовать повышение квалификации и после изменений повторно анализировать показатели.

«Стратегия – это определение перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды» [7, с. 64] – определение от одного из заслуженных деятелей экономических наук, Николая Афанасьевича Горелова, возвращает к первоначальной цели – поиску определения понятия стратегии развития. С учетом ее и тех данных, которые были собраны ранее, прибегая к помощи экспертного мнения, становится возможно собрать единое определение понятия стратегии развития организации.

Стратегия развития организации (предприятия) – это конкретная, уникальная программа организации, в соответствии с которой осуществляется ее полное функционирование, совершенствование и управление, требующая регулярного мониторинга и оценки для соответствия окружающей среды

компании и оценки возникающих рисков в процессе ее существования на определенном этапе времени.

Подведем итог, что стратегия развития бизнеса способствует долгосрочному планированию целей и задач компании, регулирует ее деятельность от руководителей до рядовых работников и их должностных обязанностей, создавая общую политику продвижения позиции компании на рынке и его удержания там. Это сокращенная формула для руководства о том, как получить желаемые результаты и каким способом к ним идти. Она так же может быть не постоянной и изменяться с течением времени, для сохранения своей актуальности относительно организации.

Именно поэтому стратегия развития включает в себя стратегический анализ, в том числе касающийся изменений в экономике, окружающей рыночной и политической среде, собственной деятельности, при которых следует учитывать как сильные, так и слабые стороны организации для реализации планов, определения текущего состояния и возможностей компании, планирования изменений в структуре управления выявлять риски и методы борьбы с ними, чтобы вовремя скорректировать стратегию [28].

## **1.2 Формы стратегии развития организации**

Стратегия развития может существовать в различных видах и формах относительно того, какая именно она нужна организации и в каком положении эта организация находится на момент ее выбора. При выборе вида стратегии отталкиваются от преимущественной проблемы компании и ее основной цели, избранной руководством для дальнейшей ориентировки развития организации. Формы стратегии же принимаются в связи с тем, как организация работает и каким спектром услуг занимается.

Виды стратегий определяются по таким процессам, как:

- иерархия управления организацией;

- уровень роста фирмы в отрасли;
- виды конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла организации или отрасли;
- сопротивление конкурентным преимуществам прочих организаций.

Так же различные структуры организации в зависимости от ее масштабов будут иметь свою стратегию, связанную с основной их функцией и учитывающую общую корпоративную стратегию в целом. В диверсифицированной компании стратегия делится на четыре уровня:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- операционная.

«Диверсификация – это стратегия управления, состоящая в распределении рисков размещения капитала в различных областях, друг от друга, в рамках одной организации. Целями диверсификации являются снижение вероятности банкротства фирмы, поиск конкурентных преимуществ и повышение рентабельности производства.» [23, с. 54]. Соответственно, диверсифицированной организацией в наилучшем случае является каждая крупная производственная организация. Рассмотрим их более подробно:

- основная стратегия компании, корпоративная, определяет развитие организации в целом, разрабатывается на уровне генерального управления и связывает все сектора организации без учета степени их независимости от общей производственной цепи и уровня автономии. Организация может поддерживать единство своих структур и эффективно развиваться в соответствии с окружающими ее факторами только с помощью эффективной основополагающей стратегии. В качестве основных метрик можно определить только самые важные и важные метрики бизнеса, такие как объем продаж, прибыль и вклад отдельных структур в общие результаты. Разработка



этой стратегии является наиболее сложной, и от того наиболее чувствительной к возможным возникающим рискам, задачей для стратегического управления. Требуется определить сочетание и объем деятельности, организовать объединение всех структур производственной цепи, исследовать и проанализировать действующий рынок, установить основные приоритеты, сформулировать основные идеи, подобрать и расставить руководителей на ответственные должности с учетом их уровня квалификации и опыта работы;

- стратегия бизнес-единицы – данная стратегия разрабатывается, когда компания имеет дочерние организации или отдельные полунезависимые, стратегические, сторонние единицы бизнеса. Бизнес-подразделения имеют высокий уровень автономии, а их управленцы самостоятельно определяют производство, ценовую и маркетинговую стратегии, мотивируют и подбирают сотрудников, оптимизируют производство. Различные компании могут накладывать некоторые ограничения на решения, принимаемые директорами таких бизнес-единиц, из чего следует, что стратегию к данному подразделению стоит устанавливать отдельно от общей кампании с учетом ее внутренних процессов;
- функциональная стратегия. Целью этой стратегии является обеспечение реализации операционных подразделений и организации в целом. Функции компании, ее отделов и общие корпоративные задачи учитываются при ее разработке. Многие компании ошибочно полагают, что можно отказаться от разработки данной стратегии и обойтись общей корпоративной стратегией, а также стратегией бизнес-единиц, однако, в этом случае поставленные цели приостанавливаются в своем достижении, так как возникает неопределенность в отношении того, кто за что отвечает, какие

задачи следует решать следующими и как будет распределяться их исполнение. В общем, функциональная стратегия определяет все это в рамках одного или цепочки цехов, или отделов. Еще один подход заключается в том, чтобы разделить задачи и стратегию в соответствии с общими видами деятельности различных структур. Функциональные стратегии являются стратегиями низкого уровня и должны быть максимально точными в своем определении, так как напрямую связаны со всеми техническими задачами, а это значит, что именно от них зависит уровень работ внутренних сотрудников структур и эффективность их исполнения;

- операционная стратегия. Исследователи в области экономики, финансов и управления, исследующие стратегическое управление, сформировали некое общее мнение о том, что стратегия организации будет эффективно действовать только в случае, если стратегические цели высшего руководителя будут напрямую связаны со стратегическими целями подчиненных сотрудников и переформированы под их узконаправленные задачи. Стратегическое управление предполагает установление связей между стратегическими целями на всех уровнях управления бизнесом. Стратегия данного уровня уделяет больше внимания развитию корпоративной автономии и саморегулирования, поскольку фокус управленческих решений смещается на сетевую структуру рабочих сообществ и сотрудников, которые непосредственно реализуют стратегию организации.

Теперь, осознавая форму стратегии по форме управления и типам связи между управляющими точками производственной цепи, перейдем к следующей форме классификации – стратегии роста компании.

Стратегия роста компании направлена на увеличение ее влияния на рынке, захвата ниши, увеличения активов, расширения объема реализации

продукции или предоставляемых услуг. В данном случае, если компания нацелена на ускоренный рост или подъем организации на рынке, ее стратегия будет напрямую связана с повышенным спектром рисков, в основном идущих от отсутствия гарантии на окупаемость вложений или лояльность целевой аудитории на новом секторе рынка, особенно в условиях конкуренции.

В зависимости от скорости развития компании, стратегия развития может подразделяться на такие виды роста, как:

- суперрост или гиперрост – подразумеваются компании, развивающиеся на рынке в рамках десяти лет и занявшие за этот период ведущую позицию, как самые прибыльные организации, в том числе учитывается высокий рост доходности на сумму продаж от 1 млрд. долларов в указанный ранее период;
- динамичный рост – компания превышает средний рост рынка, активно развивается, в том числе в сравнении со своими предыдущими показателями, занимает место в списке лидеров рынка, но не является ее доминирующим звеном;
- стратегия одного скачка – знаменует резкий значительный рост компании в коротком промежутке времени, так есть до трех лет;
- стратегия умеренного роста – рост развития компании соответствует средним показателям рынка;
- стратегия медленного роста – в том случае, если компания имеет показатели роста ниже среднего уровня рыночных показателей, а также медленно развивается, отталкиваясь от предыдущих собственных итогов за определенный соответствующий период времени;
- стратегия замедленного роста – общий экономический показатель прибыли вырастает, но темпы роста в сравнении с предыдущим периодом значительно снизились, что может произойти в случае перенасыщения рынка или достижения зрелости самой компании.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что стратегия компании не всегда является определенной и сама по себе является всеобъемлющим и достаточно требовательным во многих аспектах этапом к становлению организации или любому этапу ее жизни.

Нет единой формулы для всех типов деятельности и форм их организации, однако, в сфере экономики и менеджмента есть и наиболее популярные формы классификации стратегии, построенные на опыте различных специалистов этой сферы и наблюдении за жизнью организаций в течение всей истории.

Наиболее распространенная из них опирается на характер развития самой компании и подразделяется на такие группы, как:

- стратегия роста, в том числе ее интеграции и диверсификации;
- стратегия стабилизации в рамках ниши рынка;
- стратегия защиты, так же учитывающая такие ее формы, как «сбор урожая», банкротство и ликвидация.

В настоящее время данная классификация имеет наибольший охват в различных учебных источниках по теме стратегии менеджмента и применяется повсюду с оценкой высокой эффективности при их учете, выставленной экспертами, что приведено в работах [25], [26].

Стратегии концентрированного роста – так называемая «эталонная» группа стратегий развития на мировом рынке. Под ее руководством, компания делает все, чтобы занять наилучшую позицию на рынке с определенным продуктом или сменить продукт, не изменив отрасли. Такие стратегии требуют значительных маркетинговых вложений для реализации, а также могут быть попытки реализовать горизонтальную интеграцию, при которой более крупная компания выкупает другую компанию конкурента под свое управление.

Второй группой является стратегия интегрированного роста – это стратегия развития предприятия, основанная на расширении компании с

помощью новых структур. Другими словами, это стратегия внутреннего расширения организации за счет роста в промышленной цепи.

Третьей группой среди «эталонных» стратегий является стратегия диверсифицированного роста, уже упомянутого ранее. Стратегия применяется тогда, когда компания не может эффективно расти на определенном рынке с тем же продуктом в рамках отрасли. Сравнительная характеристика стратегий роста представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика стратегий роста

Название	Назначение	Причины и условия применения
Стратегии концентрированного роста		
Стратегия развития продукта	Увеличение роста организации за счет повышения качества производимого ранее продукта	– технология производства конкурента выше по качеству и/или ниже по цене; – устаревшие данные по контролю и технологии производства; – смена приоритетов целевой аудитории при приобретении данного продукта.
Стратегия развития рынка	Поиск новых незанятых ниш	– повышение объемов производства и сбыта продукции; – увеличение каналов сбыта; – захват ниши с отсутствием действующих прямых конкурентов.
Стратегия усиления позиции на рынке	Реорганизация для увеличения доли организации	– дефицит продукции на рынке; – недостаточная маркетинговая компания; – отсутствие узнаваемости и доступности.
Стратегии интегрированного роста		
Горизонтальная интеграция	Захват ниши рынка без реорганизации производственных процессов	– рост конкуренции, увеличение малых производств; – низкий уровень производственной мощности и технологий конкурентов.
Прямая интеграция	Контроль сети сбыта	– отсутствие регулирования системы сбыта и способов продвижения товара в сети; – отсутствие фирменных точек сбыта фирменного продукта.
Обратная интеграция	Контроль над цепочкой поставщиков	– ограниченные способы регулирования поставки сырья; – отсутствие контроля над производственным процессом сырья и его качеством;

Продолжение таблицы 1

Название	Назначение	Причины и условия применения
Стратегии диверсифицированного роста		
Центрированная диверсификация	Производство новых самостоятельных продуктов, более эффективно работающих с уже имеющимися продуктами организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание наибольшего влияния на уже имеющуюся целевую аудиторию;</li> <li>– стимулирование продаж основного продукта организации;</li> <li>– усиление влияния на отраслевой рынок путем предложения более широкого ассортимента.</li> </ul>
Горизонтальная диверсификация	Расширение линейки продукции в рамках профиля производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества фирменных продуктов;</li> <li>– расширение ассортимента для привлечения новой части уже занятого рынка отрасли организации;</li> <li>– расширение портфеля организации в рамках непрофильного продукта.</li> </ul>
Конгломеративная диверсификация	Производство нового типа продукции не в рамках профиля организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение профиля организации новыми форматами, нестандартными для нее;</li> <li>– решение проблемы устаревшего продукта, потерявшего свою актуальность на рынке;</li> <li>– переход к новым трендам рынка, освоение новой ниши.</li> </ul>
Концентрическая диверсификация	Расширение спектра продуктов или услуг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение захваченной доли рынка;</li> <li>– укрепление внимания имеющейся клиентской базы;</li> <li>– перенасыщенность рынка косвенными продуктами в рамках высокой конкуренции.</li> </ul>
Конгломеративная диверсификация	Производство нового типа продукции не в рамках профиля организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение профиля организации новыми форматами, нестандартными для нее;</li> <li>– решение проблемы устаревшего продукта, потерявшего свою актуальность на рынке;</li> <li>– переход к новым трендам рынка, освоение новой ниши.</li> </ul>
Концентрическая диверсификация	Расширение спектра продуктов или услуг, напрямую связанных с уже имеющимся типом продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение захваченной доли рынка;</li> <li>– укрепление внимания имеющейся клиентской базы;</li> <li>– перенасыщенность рынка косвенными продуктами в рамках высокой конкуренции.</li> </ul>

Из таблицы выше можно рассмотреть, что у способов развития организации есть довольно универсальный список стратегий, доступный для

всех типов производств, независимо от услуг. Не все из них нацелены на расширение, некоторые рассчитаны на укрепление компании в уже установленных рамках производства или своей целью подразумевают привлечение дополнительной прибыли с уже имеющейся целевой аудитории.

