

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему

**«Разработка системы менеджмента предприятия по
производству бизнес-игр»**

Студент гр. 22ЭМ1

(подпись, дата)

Сезина Алина Андреевна

Руководитель к.с.н., доцент

(подпись, дата)

Ищенко Ирина Геннадьевна

Нормоконтролер к.э.н., доцент

(подпись, дата)

Дубина Гульсина Ислямовна

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Дубина Г.И.

Пенза 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Менеджмент и государственное управление»

Направление 38.03.02 Менеджмент

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. каф. _____

Л.А. Гамидуллаева

« 10 » марта 2026 г.

З А Д А Н И Е
на бакалаврскую работу
студентке Сезиной Алине Андреевне

1.	Тема работы:	«Разработка системы менеджмента предприятия по производству бизнес-игр»
	Утверждена приказом по университету	от 06.03.2026 г. № 0225/о
2.	Срок предоставления работы к защите	15.06.2026 г.
3.	Исходные данные к работе:	нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.
4.	Перечень подлежащих разработке в работе вопросов:	
	Теоретический раздел	Теоретико-методические основы проектной деятельности
	Аналитический раздел	Маркетинговое исследование рынка и обоснование рыночной привлекательности проекта по производству бизнес-игр
	Предложения и рекомендации	Технологическое обеспечение и разработка системы менеджмента компании по производству бизнес-игр
5.	Перечень графического материала:	Рисунков 4, таблиц 9.

Руководитель
23.05. 2026 г.

(подпись, инициалы, фамилия) И.Г. Ищенко

Задание принял к исполнению
23.05. 2026 г.

(подпись, инициалы, фамилия) А.А. Сезина

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методические основы проектной деятельности организации	10
1.1 Сущность и особенности понятия проектной деятельности организации .	10
1.2 Проблемы и перспективы развития проектной деятельности организации	14
1.3 Нормативно-правовая база проектной деятельности организации	18
2 Маркетинговое исследование рынка и обоснование рыночной привлекательности проекта по производству бизнес-игр	24
2.1 Анализ текущего состояния рынка	24
2.2 Исследование конкурентов и оценка их конкурентных преимуществ	28
2.3 Анализ потребителей рынка и определение потребительских предпочтений	33
3 Технологическое обеспечение и разработка системы менеджмента компании по производству бизнес-игр.....	38
3.1 Проектирование системы менеджмента и организационно-функциональных характеристик компании	38
3.2 Формирование стратегии развития компании	45
3.3 Предложения по организации операционных и логистических процессов	50
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	57
Заключение	64
Список использованных источников	69
Приложения	73

Введение

Актуальность работы. Современный этап развития экономики характеризуется стремительной цифровой трансформацией всех сфер деятельности, изменением моделей корпоративного обучения и возрастанием роли человеческого капитала как ключевого фактора конкурентоспособности компаний. В этих условиях традиционные форматы повышения квалификации – лекции, семинары, кейс-стади – всё чаще дополняются и замещаются интерактивными методами, среди которых особое место занимают бизнес-игры. Бизнес-игра представляет собой имитационную модель реальной экономической, управленческой или производственной ситуации, в которой участники принимают решения, сталкиваются с их последствиями и приобретают практические навыки в безопасной среде [13, с. 22 - 23]. Такие игры позволяют развивать стратегическое мышление, командное взаимодействие, навыки анализа и принятия решений в условиях неопределённости, что делает их востребованным инструментом в системе корпоративного обучения.

Российский рынок бизнес-игр в настоящее время является одним из наиболее динамично развивающихся сегментов индустрии образовательных технологий (EdTech). По оценкам аналитиков, совокупный объём рынка EdTech в России в 2025 году достиг 140 млрд рублей, при этом сегмент корпоративного обучения (B2B) формирует наиболее платёжеспособную его часть – порядка 56 млрд рублей. Бизнес-игры, занимающие в этом сегменте нишу интерактивных тренажёров и симуляций, демонстрируют ежегодный прирост на 20–25% [26].

Столь высокие темпы роста объясняются комплексом факторов:

- 1) геополитические изменения 2022–2023 годов привели к уходу с российского рынка многих западных провайдеров корпоративного обучения (таких как BTS, Management Simulations), что стимулировало резкий рост спроса на отечественные разработки;

2) цифровая трансформация бизнеса актуализировала потребность в новых подходах к развитию персонала, способных обеспечивать быстрое и практико - ориентированное обучение с возможностью удалённого участия;

3) растёт осознание ценности «мягких навыков» (soft skills) – управленческих, коммуникативных, лидерских компетенций, которые наиболее эффективно развиваются именно в игровых форматах, имитирующих реальные бизнес-ситуации.

Для заказчиков корпоративного обучения важны такие характеристики бизнес-игр, как методическая обоснованность, измеримость образовательных результатов, возможность адаптации под отраслевую специфику и визуальная привлекательность. Кроме этих факторов потребители субъективно оценивают вовлекающий потенциал игры, её атмосферность и простоту освоения. Если производители учтут каждый из обозначенных параметров, то это позволит им создать конкурентоспособный продукт, привлекающий внимание HR-департаментов и корпоративных университетов.

Рынок бизнес-игр стабильно развивается как в России, так и во всём мире. Производители регулярно внедряют в свою практику гибридные форматы, сочетающие физические компоненты (игровые поля, карты, фишки) с цифровыми платформами (веб-интерфейсы для подсчёта очков, аналитические панели). До 2022 года значительную долю рынка занимали западные провайдеры, предлагавшие дорогие, но качественные бизнес-симуляции. В условиях изменения внешнеэкономической ситуации и ухода ряда иностранных брендов с российского рынка возрос интерес к продукции как крупных, так и локальных отечественных производителей. Это открывает новые возможности для развития российской индустрии бизнес-игр.

В России многие, в том числе и крупные, компании из сферы EdTech не в полной мере реализуют потенциал повышения методической глубины и технологичности продуктов, что создаёт предпосылки для формирования конкурентных преимуществ у новых участников рынка. Организация предприятия по производству бизнес-игр представляет собой перспективное

направление. Оно способно удовлетворить непрерывно растущий спрос со стороны корпоративных заказчиков в долгосрочной перспективе, особенно в условиях импортозамещения.

Использование гибких методологий управления проектами (Agile, Scrum) и цифровых систем управления (ERP, BI-аналитика, Agile-трекеры) на предприятии стабильно повышает эффективность производственных процессов, помогает поддерживать высокое качество продуктов и делает использование ресурсов более рациональным. Гибкость производства также даёт возможность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и расширять ассортимент выпускаемых бизнес-игр.

На современном рынке бизнес-игр существует широкий спектр каналов сбыта: прямые продажи через собственный отдел продаж, маркетплейсы для тренеров и консультантов (B2C-сегмент), партнёрские программы с консалтинговыми компаниями и LMS-платформами, а также специализированные HR-конференции и выставки. Это создаёт дополнительные перспективы для продвижения и реализации продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплексной системы менеджмента предприятия, специализирующегося на производстве бизнес-игр для корпоративного сектора, обеспечивающей эффективное сочетание методических, креативных, производственных и коммерческих процессов.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретико-методические основы проектной деятельности организации и определить её роль в управлении креативным производством;
- 2) выявить основные проблемы, сдерживающие развитие проектной деятельности в сфере разработки бизнес-игр, и обосновать перспективные направления их преодоления с позиций современного менеджмента;
- 3) систематизировать нормативно-правовую базу, регулирующую создание и функционирование предприятия в EdTech-индустрии;

- 4) провести маркетинговое исследование российского рынка бизнес-игр, оценив его конъюнктуру, конкурентную среду и потребительские предпочтения;
- 5) спроектировать организационно-функциональную модель компании и обосновать выбор организационной структуры управления;
- 6) сформировать стратегию развития компании на основе SWOT-анализа;
- 7) разработать предложения по организации операционных и логистических процессов;
- 8) дать экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, включая расчёт стартовых инвестиций, прогноз доходов и расходов, анализ точки безубыточности и срока окупаемости.

Объектом исследования выступает система менеджмента предприятия по производству бизнес-игр как комплекс организационно-управленческих, экономических и социально-психологических механизмов, обеспечивающих достижение стратегических целей компании.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения и процессы, возникающие при создании и реализации бизнес-игр в секторе B2B, включая проектирование организационной структуры, формирование стратегии, организацию операционной деятельности и оценку экономической эффективности.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных учёных в области проектного управления (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Е.Е. Истратова, С.В. Левушкина), стратегического менеджмента (Г. Минцберг, Д. Аакер, Ф. Котлер), управления проектами в креативных индустриях (Р. Ньютон, Ф. Брукс), а также нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность в сфере интеллектуальной собственности, защиты персональных данных и образовательного законодательства.

Методика исследования базируется на использовании комплекса общенаучных и специальных методов: аналитического (для изучения

теоретической литературы и нормативно-правовых актов), сравнительного (для анализа конкурентов и сегментов потребителей), статистико-экономического (для обработки данных о состоянии рынка), экономико-математического (для расчёта точки безубыточности и срока окупаемости), SWOT-анализа (для оценки внутренних и внешних факторов), а также методов финансового моделирования. Совокупность применяемых подходов обеспечивает всесторонний анализ рассматриваемой проблемы и достоверность полученных результатов.

Эмпирическая основа исследования включает официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, аналитические отчёты Агентства инноваций Москвы и издательского дома «Гребенников», обзоры российского рынка бизнес-симуляций, подготовленные РБК, материалы отраслевых конференций и специализированных интернет-ресурсов, посвящённых EdTech-индустрии. Хронологический период исследования охватывает 2021–2026 годы, что позволяет учесть как допандемийные тенденции (устойчивые направления, тренды и закономерности развития рынка, которые наблюдались до начала пандемии COVID-19), так и посткризисную динамику рынка после ухода западных провайдеров.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке оригинальной модели системы менеджмента для предприятия сферы бизнес-игр, учитывающей синергию методических, креативных и технологических процессов и ориентированной на B2B-сегмент. В отличие от существующих работ, предложенная модель интегрирует матричную организационную структуру, адаптированную для микропредприятия с численностью 15 человек, систему ключевых показателей эффективности (KPI) для творческого персонала, механизмы защиты интеллектуальной собственности и операционную модель продукта с возможностью отраслевой кастомизации.

Теоретическая значимость работы состоит в расширении научных представлений о применении проектного подхода в индустрии

образовательных технологий (EdTech), обосновании выбора матричной структуры для креативных производств, уточнении требований к системе мотивации сотрудников, занятых интеллектуальным трудом, а также в систематизации нормативно-правовых требований к производству образовательных игровых продуктов.