Однако, помимо обычных стратегий есть и стратегии, учитывающие не только расширение, но и сокращение организации в ситуации, в которой расчет идет на минимизацию убытков, а не покорение новых рыночных возможностей. Такие виды стратегий называют антикризисными или стратегиями сокращения.

Существуют кризисы разных типов, их классифицируют в зависимости от сферы, где они произошли, а именно:

- производственные,
- социально-управленческие,
- финансовые,
- организационные,
- информационные.

Кризис может возникнуть в ситуации, когда организация, ее возможности и ресурсы не соответствуют требованиям рынка, в котором она существует. В этом могут быть замешаны как внешние факторы, такие как социально-культурные колебания, смена трендов или падение стоимости валюты, так и внутренние факторы, когда имеющееся оборудование и профильное образование работников значительно устаревает. Все это влияет на стоимость продукции на рынке, ее качество, а вместе с тем и на конкурентоспособность.

Для того чтобы избежать кризиса, организация должна регулярно исследовать риски, уже упомянутые ранее. Они могут произрастать из разных составляющих структур организации или являться внешней угрозой, а также отличаются по времени и месту возможного возникновения и степени влияния на организацию.

Горелов Н. А. отмечает риски, как «неопределённость последствий, отсутствие закономерности. По степени риска последствия хозяйственного процесса могут изменяться в значительном диапазоне, находя отражение в виде материальных потерь и при формировании доходной части» [7, с. 56].

По периоду возникновения риски классифицируют, как:

- перспективные – относящиеся к будущему периоду, могут возникнуть на уже текущем предприятии или в новых проектах;
- ретроспективные – возникшие в прошлом организации, до каких-либо действий со стороны руководства.
- текущие – происходящие в нынешний момент работы предприятия, в данный промежуток времени.

По структуре производственного процесса риски делятся на:

- организационные – связанные с неполадками внутри системы управления, такие как нарушение системы безопасности при работе с оборудованием или ошибки контроля проходящих работ;
- рыночные – зависящие от жизни рынка, в рамках которого работает организация, в том числе его показателей, таких как спрос на продукт, его стоимость, минимальные требования качества, а также финансовые возможности целевой аудитории;
- кредитные – риски, связанные с кредитной или дебиторской задолженностью;
- юридические – политические законы и нормы, требования документации, возможные риски, связанные с неточностью формирования выдвинутых требований, связанных с процессами организации;
- производственные – такие, как влияние на экологическую безопасность, возможные возникающие неполадки, связанные с техническими возможностями производства, авариями на объекте.



Так же очень важно учесть, что риски рассматриваются по потенциальным последствиям и их масштабу. Допустимая норма потерь – это то, что предусматривает каждая организация, так как не все риски можно предсказать, поэтому их классификация так же подразделяется на:

- допустимые – размер возникающих потерь не выходит за рамки планируемого дохода организации и не вызывает нарушений в процессе ее работы;
- критические – размер потерь в этом диапазоне перекрывает прибыль организации и может влиять на ее работу, в том числе на планируемые сделки и оплату уже заключенных договоров;
- катастрофические – в данном диапазоне потери сравнимы со стоимостью собственного капитала предприятия и могут полностью приостановить его работу.

Для подготовки к возникающим рискам в жизни организации, есть несколько типов методов, таких как:

- статистические, при которых учитываются показатели предшествующих периодов;
- аналитические, использующие математические модели для оценки угроз, а также прогнозирующие вероятность возникновения риска;
- экспертные, при которых объединяются такие типы методов, как математические и статистические для анализа метода экспертного опроса;
- аналоговые – любые прочие методы в случае, если не действует ни один из прочих.

Риски имеют значительную важность для организаций, как было упомянуто ранее. В случае, когда избежать их не выйдет, предпринимаются антикризисные стратегии, обладающие единой целью – снижение величины потерь. Рассмотрим их в таблице 2.

Таблица 2 – Антикризисные стратегии

Название	Суть стратегии
Сокращение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сосредоточение на прибыльных сегментах рынка для организации;</li> <li>– сокращение ассортимента до уровня производства без дополнительных структур, не обязательных для основной линейки;</li> <li>– приостановление сторонних проектов или частичное закрытие, основанное на их прибыльности и важности;</li> <li>– переоценка расходов компании для наиболее точного анализа затрат;</li> <li>– сокращение персонала и премиальных выплат на неопределенный период;</li> <li>– продажа неиспользуемых активов;</li> <li>– снижение затрат.</li> </ul>
Поворот	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительное сокращение основной линейки организации;</li> <li>– пересмотр структуры цен на товары;</li> <li>– перепрофилирование на новый вид товаров или производства на основе анализа рынка;</li> <li>– производство новых видов продукции, допустимых в производстве на его нынешних условиях и возможностях.</li> </ul>
Повышенный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пересмотр стратегии отдела маркетинга;</li> <li>– оценка эффективности рекламы и стимулирующих мероприятий;</li> <li>– дополнительные вложения в расходы на рекламу и стимулирующие мероприятия;</li> <li>– оценка узнаваемости продукта, пересмотр профиля целевой аудитории и методов взаимодействия с ней;</li> <li>– создание или контроль обратной связи с посредниками и клиентами.</li> </ul>
Выход	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полная распродажа активов организации;</li> <li>– передача управления или владения;</li> <li>– изъятие инвестиций;</li> <li>– передача договоров с подрядчиками;</li> <li>– продажа бизнес-единиц организации или ее в целом;</li> <li>– разделение организации для сохранения потенциально перспективной ее части и сокращения рисков;</li> <li>– сокращение издержек, возможно приостановление производственного процесса;</li> <li>– обмен активами, так же возможен обмен долгов данных активов.</li> </ul>
Ликвидация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полное закрытие производственного процесса;</li> <li>– возвращение выплат по договору о продаже ценных бумаг;</li> <li>– распределение задолженности по доле актива участников организации;</li> <li>– закрытие долгов;</li> <li>– в некоторых случаях, предусмотренных государством, получение компенсации в случае банкротства.</li> </ul>

Взяв в учет данные таблицы, можно сделать вывод, что сохранение организации для полного ее восстановления после устранения последствий

рисков не всегда возможно и в некоторых случаях оборачивается банкротством. Но несмотря на это, стратегия должна предусматривать не только развитие организации, но и предотвращение возможных возникающих проблем на разных этапах ее жизни [5].

Так стратегии организации разбиваются на этапы роста, стабилизации и сокращения, в зависимости от периода жизни. Так как процесс развития и формат деятельности организаций может значительно отличаться друг от друга, их стратегия будет учитывать данный фактор, так как нет единой успешной стратегии, поэтому она должна быть уникальной для каждого бизнеса.

Виды стратегий по направлению деятельности фирмы – одна из самых крупных классификаций, все еще подразумевающих обобщение видов деятельности, но не менее востребованная в отличие от остальных [8].

Классификация по виду деятельности представляет собой список стратегий, учитывающих род деятельности, формат предприятия, технические и профильные требования, рыночный спрос и уникальность целевой аудитории. Она учитывает уникальность и специфику самого вида деятельности, что позволяет исследовать именно производственный и организационный процесс наиболее детально. Рассмотрим данную классификацию в таблице 3.

Таблица 3 – Стратегии организации по направлениям деятельности фирмы

Название стратегии	Задачи
Товаро-рыночная	– определение видов продукции и их ассортимента; – определение объема производства; – выбор рынков для сбыта продукции.
Технологическая	– выбор технологий, требуемых для продукции; – расчет мощности и возможности соответствия; – оценка уровня конкурентоспособности; – выбор стратегии развития производства.

Продолжение таблицы 3

Название стратегии	Задачи
Ресурсная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение видов ресурсов и их количества для обозначенного объема производства с учетом возможных случайных потерь;</li> <li>– определение альтернативных способов обработки и переработки ресурсов;</li> <li>– подбор поставщиков сырья;</li> <li>– контроль качества поставок сырья и его доставки.</li> </ul>
Инновационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка инновационных стратегий развития предприятия, уникальных форм, учитывающих специфику производства;</li> <li>– внедрение инноваций.</li> </ul>
Логистическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение логистической модели компании и ее приоритетов;</li> <li>– контроль поставок и оптимизация процесса;</li> <li>– поиск наиболее эффективных способов хранения и перевозки товара под контролем организации.</li> </ul>
Маркетинговая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение и распространение принципов организации;</li> <li>– создание и сохранение имиджа;</li> <li>– контроль ценовой политики;</li> <li>– взаимодействие с конкурентами; стратегия поведения на рынке;</li> <li>– выбор рекламы, стимулирующих мероприятий.</li> </ul>
Стратегия продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование политики работы с подразделениями сбыта;</li> <li>– создание графика продаж и объема поставок;</li> <li>– контроль после продажного обслуживания;</li> <li>– поддержка обратной связи с потребителем;</li> <li>– формирование стимулирующих мероприятий организации;</li> <li>– сбор данных и формирование отчетов об эффективности.</li> </ul>
Стратегия разработок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение направления разработок организации;</li> <li>– контроль разработки и улучшения новых продуктов и услуг;</li> <li>– стратегия и контроль совместных разработок с прочими юридическими лицами;</li> <li>– безопасность уникальной информации, предохранение от возможных утечек.</li> </ul>
Финансовая	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение источников привлечения финансовых ресурсов;</li> <li>– контроль бухгалтерского учета и управление денежными потоками;</li> <li>– анализ эффективности организации с точки зрения финансово-экономической деятельности;</li> <li>– контроль расчета с кредиторами.</li> </ul>
Инвестиционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск источников инвестиционных вложений;</li> <li>– финансирование инвестиционных проектов и бизнес-единиц, а также выбор их направления;</li> <li>– анализ прибыльности вложенных инвестиций.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3

Название стратегии	Задачи
Социально-ответственная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение поведения организации на рынке;</li> <li>– контроль исполнения социальных обязательств, в том числе государственных и перед лицом общественности;</li> <li>– контроль соблюдения долговой ответственности перед партнерами, в том числе перед организациями производственной цепи.</li> </ul>
PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание и формирование имиджа организации;</li> <li>– поддержание положительного или целевого имиджа организации на рынке;</li> <li>– поддержка государственных программ в сторону социально-нуждающихся слоев населения;</li> <li>– контроль за несением ответственности за заявленное качество услуг и соответствие продукта рекламной кампании.</li> </ul>

Ознакомившись с представленной выше таблицей, можно сказать, что стратегия не только затрагивает все отделы организации, но и может быть отдельной для каждого из них, так как функционал их значительно отличается и может требовать индивидуального подхода. В данном случае, стратегии отделов будут подразумевать общую стратегию организации, но также следовать своей, учитывающей их уникальные черты и требования, в том числе анализировать и сопоставлять ее эффективность с предыдущими периодами [9].

Точно можно сказать, что стратегия – это неотъемлемая часть организации, фирмы, производства и их бизнес-единиц, охватывающая всю структуру целиком. Выбор стратегии подразумевает разделение организации на ее производственные, финансовые, стратегические, организационные и социальные части, которые следует проанализировать, после чего выбрать наиболее подходящую и оценить ее на уровень возможных рисков и угроз [12].

Благодаря выбору стратегии, организация сможет работать слаженно, под цельным управлением, имея четко установленный ориентир, цели и задачи, отталкивающиеся от нее, а также установленные порядки, опираясь на которые, подразделения этой организации будут принимать решения,

влияющие на ее развитие. Это значит, что при анализе предприятия и выборе стратегии высшее руководство может использовать рекомендательную информацию от специалистов внутренних отделов или потребителей выпускаемой ими продукции. Использование упомянутых методов значительно повышает процент вероятности выбора эффективной стратегии.

У каждого из упомянутых в данной работе специалистов имеется свой уникальный взгляд и определение стратегии, что подтверждает высказывание о неотъемлемости черты ее уникальности. В том числе разногласия между ними касаются того, что стратегия должна включать в себя и какой объем охватывает.

Каждая стратегия индивидуальна, но имеет классификации, зачастую обобщающие условия, представленные перед фирмой, которую требуется подвергнуть анализу. Каждая из них проверен опытом многих мировых компаний или выведен из него, как определение формы поведения на рынке

## **2 Разработка стратегии развития ООО «Мир хобби»**

### **2.1 Анализ деятельности ООО «Мир хобби» и описание предлагаемой стратегии развития**

Деятельность организации «Мир хобби» [16] официально стартует с 22 апреля 2014 года, как устойчивой компании в сфере по производству и продаже настольных игр, однако, является реорганизацией и одновременно слиянием двух других фирм: «Смарт» и «Мир фэнтези».

Истинная история организации началась в середине 2003 года, когда Иван Попов и Максим Истомин приняли решение исполнить давнюю мечту и сформировать первый тираж по своему уникальному продукту на рынке русскоязычных настольных игр, фэнтезийной карточной игре «Берсерк» [17]. Тогда же была зарегистрирована компания «Мир фэнтези».

Настольные игры на тот момент не были популярным продуктом, но уже имели небольшие группы фанатов, организовывающих внутренние встречи, где использовался в преимущественном большинстве англоязычный тираж, что хоть и создавало некоторые проблемы в эксплуатации, но стало примером непокрытого потребительского спроса [13], [1].

Первый тираж «Берсерка» столкнулся с проблемой в процессе производства: московские типографии не имели весомого опыта в печати игровых элементов, которые часто используются в процессе эксплуатации, из-за чего требуют высокого уровня износоустойчивости, а также должны при этом сохранить яркую картинку. Несмотря на возникшие трудности, первый тираж составил один миллион карточек или 40 000 коробок. Продвижение «Берсерка» проходило через сайт, а также книжные и музыкальные магазины. Первая игра компании являлась дешевым и отвечающим своей развлекательной задаче продуктом, из-за чего обрела популярность [14].

Создателям стало очевидно, что при не сформированном на тот момент рынке настольных игр придется непросто, поскольку игры было недостаточно продавать. Заинтересованных покупателей оказалось много, но часто причиной отказа от покупки являлась нехватка игроков и места. На тот момент, один из контрагентов «Мира фэнтези», компания «Смарт», открыла в Москве специализированное на настольных играх антикафе «Лабиринт». Его задачей являлось организовывать игровые турниры, предоставлять место для клиентов и распространять рекомендации.

Благодаря своей упорной работе, при выходе на российский рынок американское издательство «Wizards of the Coast» [11] предложило «Миру фэнтези» дистрибуцию их игры «Magic» в России. Данное сотрудничество значительно усилило долю компании на рынке, а также позволило ей расширяться в оригинальном ассортименте собственного производства, к примеру, добавление в продажу не только карточных, но и классических игр. В том числе увеличилась доля финансов на маркетинг и продвижение в сети.

В 2008 году компания «Смарт» понесла значительные убытки, причиной которых послужила неверная стратегия продвижения продуктов, ориентированная на книжные сети и распространение через сторонние ресурсы [10], после чего было принято решение перейти к специализированной рознице, что значительно увеличило оборот и позволило разобраться с кредитами компании.

Компания «Смарт» плотно сотрудничала с «Мир фэнтези», но занимала значительно меньшую долю рынка, и 10 августа 2011 года обе компании слились в ООО «Лавка Чудес», объединяющее их деятельность. Данная организация является действующей, но в преимуществе занимается дистрибуцией иностранных настольных игр, а также развитием сетей продаж партнерских компаний.

В 2014 году регистрируется ООО «Мир Хобби», код ОКВЭД – 32.40. В том числе их целью является популяризация данной продукции, знакомство



потребителей с новинками и собственными продуктами, развитие рыночной ниши.

На данный момент компания предлагает такие услуги, как:

- проектирование и печать настольных игр;
- франчайзинг;
- хранение и перевозка своей и партнерской продукции;
- создание инструктирующего дополнительного материала;
- консультирование;
- организация турниров и соревнований;
- организация и участие в тематических мероприятиях;
- издание журналов;
- перевод и адаптация продукции.

Проектные партнеры ООО «Мир хобби»:

- краудфандинговая площадка «Crowd republic»;
- цифровой новостной журнал «Мир фантастики»;
- печать и издательство настольных игр «Мосигра»;
- организатор фестивалей «Игрокон»;
- издательство настольных игр «Hobby games».

ООО «Мир хобби» является руководителем или учредителем других организаций:

- ООО «Лавка чудес», торговля розничная играми и игрушками;
- ООО «Криста», разработка компьютерного программного обеспечения;
- ООО «Мир хобби-производство», производство игр и игрушек;
- ООО «Стрим театр», разработка ПО;
- ООО «Издательство мир-хобби», виды издательской деятельности;
- ООО «Логистика», деятельность автомобильного грузового транспорта;
- ООО «Хукс», разработка ПО;

– ООО «Эйчар бро», деятельность агентств по подбору персонала.

ООО «Мир хобби» на данный момент является международным брендом, имеет собственную розничную сеть, включая 115 точек франчайза, содержит собственное издательство, ежемесячно выпускающее от 4 новых продуктов, а также выпустила множество игр, ставших мировыми хитами [15].

«Мир хобби» является Обществом с Ограниченной Ответственностью, действует с 22 апреля 2014 года. Реквизиты:

- основной код ОКВЭД – 32.40;
- ИНН: 7708812210;
- КПП: 770101001;
- ОГРН: 1147746449597;
- ОКОПФ: 12300 Общества с Ограниченной Ответственностью;
- ОКПО: 29429623;
- адрес регистрации: 105005, г. Москва, ул. Бауманская, 11, 8;
- уставный капитал: 10 тыс. рублей;
- активы: 1 млрд. рублей.

Учредителями компании являются Карпинский Илья Сергеевич с 28 мая 2020 года – на данный момент принадлежит 52,23% активов – и Акулов Михаил Владимирович с 31 мая 2022 года – принадлежит 47,77%. Генеральный директор – Акулов Михаил Владимирович с 22 апреля 2014 года. Креативный директор – Пегасов Николай Александрович.

Организационной структурой ООО «Мир хобби» является линейно-функциональная структура управления, характеризующаяся разделением управления на специализированные подразделения, каждое из которых несет ответственность перед единым начальством.

В приведенной ниже таблице 4 отображаются основные данные финансовых результатов деятельности компании ООО «Мир хобби», основанные на приложении А.

Таблица 4 – Анализ финансовых результатов ООО «Мир хобби» за 2020-2022 гг.

Наименование	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.	Отклонение			
				2020-2021 г.		2021-2022 г.	
				Изм. (+/-)	Проц. прирос та, %	Изм. (+/-)	Проц. прирос та, %
Выручка	1 916 961	2 974 658	2 882 808	1057697	55,18	-91850	-3,09
Себестоимость продаж	1 064 743	1 706 967	1 558 687	642224	60,32	-148280	-8,69
Валовая прибыль (убыток)	852 218	1 267 691	1 324 121	415473	48,75	56430	4,45
Коммерческие расходы	435 066	583 896	710 046	148830	34,21	126150	21,6
Управленческие расходы	109 145	162 465	95 049	53320	48,85	-67416	-41,5
Прибыль (убыток) от продаж	308 007	521 330	519 026	213323	69,26	-2304	-0,44
Проценты к получению	1 705	2 343	4 219	638	37,42	1876	80,07
Проценты к уплате	43 603	20 526	26 620	-23077	-52,93	6094	29,69
Прочие доходы	36 332	77 738	100 223	41406	113,97	22485	28,92
Прочие расходы	112 285	172 829	245 400	60544	53,92	72571	41,99
Прибыль (убыток) до налогообложения	190 156	408 056	351 448	217900	114,59	-56608	-13,87
Налог на прибыль	44 598	95 209	81 541	50611	113,48	-13668	-14,36
Чистая прибыль (убыток)	145 558	312 847	269 907	167289	114,93	-42940	-13,73

Из данной таблицы можно сделать вывод, что с 2020 года по 2021 год выручка анализируемой организации выросла на 55%, а увеличение капитала – 114%, что исчисляется в 312 млн. руб. Значительный рост продаж связан с открытием новых франчайзинговых точек на фоне опустевшей после

экономического давления пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 на индивидуальное предпринимательство рыночной ниши. Это позволило увеличить количество точек, в том числе увеличить зону маркетинговой кампании, распространяющейся на франчайз.

Однако, из той же таблицы видно, как выручка ООО «Мир хобби» значительно упала с периода 2021 года на период 2022 года – -3%. В чистой прибыли итоги составляют -13%, то есть 269 млн. руб., что на 42 млн. меньше, чем в прошлом году. Как и было указано ранее, рынок на территории России имеет непокрытый спрос, от чего увеличение сети увеличило общий доход компании, но программа адаптации и захвата постоянной потребительской аудитории не справилась со своей задачей, от чего покрытие спроса стало кратковременным и пополнение капитала значительно снизилось.

Суть данной работы заключается в улучшении стратегии развития, а именно усилении области продвижения собственной продукции и создание потребительского спроса.

Одной из главных целей организации является расширение рынка, увеличение количества потребителей, в том числе через процесс ознакомления с продукцией и организацию общественных развлекательных мероприятий.

С развитием рынка открылось множество небольших компаний по печати и производству настольных игр, а также игровые клубы и антикафе с уклоном в настольные игры, однако, многие из них значительно оторваны от актуальных новинок, вынуждены нанимать в штат игроведов для проведения сессий с посетителями.

В качестве стратегии «Мир хобби» рекомендуется выбрать увеличение ее влияния на рынок за счет его расширения, покрытия спроса на продукцию настольных игр и создания условий для эксплуатации приобретенного товара. В соответствии с этим сформирована цель стратегии: расширение рынка за счет снижения сложности вводного этапа эксплуатации продукта.

Разработка стратегии развития включает в себя следующие этапы:

- анализ теоретических основ и исследований;
- определение приоритетных целей и тактик организации «Мир хобби»;
- анализ конкурентной среды; внешних и внутренних рисков компании;
- создание новой стратегии развития компании, включающее ее приоритеты и основоположные аспекты;
- оценка стратегии и ее рисков;
- внедрение новой маркетинговой компании в организации в сфере игровой деятельности.

Преимущества данной стратегии:

- соответствие долгосрочным целям и имиджу компании;
- увеличение влияния компании на площадки, эксплуатирующие тип продукции, ими предоставляемой;
- увеличение маркетинговой кампании на готовую потребительскую целевую аудиторию;
- улучшение методов обратной связи потребителей с уникальными точками продаж;
- увеличение процента продаж за счет новых методов продвижения;
- усиление эффективности стратегии развития компании.

## **2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана**

ООО «Мир хобби» – это компания, занимающаяся производством и продажей игр и игрушек, а именно настольных игр, их комплектующих, а также сопутствующих товаров, таких как тематические аксессуары, средства хранения и сортировки, игровые книги, сувениры и медийное сопровождение.

Влияние на спрос на продукт оказывает тренд, требования к качеству и соответствие актуальным запросам потребителя.

Чтобы понять, перед какими рисками находится организация «Мир хобби», может ли она соответствовать актуальным требованиям рынка и какой

уровень надежности перед возникающими рисками она имеет, обратимся к маркетинговому инструменту анализа «PEST» в таблице 5.