Практическая значимость заключается в том, что разработанная система менеджмента, включающая кадровую структуру, стратегию продвижения, операционные регламенты и финансовую модель, может быть непосредственно использована при создании реального предприятия. Предложения по организации операционных и логистических процессов позволяют минимизировать производственные риски и ускорить выход на рынок. Экономическое обоснование подтверждает инвестиционную привлекательность проекта и может быть использовано для привлечения финансирования.

Структура работы обусловлена логикой исследования и последовательностью решения поставленных задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретико-методические основы проектной деятельности организации

1.1 Сущность и особенности понятия проектной деятельности организации

В современной теории менеджмента проектная деятельность рассматривается как один из ключевых инструментов реализации стратегических изменений и создания уникальной потребительской ценности. Как справедливо отмечают И.И. Мазур и В.Д. Шапиро, коренное отличие проекта от операционной деятельности заключается в его временной природе и нацеленности на достижение конкретного, уникального результата в условиях заранее заданных ограничений по времени, бюджету и качеству [16, с. 18]. В то время как операционная деятельность направлена на стабильное, повторяющееся воспроизводство стандартных продуктов и услуг, проект всегда представляет собой временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта, услуги или иного конечного результата.

В научной литературе сложилось несколько подходов к определению проекта. Ряд исследователей, в частности Е.Е. Истратова, акцентируют внимание на том, что проект представляет собой ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы, осуществляемое в рамках заданных требований к качеству конечных результатов и при установленных ограничениях по ресурсам и финансированию [14, с. 5]. С.В. Левушкина, в свою очередь, подчёркивает, что проект есть совокупность взаимосвязанных работ, выполнение которых позволяет конкретному субъекту достичь поставленных целей в соответствии с заранее разработанным календарным планом и утверждённым бюджетом [15, с. 11].

Особую значимость проектный подход приобретает в креативных индустриях, к которым с полным основанием можно отнести сферу разработки и производства бизнес-игр. Уникальность результата здесь проявляется в полной мере: каждая деловая игра создаётся под конкретные, часто неповторимые задачи заказчика, содержит оригинальный методический сценарий, уникальный визуальный стиль и специально спроектированные игровые механики [13, с. 22–23]. Процесс её создания носит ярко выраженный итерационный характер, заключающийся в трансформации первоначальной идеи в концептуальный прототип, который затем многократно тестируется на фокус-группах, дорабатывается и шлифуется до достижения стабильных показателей эффективности и вовлечённости.

Подобная гибкость и непредсказуемость конечного результата на старте проекта плохо согласуются с классическими каскадными (Waterfall) моделями управления, предполагающими жёсткую последовательность этапов и фиксацию всех требований на начальной стадии. В связи с этим в EdTech-индустрии (сфере образовательных технологий, включающей корпоративное обучение) всё более широкое распространение получают гибридные подходы, органично сочетающие структурированное каскадное планирование с адаптивными итерационными механиками, заимствованными из гибких методологий, таких как Agile и Scrum [20, с. 37]. Под Agile (от англ. «гибкий») понимается набор методов и принципов управления проектами, ориентированных на создание продукта малыми командами в короткие циклы (итерации), с постоянным вовлечением заказчика. Scrum – это конкретная структура, реализующая принципы Agile, в рамках которой работа разбивается на интервалы (обычно продолжительностью от двух до четырёх недель), в конце каждого из которых заказчику демонстрируется работающий инкремент (прирост) продукта.

Жизненный цикл любого проекта, включая разработку деловой игры, разворачивается через пять последовательных фаз, каждая из которых вносит

свой вклад в достижение конечного результата и требует применения специфических управленческих инструментов [16, с. 25–30]:

1) Инициация-формирование бизнес-идеи, определение конкретных целей, проведение предварительной оценки реализуемости проекта. Для бизнес-игр данный этап особенно критичен, поскольку именно здесь закладывается методическая гипотеза-предположение о том, какие компетенции и через какие игровые действия будут развиваться у участников.

2) Планирование – детальная проработка структуры работ, календарного графика, бюджета, распределение ответственности между участниками, разработка плана реагирования на потенциальные риски. На этом этапе проектная команда определяет архитектуру игровой системы: типы игроков, баланс кооперативных и конкурентных элементов, сценарии ветвления сюжета.

3) Исполнение – непосредственное выполнение запланированных работ: создание прототипа, написание полного сценария, отрисовка графических материалов и, в случае гибридного формата, программирование цифровых компонентов.

4) Мониторинг и контроль – отслеживание отклонений от базового плана, контроль качества промежуточных результатов, внесение корректирующих воздействий. В креативных проектах особое значение приобретает не только формальный контроль по срокам и бюджету, но и содержательная оценка методической валидности и вовлекающего потенциала игры.

5) Завершение – подведение итогов, формальная передача готового продукта заказчику, подготовка методических рекомендаций по проведению игры, критический анализ полученного опыта.

Интеграция проектной деятельности в общую систему менеджмента предприятия требует адаптации организационной структуры. Для проектно-ориентированных компаний, действующих в креативных индустриях, оптимальной считается линейно-функциональная структура управления.

На рисунке 1 представлены ключевые факторы успеха проектов в сфере EdTech и отражена их относительная значимость, выявленная по результатам анализа отраслевых обзоров [24]. Каждый из выделенных факторов вносит собственный вклад в достижение целей проекта, причём их влияние неравнозначно. Как показывает практика, наибольшее значение имеют методическая обоснованность продукта и квалификация проектной команды, что особенно характерно для сферы бизнес-игр.

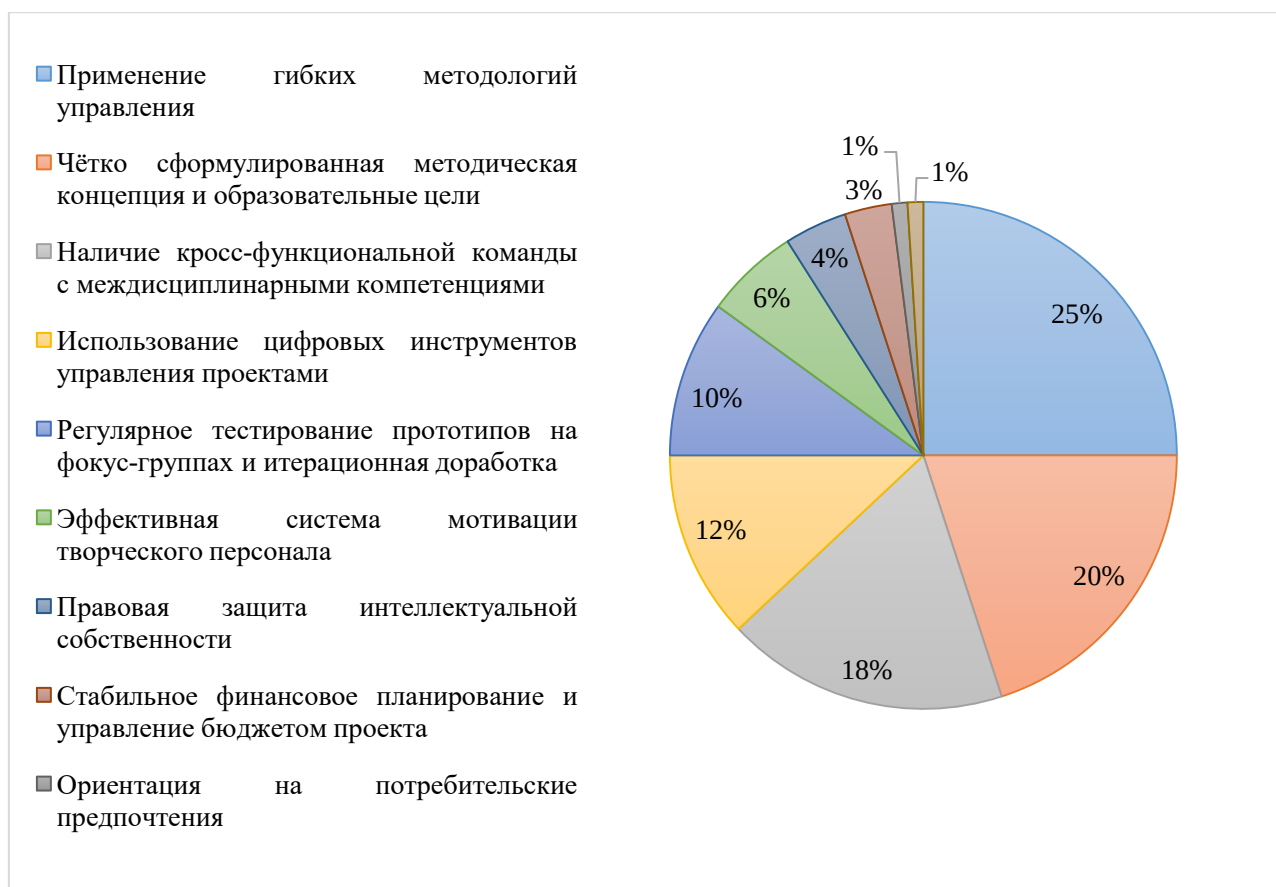


Рисунок 1 – Ключевые факторы успеха проектов в EdTech [составлен автором]

Таким образом, проектная деятельность, являясь неотъемлемым элементом современной системы управления, обеспечивает целенаправленное развитие предприятия в условиях жёстких ресурсных ограничений. Её системная интеграция в организационную структуру и управленческие процессы создаёт необходимый фундамент для успешной реализации инновационных продуктов, в том числе в динамично развивающейся сфере производства бизнес-игр.

1.2 Проблемы и перспективы развития проектной деятельности организации

Развитие проектной деятельности в сфере производства бизнес-игр и EdTech сопряжено со специфическим комплексом проблем, обусловленных как креативным характером создаваемого продукта, так и текущим состоянием рынка. Первой и наиболее значимой проблемой является высокая степень неопределённости результата на начальных этапах проекта. В отличие от промышленного производства, где свойства будущего изделия фиксируются в техническом задании, разработка деловой игры стартует с методической гипотезы и общего видения механик. По мере тестирования прототипов и получения обратной связи от фокус-групп исходная концепция может претерпевать радикальные изменения. Как показывают отраслевые исследования, около 60–70 процентов стартапов в сфере EdTech вынуждены пересматривать ключевые элементы продукта на этапе прототипирования [24]. Это приводит к превышению бюджета, срыву сроков и, в ряде случаев, к отказу заказчика от дальнейшего сотрудничества.