Таблица 5 – PEST-анализ компании «Мир хобби»

Факторы внешней среды, влияющие на работу компании	Уровень влияния	Вероятность	Средняя оценка
Политические факторы			
Введение новых условий работы с иностранными партнерами и ужесточение контроля бизнеса в России	1	5	0,26
Политика партнерских соглашений в связи с возникающими политическими ограничениями	3	5	0,78
Экономические факторы			
Уровень инфляции	3	1	0,16
Сезонность/ влияние праздников	1	3	0,16
Рост уровня прямых конкурентов	1	1	0,05
Социальные факторы			
Естественное повышение спроса на продукцию	1	2	0,11
Падение уровня жизни общей массы населения	2	1	0,1
Культурное влияние на тренд внутри рыночной ниши	1	1	0,05
Влияние СМИ на популярность ниши	2	3	0,32
Технологические факторы			
Авторское право на трендовый продукт, патент, лицензирование	1	4	0,21
Ограниченность оригинального продукта	3	1	0,16

Рассматривая возможные возникающие риски рыночной ниши, можно сказать что особое влияние оказывает политическая ситуация, а именно введенные санкции, ограничивающие работу с иностранными партнерами.

В то же время, общее влияние рисков на нее незначительно. Наблюдается отсутствие полного покрытия спроса, но при этом рынок уже имеет несколько крупных торговых лиц, из-за чего иностранные производители предпочитают партнерские соглашения для внедрения собственной продукции.

ООО «Мир хобби» обладает широким списком партнеров, в том числе учредителем которых иногда является М. Акулов, что позволяет ей не испытывать значительного давления со стороны конкуренции.

Прямыми действующими конкурентами на территории России в сфере производства настольных игр являются:

- Мосигра – одна из наиболее крупных компаний, а также наиболее стабильная, что подтверждается ее многолетним сроком деятельности на рынке настольных игр;
- Cosmodrome games – наиболее молодая компания, предлагающая инновационные механики в своей продукции, но включающая маленький объем производства;
- Attivio – компания, выпускающая, уже ставшие популярными, типы продукции.

Так как каждый продукт в данной нише уникален и обладает авторскими правами, сравнение производимой продукции будет проходить не в рамках одного товара. Таким образом, используя открытые источники, официальные сайты и ссылки на дистрибьюторов сети, используем факторы, отражающие качество производства и сопровождения продукции. Наиболее подробный анализ представлен в следующей таблице 6, оценка величины выставляется по системе от 1 до 10 баллов в соответствии с возрастанием преимущества.

Таблица 6 – Сравнение конкурирующих брендов в сфере производства настольных игр

Критерий сравнения	Бренд			
	Hobby world	Мосигра	Cosmodrome games	Attivio
Величина ассортимента продукции	7	9	4	3
Уникальность товара	6	8	7	1
Оригинальная продукция	6	4	10	1

Продолжение таблицы 6

Критерий сравнения	Бренд			
	Hobby world	Мосигра	Cosmodrome games	Attivio
Фирменная линейка продукции	8	3	4	1
Низкая ценовая категория	6	7	4	8
Известность бренда	8	10	5	3
Уровень распространения среди дистрибьюторов	6	9	5	9
Сопровождение товара после продажи	6	10	9	1
Наличие собственных точек продаж	8	3	1	1
Итого	61	63	49	28

Исходя из данных, представленных в таблице 6, можно сделать вывод, что среди наиболее крупных прямых конкурентов, не являющихся партнерами ООО «Мир хобби», самым крупным является Мосигра. Основной причиной, образующей равную конкуренцию, является слабое сопровождение собственной продукции после ее продажи.

Для наилучшего исследования преимуществ и недостатков ООО «Мир хобби» был осуществлен SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 7.

По итогам анализа сильных и слабых сторон компании, а также имеющихся возможностей и угроз можно сделать вывод, что на покупательскую способность целевой аудитории оказывают значительное влияние социально-экономические факторы, а также период праздников и каникул – сезонность.

Одной из ключевых слабых сторон анализируемой компания является то, что она уделяет недостаточное внимание сопровождению продукции после продажи.



Таблица 7 – SWOT-анализ организации «Мир хобби»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– собственное производство, управление производственным процессом;</li> <li>– широкий ассортимент товара;</li> <li>– широкая линейка оригинальных товаров;</li> <li>– большой ассортимент многосерийных товаров;</li> <li>– производство сопровождающей продукции;</li> <li>– собственная сеть продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– малое количество партнерских программ по адаптации и сопровождению иностранной продукции;</li> <li>– ограниченная франчайзинговая программа;</li> <li>– недостаточная нагрузка франчайзинга;</li> <li>– незначительное сопровождение продукта после продажи.</li> </ul>
O – возможности	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлечение франчайзинговых точек в полный спектр услуг сети;</li> <li>– усиление сопровождения продукции после продажи;</li> <li>– создание требуемых условий для эксплуатации товара после продажи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– влияние политической и экономической среды на потребительскую способность;</li> <li>– снижение потенциала потребительской способности в связи с нехваткой ресурсов для эксплуатации.</li> </ul>

Определив слабые стороны компании, исследуем спектр услуг по сопровождению собственной продукции дополнительным анализом метода SNW, указанного в таблице 8.

Таблица 8 – SNW-анализ компании «Мир хобби»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная(S)	Нейтральная(N)	Слабая(W)
Ширина спектра вспомогательных услуг	-	+	-
Доступность представленных вспомогательных услуг	-	-	+
Создание обучающего контента	-	-	+
Распространение обучающего контента	-	-	+
Консультирование по продукции перед продажей в электронном виде	-	+	-

Продолжение таблицы 8

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная(S)	Нейтральная(N)	Сильная(S)
Консультирование по продукции покупателя в точке продажи	+	-	-
Объем аналогового ассортимента продукции с малым или полным отсутствием требований к ознакомлению перед эксплуатацией	+	-	-

Благодаря данному анализу можно сделать вывод о том, что организация «Мир хобби» имеет преимущества в направлении консультирования до приобретения продукции покупателем, а также может предоставить ему менее требовательный к процессу потребления аналог, в то время как ее значительная слабая сторона находится в сопровождении продукции после приобретения, что значительно влияет на повторное приобретение и последующий средний чек.

Так же у компании имеются дополнительные услуги для мероприятий с приглашением специалиста на место, проведение игротек и турниров, но распространяются они лишь на ограниченный округ территории России. Компания не спешит развиваться в данных направлениях.

На данный момент стратегическими целями ООО «Мир хобби» являются:

- увеличение рынка за счет снижения сложности входа для потребителя;
- удержание потребителя в числе постоянных покупателей организации «Мир хобби».

В данный момент своего жизненного цикла компания наблюдает активно растущий потребительский рынок с непокрытым спросом и малым количеством прямой конкуренции, однако, несмотря на благоприятные условия, испытывает заморозку роста прибыльности и притока потребителя.

При этом организация «Мир хобби» имеет широкую сеть продаж, распространяет свою продукцию через сети наиболее популярных дилеров и поддерживает ее целевой рекламой.

Исходя из перечисленных условий и опираясь на основные актуальные проблемы, наблюдаемые компанией «Мир хобби», в том числе по обратной связи с потребителями, сделаем краткий вывод о том, что для достижения поставленных целей, организации необходимо придерживаться стратегии централизованной диверсификации. Данная стратегия предлагает компании предоставление услуг или продукции, напрямую связанной с основным продуктом, подразумевающим сопровождение и ознакомление потенциального потребителя с рыночной нишей, а также создание положительного имиджа и повышение узнаваемости бренда.

Особенность продукции организации одновременно вызывает спрос своими главными качествами, но также одновременно этими качествами затрудняет порог вхождения. Очевидным будет сконцентрироваться на создании дополнительных инструментов его адаптации и уделить внимание проблемам потребителя в процессе эксплуатации.

Исходя из этого, задачами в соответствии с избранной стратегией развития будут являться:

- концентрирование внимания на проблемы порога вхождения потребителя на рынок;
- сбор информации в единую таблицу и анализ проблем потребителя;
- формирование нового спектра услуг на основе анализа;
- расчет требуемых затрат для внедрения предложенного спектра услуг в организацию;
- создание организационного плана, а также учет зон пересечения ответственности.

В проведенном ранее анализе компании и ее положении, сформирована таблица главных проблем целевого потребителя, а именно таблица 9, которая

основана на открытых источниках обратной связи потребителя с компанией «Мир хобби». Каждая проблема оценена по критерию частоты – от 1 до 3 баллов, и уровню влияния – от 1 до 5 баллов.

Таблица 9 – Основные проблемы потребления нишевой продукции рынка компании «Мир хобби»

Название	Частота	Уровень влияния	Оценка значимости
Величина и удобство источников ознакомления с продукцией и ее приобретением	1	3	0,2
Уровень качества сопровождающих процесс приобретения продукции услуг	1	2	0,13
Величина ассортимента	1	4	0,26
Увлеченность приобретенным продуктом, развлекательная функция	1	4	0,26
Удовлетворенность внешним видом	1	2	0,13
Величина обучающего ознакомительного контента, сопровождающего продукт	1	4	0,26
Доступность обучающего контента	2	5	0,66
Компактность продукта в процессе эксплуатации	2	3	0,4
Сложность соблюдения базовых требований большинству игрового ассортимента	3	4	0,8
Доступность в ценовой категории	1	2	0,13
Наличие дополнительного или сопровождающего контента или продукции	1	1	0,07

Из представленной таблицы можно сделать вывод, что наиболее серьезной проблемой является доступность образовательного контента при том факторе, что его величина потребителя удовлетворяет.

При исследовании основного продукта компании оценка подобного рода представлена вполне обосновано. Несмотря на то, что продукт одного типа, его ассортимент широк. Различные механики сопровождаются сводом правил, где так же наиболее легкие к ознакомлению товары требуют предварительного исследования. Эта уникальная черта продукции компании «Мир хобби»

является неотъемлемой частью каждого продукта, требующего вспомогательных материалов.

При оценке официальных источников было выявлено несколько источников обучающего контента, что является неотъемлемой частью настольных игр, где каждый продукт уникален и задает свои правила:

- текстовый электронный документ;
- инструкция в упаковке игры, включенная в комплектующие детали;
- видеоматериал с альтернативным способом примера игры;
- консультация продавца торговой сети.

Стоит отметить, что обучающий видеоматериал имеет наиболее положительную оценку от клиентов, однако, встречается в качестве дополнения далеко не к каждому продукту, так как является затратным и требовательным в производстве дополнительным продуктом компании.

Учитывая это, компания, распространяющая сеть включила возможность формирования магазинов-клубов для демонстрации новинок, но стоимость такой точки превышает минимальную в три раза и имеет требования к помещению, что так же влияет на возможность распространения данного формата магазинов.

В данном случае предлагается распространение функционала магазина-клуба в укомплектованном формате под выезд, на заказ, где условия к помещению исключаются за счет самого формата.

Распространение предлагаемой услуги подразумевает собой выезд на определенную точку, оформленный по заявке и включающий в себя услугу консультации по выбору жанра игр и тематики мероприятия, а также полное сопровождение процесса игрового тура консультантом-игроведом. По истечению мероприятия заказчик может приобрести игру напрямую у игроведа или оформить заказ.

Услуга отвечает открытому спросу и подходит для:

- общественных мероприятий не только регионального характера;

- частных игровых клубов;
- общественных точек с мероприятиями для детей и подростков;
- антикафе;
- тематических вечеринок;
- вечеринок на дни рождения и семейных праздников;
- организаций детской и подростковой занятости.

Внедрение и распространение данного спектра услуг обладает рядом преимуществ:

- распространение продукции бренда на потенциальную потребительскую аудиторию;
- стимулирование спроса на основной вид продукции;
- увеличение запоминаемости бренда;
- целевая переработка расходных наборов продукции;
- ознакомление с продукцией через практику.

Исходя из вышеперечисленного, избранная стратегия развития позволит фирме внедриться на новый рынок, напрямую связанный с основным продуктом, ознакомить с ним целевую аудиторию, внедрить ее в процесс пользования продуктом в наиболее удобной форме обучения и создать положительный имидж организации «Мир хобби», что говорит о целесообразности принятия данной стратегии.

### **2.3 Разработка производственного плана и организационного плана**

В представленном решении предлагаемой стратегии развития о расширении спектра услуг ООО «Мир хобби» рассматривается ряд действий с целью внедрить оказание услуги проведения игровых мероприятий на заказ в сеть фирменных магазинов организации. Последствиями данного действия являются достижение целей компании, расширение рыночной ниши,

привлечение целевой аудитории и создание положительного влияния бренда на потенциального потребителя.