Проблема усугубляется трудностью нормирования творческого труда: время, необходимое для генерации уникальной игровой механики или сценария, не поддаётся точному прогнозированию. Творческие кризисы у разработчиков способны парализовать работу команды на дни или даже недели. Второй блок проблем связан с кадровым обеспечением. Рынок бизнес-игр требует уникальной комбинации компетенций: методической экспертизы в области обучения взрослых (андрагогики), глубокого понимания бизнес-процессов, навыков гейм-дизайна, графического дизайна, UX/UI-проектирования (проектирования пользовательского опыта и интерфейса) и, во многих случаях, программирования. Такие междисциплинарные специалисты являются дефицитным ресурсом, а их рыночная стоимость, особенно в регионах, не являющихся столичными (например, в Пензенской области),

может быть сопоставима с московскими зарплатами из-за ограниченного предложения. Малые студии часто не могут позволить себе содержать полноценную команду и вынуждены совмещать функции, что ведёт к перегрузке сотрудников, профессиональному выгоранию и снижению качества продуктов. Особенно критичным является уход ведущего методолога или гейм-дизайнера, который может парализовать проект и поставить под вопрос существование всей компании [18, с. 312].

Кадровая проблема тесно переплетается с проблемой управления знаниями: в малых коллективах экспертиза часто сосредоточена в головах отдельных сотрудников и не формализована, что затрудняет масштабирование бизнеса. Третья группа проблем связана с защитой интеллектуальной собственности. Хотя российское законодательство, в частности часть четвёртая Гражданского кодекса РФ [2], предоставляет базовую охрану авторских прав на литературные произведения и программы для ЭВМ, игровые механики и обучающие методики, составляющие сердцевину бизнес-игр, не имеют однозначного правового режима. Судебная практика, как правило, отказывает в их защите, рассматривая их как неохраняемые авторским правом идеи или правила игры [18, с. 47]. Это создаёт риски недобросовестного копирования конкурентами и вынуждает разработчиков прибегать к косвенным механизмам защиты: депонированию полного сценария как литературного произведения, регистрации товарных знаков и промышленных образцов (дизайна карт, полей, упаковки), а также включению в договоры с заказчиками и членами команды жёстких условий о конфиденциальности (NDA-Non-Disclosure Agreement, соглашение о неразглашении) и неконкуренции.

Четвёртая группа проблем – финансово-экономические ограничения. Производство бизнес-игр, особенно цифровых симуляций, требует значительных стартовых инвестиций при длительных сроках окупаемости. Средний срок разработки сложной игры составляет от шести до двенадцати месяцев, а продажи часто носят сезонный характер (пик спроса приходится на осень и начало календарного года, когда компании планируют бюджеты на

обучение). Это порождает кассовые разрывы и требует от менеджмента грамотного управления оборотным капиталом. Банки неохотно кредитуют EdTech-стартапы, рассматривая их как высокорискованные, особенно при отсутствии ликвидных материальных активов для залога [26].

Несмотря на наличие перечисленных проблем, перспективы развития проектной деятельности в рассматриваемой сфере оцениваются как весьма позитивные. Прежде всего, широкое внедрение гибких методологий управления проектами позволяет эффективно работать в условиях высокой неопределённости. Методологии Agile и Scrum предполагают разбиение процесса на короткие итерации (спринты) продолжительностью две–четыре недели, каждая из которых завершается получением работающей, пусть и минимальной, версии продукта. Такой подход даёт возможность оперативно получать обратную связь от заказчика и пользователей, минимизируя риски глобальных ошибок. По данным отраслевых исследований, компании, перешедшие на гибкие методологии, в среднем на 30 процентов сокращают время вывода продукта на рынок и на 20 процентов снижают долю несостоявшихся проектов [16, с. 312].

Цифровизация проектного менеджмента открывает дополнительные возможности. Современные облачные сервисы для управления задачами (например, Jira, Trello, Asana) позволяют визуализировать ход выполнения задач, автоматизировать учёт рабочего времени и управлять бэклогом продукта (упорядоченным списком требований к продукту). Платформы для совместной работы (Miro, Figma) обеспечивают непрерывное взаимодействие распределённых команд, что стало особенно актуальным в постпандемийный период. BI-инструменты (Business Intelligence – бизнес-аналитика) дают возможность на основе накопленной статистики прогнозировать трудозатраты на типовые задачи, выявлять узкие места в процессах и предотвращать задержки. ERP-системы (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия) обеспечивают интеграцию проектного управления с финансовым и кадровым контурами предприятия, что создаёт основу для масштабирования

бизнеса [27]. В таблице 1 перечислены основные цифровые инструменты, трансформирующие управление проектами в EdTech.

Таблица 1 – Цифровые инструменты управления проектами в EdTech [составлена автором]

Инструмент	Назначение	Эффект для проекта
ERP-системы	Управление ресурсами предприятия	Повышение прозрачности управления, снижение затрат
Agile-трекеры	Управление задачами и спринтами	Оперативное планирование и контроль в условиях неопределенности
MES-системы	Управление производственными процессами	Снижение потерь, контроль качества разработки
BI-аналитика	Анализ данных и поддержка управленческих решений	Выявление отклонений и прогнозирование рисков
Электронный документооборот	Автоматизация обработки и хранения документов	Сокращение времени на документооборот, минимизация ошибок

Ещё одной значимой перспективой является развитие платформенных EdTech-решений и LMS-систем (Learning Management System – система управления обучением). Встраивание бизнес-игр в корпоративные системы управления обучением открывает возможность для перехода от модели разовых продаж к модели подписки (SaaS – Software as a Service, программное обеспечение как услуга), что повышает предсказуемость доходов и упрощает финансовое планирование. Технологии искусственного интеллекта позволяют создавать адаптивные игровые сценарии, подстраивающиеся под уровень компетенций конкретного участника. Наконец, государственная поддержка инновационных компаний через грантовые программы (Фонд содействия инновациям, «Сколково») и налоговые льготы для ИТ-компаний способствует снижению входных барьеров и стимулирует развитие проектной деятельности в EdTech.

Государственная поддержка инновационных компаний в России включает несколько механизмов, доступных для проектируемого предприятия. Фонд содействия инновациям (в рамках программы «Старт») предоставляет гранты до 4 млн рублей на проведение научно - исследовательских и опытно-

конструкторских работ (НИОКР) по созданию новых продуктов. Инновационный центр «Сколково» предлагает налоговые льготы (освобождение от НДС, налога на прибыль, пониженные ставки страховых взносов – 14% вместо 30%) для компаний-резидентов, ведущих исследования и разработки. Кроме того, ИТ-компании, аккредитованные в Министерстве цифрового развития, вправе применять пониженные ставки налога на прибыль (3% в федеральный бюджет вместо 20%) и страховых взносов (7,6% вместо 30%). Учитывая, что разработка бизнес-игр включает создание программного кода и алгоритмов, проектируемое предприятие может претендовать на аккредитацию как ИТ-компания при условии, что доля доходов от ИТ-деятельности превышает 70% от общей выручки [24]. Получение такого статуса позволяет значительно снизить налоговую нагрузку и реинвестировать сэкономленные средства в развитие продуктовой линейки и маркетинг.

Таким образом, успешное развитие проектной деятельности в сфере бизнес-игр требует не просто применения передового инструментария управления проектами, но и создания целостной системы менеджмента, способной одновременно стимулировать творчество команды, обеспечивать финансовую дисциплину и гарантировать правовую защиту создаваемых продуктов. Внедрение гибких методологий, цифровизация процессного контура и системная работа с интеллектуальной собственностью становятся не просто конкурентными преимуществами, а обязательными условиями выживания на рынке.

1.3 Нормативно-правовая база проектной деятельности организации

Нормативно-правовое регулирование деятельности предприятия по производству бизнес-игр в Российской Федерации представляет собой сложный и многоуровневый комплекс. Оно включает общие нормы

предпринимательского права, трудовое законодательство, а также специальные нормы, регулирующие интеллектуальную собственность, сферу образования и информационные технологии. Соблюдение этих норм выступает основой для построения эффективной системы менеджмента проектной организации, позволяя минимизировать юридические риски и обеспечить устойчивость бизнеса.

Фундаментом правового регулирования выступает Гражданский кодекс Российской Федерации, который определяет правовой статус субъектов предпринимательства, формы организации бизнеса, порядок заключения и исполнения хозяйственных договоров [2]. Создание предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью регулируется Федеральным законом № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [5]. Экономические аспекты деятельности регламентируются Налоговым кодексом РФ [4], а трудовые отношения с персоналом - Трудовым кодексом Российской Федерации [3]. Перечисленные акты образуют общеправовой каркас, обязательный для любой коммерческой организации, и не зависят от отраслевой специфики.

Специфичным блоком правового регулирования для сферы бизнес-игр является институт интеллектуальной собственности, регулируемый частью четвёртой ГК РФ [2]. Поскольку основным продуктом деятельности компании являются уникальные игровые методики, сценарии, графический дизайн и программный код, правильное оформление прав на эти объекты является критически важной задачей менеджмента. Авторские права на литературный сценарий игры, как на произведение науки и литературы, на программы для ЭВМ и на дизайн возникают в силу их создания и не требуют обязательной регистрации. Однако для укрепления доказательной базы и коммерциализации прав рекомендуется осуществлять депонирование материалов и регистрировать программные продукты в Роспатенте.

Отдельную сложность представляет защита непосредственно игровых механик как таковых. Правовой режим для них в России не определён

однозначно, что порождает риски имитации со стороны конкурентов. Как отмечает А.А. Морозов, суды, как правило, отказывают в защите игровых механик, рассматривая их как неохранные авторским правом идеи или правила игры [18, с. 48]. Это требует от менеджмента проектов включения в договоры с заказчиками и разработчиками пунктов о конфиденциальности (NDA) и чёткого разграничения прав на создаваемые объекты. Помимо этого, целесообразна регистрация товарных знаков на название компании и названия игр, а также патентование промышленных образцов (внешнего вида игровых компонентов).

Законодательство об образовании, особенно в случаях позиционирования бизнес-игр как части учебных программ, также играет важную роль. Хотя для корпоративного сектора такие игры часто реализуются вне формальных образовательных стандартов, понимание норм Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [8] необходимо для проектирования методически состоятельного продукта. В ситуациях, когда игра применяется для оценки квалификации или аттестации персонала, могут также применяться положения профессиональных стандартов, утверждаемых Министерством труда и социальной защиты РФ. Кроме того, необходимо учитывать Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» [6], поскольку цифровые бизнес-игры для оценки персонала способны обрабатывать персональные данные участников. Это влечёт за собой обязательное принятие мер защиты, включая получение согласий на обработку и обеспечение безопасности хранения данных.

С практической точки зрения, соблюдение требований Федерального закона № 152-ФЗ накладывает на проектируемое предприятие конкретные организационные обязательства. Во-первых, необходимо разработать и утвердить локальный акт о политике обработки персональных данных, назначить ответственное лицо (или возложить эти функции на руководителя). Во-вторых, все корпоративные клиенты должны предоставить документально подтверждённые согласия участников игровых сессий на обработку их

персональных данных (ФИО, должность, результаты оценки компетенций). В-третьих, цифровая платформа, на которой работают аналитические панели, должна быть аттестована на соответствие требованиям информационной безопасности, а передача данных между заказчиком и разработчиком – осуществляться по защищённым каналам связи. Реализация этих мер не только минимизирует юридические риски (возможные штрафы до 500 тыс. рублей за утечку персональных данных), но и повышает доверие со стороны крупных корпоративных заказчиков, для которых комплаенс в области персональных данных является обязательным условием допуска поставщика к тендерам и долгосрочным контрактам [6].

Кроме того, в случае, если бизнес-игра разрабатывается для государственной или муниципальной организации либо включается в программы дополнительного профессионального образования (ДПО), необходимо руководствоваться требованиями профессиональных стандартов. Например, игра, направленная на развитие управленческих компетенций, должна соответствовать трудовым функциям, описанным в профстандарте «Руководитель организации» (утв. приказом Минтруда № 560н). Несоблюдение этих требований может привести к признанию программы обучения не соответствующей законодательству, что для компании - разработчика чревато репутационными потерями и отказом от сотрудничества со стороны государственных структур. Таким образом, учёт образовательного законодательства и законодательства о персональных данных должен быть встроен в систему менеджмента качества предприятия на этапе проектирования продуктов и заключения договоров [18].

Помимо рассмотренных выше федеральных законов и подзаконных актов, деятельность предприятия, работающего на стыке информационных технологий и образовательных услуг, подпадает под действие обширного массива технических стандартов и санитарных норм. В первую очередь, это национальные стандарты серии ГОСТ Р, регламентирующие требования к качеству программных средств, документированию информационных систем и

обеспечению их жизненного цикла. Также, в случаях включения в продукт физических компонентов (карт, игровых полей, фишек, упаковки и иных полиграфических элементов), применяются санитарно-гигиенические требования к материалам, контактирующим с человеком, и к условиям их производства и хранения. Хотя применение большинства из перечисленных стандартов носит добровольный характер, их соблюдение позволяет производителю не только обеспечить стабильно высокое качество конечного продукта, но и сформировать у корпоративных заказчиков обоснованное доверие к надёжности и добросовестности поставщика. В B2B-сегменте это нередко выступает решающим конкурентным преимуществом.

Соблюдение всей совокупности рассмотренных нормативных предписаний – от конституционных гарантий и кодифицированных актов до отраслевых технических регламентов и добровольных стандартов – формирует легитимное и предсказуемое правовое поле. Только в таком поле возможно построение долгосрочной стратегии развития и эффективной системы менеджмента компании по производству бизнес-игр. Пренебрежение любым из названных правовых блоков способно повлечь за собой серьёзные негативные последствия, спектр которых простирается от административных штрафов и судебных исков со стороны контрагентов до принудительного приостановления деятельности предприятия. В силу изложенного функция правового комплаенса, то есть обеспечения соответствия деятельности компании действующему законодательству, должна быть не факультативной надстройкой, а неотъемлемым элементом системы проектного управления, внедряемым на самых ранних этапах создания и развития организации.

Итак, проектная деятельность выступает ключевым организационно-методическим инструментом для создания и вывода на рынок инновационных продуктов в сфере бизнес-игр. Установлено, что эффективное управление проектом в EdTech-индустрии возможно только при сочетании классической логики жизненного цикла с гибкими итерационными методологиями, адаптированными к условиям высокой неопределённости. Выявлено, что

основными факторами, сдерживающими развитие проектной деятельности в данной сфере, являются зависимость от уникальных компетенций творческого персонала, трудности нормирования интеллектуального труда и несовершенство правовой защиты игровых методик. В то же время доказано, что цифровизация проектного управления, внедрение гибких подходов и системная работа с интеллектуальной собственностью создают достаточные условия для преодоления названных барьеров. Следовательно, компания, выстраивающая систему менеджмента на основе проектного подхода, изначально получает управленческий каркас, способный обеспечить устойчивость и развитие в креативной экономике.

2 Маркетинговое исследование рынка и обоснование рыночной привлекательности проекта по производству бизнес-игр

2.1 Анализ текущего состояния рынка

Российский рынок бизнес-игр в настоящее время представляет собой один из наиболее динамично развивающихся сегментов индустрии образовательных технологий (EdTech). По данным аналитических отчётов, совокупный объём российского рынка EdTech в 2025 году достиг 140 млрд рублей, при этом сегмент корпоративного обучения (B2B) формирует наиболее платёжеспособную его часть – порядка 56 млрд рублей. Внутри этого сегмента бизнес-игры, занимающие нишу интерактивных тренажёров и симуляций, демонстрируют ежегодный прирост на 20–25% [24]. Столь высокие темпы роста объясняются комплексом факторов, которые целесообразно рассмотреть подробно.

Во-первых, геополитические изменения, произошедшие в 2022–2023 годах, привели к уходу с российского рынка многих западных провайдеров корпоративного обучения (таких как BTS, Smarts & Associates, Management Simulations) – это стимулировало резкий рост спроса на отечественные разработки, поскольку компании, ранее использовавшие импортные продукты, оказались перед необходимостью замещать их локальными аналогами. Во-вторых, цифровая трансформация бизнеса, ускорившаяся в постпандемийный период, актуализировала потребность в новых подходах к развитию персонала, способных обеспечивать быстрое и практико-ориентированное обучение с возможностью удалённого участия. В-третьих, растёт осознание ценности так называемых мягких навыков (soft skills) – управленческих, коммуникативных, лидерских компетенций, которые наиболее эффективно развиваются именно в игровых форматах, имитирующих реальные бизнес-ситуации.

Динамика объёма рынка EdTech в России за период с 2021 по 2025 год представлена в таблице 2. Как видно из приведённых данных, за пять лет объём B2B-сегмента вырос более чем в три с половиной раза, а его доля в общем EdTech-рынке стабилизировалась на отметке 40% – это указывает на структурный сдвиг корпоративного обучения в сторону инновационных форматов, включая бизнес-игры.

Таблица 2 – Динамика объёма рынка EdTech в России, 2021–2025 гг.
[составлена автором]

Год	Объём рынка EdTech, млрд руб.	Доля B2B-сегмента, %	Объём B2B-сегмента, млрд руб.
2021	80	35	28,0
2022	97	37	35,9
2023	110	38	41,8
2024	125	40	50,0
2025	140	40	56,0

Анализ ценовой конъюнктуры показывает устойчивый рост средних бюджетов на разработку и приобретение бизнес-игр. Если в 2021 году создание простой настольной игры обходилось заказчику в 400–700 тыс. рублей, то к 2025 году средний чек вырос до 800–1500 тыс. рублей в зависимости от глубины методической проработки и сложности дизайна. Разработка комплексной цифровой симуляции, включающей программную часть и аналитические модули, может стоить от 2,5 до 5 млн рублей и выше. Параллельно активно развивается сегмент тиражных продуктов – «коробочных» игр (настольные игры, которые поставляются в коробке или другом контейнере со всеми необходимыми компонентами для игры), продаваемых по фиксированной цене 50–150 тыс. рублей за один комплект, что позволяет небольшим компаниям с ограниченными бюджетами на обучение получать доступ к качественным игровым решениям, а разработчикам – масштабировать бизнес, снижая зависимость от штучных заказов.

Структура рынка бизнес-игр по форматам в 2025 году (рисунок 2) демонстрирует доминирование гибридных игр, сочетающих физические компоненты (игровые поля, карты, фишки) с цифровыми платформами (веб -

интерфейсы для подсчёта очков, аналитические панели). Этот сегмент признаётся наиболее быстрорастущим благодаря способности объединять вовлекающую силу живого очного взаимодействия с точностью и оперативностью цифровой аналитики. Цифровые бизнес-симуляции и VR-тренажёры (с использованием технологий виртуальной реальности) занимают вторую по величине долю рынка, причём их присутствие устойчиво растёт за счёт интереса крупных корпораций к сложным технологическим решениям, обеспечивающим автоматический сбор данных об участниках и возможность дистанционного обучения. Настольные деловые игры, несмотря на общую тенденцию к цифровизации, сохраняют стабильные позиции в нишах стратегических сессий, командообразующих мероприятий и программ MBA (Master of Business Administration – программа подготовки управленцев для эффективной работы в бизнесе), где особенно ценятся тактильный контакт и атмосфера живого взаимодействия.

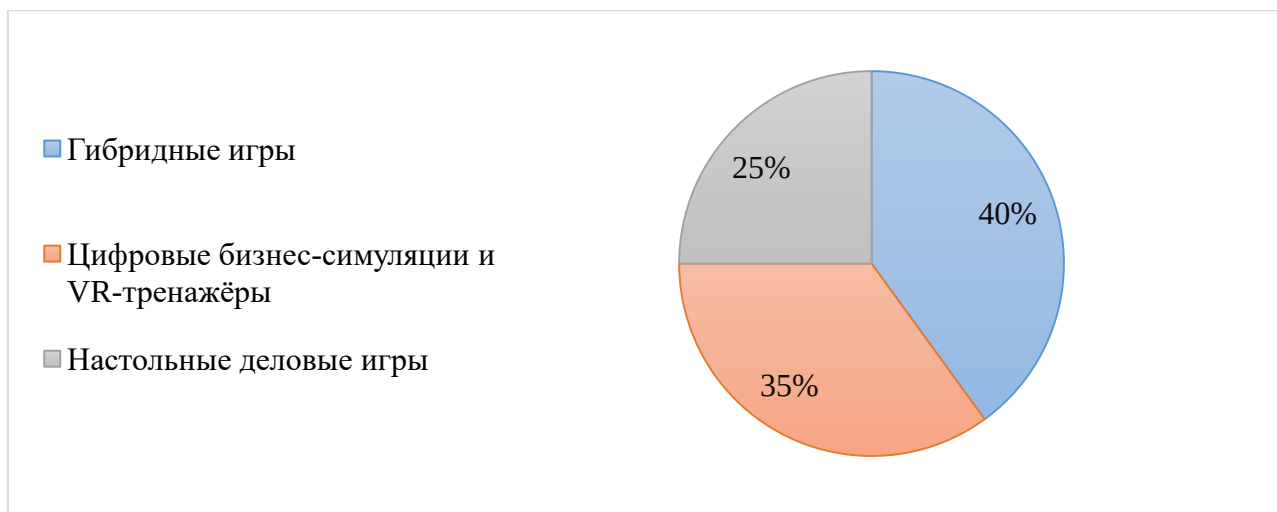


Рисунок 2 – Структура рынка бизнес-игр по сегментам в 2025 году
[составлен автором]

Ключевым драйвером рынка остаётся импортозамещение. Уход западных провайдеров не только освободил значительную долю рынка, но и изменил структуру спроса. Российские корпорации, привыкшие к высокому качеству западных продуктов, предъявляют повышенные требования к отечественным разработчикам, стимулируя тем самым рост качества и конкурентоспособности

локальной продукции. В совокупности перечисленные факторы делают рынок бизнес-игр инвестиционно привлекательным и создают благоприятные условия для входа нового игрока, способного предложить методически обоснованный и визуально привлекательный продукт в среднем ценовом сегменте.