Для внедрения такой услуги потребуются дополнительные специалисты на выезд, создание формы обработки заказа и платформы для ее реализации через сеть.

В таблице 10 определены требования к каждому этапу проведения услуги.

Таблица 10 – Этапы реализации услуги выезда игроведа на заказ

Название	Материальные требования	Исполнитель/Отвечающий
Прием и оформление заявки	– сайт; – цифровой ресурс приема заявок.	Технический центр
Распределение заявки	– электронная система распределения заявок по областям функционирования.	Центр консультации франчайза
Частная консультация	– ПК; – доступ к системе приема заявок; – телефон.	Консультант-игровед
Выезд	– транспорт для перевозки продукции/покрытие транспортных затрат.	Консультант-игровед
Проведение мероприятия	– фирменный атрибут или форма игроведа; – коробки с играми на выбор заказчика; – средство хранения и транспортировки игровых элементов.	Консультант-игровед
Оплата	– кассовый аппарат для приема оплаты.	Консультант-игровед.

Из данной таблицы можно вычесть все минимальные затраты на реализацию услуги по заказу, включая трудовой ресурс, ответственный за исполнение. Некоторые из требуемых ресурсов у компании уже есть, такие как электронная система приема заявок и некоторое прочее оборудование.

Для того чтобы определить процент покрытия требуемых комплектующих, данные будут отображены в следующей таблице 11 с учетом

наличия некоторых из них. Расчет будет произведен на единицу франчайзинговой точки.

Таблица 11 – Перечень оборудования, его закупочная стоимость и наличие на одну торговую точку ООО «Мир хобби»

Наименование оборудования	Стоимость, тыс. руб.	Наличие
Электронная система приема заявок	500	Есть
ПК, компьютер	40	Есть
Покрытие затрат на сотовую связь	1	Нет
Средство транспортировки комплектов продукции	4,5	Нет
Форма работника	2	Нет
Покрытие транспортных затрат	1	Нет
Продукт для эксплуатации на мероприятиях, не подлежащий дальнейшей продаже	3	Есть
Кассовый аппарат для оплаты	15	Есть

Из таблицы с перечнем затрат наблюдается, что наиболее крупные затраты уже находятся в наличии компании, однако, стоит отметить, что система приема заявок может требовать инвестиционных вложений для обновления внутренней схемы работ.

В процессе оказания услуги участвуют персонал организации и система приема и обработки заказов, требующая значительного расширения. Данная технология требуется для упрощения приема заявок и автоматического расчета.

При учете данного положения, следует оценить сам процесс оказания услуг и всех соответствующих его требований, отображенных в рисунке 1, чтобы лучше проанализировать масштабы работ, в том числе технические и материальные требования, ими подразумевающиеся.





Рисунок 1 – Процесс оказания услуги

Опираясь на выдвинутую к рассмотрению схему оказания услуги, можно оценить создание единой схемы работы по отношению ко всем клиентам с учетом их индивидуальных требований в аспекте внутреннего содержания самой услуги. В том числе это позволяет обрабатывать заявки на разные типы мероприятий с физическими и юридическими лицами.

Оказание данной услуги так же требует регулярных затрат или амортизации части оборудования, не включенной в планируемые расходы

точки продаж до внедрения услуги, но обязательной в своем наличии. Для оценки величины расходов обратимся к перечню затрат в таблице 12.

Таблица 12 – Перечень затрат на оказание услуги в единственном числе

Наименование	Стоимость, руб.
Постоянные материальные издержки	
Сумка-переноска для транспортировки продукта	4 500
Фирменные аксессуары, кейсы, элементы формы сотрудника	2 000
Переменные материальные издержки	
Покрытие транспорта	1000
Покрытие затрат на сотовую связь	50

Представленная таблица позволяет оценить материальную сторону издержек о предоставлении услуг и говорит о малом количестве материальных затрат стоимости одного выезда.

Это так же учитывается при факте, в котором половина затрат рассчитывается не на один выезд, а на годовое пользование, то есть ее стоимость распределена на все выезды за период амортизации данного предмета.

Цены могут варьироваться в зависимости от региона или городского округа и его ценовой категории сферы, затрагивающей одной из перечисленных затрат.

В случае с косвенными требованиями к введению данной услуги в сеть магазинов могут потребоваться дополнительные мероприятия по внедрению дополнительных элементов управления процессом организации услуги, а также определением ответственных за проведение мероприятия лиц, в некоторых случаях уже присутствующих в данной организации.

Более подробно они рассмотрены в таблице 13, расчет стоимости идет на 115 фирменных точек продаж.

Таблица 13 – Перечень мероприятий для внедрения выездной услуги в сеть магазинов на 115 франчайзинговых точек ООО «Мир хобби»

Наименование	Содержание	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Расширение электронной базы приема заявок	– перевод услуги на отдельную страницу сайта; – расширение формы заявки до формата с картой покрытия услуги на область и выбором тематики игр и форматом мероприятия; – внедрение системы распределения по области покрытия адресов и авто-расчет стоимости; – возможность внесения дополнительных заметок от исполнителя.	500 000	500 000
Заказ фирменных аксессуаров	– заказ фирменных мешков для хранения дополнительных элементов игры; – заказ средств хранения и перевозки продукции.	4 500	517 500
Расширение программы франчайза	– введение дополнительных материалов о правилах работы с клиентами в спектре данных услуг; – тестирование исполнителей на уровень качества усвоенного материала.	20 000	20 000
Регулирование ответственности	Создание нового договора по процентному заработку с проведения мероприятий с новыми сотрудниками.	До 70 000	70 000
Рекламная кампания	Проведение рекламной кампании услуги на различных цифровых платформах.	80 000	80 000

На основе таблицы можно подвести итог, что сумма дополнительных стартовых вложений по предварительным данным составляет 1 187 500 руб. в расчете на 115 торговых фирменных точек сети – не более 11 000 руб. на точку продажи.

При оказании услуги в процессе приема, обработки, передачи заявки, ответа и исполнения заказа присутствуют лица, несущие ответственность за части, косвенно принадлежащие области их профессиональной ответственности. Для ознакомления обратимся к таблице 14.

Таблица 14 – Список ответственных за проведение услуги лиц

Должность	Объект ответственности
Менеджер сопровождения франчайз. сети	– контроль направления заявки исполнителю; – консультация точек продаж по вопросам мероприятий; – связь с юридическими лицами, предложения предоставления услуг в рамках представленных компанией «Мир хобби».
Руководитель точки продаж	– назначение ответственного исполнительного лица о консультации и проведении мероприятия; – учет планируемых издержек и контроль за формой и качеством включенных затрат и оборудования.
Консультант-игровед	– проведение консультации по предоставленной форме; – транспортировка и хранение продукции компании; – проведение мероприятия в соответствии с формой заказа; – проведение оплаты в случае оплаты на месте оказания услуг.

Из представленной таблицы можно отметить, что в технической системе предоставления данной услуги участвуют от трех лиц за исключением уникальных случаев, требуемых отдельного рассмотрения. Такая линейная система позволяет заявке проходить быструю обработку.

Схема связи сотрудников в процессе обработки и исполнения заказа представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема связи ответственных сотрудников

Рассмотрев представленную схему, следует отметить, что для отсутствия возможных погрешностей и перевода ответственности на исполнительное лицо, для связи между сотрудниками соблюдается линейная

система в обе стороны. Для решения большинства вопросов предлагается прикладная инструкция и обучающий процесс или вмешательство руководителя. Для возникающих вопросов внештатных ситуаций возможно обращение к консультанту сети.

Так же, в процессе работы каждое из ответственных лиц находится на рабочем месте, выделенным организацией, за исключением места оказания услуги. Для полного исследования был рассмотрен список производственных помещений в таблице 15.

Таблица 15 – Список помещений

Наименование	Ответственное лицо	Сотрудник
Головной офис	ООО «Мир хобби»	Менеджер сопровождения франчайзинговой сети
Помещение точки продаж/Магазин	ООО «Мир хобби»	Руководитель точки продажи
Помещение для проведения мероприятия	Заказчик	Консультант-игровед

С помощью данной таблицы возможно собрать полный образ места работ ответственных лиц и соблюдения факта предоставления условий для наилучшего комфорта сотрудников.

Обращаясь к полученной информации, можно сказать, что компания располагает частью востребованных материалов и затрат, готовых к эксплуатации при внедрении данных услуг. Предварительный инвестиционный расчет стоимости обуславливается тем, что компания включает в свою деятельность затраты на стимулирующие мероприятия, уже входящие в стоимость работы магазинов сети, что создает благоприятную почву для запуска нового направления деятельности сети, поддерживающего и стимулирующего основной продукт. Это так же является одним из обоснований принятого решения о предложенной стратегии развития.

В том числе стоит отметить, что все ответственные лица уже находятся в рамках системы управления организации, благодаря чему не требуется корректировка формы управления.

В том числе, обращаясь к формату и охвату данной услуги, стоит повторно отметить ее точность в захвате целевой аудитории и соответствии цели учредителей облегчить процесс входа на рынок, а также закрепить у потенциальных потребителей положительный образ бренда через полученный опыт в наиболее комфортном по оценкам постоянной аудитории формате.

Сочетание в себе перечисленных выше качеств создает положительную оценку в перспективе уже на почве теоретического расчета и имеет широкий потенциал, в том числе захват доли нового рынка в дальнейшем будущем, как одну из возможных планируемых целей организации «Мир хобби». Данное предложение в рамках стратегии развития можно считать эффективным, что делает возможным переход к исследованию с финансовой точки зрения себестоимости услуги и оценки рисков и эффективности.

### 3 Финансовое планирование и оценка рисков

#### 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности

В рамках исследовательской работы ООО «Мир хобби» представляет инвестиционный продукт с целью реализации предложенной им стратегии развития компании. Для дальнейшего рассмотрения будут продублированы основные плановые затраты, расчет стоимости и прибыли, а также оценка финансовой и рискованной эффективности.

Из всех учитываемых материальных затрат, требующихся для внедрения предлагаемой услуги, наиболее полное представление существует в отношении имущественных требований для реализации услуг организацией. Требуется проанализировать полный перечень стоимости эксплуатируемого оборудования, то есть непостоянных расходов, указанный в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет стоимости оборудования и услуг на одну торговую точку

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.	В наличии
Сумка-переноска для транспортировки продукта	1	4 500	4 500	Нет
Фирменные кейсы	2	650	1 300	Нет
Элемент формы сотрудника	1	700	700	Нет
Покрытие транспорта	2	400	800	Нет
Покрытие затрат на сотовую связь	1	50	50	Нет
ПК, компьютер	1	40 000	40 000	Да
Кассовый аппарат для оплаты	1	15 000	15 000	Да
Продукт для эксплуатации на мероприятиях, не подлежащий дальнейшей продаже	3	1 000	3 000	Да

Опираясь на полученные данные, возможно сделать вывод, что общая стоимость переменных затрат равна 65 550 руб., из которых в наличии присутствует 24% от общей массы. Благоприятным является тот факт, что этот процент касается оборудования, в том числе занимающего значительную долю от суммы всего списка, в то время как его амортизация уже включена в производственную мощность организации.

В том числе, для проведения экономической финансовой оценки стратегии развития, потребуется плановый доход. В данном случае производится оценка услуги с почасовой оплатой, но при условии одной игровой сессии не менее 3 часов. Это значит, что заказать мероприятие можно только от трех часов и более, так как игровая сессия, а также время на оформление игрового стола с условием неопытности участников являются затратными по времени предметами оценки.

Для представления о средней почасовой стоимости схожих услуг и спектра их наполнения возьмем среднюю стоимость нескольких заведений, расположенных в Самарской области, а именно городе «Самара» и прилегающих к нему сельских пунктах, где могут быть расположены некоторые организации в целях экономии затрат. Так же в перечень будет входить частота заявок на данную услугу в месяц. Для определения итоговой стоимости обратимся к таблице 17.