Проведённый анализ текущего состояния российского рынка бизнес-игр показал, что данный сегмент индустрии образовательных технологий (EdTech) является одним из наиболее динамично развивающихся. Совокупный объём рынка EdTech в 2025 году достиг 140 млрд рублей, при этом сегмент корпоративного обучения (B2B) формирует наиболее платёжеспособную его часть – порядка 56 млрд рублей. Бизнес-игры демонстрируют ежегодный прирост на уровне 20–25%, что обусловлено тремя ключевыми факторами: уходом западных провайдеров и стимулированием импортозамещения, цифровой трансформацией бизнеса. Анализ ценовой конъюнктуры показал устойчивый рост средних бюджетов: средний чек на «коробочное» решение (готовый к использованию продукт, который поставляется заказчику в виде физического комплекта (коробки) со всеми необходимыми компонентами) вырос до 800–1 500 тыс. рублей, а разработка комплексной цифровой симуляции может достигать 5 млн рублей. Параллельно активно развивается сегмент тиражных продуктов (50–150 тыс. рублей за комплект), что делает бизнес-игры доступными для малого и среднего бизнеса.

Таким образом, анализ текущего состояния российского рынка бизнес-игр показал, что данный сегмент индустрии образовательных технологий (EdTech) является одним из наиболее динамично развивающихся. Совокупный объём рынка EdTech в 2025 году достиг 140 млрд рублей, при этом сегмент корпоративного обучения (B2B) формирует наиболее платёжеспособную его часть – порядка 56 млрд рублей, а бизнес-игры демонстрируют ежегодный прирост на уровне 20–25%. Ключевыми драйверами роста выступают: уход западных провайдеров и стимулирование импортозамещения, цифровая трансформация бизнеса. Анализ ценовой конъюнктуры показал устойчивый рост средних бюджетов: средний чек на «коробочное» решение вырос до 800–

1 500 тыс. рублей, а разработка комплексной цифровой симуляции может достигать 5 млн рублей. Параллельно активно развивается сегмент тиражных продуктов, что делает бизнес-игры доступными для малого и среднего бизнеса. Структура рынка по форматам демонстрирует доминирование гибридных игр, сочетающих физические компоненты с цифровыми платформами. Так, совокупность перечисленных факторов делает российский рынок бизнес-игр инвестиционно привлекательным и создаёт благоприятные условия для входа нового игрока, способного предложить методически обоснованный и визуально привлекательный продукт в среднем ценовом сегменте.

2.2 Исследование конкурентов и оценка их конкурентных преимуществ

Конкурентная среда на российском рынке бизнес-игр характеризуется значительным разнообразием участников, различающихся по масштабу деятельности, продуктовому портфелю, целевой аудитории и ценовой политике. Для выявления незаполненных рыночных ниш и определения конкурентных позиций проведён детальный анализ трёх ключевых игроков, представляющих различные сегменты рынка: агентство деловых игр TIGR, компания ManGO! Games и группа компаний «Алмаз». Выбор данных организаций обусловлен их высокой репутацией, наличием значительного опыта работы с крупными корпоративными клиентами и широким спектром предлагаемых услуг в сфере разработки и проведения бизнес-игр.

Агентство деловых игр TIGR позиционируется на рынке как многопрофильный провайдер, предлагающий не только разработку и проведение деловых игр, но и стратегические сессии, корпоративные конференции, геймификацию бизнес-процессов, тимбилдинги, фасилитацию и консалтинг руководителей. Агентство работает в трёх форматах: онлайн,

гибридном и офлайн, что позволяет охватывать широкий круг заказчиков с различными логистическими и техническими возможностями. Важной особенностью TIGR является наличие как готовых тиражных программ и настольных игр, так и услуги по разработке игр «под ключ» – полностью индивидуальных решений, создаваемых с нуля под конкретные задачи заказчика. Клиентский портфель TIGR включает крупнейшие российские и международные компании: Auchan, «Авито», «Национальная система платёжных карт» (оператор карты «Мир»), «Газпром», «Сбер» и другие. Это свидетельствует о высоком уровне доверия со стороны корпоративного сегмента и подтверждает способность агентства реализовывать проекты высокой сложности.

Сильными сторонами TIGR следует признать, во-первых, многолетний опыт работы с крупным бизнесом и наличие успешно реализованных кейсов в различных отраслях. Во-вторых, широкая линейка форматов – от классических настольных игр до полностью цифровых онлайн-симуляций – позволяет агентству адаптироваться под любые условия заказчика. В-третьих, комплексный подход: клиент может получить не только игровой продукт, но и сопутствующие консалтинговые услуги по фасилитации, стратегическим сессиям и оценке персонала. Однако у TIGR есть и ограничения; основными из них является ориентация на премиальный сегмент: стоимость разработки индивидуальной игры под ключ, по оценкам, может составлять от 2 до 5 млн рублей, что делает такие решения недоступными для среднего и малого бизнеса.

Компания ManGO! Games специализируется на проведении деловых игр, бизнес-тренингов, командных сессий и тимбилдингов с целью повышения продуктивности команд и сотрудников. В отличие от TIGR, ManGO! Games делает акцент не столько на разработке уникальных игр «с нуля», сколько на использовании проверенных методик и готовых сценариев, адаптируемых под конкретного заказчика. Компания имеет успешный опыт работы с такими

крупными корпорациями, как Сбербанк, «Билайн», «Газпром», «Яндекс», что подтверждает её компетентность в сегменте корпоративного обучения.

Ключевыми конкурентными преимуществами ManGO! Games являются: высокое качество проведения очных и гибридных мероприятий, наличие собственной методической базы типовых игр и тренингов, а также гибкая ценовая политика, позволяющая варьировать стоимость в зависимости от масштаба и длительности мероприятия. Кроме того, компания активно развивает онлайн-форматы, что было особенно востребовано в постпандемийный период.

Однако у ManGO! Games есть и слабые стороны: компания в основном использует готовые или слабо кастомизируемые сценарии, что не всегда удовлетворяет запросы заказчиков, нуждающихся в уникальной механике, отражающей специфику их бизнес-процессов; в открытых источниках отсутствует информация о наличии у ManGO! Games собственных цифровых платформ для автоматизированного сбора и анализа результатов игр; компания в большей степени ориентирована на проведение разовых мероприятий.

Группа компаний «Алмаз» занимает уникальную позицию на рынке: она разработала более 70 уникальных деловых игр, предназначенных для развития компетенций команд. Игры ГК «Алмаз» являются обладателями российских и международных премий в сфере корпоративного обучения, что подтверждает высокое методическое качество и признание профессиональным сообществом. В отличие от TIGR и ManGO! Games, «Алмаз» делает ставку на масштабирование: имея столь значительный портфель готовых игр, компания может предлагать заказчикам широкий выбор тематических решений без необходимости каждый раз разрабатывать продукт с нуля.

Сильными сторонами ГК «Алмаз» являются, безусловно, объём и разнообразие игрового портфеля, наличие престижных наград, а также фокус на измеримости результатов – игры разработаны под конкретные компетенции и могут использоваться для оценки персонала.

В открытых источниках практически отсутствует информация о наличии у «Алмаз» цифровых аналитических инструментов - большинство игр, судя по описаниям, являются настольными или очными, что снижает их привлекательность для компаний, стремящихся к автоматизации сбора данных. Компания не предоставляет услуги по разработке игр «под ключ» в том объёме, как это делает TIGR, что ограничивает её присутствие в сегменте уникальных, высокобюджетных проектов. Для наглядного сопоставления ключевых параметров деятельности рассмотренных конкурентов составлена таблица 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика конкурентов [составлена автором]

Производитель	Тип продукта	Формат продукта	Ценовой сегмент	Ключевые конкурентные преимущества	Основные ограничения
TIGR	Индивидуальная разработка, готовые программы, настольные игры	Онлайн, гибридный, офлайн	Премиум (от 2 млн руб. за уникальную разработку)	Опыт работы с крупными корпорациями, широкий спектр форматов, комплексный подход (игры + консалтинг)	Высокая стоимость, ориентация на штучные проекты, слабая масштабируемость тиражных решений
ManGO! Games	Бизнес-тренинги, тимбилдинги, готовые игровые сценарии	Очный, гибридный	Средний / высокий	Качество проведения мероприятий, гибкая ценовая политика, адаптация готовых сценариев	Отсутствие собственных цифровых аналитических платформ, ограниченная кастомизация, ориентация на разовые мероприятия
ГК «Алмаз»	Более 70 уникальных деловых игр для развития компетенций	Преимущественно очный / настольный	Средний	Большой портфель готовых игр, наличие престижных наград	Ограниченная возможность кастомизации, отсутствие цифровой аналитики

Проведённый анализ конкурентной среды позволяет выявить незаполненную рыночную нишу, а именно – производство методически проработанных, визуально привлекательных «коробочных» (готовых типовых

решений, поставляемых в виде физического комплекта) бизнес-игр в среднем ценовом сегменте (500–900 тыс. рублей за базовую версию) с возможностью отраслевой и сюжетной кастомизации. Данная ниша находится на стыке дорогого штучного заказа (TIGR), ограниченно кастомизируемых тиражных решений (ГК «Алмаз») и сервисов, ориентированных на проведение разовых мероприятий (ManGO! Games). Ни один из рассмотренных конкурентов не предлагает продукт, который сочетал бы все три характеристики: доступную для среднего бизнеса цену, глубокую кастомизацию под отраслевые особенности заказчика и встроенную цифровую аналитику для оценки компетенций участников.

Успешное позиционирование в этой нише позволит новому предприятию привлечь широкий круг корпоративных заказчиков – HR-директоров, руководителей корпоративных университетов и центров обучения, которые нуждаются в эффективных инструментах развития персонала, но не готовы инвестировать многомиллионные бюджеты в уникальную разработку. Кроме того, умеренная цена и гибридный формат делают такой продукт привлекательным и для B2C-сегмента – частных тренеров и малых тренинговых компаний, что создаёт дополнительные возможности для диверсификации каналов сбыта.

Анализ конкурентной среды на российском рынке бизнес-игр позволил выявить трёх ключевых игроков, представляющих различные сегменты: агентство TIGR (премиальный сегмент, индивидуальная разработка «под ключ»), компания ManGO! Games (средний и высокий сегмент, проведение тренингов и тимбилдингов) и группа компаний «Алмаз» (средний сегмент, портфель из более чем 70 тиражных игр). Установлено, что каждый из конкурентов обладает как сильными сторонами (опыт работы с крупными корпорациями, широкий спектр форматов, наличие престижных наград), так и ограничениями. К числу последних относятся: высокая стоимость и ориентация на штучные проекты (TIGR), ограниченная кастомизация и ориентация на разовые мероприятия (ManGO! Games), а также недостаток цифровой

аналитики и слабая возможность адаптации под уникальные бизнес-процессы заказчика (ГК «Алмаз»).