Таблица 17 – Расчет средней стоимости мероприятия по Самарской области

Форма организации	Услуга	Средняя стоимость, руб/час	Частота аренды услуги, мес.
Антикафе	– аренда игрового стола (включая игроведа); Неограниченный доступ к настольным играм; – комплект настольных игр обновляется раз за полугодие на незначительную величину.	1 400	12



Продолжение таблицы 17

Форма организации	Услуга	Средняя стоимость, руб/час	Частота аренды услуги, мес.
Кафе VR	– аренда игрового помещения (игровед отсутствует); – неограниченный доступ к настольным играм; – комплект игр практически не пополняется.	800	8
Настольный клуб	– широкий ассортимент настольных игр; – присутствие игроведа часто случайно и не имеет графика; – значительно ограниченное количество игровых мест; – отсутствует возможность плановой аренды и найма игроведа.	350	25
Мероприятия по играм ролевого жанра	– неопределенный график работ; – постоянная смена локации; – отсутствие выбора по жанру игры; – опытный игровед; – низкая стоимость; – постоянная смена площадок.	300	5

Опираясь на данную таблицу, можно определить, что наилучшим выбором для сети «Мир хобби» будет избрать среднюю стоимость среди данных организаций, а именно:

$$C = \text{суммЦ}/n \quad (1)$$

$$C = (1400 + 800 + 350 + 300) / 4 = 712,5 \text{ руб.},$$

где C – стоимость, руб;

суммЦ – сумма цен, руб;

n – количество организаций, шт.

Для удобства округлим стоимость в меньшую сторону, с расчетом на тот факт, что компания будет находиться на старте продаж – 700 руб./час.

Среднюю посещаемость так же округлим в меньшую сторону в формуле расчета объема услуг в год:

$$Q = \text{срП} \times 12 \quad (2)$$

$$Q = 10 * 12 = 120 \text{ шт./год},$$

где Q – объем услуг, шт/год;

срП – средняя посещаемость, шт.

Из этого исходит, что после инкубационного периода услуги – первый год адаптации – прибыль будет равна (при условии, что одно мероприятие организуется на не менее чем 3 часа – 1 игровая сессия):

$$П = Q \times C \times 3 \times 115 \quad (3)$$

$$П = 120 * 700 * 3 * 115 = 28\,980\,000 \text{ руб./год},$$

где П – прибыль, руб./год;

Q – объем услуг, шт/год;

C – стоимость услуг, руб.

В период инкубации итоговая стоимость будет уменьшена в два раза, так как, несмотря на наличие постоянной клиентской аудитории, расширение влияния организации производится на близкий, но новый клиентский профиль.

Так же в цепочке затрат присутствуют люди, которые несут ответственность за данный процесс. Каждый из них уже присутствует в организации, что подразумевает наличие утвержденного трудового договора. В связи с внедрением новой услуги договор может быть расширен, либо нанят новый сотрудник для распределения нагрузки по усмотрению компании.

Заработок за сопровождение каждой услуги будет рассчитываться

процентным соотношением от ее стоимости. Для наглядности поместим расчет стоимости работы каждого из сотрудников в таблицу 18.

Таблица 18 – Расчет надбавочной стоимости работ сотрудников за оказание услуги

Должность	Время работы, ч.	Процентная ставка, %	Стоимость работ, руб./час	Сумма, руб.
Менеджер сопровождения франчайзинговой сети	1	10	70	70
Руководитель точки продаж	1	10	70	70
Консультант-игровед	3	30	210	630

Опираясь на данную таблицу, с учетом одного заказа на не менее чем 3 часа, финальная стоимость работ в сумме составит 770 руб. Данная стоимость потребуется для дальнейших затрат после инвестиционных вложений, а именно готовых затрат.

Сами инвестиционные затраты имеют значительную роль при выборе стратегии развития, так как входной порог может быть достаточно высоким. Для определения инвестиционных затрат требуется рассчитать все требуемые вложения: материальные, финансовые и трудовые.

В первую очередь следует определить затраты на оборудование и адаптацию организационного пространства, в том числе обучение персонала при работе с системой и адаптация цифрового пространства. В них так же входят затраты на оборудование, требующее амортизации или поддержки ремонтных работ.

Итоговый список затрат выведен в таблицу 19.

Таблица 19 – Расчет стоимости материальных инвестиционных затрат поштучно на 115 торговых точек сети

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Сумка-переноска для транспортировки продукта	115	4,5	517,5
Фирменные кейсы	230	0,65	149,5
Элемент формы сотрудника	115	0,7	80,5
Страница услуги на официальном сайте	1	20	20
Расширение электронной базы приема заявок	1	500	500
Расширение программы обучения франчайза	1	20	20
Рекламная компания	1	80	80
Итого	464	625,85	1 367,5

В данной таблице представлены данные, которые будут учтены в итоговой оценке эффективности стратегии развития. Также представлена информация, по которой определено закупочное количество материалов на всю сеть магазинов, следовательно, требующее ежегодного обновления.

Подготовительные работы по внедрению продукта представляют ответственные лица, уже находящиеся внутри компании. Для них данный проект будет оцениваться по отдельной стоимости, а после внедрения плана стратегии развития ответственные лица вернутся к работе в рамках компании, включая те случаи, при которых работник будет косвенно сопровождать проект после его запуска.

Для лучшей наглядности список ответственных лиц и расчет стоимости работ внутри проекта в рамках инвестиционного периода отображен в таблице 20.

Исходя из итогов таблицы 20, можно определить итоговую сумму издержек инвестиционного периода, исходящих из стоимости часа трудовой единицы на планируемое время работ. Сумма издержек равна 2 026 900 руб.

Таблица 20 – Расчет среднечасовой стоимости работ сотрудников инвестиционного периода

Должность	Время работы, ч.	Количество, шт.	Стоимость работ, руб./час	Сумма, руб.
Аналитик	250	3	250	187 500
Маркетолог	320	3	300	288 000
Программист	500	5	350	875 000
Юрист	150	2	320	96 000
Финансист	480	4	270	580 400
Итого	1 520	14	1 490	2 026 900

Итоговая сумма издержек инвестиционного периода составит:

$$И = ИЗ + СР \quad (4)$$

$$И = 1\,367\,500 + 2\,026\,900 = 3\,393\,900 \text{ руб.},$$

где И – издержки, руб;

ИЗ – инвестиционные затраты, руб;

СР – стоимость работ, руб.

Также следует определить сумму ежегодных издержек после инвестиционного периода, но для начала требуется произвести расчет затрат в отдельности друг от друга, возведя сумму каждой затраты к годовой стоимости.

Необходимо учесть, что переменные издержки в период одного месяца присутствуют в расчете с условием, что:

- соответствие среднему числу заказов в месяц – 10;
- стоимость и амортизация затрат, уже включенных в производственную мощность сети организации не учитывается.

Ежегодные затраты, входящие в рамки оплаты трудовой деятельности после инвестиционных вложений на одну торговую точку, составят:

$$E = PC \times Q \times 12 \quad (5)$$

$$E = 770 * 10 * 12 = 92\,400 \text{ руб./год},$$

где  $E$  – ежегодные затраты, руб/год;

$PC$  – процентная ставка, руб;

$Q$  – объем услуг в месяц, шт/мес.

Затраты на покрытие всей сети составят:

$$З = E \times 115 \quad (6)$$

$$З = 92\,400 * 115 = 10\,626\,000 \text{ руб/год},$$

где  $З$  – затраты на покрытие, руб/год;

$E$  – ежегодные затраты, руб/год.

К компенсируемым затратам на покрытие так же стоит отнести стоимость поездки специалиста на место:

$$C = s \times Q \times 12 \quad (7)$$

$$C = 800 * 10 * 12 = 96\,000 * 115 = 11\,040\,000 \text{ руб/год},$$

где  $C$  – стоимость, руб/год;

$s$  – стоимость поездки, руб;

$Q$  – объем услуг в месяц, шт.

Используя произведенные расчеты, будет составлена таблица 21 для определения суммы ежегодных издержек по проекту, в том числе амортизация оборудования, а также для наиболее удобного анализа и вынесения данных в оценку эффективности стратегии развития.

Таблица 21 – Ежегодные издержки

Наименование	Сумма, руб.
Постоянные, в том числе:	22 493 500
Стоимость выезда	11 040 000
Процентная ставка, включая страховые взносы	10 626 000
Амортизация	827 500
Переменные, в том числе:	960 000
– внеплановое обновление оборудования	300 000
– поддержка электронной базы	160 000
– рекламная поддержка	500 000
Всего:	23 453 500

Благодаря данной таблице возможно определить сумму итоговых издержек по плану внедрения представленной услуги, что позволяет составить полный расчет эффективности в дальнейшем. Сумма издержек составит 23 453 500 руб. Инвестиционные затраты будут произведены в период подготовительных к запуску работ, в том числе учитывать расчет и планирование проекта, а также адаптацию системы и закупочный процесс.

Для представления процесса работ был использован график Ганта, представленный в таблице 22, и отображающий общую длительность работ и используемый для выделения инвестиционного периода при оценке эффективности.

Таблица 22 – График Ганта плана работ по внедрению услуги

Мероприятие	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выбор стратегии	-	-	-	-	-	-
Оценка стратегии	-	-	-	-	-	-
Оценка организации и уровня ее возможностей	-	-	-	-	-	-
Экономическое обоснование эффективности	-	-	-	-	-	-
Подготовка документации и вспомогательных материалов	-	-	-	-	-	-
Подготовка организационных мощностей	-	-	-	-	-	-
Сдача проекта в эксплуатацию	-	-	-	-	-	-

Согласно таблице 22, инвестиционный период будет длиться в течение 6 месяцев до конца 2023 года, в то время как начало запуска проекта переносится на 2024 год.

Объединив все полученные данные, произведем расчет денежных потоков плана при его дальнейшей реализации в таблице 23. Данные, принятые к учету, были представлены ранее в рамках исследовательской работы.



Таблица 23 – Расчет денежных потоков, руб.

Наименование	Период					
	0	1	2	3	4	5
	01.07.2023 – 31.12.2023	2024	2025	2026	2027	2028
Инвестиционные затраты	3 393 900	0	0	0	0	0
Выручка от новой услуги	0	14 490 000	28 980 000	28 980 000	28 980 000	28 980 000
Переменные затраты	0	960 000	960 000	960 000	960 000	960 000
Постоянные затраты	0	10 833 000	21 666 000	21 666 000	21 666 000	21 666 000
Амортизационные отчисления	0	827 500	827 500	827 500	827 500	827 500
Прибыль до налогообложения	0	1 869 500	5 526 500	5 526 500	5 526 500	5 526 500
Налог на прибыль, 20%	0	373 900	1 105 300	1 105 300	1 105 300	1 105 300
Чистая прибыль	0	1 495 600	4 421 200	4 421 200	4 421 200	4 421 200
<b>Денежный поток</b>						
Начальные капиталовложения	-3 393 900	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток	0	668100	3 593 700	3 593 700	3 593 700	3 593 700

С помощью исходящих данных таблицы возможно произвести оценку эффективности бизнеса. Первым объектом для дальнейшего расчета будет являться NVP предложенной стратегии развития при условии, что ставка дисконта равна проценту рентабельности капитала организации на чистую прибыль – 20%, а также с учетом поправки на процент инфляции – 4%, и ставку риска – 15%. Рассмотрим итоговый расчет в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет NVP, руб.

Период	Чистый доход	Чистые затраты	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные доходы	Дисконтированные затраты	NPV <sub>t</sub>	Кумулята NPV <sub>t</sub>
0	0	3 393,9	1	0	3 393,9	-3 393,9	-3 393,9
1	1 495,6	0	0,72	1 076,83	0	1 076,83	-2 317,07
2	4 421,2	0	0,052	229,9	0	229,9	-2 087,17
3	4 421,2	0	0,37	1 635,84	0	1 635,84	-451,33
4	4 421,2	0	0,27	1 193,72	0	1 193,72	742,39
5	4 421,2	0	0,19	840,03	0	840,03	1 582,42
Всего	19 180,4	3 393,9	–	4 976,32	3 393,9	1 582,42	–

При опоре на данную таблицу становится ясно, что NVP представленных в таблице 24 расчетов по стратегии развития равен 1 582,42 млн. руб. В то же время индекс рентабельности организации сообщает об актуальной величине денежного потока, приходящейся на единицу первоначальных денежных затрат.