Таким образом, в ходе исследования выявлена незаполненная рыночная ниша – производство методически проработанных, визуально привлекательных «коробочных» бизнес-игр в среднем ценовом сегменте (500–900 тыс. рублей за базовую версию) с возможностью отраслевой и сюжетной кастомизации. Данная ниша находится на стыке дорогого штучного заказа (TIGR), ограниченно кастомизируемых тиражных решений (ГК «Алмаз») и сервисов, ориентированных на проведение разовых мероприятий (ManGO! Games). Ни один из рассмотренных конкурентов не предлагает продукт, сочетающий все три характеристики: доступную для среднего бизнеса цену, глубокую кастомизацию под отраслевые особенности и встроенную цифровую аналитику.

2.3 Анализ потребителей рынка и определение потребительских предпочтений

Потребительский рынок бизнес-игр характеризуется ярко выраженной неоднородностью, что требует его сегментации по нескольким основаниям. Наиболее значимым критерием выступает сектор экономики и роль заказчика в процессе приобретения и использования продукта. На основании этого критерия традиционно выделяют два макросегмента: корпоративные заказчики, образующие рынок B2B (business-to-business), и индивидуальные профессионалы, формирующие рынок B2C (business-to-consumer). Несмотря на то что B2B-сегмент доминирует по объёмам выручки, стабильности и повторяемости спроса, B2C-сегмент также заслуживает пристального внимания как важный дополнительный канал сбыта и источник обратной связи.

В B2B-сегменте основными покупателями выступают структурные подразделения крупных и средних компаний, ответственные за развитие человеческого капитала. К их числу относятся HR-департаменты (службы управления персоналом), корпоративные университеты, центры оценки и развития, а также внутренние консалтинговые и тренинговые подразделения. Кроме того, активными потребителями бизнес-игр являются внешние консалтинговые и тренинговые компании, приобретающие игры для последующего использования в клиентских проектах.

Ключевой запрос этих потребителей обусловлен их функциональными обязанностями: они ищут нестандартные, но при этом методически обоснованные и надёжные инструменты для решения конкретных бизнес-задач. Спектр этих задач чрезвычайно широк и охватывает оценку управленческих компетенций, развитие стратегического и системного мышления, командообразование, отработку навыков принятия решений в условиях неопределённости и даже диагностику корпоративной культуры. Важно подчеркнуть, что корпоративные заказчики подходят к выбору игры прагматично: их в первую очередь интересует не внешняя зрелищность или развлекательный потенциал, а методическая валидность и измеримость достигаемых результатов. Для HR-директора или руководителя корпоративного университета критически важно, чтобы компетенции, предполагаемые к развитию с помощью игры, были чётко операционализированы (то есть выражены в измеримых поведенческих индикаторах) и релевантно отражали реальные бизнес - процессы компании.

Вторым ключевым критерием, активно формирующим потребительские предпочтения в B2B-сегменте, является гибкость продукта. Наиболее перспективным для нового игрока является B2B-сегмент с акцентом на гибридные «коробочные» (готовые тиражные решения, не требующие индивидуальной разработки с нуля) продукты, допускающие глубокую кастомизацию. Корпоративный клиент хочет видеть готовый, многократно

протестированный прототип с отлаженной базовой механикой и понятными правилами.

Поверх этого прототипа, в сжатые сроки (как правило, от двух до четырёх недель), по его запросу вносятся изменения, адаптирующие продукт под специфику конкретной компании: меняется отраслевая терминология, в кейсы закладываются реальные производственные ситуации, легенда игры подстраивается под корпоративную мифологию, а визуальные элементы оформляются в фирменном стиле заказчика. Средний бюджет на подобное решение с кастомизацией в 2025 году оценивается в диапазоне от 800 тыс. до 1,5 млн рублей.

Тренд на гибридный формат также выступает одним из определяющих потребительских предпочтений в B2B-сегменте. Наибольшим спросом пользуются игры, которые органично сочетают яркие, тактильно приятные физические компоненты (карты, игровые поля, фишки, артефакты) с автоматизированной системой подсчёта результатов и аналитической панелью, интегрированной, например, с внутренней HRM-системой заказчика.

B2C-сегмент, уступая B2B-сегменту по абсолютным финансовым показателям, является не менее важным с точки зрения диверсификации каналов сбыта и общей устойчивости бизнес-модели. В этот сегмент входят частные бизнес-тренеры, фрилансеры и самозанятые профессионалы, работающие в сфере обучения и консалтинга, малые тренинговые компании, не имеющие собственной продуктовой линейки, а также растущая группа энтузиастов-игротехников, приобретающих игры для проведения разовых корпоративных мероприятий или открытых мастер-классов.

Ключевыми критериями выбора для B2C-покупателей являются невысокая стартовая цена (80–150 тыс. рублей за готовую игру), простота освоения и «дружелюбность» методического руководства, наличие готовых, детально прописанных сценариев, а также возможность быстрой окупаемости вложений за счёт перепродажи услуг конечным заказчикам. Для частного

тренера критично, чтобы он мог уже через два–три мероприятия окупить стоимость игры и начать получать прибыль.

Сравнивая охарактеризованные сегменты, можно зафиксировать ряд принципиальных различий, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика сегментов потребителей бизнес-игр [составлена автором]

Характеристика	B2B-сегмент (корпоративные заказчики)	B2C-сегмент (частные тренеры, малый бизнес)
Основные представители	HR-департаменты, корпоративные университеты, консалтинговые компании	Частные бизнес-тренеры, самозанятые, малые тренинговые компании
Форма закупки	Оптовые партии, долгосрочные лицензионные договоры	Штучные покупки, разовые заказы, подписка
Главный критерий выбора	Методическая валидность, измеримость результатов, интеграция с HR-процессами	Доступная цена, простота использования, быстрая окупаемость
Характер спроса	Регулярный, проектный, привязанный к календарю корпоративного обучения	Эпизодический, импульсный, зависящий от текущей загрузки тренера
Средний чек (на продукт)	800 000 – 1 500 000 руб. (кастомизация)	80 000 – 150 000 руб. (готовая «коробка»)
Чувствительность к цене	Средняя (важнее соотношение цена/результат)	Высокая (ограниченный бюджет)

С учётом региональной специфики Пензенской области следует отметить, что здесь присутствует значительное количество предприятий, а также активно развивающийся сектор малого и среднего бизнеса. Многие из этих организаций имеют собственные HR-службы и заинтересованы в повышении квалификации управленческих кадров, однако располагают ограниченными бюджетами на корпоративное обучение по сравнению с московскими компаниями, что создаёт дополнительный спрос на «коробочные» бизнес-игры (готовые типовые решения, поставляемые в виде физического комплекта) среднего ценового сегмента, которые могут быть адаптированы под отраслевую специфику конкретного предприятия (промышленность, сельское хозяйство, торговля, сфера услуг). Потенциальными клиентами в Пензенской области могут выступать такие крупные работодатели, как Пензенский артиллерийский инженерный институт, заводы «Пензтекстильмаш»,

«Пензмаш», «Биосинтез», а также многочисленные предприятия малого бизнеса в сфере торговли и услуг.

Таким образом, по итогам анализа потребительских предпочтений можно сделать следующие выводы. Рынок бизнес-игр в России обладает высокой инвестиционной привлекательностью, обусловленной устойчивым ростом EdTech-сегмента и структурным сдвигом корпоративного обучения в сторону интерактивных форматов. Конкурентная ниша в среднем ценовом диапазоне (500–900 тыс. рублей) остаётся незаполненной. Потребительские предпочтения подтверждают выраженный запрос на методическую валидность, измеримость результатов и гибкость решений. B2C-сегмент при этом представляет собой дополнительную и растущую возможность для диверсификации бизнеса и укрепления его финансовой устойчивости. Учёт региональной специфики Пензенской области позволяет сформировать адаптированное предложение для местных предприятий.

3 Технологическое обеспечение и разработка системы менеджмента компании по производству бизнес-игр

3.1 Проектирование системы менеджмента и организационно-функциональных характеристик компании

Проектируемое предприятие создаётся в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью под фирменным наименованием ООО «Игровая Синергия». Выбор названия отражает суть продукта, рождающегося на стыке методологии, гейм-дизайна и технологий, а также его главную потребительскую ценность – синергетический эффект, возникающий у участников в ходе игрового взаимодействия. Организационно-правовая форма ООО выбрана по следующим основаниям: она обеспечивает защиту личного имущества учредителей от предпринимательских рисков (участники отвечают по обязательствам общества только в пределах своих долей в уставном капитале); статус ООО повышает доверие со стороны корпоративных заказчиков (B2B-сегмент), для которых работа с юридическим лицом является стандартным требованием; кроме того, данная форма позволяет применять упрощённую систему налогообложения и претендовать на меры государственной поддержки малого предпринимательства.

Местом регистрации и фактического размещения офисно-производственных помещений выбрана Пензенская область. Данный выбор обусловлен рядом факторов: в регионе активно развивается деловая инфраструктура, действуют предприятия, малый и средний бизнес, заинтересованные в развитии персонала – это создаёт стабильный потенциальный спрос на бизнес-игры. Арендные ставки и уровень заработной платы в Пензенской области существенно ниже, чем в столичных регионах, что позволяет минимизировать постоянные издержки на начальном этапе. Кроме

того, кадровый резерв для проектируемой компании формирует Пензенский государственный университет, выпускающий специалистов в области менеджмента, экономики и информационных технологий.

Миссия ООО «Игровая Синергия» сформулирована следующим образом: предоставление корпоративному рынку методически обоснованных игровых инструментов, которые развивают системное мышление, управленческие навыки и командное взаимодействие в интерактивном формате. Корпоративный слоган «Обучаем играя. Развиваем системно» подчёркивает двойную направленность деятельности: на вовлечение и увлекательность процесса и одновременно на получение измеримого образовательного результата.

Для ООО «Игровая Синергия» спроектирована линейно-функциональная организационная структура управления. Выбор матричной структуры обоснован проектно-ориентированным характером деятельности: основной вид деятельности – выполнение уникальных проектов по разработке бизнес-игр под конкретных заказчиков. В матричной модели функциональные подразделения (отдел методологии, отдел разработки и дизайна, отдел маркетинга и продаж) служат центрами компетенций, в которых сосредоточена профильная экспертиза и создаются условия для профессионального развития сотрудников. При поступлении заказа из этих функциональных подразделений формируется временная кросс-функциональная проектная команда, возглавляемая руководителем проекта из проектного офиса. Такая модель обеспечивает гибкость (возможность быстро собирать команды под конкретные задачи), равномерную загрузку персонала и накопление экспертизы в рамках функциональных подразделений.

Линейно-функциональная структура позволяет сочетать преимущества функциональной и проектной специализации. Сотрудники сохраняют постоянную принадлежность к функциональным подразделениям, что обеспечивает им методическую поддержку, карьерный рост и обмен опытом внутри своей профессиональной области. Одновременно они включаются в

проектные команды, где подчиняются руководителю проекта на время выполнения конкретного заказа [16, с. 310 - 315].

Применительно к ООО «Игровая Синергия» линейно-функциональная структура реализуется следующим образом. На постоянной основе функционируют четыре функциональных подразделения: отдел методологии (2 чел.), отдел разработки и дизайна (3 чел.), отдел маркетинга и продаж (3 чел.), административно-производственный отдел (4 чел.), а также руководство (2 чел.) и проектный офис с координатором проектов (1 чел.), который непосредственно руководит деятельностью гейм-дизайнера, графического дизайнера и технического специалиста в рамках исполняемых проектов.

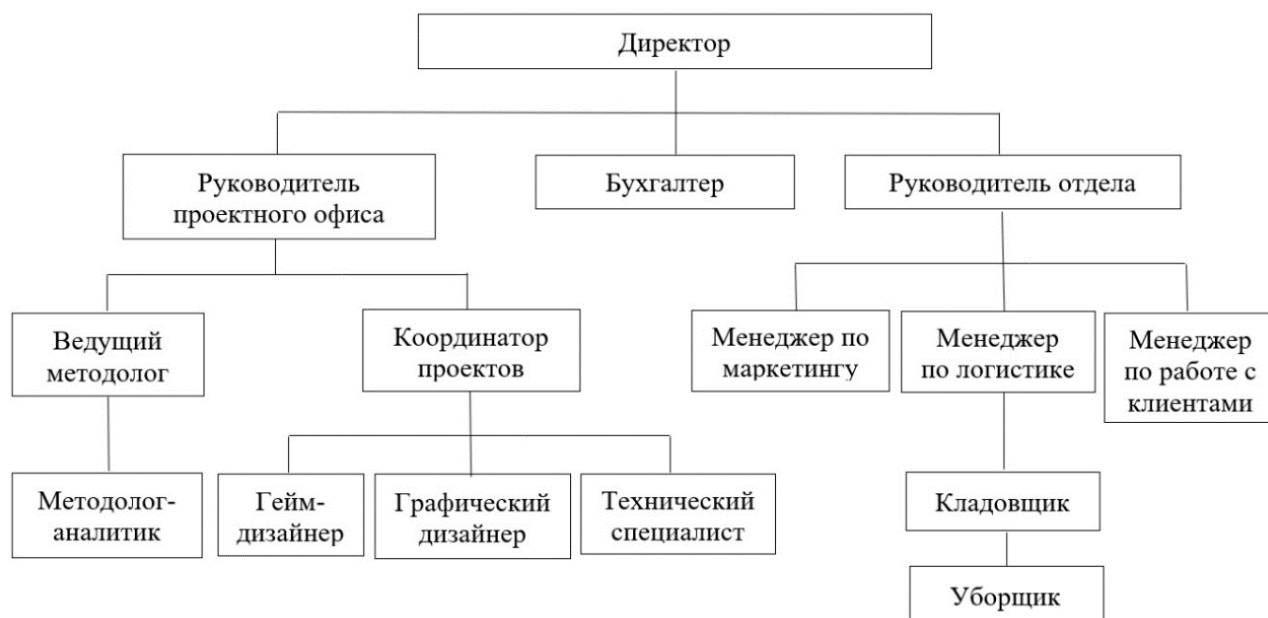


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Игровая Синергия» [составлен автором]

Детализированный состав подразделений, их функции и численность персонала представлены в таблице 5 (см. Приложение А).

Следует отметить, что заработная плата указана без учёта страховых взносов. С учётом взносов по ставке 30% (до получения статуса микропредприятия) фонд оплаты труда составляет около 1 189,5 тыс. руб. в месяц. После перехода на пониженный тариф (15% с выплат сверх МРОТ) сумма снижается. Бухгалтер на аутсорсинге (передача части бизнес-процессов,

функций или задач компании внешним подрядчикам) оплачивается отдельно и не входит в штат.

Стартовая численность персонала установлена в количестве 15 штатных единиц. Данная численность выбрана не случайно: в соответствии со статьёй 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209 - ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [7] (при этом следует различать ограничения, установленные статьёй 7 Закона № 14 - ФЗ, которые касаются предельного числа участников-собственников общества, а не наёмных работников), одним из критериев отнесения хозяйственного общества (в том числе ООО) к категории «микропредприятие» является среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год не более 15 человек. Соответствие данному критерию позволяет проектируемому ООО «Игровая Синергия» получить официальный статус микропредприятия.

Наличие такого статуса предоставляет предприятию ряд существенных преимуществ. В соответствии с подпунктом 17 пункта 1 и пунктом 2.2 статьи 427 Налогового кодекса Российской Федерации, субъекты малого и среднего предпринимательства (включая микропредприятия) вправе применять с 1 апреля 2020 года пониженный тариф страховых взносов в размере 15% с выплат работникам, превышающих полуторакратный минимальный размер оплаты труда (МРОТ), установленный на начало расчётного периода (в 2026 году МРОТ составляет 22 440 рублей). Помимо этого, микропредприятия освобождаются от обязанности разрабатывать локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, и могут использовать типовую форму трудового договора, утверждённую Постановлением Правительства РФ от 27.08.2016 № 585 [3].

Фирменный логотип компании (рисунок 4) представляет собой современное минималистичное изображение: центральный элемент — стилизованная стрела, собранная из элементов пазла. Стрела направлена вверх, что символизирует рост, развитие бизнес-показателей и стремление компании и её клиентов к прогрессу. Элементы пазла символизируют сборку знаний,

навыков и компетенций в целостную систему, а также командное взаимодействие. Глубокий синий цвет выбран как символ технологичности и профессиональности, оранжевый передаёт энергию, креативность и инновационность подхода.



Рисунок 4 – Логотип ООО «Игровая Синергия» [составлен автором]

Система мотивации персонала выстроена на принципах сбалансированности материальных и нематериальных стимулов. Материальная составляющая включает конкурентоспособный фиксированный оклад, размер которого определён на основе анализа рынка труда Пензенской области, и ежеквартальную проектную премию, привязанную к ключевым показателям эффективности (KPI): соблюдение календарных сроков (вес 30%), удовлетворённость заказчика по итогам проекта (вес 40%), соблюдение бюджета проекта (вес 30%). Премия распределяется между членами проектной команды пропорционально их вкладу, который оценивается руководителем проекта и утверждается руководителем проектного офиса.

Нематериальная мотивация реализуется через создание комфортной творческой среды, гибкий график работы для творческих специалистов

(методологов, дизайнеров), оплату участия в профильных конференциях и курсах повышения квалификации, публичное признание достижений (доска почёта, внутренние коммуникации).

Помимо системы мотивации, в компании разработана программа обучения и повышения квалификации персонала. Ежегодные затраты на обучение специалистов (ведущего методолога, гейм-дизайнера, технического специалиста) запланированы в размере 250 тыс. рублей. Данная сумма включает: участие в профильных конференциях и форумах по корпоративному обучению и геймификации (100 тыс. руб.); оплату курсов повышения квалификации по специализированным программам (гейм-дизайн, андрагогика, проектный менеджмент) (90 тыс. руб.); приобретение методической и профессиональной литературы, доступ к электронным библиотекам и базам знаний (60 тыс. руб.).

Обучение персонала позволяет поддерживать высокий уровень экспертизы, что является критически важным для компании, работающей в интеллектуальной и креативной сфере. Инвестиции в развитие сотрудников рассматриваются как стратегические, направленные на повышение качества продуктов и укрепление конкурентных позиций предприятия.

Подбор и отбор персонала. При найме приоритет отдаётся кандидатам, обладающим уникальной комбинацией компетенций (методологическая экспертиза в области обучения взрослых, навыки гейм-дизайна, опыт работы с корпоративными заказчиками), поиск осуществляется через профессиональные сообщества, сотрудничество с Пензенским государственным университетом и по рекомендациям действующих сотрудников, а предусмотренный трёхмесячный испытательный срок позволяет оценить профессиональную пригодность и совместимость с командой.

Адаптация новых сотрудников. Программа адаптации, рассчитанная на первый месяц работы и включающая ознакомление с деятельностью компании, закрепление наставника из числа опытных специалистов и введение в текущие проекты с постепенным расширением зоны ответственности, направлена на

минимизацию стрессового периода и быстрое включение новичка в рабочие процессы.

Оценка персонала. Полугодовая оценка персонала проводится по двум направлениям (оценка достижения KPI, включающая соблюдение сроков, удовлетворённость заказчика и соблюдение бюджета проекта для всех членов проектных команд, и оценка профессиональных компетенций, проводимая руководителем отдела совместно с руководителем проектного офиса на основе анализа качества методических разработок, креативности предложений и умения работать в команде), а по её итогам принимаются решения о премировании, повышении квалификации, корректировке индивидуальных планов развития или, в исключительных случаях, о расторжении трудового договора.

Система мотивации (подробно описана выше) сочетает материальные (оклад, ежеквартальная проектная премия) и нематериальные стимулы (гибкий график, оплата обучения, публичное признание).

Обучение и развитие. Запланированы ежегодные затраты в размере 250 тыс. рублей на повышение квалификации ключевых специалистов (участие в конференциях, курсы по гейм-дизайну и андрагогике, приобретение профессиональной литературы). Кроме того, внутри компании организуются мастер-классы и обмен опытом между сотрудниками (например, технический специалист обучает проектную команду работе с новыми цифровыми инструментами).

Социальный пакет включает официальное трудоустройство с полным соблюдением Трудового кодекса РФ, оплачиваемые отпуска и больничные листы, компенсацию расходов на мобильную связь для менеджеров по продажам, а также возможность использования гибкого графика работы для творческих специалистов. В перспективе планируется введение дополнительного медицинского страхования (ДМС) для всех сотрудников.

Управление знаниями. Для снижения зависимости от ключевых специалистов и сохранения экспертизы в компании формируется электронная

база методических материалов, доступ к которой имеют все сотрудники, а её обновление и пополнение входит в функциональные обязанности ведущего методолога.

Реализация перечисленных мероприятий направлена на создание комфортной и продуктивной рабочей среды, снижение текучести кадров, повышение лояльности сотрудников и рост качества выпускаемых продуктов и удовлетворённости заказчиков.