Так же, IRR значительно превышает ставку дисконтирования, что говорит о высокой эффективности представленной стратегии развития, при условии, в котором IRR является ставкой процента окупаемости инвестиций в предложенную к реализации стратегию развития в рамках указанного периода. В том числе, индекс доходности – PI – будет являться показателем рентабельности стратегии развития, как отношение суммы денежных потоков к сумме инвестиционных вложений. Таким образом:

$$PI = N/I \quad (8)$$

$$PI = 1,3,$$

где PI – индекс доходности,

N – годовой денежный поток, руб;

I – инвестиционные затраты, руб.

NVP, в соответствии с таблицей 24, будет равняться 1 582 420 тыс.руб.

При данных показателях срок окупаемости (PP), состоящий из инвестиционных вложений, поделенных на планируемую прибыль за год, составляет:

$$PP = I/P \quad (9)$$

$$PP = 3\,393,9 / 1\,495,6 = 2,26,$$

где PP – срок окупаемости;

I – инвестиционные затраты, руб;

P – чистая прибыль в первый год, руб.

В рамках полученных данных предложенная стратегия развития является выгодной с точки зрения финансовой эффективности, в том числе из-за сроков окупаемости – 2 года и 3 месяца – и полученной от реализации выручки проекта, как альтернативы вложения активов компании в прочие проекты, с целью развития организации.

Так же следует отметить влияние данной стратегии развития и плана ее реализации на достижение стратегических целей компании, как финансовых, так и маркетинговых. Положительными эффектами после внедрения будут являться: расширение доли рынка компании; повышение уровня узнаваемости бренда; стимуляция потребительского спроса в отношении основного продукта организации.

В долгосрочном периоде реализация данной стратегии может закрепить компанию на рынке развлекательных услуг, предоставить потребителю инструмент снижения этапа ознакомления с каждым новым продуктом в ассортиментной линейке и повысить популярность настольных игр, как способов развлечения и времяпровождения на время праздников и мероприятий и простимулировать целевую аудиторию компании на

дальнейшее приобретение продукта в долгосрочном периоде и большом объеме.

### **3.2 Анализ и оценка рисков стратегии развития**

Для итоговой оценки представленной стратегии развития, помимо организационного, производственного и финансового планов так же требуется анализ риска предстоящих работ. Следовательно, обращаясь к некоторым методам рискованного анализа, будет проведена исследовательская работа с оценкой полученных данных, отражающей эффективность и состоятельность продукта.

Риски могут образоваться в любой момент жизненного цикла проекта, являться при этом внутренними, что преимущественно оставляет за собой возможность подготовки и работы на опережение наступления риска, и внешними, к которым проект имеет возможность подготовиться, но не повлиять на них заранее. Так же стоит учесть, что каждый риск имеет свои уникальные особенности, способные принести не только потери, но и стать положительным фактором для дальнейшей работы. Уровень влияния рисков так же является важной частью их оценки, как и объем возможных потерь.

Учитывая данную информацию, обязательным будет провести анализ рисков, оценку и по возможности предложить методы защиты или снижения потерь. Для начала обратимся к качественному методу анализа сторон новой стратегии развития в таблице 25.

Таблица 25 – SWOT-анализ предлагаемой услуги в рамках стратегии развития организации

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление производственным и организационным процессом;</li> <li>– производство основного потребительского продукта;</li> <li>– широкая линейка включенных товаров;</li> <li>– производство сопровождающей продукции;</li> <li>– собственная сеть;</li> <li>– малое количество конкурентных сетей;</li> <li>– известность бренда в сфере развлечений;</li> <li>– цифровая система приема заявок и сайт с готовой продукцией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– новичок в предоставлении продукта на рынке;</li> <li>– отсутствует опыт проведения данных услуг;</li> <li>– высокая конкуренция среди региональных представителей малого бизнеса;</li> <li>– высокие затраты себестоимости на единицу продукции;</li> <li>– частично контролируемый процесс оказания услуг;</li> <li>– недостаточно опыта у исполнительного лица, отвечающего за оказание услуг.</li> </ul>
O – возможности	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение спектра услуг;</li> <li>– внедрение рекламной кампании основного продукта напрямую потенциальным клиентам;</li> <li>– создание требуемых условий эксплуатации товара после продажи;</li> <li>– захват доли рынка с целевой аудиторией, соответствующей имиджу компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– влияние политической и экономической среды на потребительскую способность;</li> <li>– снижение потенциала потребительской способности в связи с нехваткой ресурсов для эксплуатации;</li> <li>– влияние значимых происшествий, передаваемых СМИ, на общее психологическое состояние аудитории.</li> </ul>

Таким образом, основными рисками стратегии развития на этапе реализации плановых работ являются социально-культурные и политические факторы, что не является новым риском для компании, так как это основные риски каждого бизнеса, деятельность которого направлена предоставление продукции или услуг развлекательного характера. Однако, параллельно с ними выступают риски, связанные с нехваткой опытности персонала, его недостаточной квалификации, что влияет на конкурентную способность.

В том числе к опознанным преимущественным рискам, выявленным при SWOT-анализе, следует учесть риски технического характера, влияющие на качество и сроки выполнения работ. Определим список каждого типа фактора угроз для наглядности.

В отношении к представленной стратегии развития основными политическими угрозами являются:

- вероятные новости о мероприятиях, государственных операциях или санкциях, влияющих на психологическое здоровье граждан;
- возможные государственные ограничения, наложенные на сферу развлекательной деятельности, такие как ограничение на место проведения мероприятия, партнерскую деятельность с иностранными компаниями, уровень исходящего шума или количество людей на площадь организованного мероприятия;
- региональные ограничения, влияющие на комендантский час, ограничение по времени работы организаций, ограничение на уровень шума, разрешение на проведение мероприятий.

Экономическими рисками компании будут являться:

- влияние уровня инфляции на ценовую политику компании и доходный уровень граждан;
- сезонность или период государственных праздников, оказывающий воздействие на рост спроса целевой аудитории на развлекательную деятельность, концентрирующий его в рамках небольшого временного периода;
- рост конкуренции, оцененный, как конкуренция среди малого бизнеса.

Социальными факторами по отношению к стратегии развития будут являться:

- снижение уровня жизни населения, что значительно влияет на потребительскую способность целевой аудитории;
- возникновение культурного интереса или тренда на продукцию в связи с ростом популярности основной продукции компании или оказываемой услугой;

- влияние независимых СМИ, составляющих оценку уровня оказания услуг или бренда, влияющую на отношение первоначально лояльной аудитории по отношению к компании;
- естественное снижение популярности на предоставляемую услугу в связи с фактором устаревания, как естественным жизненным процессом бизнеса сферы развлечений.

Техническими факторами будут являться:

- малый спектр услуг на начальных этапах реализации проекта в сравнении с конкурентами;
- нехватка специалистов в случае возрастания спроса или их недостаточная квалификация, влияющая на итоговое качество оказания услуг;
- низкая износоустойчивость оборудования, используемого в процессе оказания услуг, что может привести к ранней поломке или окончательной потере неотъемлемой составляющей.

Имея более подробное представление о возникающих перед ООО «Мир хобби» факторах влияния, оформим все выявленные риски более подробно в форме таблицы 26 и произведем их среднюю оценку и RPN – рейтинг для оценки тяжести риска, который рассчитывается путем умножения уровня влияния, частоты и вероятности возникновения.

Таблица 26 – Оценка факторов, создающих риски, влияющие на жизнедеятельность организации в период реализации плановых работ

Факторы внешней и внутренней среды компании, влияющие на жизнеспособность проекта	Уровень влияния	Час тотал	Вероятность возникновения	Средняя оценка	RPN
Политические факторы					
Влияние политических новостей на общее психологическое состояние граждан	2	1	4	0,29	8

Продолжение таблицы 26

Факторы внешней и внутренней среды компании, влияющие на жизнеспособность проекта	Уровень влияния	Час тот	Вероятность возникновения	Средняя оценка	RPN
Введение ограничений на проведение мероприятий в сфере развлекательной деятельности	3	1	2	0,22	6
Ограничения округа, дополнительные требования к графику рабочей деятельности или оказанию развлекательных услуг.	3	1	2	0,22	6
Экономические факторы					
Влияние уровня инфляции	2	1	1	0,07	2
Сезонность/влияние праздничного периода	1	4	3	0,11	12
Повышение численности прямых конкурентов	2	2	3	0,22	12
Социальные факторы					
Снижение уровня жизни населения	2	1	1	0,07	2
Возникновение тренда на представленный продукт или услугу	3	1	1	0,11	3
Распространение информации через независимые СМИ	2	1	2	0,14	4
Естественное снижение спроса на продукцию организации в связи с устареванием	2	1	1	0,07	2
Технологические факторы					
Недостаточный спектр предоставляемых технологических услуг, оборудования	2	2	1	0,07	4
Нехватка трудового ресурса к спросу	1	1	2	0,07	2
Несвоевременная потеря или поломка оборудования, не вписывающаяся в сроки амортизации	2	3	2	0,14	12

Опираясь на исходные данные таблицы, было выявлено, что наибольшими угрозами являются сезонность, конкуренция и минимальный



уровень износоустойчивости оборудования. Преимущественно наибольшие угрозы следуют из экономического фактора или условий рынка, внутри которого происходит оборот продукции.

Компания «Мир хобби» учитывает множество рисков, большинство из которых так же оказывают влияние на представленное решение новой стратегии развития. В данном случае множество из них уже учтены стратегией развития компании в целом и так же подлежат учету внутри проекта.

Средний диапазон рисков (6-8 баллов RPN) находится в среде неконтролируемых рисков.

Необходимым для плановых работ о внедрении стратегии развития будет определить методы предотвращения рисков, их контроля или снижения уровня потерь в дальнейшем.

Методы и стратегии реагирования на риски отражены в таблице 27 с учетом расстановки по уровню приоритетности и влияния на производственный процесс организации в момент возникновения.

Таблица 27 – Стратегии реагирования и методы сопротивления рискам

Уровень влияния	Риск	Стратегия	Метод
Низкая вероятность и низкое влияние	Распространение информации через независимые СМИ	Принятие	Дополнительная рекламная компания, своевременное ответное реагирование и адаптация под запросы потребителя через обратную связь, как естественный процесс самосовершенствования компании.
	Естественное снижение спроса на продукцию организации в связи с устареванием		
	Влияние уровня инфляции		
	Снижение уровня жизни населения		
	Недостаточный спектр предоставляемых технологических услуг, оборудования		Пополнение ассортимента с опорой на актуальные запросы и обратную связь с клиентами.

Продолжение таблицы 27

Уровень влияния	Риск	Стратегия	Метод
-	Нехватка трудового ресурса на покрытие спроса	-	Анализ пережитых периодов риска, распределение спроса
Высокая вероятность и низкое влияние или низкая вероятность и высокое влияние	Влияние политических новостей	Учет и контроль	Учет ограничений, создание дополнительной финансовой подушки безопасности для снижения потерь в основном производственном процессе, и программа адаптации.
	Введение ограничений на проведение мероприятий		
	Ограничения округа		Внесение дополнительной суммы затрат на покрытие непредвиденных потерь.
	Потеря оборудования, не вписывающаяся в сроки амортизации		
Возникновение тренда на представленный продукт или услугу	Преимущественный риск, требующий быстрой адаптации под возрастающий спрос.		
Высокая степень вероятности и влияния	Повышение численности прямых конкурентов	Снижение/повышение	Своевременное реагирование на потребность потребителя.
	Сезонность		Распределение спроса, затрат и ресурсов по времени.

Преимущественному большинству рисков требуется противопоставить создание финансовой подушки безопасности или анализа финансовых и материальных потерь. Однако, вместе с этим, основным инструментом борьбы будут анализ и контроль целевой аудитории, так есть обновление профиля целевого потребителя. Использование данных инструментов предупреждения рисков позволит повысить эффективность стратегии.

Профиль целевого потребителя создает представление о его источниках информации и потребительского контента. Помимо этого, в профиль входит финансовое состояние, возрастная аудитория и прочие составляющие. В случае реализации представленной стратегии развития данный инструмент позволит компании заранее определить источники информации, их влияние на клиента, определить программу компенсации потерь или нормализации отношения к ООО «Мир хобби».

Полученный после первого года опыт позволит создать информационный профиль для сезонности спроса и распределить нагрузку на производственные мощности в соответствии с ним. Инструмент самоанализа и экспертной оценки компании с привлечением сторонних лиц в данный процесс дадут возможность организации подстраиваться под актуальных запрос потребителя и влиять на его информационное поле в рамках возможностей.

Все представленные инструменты уже используются компанией «Мир хобби» и могут получить свое продолжение в рамках нового проекта, в том числе преимущественным окажется опыт в работе с данными инструментами и их применением на практике деятельности организации. Таким образом, представленную стратегию развития можно считать устойчивой по отношению к выявленным рискам, способным реагировать на угрозы и минимизировать потери в рамках нынешней организации.

## Заключение

По итогам выполнения бакалаврской работы были сделаны следующие выводы:

- исследуемая организация занимает одно из лидирующих мест на рынке профильной деятельности;
- уровень конкурентоспособности высокий, а величина рынка конкурентов значительно снижена в следствие медленного развития ниши;
- компания соответствует всем актуальным требованиям производства;
- методы продвижения продукции практически неизменны с момента открытия организации и значительно устарели;
- основные цели организации, влияющие на стратегию развития, содержат в себе преимущественную цель расширения рынка на потенциальную потребительскую аудиторию и влияния на уровень его технологического развития и снижения порога входа для потребителя;
- каждый продукт ниши уникален, что усиливает возможности ассортимента товара для каждого потребителя, но оказывает негативное влияние на первых этапах процесса его эксплуатации.

Основываясь на полученных данных в процессе анализа компании и благодаря исследованию теоретического материала о стратегии развития организации, стало возможно произвести оценку сложившейся ситуации и производственных возможностей ООО «Мир хобби».

С опорой на выводы об эффективности развития и продвижения компании было выявлено практическое решение под видом полноценного внедрения дополнительной услуги, оказывающей значительное влияние на облегчение процесса начального этапа эксплуатации продукта потребителем,

а также учитывающее основные жалобы постоянных клиентов, влияющие на комфорт и удобство пользования приобретенным продуктом.

Представленным продуктом стала стратегия развития, включающая в себя расширение спектра предоставляемых услуг и его пополнение дополнительным предложением в лице оказания услуги организации и проведения развлекательного мероприятия.

Данной работой был проведен анализ представленного продукта в рамках стратегии развития организации, оценка инвестиционных требований и планируемого объема производственной мощности. Так же проведен анализ эффективности в рамках предприятия, в том числе финансовый и экономический, а также оценка рисков и угроз в процессе его реализации.

По итогам проведенной работы представленная стратегия развития полностью учитывает глобальные цели предприятия и уровень финансовых и производственных возможностей ООО «Мир хобби», а также специфику организации управления процессами работ, основанными на условиях производства основного продукта. Оценка проекта показала высокую эффективность и значительное преимущество над аналоговыми возможными решениями составленной стратегии развития как в финансовом, так и в показателем ключе.

Благодаря проведенной работе объект исследования, а именно ООО «Мир хобби» может повысить свои показатели и получить возможность расширить рыночную нишу в соответствии с поставленными целями для увеличения фактического объема рынка до уровня теоретического непокрытого потенциального спроса.

Итогом проведенной работы является достижение поставленных целей работы в форме представленного продукта в рамках темы стратегии развития организации.

## Список используемой литературы

1. Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. 5-е междунар. изд. Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. 382 с.
2. Анализ рынка деревянных межкомнатных дверей в России в 2017-2021 гг., прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы рынка в условиях санкций [Электронный ресурс] // BusinesStat. URL: [https://businessstat.ru/images/demo/wooden\\_doors\\_russia\\_demo\\_businessstat.pdf](https://businessstat.ru/images/demo/wooden_doors_russia_demo_businessstat.pdf) (дата обращения : 19.04.2023).
3. Беликова И.П. Основы стратегического управления: учебное пособие / И.П. Беликова, В.А. Ивашова. Ставрополь: СтГАУ, 2020. 128 с.
4. Бизнес на столе: как заработать миллиард на играх // Журнал «RBC» [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/06/16/57613cc79a79472cbfd55c0f> (дата обращения: 20.04.2023)
5. Венцель С.В. Настольные игры как формат работы с молодежью // Обзор.НЦПТИ. 2022. №2 (29). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastolnye-igry-kak-format-raboty-s-molodezhyu> (дата обращения: 27.04.2023).
6. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. Москва : Гардарики, 2002. 292 с.
7. Герасимова Л.Н. Планирование на предприятии: учебник. М.: КНОРУС, 2021. 338 с.
8. Горелов Д.В. Организационно-экономические аспекты обеспечения качества бизнес-планирования на промышленных предприятиях / Д. В. Горелов. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. 144 с.

9. Горелов Н. А. Развитие информационного общества: цифровая экономика : учебное пособие для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 241 с.

10. Государственный информационный ресурс бухгалтерской и финансовой отчетности // цифровая платформа финансовой деятельности организаций на территории Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/8492211> (дата обращения: 30.04.2023)

11. Довгань Л. Е. Стратегическое управление: учеб. пособ. / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. К. : Центр учебной литературы, 2009. 440 с.

12. Ермакова Д. Как Hobby World завоевал рынок настольных игр // журнал «Kidsoboz». [Электронный ресурс] URL: [https://kidsoboz.ru/article/kak\\_Hobby\\_World\\_zavoeval\\_ryinok\\_nastolnyih\\_igr/](https://kidsoboz.ru/article/kak_Hobby_World_zavoeval_ryinok_nastolnyih_igr/) (дата обращения: 18.04.2023).

13. Компания «Визард», иностранный разработчик настольных игр. [Электронный ресурс] URL: <https://company.wizards.com/en> (дата обращения: 17.04.2023).

14. Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Роль стратегического управления в развитии организации // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 67-78.

15. Кубарь М.А. Стратегии развития организации // Экономика и социум. 2021. №6-1 (85). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 22.04.2023)

16. Мерзлякова Е.А., Свеженцева К.И., Зимина Е.А. Содержательные Аспекты современной стратегии развития компании // Журнал прикладных исследований. 2022. №12. С. 149-154.

17. Мусаев М.М. Тактика и стратегия развития бизнеса // Деловой вестник предпринимателя. 2021. №4 (6). [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/taktika-i-strategiya-razvitiya-biznesa> (дата обращения: 24.04.2023).
18. Павлюкова А. В. Разработка стратегии развития как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Заметки ученого. 2021. № 5-1. С. 546-550.
19. Рульев В. А., Гуткевич С. А. Менеджмент: учеб. пособ. / В. А. Рульев, С. А. Гуткевич. К. : Центр учебной литературы, 2011. 312 с.
20. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. Пособие. М.: Приор, 2012. С. 288.
21. Тумин В.М., Зенкина Е.В., Костромин П.А. О стратегическом развитии и управлении организациями. Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» / Ивэко-фин 2022. № 03(53). С.51-61.
22. Чмышенко Е. Г., Чмышенко Е. В. Стратегическое управление предприятием. Учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". Оренбург : ОГУ, 2021. 135 с.
23. Финансово-аналитические инструменты устойчивого развития экономических субъектов: учебник / коллектив авторов; под ред. О.В. Ефимовой. М.: КНОРУС, 2019. 178 с.
24. Цугленок О.М. Разработка стратегии развития предприятия // Эпоха науки. 2021. №26. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya-2> (дата обращения: 22.04.2023).



25. Philip S. Strategic Management (MBA Masterclass Series) / Publisher: Kogan Page Business Books, 2001 г. – 260c.
26. Lafley G. Playing to win: how strategy really works / Publisher: Harvard Business Review Press, 2013г. – 272c.
27. Ansoff, H. Igor Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion / Ansoff, H. Igor – New York «McGraw-Hill», 1965. – 266 c.
28. Ansoff, H. Igor; McDonnell, Edward J; Ansoff, H. Igor. The new corporate strategy. / New York «Wiley» , 1988. – 258 c.
29. Porter M. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance / New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 517 c.
30. Niven R., Lamborte B. Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs / Series: Wiley Corporate F&A; Publisher «Wiley», 2016. – 224 c.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс организации ООО «Мир хобби»

ИНН 7708812210

КПП 770101001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2022 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
1.1	Нематериальные активы	1110	19 441	25 177	75 860
1.1	Исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных		19 441	25 177	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1	Основные средства	1150	10 984	32 091	36 065
2.1	Производственный и хозяйственный инвентарь		393	-	-
2.1	Транспортные средства		8 450	14 002	-
2.1	Машины и оборудование		275	16 086	-
2.1	Офисное оборудование		1 865	1 476	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1	Финансовые вложения	1170	29 154	118 984	88
3.1	Вклад в уставный капитал		29 154	118 984	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	172	231	290
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>59 751</b>	<b>176 483</b>	<b>112 303</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
4.1	Запасы	1210	320 131	423 456	360 759
4.1	Товары для перепродажи		276 799	235 045	-
4.1	Готовая продукция		11 411	67 917	-
4.1	Сырье и материалы		30 423	119 771	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	50 440	37 487	31 292

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс организации ООО «Мир хобби»

Продолжение приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
5.1	Дебиторская задолженность	1230	1 291 365	956 381	448 761
5.1	Авансы выданные		188 105	150 513	-
5.1	Расчеты с покупателями и заказчиками		1 025 251	799 198	-
5.1	Краткосрочная дебиторская задолженность, в том числе:		1 291 365	956 381	-
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	79 889	31 647	48 463
3.1	Займы выданные		79 889	31 647	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	37 358	22 486	32 062
	Прочие оборотные активы	1260	25 517	3 451	1 433
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	1 804 700	1 474 908	922 770
	<b>БАЛАНС</b>	1600	1 864 451	1 651 392	1 035 073
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	728 136	546 509	233 838
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	728 146	546 519	233 848
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
5.3	Заемные средства	1410	407 983	376 283	291 722
5.3	Займы		723	3 223	-
5.3	Кредиты		407 260	373 060	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	8	8
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5.3	Прочие обязательства	1450	106	6 549	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	408 089	382 840	291 730

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс организации ООО «Мир хобби»

Продолжение приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
5.3	Заемные средства	1510	4 870	4 782	22 162
5.3	Займы		4 870	4 782	-
5.3	Кредиторская задолженность	1520	660 407	656 446	438 300
5.3	Расчеты по налогам и взносам		15 319	17 665	-
5.3	Авансы полученные		12 141	1 564	-
5.3	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		600 992	578 708	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	7 490	25 444	18 368
7	Резервы отпусков		7 490	25	-
	Прочие обязательства	1550	55 449	35 361	30 665
	Расчеты по НДС при исполнении обязанностей налогового агента		55 449	35 361	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	728 216	722 033	509 495
	<b>БАЛАНС</b>	1700	1 864 451	1 651 392	1 035 073

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.3 – Бухгалтерский баланс организации ООО «Мир хобби»

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2022 год

ИНН 7708812210

КПП 770101001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710005

#### Отчет о движении денежных средств

За 2022 г.

Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	2 311 406	2 482 954
в том числе:	4111	2 145 402	2 265 536
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	2 145 402	2 265 536
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	-	-
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	166 004	217 418
Платежи - всего	4120	(2 172 801)	(2 576 898)
в том числе:	4121	(1 682 778)	(1 908 347)
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(1 682 778)	(1 908 347)
в связи с оплатой труда работников	4122	(115 536)	(210 095)
процентов по долговым обязательствам	4123	(26 532)	(16 101)
налог на прибыль организаций	4124	(93 547)	(97 803)
прочие платежи	4129	(254 408)	(344 552)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	138 605	(93 944)
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	24 169	-
в том числе	4211	-	-
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	-
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	24 169	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	-	-
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(106 400)	(-)

Информация из ресурса БФО  
31.05.2023 11:42

ИНН 7708812210

Страница 12 из 14

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2022 год

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2021 год

ИНН 7708812210  
КПП 770101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах За 2020 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	1 916 961	1 470 110
	Себестоимость продаж	2120	(1 064 743)	(849 149)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	852 218	620 961
	Коммерческие расходы	2210	(435 066)	(343 060)
	Управленческие расходы	2220	(109 145)	(89 202)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	308 007	188 699
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 705	315
	Проценты к уплате	2330	(43 603)	(48 257)
	Прочие доходы	2340	36 332	32 704
	Прочие расходы	2350	(112 285)	(87 354)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	190 156	86 107
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(44 598)	(19 127)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(44 598)	(19 127)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	145 558	66 980
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	145 558	66 980

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Мир хобби» за 2021 год