Таким образом, спроектированная система менеджмента ООО «Игровая Синергия» учитывает отраслевую специфику производства бизнес-игр, ориентирована на гибкость и адаптивность к изменениям рыночной среды, а также на оптимизацию налоговой и административной нагрузки за счёт статуса микропредприятия, при этом созданные организационная структура и система мотивации создают основу для эффективного управления проектами и удержания ключевых сотрудников, а разработанные решения могут быть использованы при практической реализации предприятия.

3.2 Формирование стратегии развития компании

Для определения стратегических приоритетов ООО «Игровая Синергия» проведён комплексный SWOT-анализ, позволяющий систематизировать ключевые факторы внутренней и внешней среды (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Игровая Синергия» [составлена автором]

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>1. Линейно-функциональная организационная структура, обеспечивающая быстрое развёртывание кросс-функциональных проектных команд без дублирования функций.</p> <p>2. Бизнес-модель «коробочного» продукта с возможностью кастомизации, позволяющая занять средний ценовой сегмент, не охваченный конкурентами.</p> <p>3. Наличие цифрового блока как конкурентное преимущество перед настольными студиями.</p>	<p>1. Отсутствие узнаваемого бренда и портфеля реализованных кейсов на момент старта деятельности.</p> <p>2. Ограниченный маркетинговый бюджет, не позволяющий проводить масштабные рекламные кампании на федеральном уровне.</p> <p>3. Зависимость от узкого круга ключевых специалистов (ведущий методолог, гейм-дизайнер). Уход одного из них может парализовать разработку на срок до двух месяцев.</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>1. Устойчивый рост российского EdTech-рынка (ежегодный прирост B2B - сегмента 20–25%), подтверждённый отраслевой статистикой</p> <p>2. Импортозамещение и уход западных провайдеров бизнес-симуляций, создавшие спрос на локальные продукты, адаптированные к российской деловой культуре.</p> <p>3. Низкий порог входа в нишу «коробочных» кастомизируемых продуктов – отсутствие жёсткой конкуренции в среднем ценовом сегменте.</p> <p>4. Наличие государственных программ поддержки инновационного малого предпринимательства (гранты Фонда содействия инновациям, налоговые каникулы для ИТ-компаний).</p>	<p>1. Усиление конкуренции со стороны крупных EdTech-платформ (Mirapolis, WebSoft), которые могут начать развивать собственные линейки кастомизируемых игр, используя несопоставимые маркетинговые бюджеты.</p> <p>2. Сокращение корпоративных HR-бюджетов в периоды макроэкономической нестабильности, что может привести к заморозке проектов по обучению.</p> <p>3. Риск копирования игровых механик конкурентами из-за правовой неопределённости в их охране.</p> <p>4. Сложность поиска высококвалифицированных кадров в Пензенской области – возможна необходимость привлечения специалистов из других регионов с повышением затрат на оплату труда.</p>

На основании проведённого SWOT-анализа и с учётом стадии жизненного цикла предприятия (создание и выход на рынок) в качестве базовой корпоративной стратегии выбрана стратегия концентрированного роста. Данная стратегия предполагает усиление позиций компании на уже освоенном рынке (B2B-сегмент корпоративного обучения) с помощью существующего продукта – линейки «коробочных» бизнес-игр с возможностью кастомизации [8, с. 112]. Реализация стратегии концентрированного роста будет осуществляться поэтапно.

Первый этап (12–18 месяцев с момента запуска). Компания фокусируется на разработке и продвижении базовой «коробочной» (готовой типовой, поставляемой в виде физического комплекта) бизнес-игры, ориентированной на средний ценовой сегмент B2B-рынка Пензенской области и близлежащих регионов (Самарская, Волгоградская, Нижегородская области, Республика Мордовия). На данном этапе также завершается формализация методической базы и отработка операционных процессов (брифование, прототипирование, тестирование, производство).

Второй этап (18–36 месяцев). После подтверждения конкурентоспособности основного продукта и выхода на операционную безубыточность компания приступает к географическому расширению на рынки соседних регионов-миллионников (Нижний Новгород, Казань, Самара, Волгоград) и продуктовой диверсификации. Конкурентоспособность продукта признаётся подтверждённой при наличии не менее пяти успешно реализованных проектов с положительной обратной связью от заказчиков, достижении плановых квартальных показателей выручки (от 3 300 тыс. руб.) и формировании портфеля публичных кейсов. Продуктовая диверсификация включает: создание упрощённой B2C-версии исходной игры (урезанная комплектация, отсутствие глубокой кастомизации, цена 80–150 тыс. рублей) для продажи частным тренерам и малым тренинговым компаниям, а также разработку цифровой бизнес-симуляции на базе отработанной настольной механики (переход в формат SaaS – программное обеспечение как услуга – с ежемесячной подпиской).

В рамках общей корпоративной стратегии концентрированного роста разработаны следующие функциональные стратегии, детализирующие направления деятельности предприятия.

Продуктовая стратегия основана на методологии гибкой разработки (Agile, Scrum). Процесс создания каждой новой игры будет организован в виде коротких итераций продолжительностью 3–4 недели, каждая из которых завершается получением работающей версии продукта, пригодной для

тестирования (например, прототип ключевой игровой механики, первый вариант сценария, тестовый образец графики). По итогам каждой итерации проводится демонстрация с участием заказчика или фокус-группы, что обеспечивает непрерывное уточнение требований и минимизирует риск создания продукта, не соответствующего ожиданиям.

Маркетинговая стратегия выстраивается на основе позиционирования компании как надёжного, методически компетентного и креативного партнёра для корпоративного сектора. Доля маркетингового бюджета распределена следующим образом: 45% – прямые продажи (работа менеджеров с корпоративными клиентами), 25% – event-маркетинг (проведение демонстрационных игр, участие в конференциях), 20% – digital-продвижение (SEO, контекстная и таргетированная реклама, ведение экспертного блога о геймификации в корпоративном обучении), 10% – партнёрские программы (агентские соглашения с консалтинговыми компаниями и LMS-платформами). Ключевым инструментом генерации лидов являются бесплатные демонстрационные игры для потенциальных заказчиков, что позволяет в интерактивном формате продемонстрировать ценность продукта. В Пензенской области планируется провести не менее 10 демо-сессий в первый год деятельности, приглашая представителей крупнейших работодателей региона (заводы «Пензмаш», «Пензтекстильмаш», «Биосинтез», Пензенский артиллерийский инженерный институт, администрация города и области).

Ценовая стратегия предполагает ориентацию на два сегмента с различными подходами к ценообразованию. Для B2B-сегмента (корпоративные клиенты – HR-департаменты, корпоративные университеты, консалтинговые компании) как основного источника выручки устанавливается цена на базовую версию «коробочной» игры в диапазоне 500–900 тыс. рублей, а услуги кастомизации – от 800 тыс. до 1,5 млн рублей в зависимости от глубины доработок. Для B2C-сегмента (частные бизнес-тренеры, самозанятые, малые тренинговые компании) как дополнительного канала сбыта предлагается упрощённая версия игры по цене 80–150 тыс. рублей. Такое ценообразование

позволяет охватить две платёжеспособные аудитории с минимальной каннибализацией, обеспечивая при этом достаточный уровень рентабельности. Средний чек в B2B-сегменте формирует основную выручку, тогда как доступная цена в B2C-сегменте способствует быстрому расширению клиентской базы и повышению узнаваемости бренда.

Инвестиционная стратегия базируется на использовании собственных средств учредителей на первом этапе. Стартовые инвестиции в размере 9 млн рублей (детально представленные в параграфе 3.4, таблица 7) покрывают регистрацию юридического лица, разработку фирменного стиля и сайта, закупку оборудования, аренду помещения, трёхмесячный фонд оплаты труда, создание прототипа первой игры, печать стартового тиража (30 комплектов) и маркетинговый бюджет на первые три месяца. Выход на операционную безубыточность запланирован на второй квартал первого года деятельности, что подтверждается расчётами точки безубыточности. Для финансирования второго этапа (географического расширения и продуктовой диверсификации) рассматриваются следующие источники: реинвестированная прибыль, получаемая со второго года деятельности, а также привлечение грантовой поддержки (Фонд содействия инновациям, программа «Старт»). В плановом периоде (3–5 лет) возможно привлечение заёмного финансирования для масштабирования бизнеса.

Кадровая стратегия направлена на формирование стабильного и высококвалифицированного коллектива, способного реализовывать проекты в условиях высокой неопределённости и творческой активности. Основные элементы кадровой стратегии включают: подбор персонала с уникальной комбинацией компетенций (методолог + гейм - дизайнер) через целевое сотрудничество с Пензенским государственным университетом и привлечение специалистов из смежных регионов при необходимости; систему мотивации, описанную в параграфе 3.1 (фиксированный оклад + ежеквартальная проектная премия по KPI); программу обучения и повышения квалификации с ежегодным бюджетом 250 тыс. рублей, направленную на поддержание актуальности

методической базы и технологических компетенций; формирование кадрового резерва и формализацию процессов управления знаниями (создание базы методических решений, чек-листов, сценарных шаблонов) для снижения зависимости от ключевых специалистов.

Таким образом, сформированная стратегия развития учитывает как внутренние возможности предприятия, так и внешние рыночные условия. Стратегия концентрированного роста, детализированная через продуктовую, маркетинговую, ценовую, инвестиционную и кадровую функциональные стратегии, создаёт основу для устойчивого роста и укрепления конкурентных позиций ООО «Игровая Синергия». Поэтапная реализация позволяет минимизировать риски, последовательно наращивать компетенции и рыночное присутствие, а также своевременно корректировать направления развития в зависимости от достигнутых результатов и изменения внешней среды.

3.3 Предложения по организации операционных и логистических процессов

Для обеспечения предсказуемой, ритмичной и экономически эффективной работы ООО «Игровая Синергия» разработана целостная операционная модель, объединяющая в единый управленческий контур два параллельных, но тесно взаимосвязанных процессных направления. Первое направление охватывает полный цикл разработки креативного и методического контента – от первоначального осмысления потребностей заказчика до создания готового к тиражированию оригинал-макета игры. Второе направление связано с материальным воплощением этого контента – производством и дистрибуцией физических тиражей, а также с логистическим обеспечением проекта. Сопряжение этих двух направлений в единой системе операционного менеджмента является необходимым условием соблюдения

сроков исполнения заказов и формирования у клиентов доверия к надёжности компании.

Начальной точкой операционного процесса любого проекта выступает этап брифинга. Менеджер по работе с корпоративными клиентами совместно с ведущим методологом проводят серию глубинных, структурированных интервью с представителями заказчика (HR-директором, руководителем учебного центра, инициатором проекта). Цель этих интервью – не просто сбор формальных требований, а выявление глубинных бизнес-потребностей, которые должны быть удовлетворены посредством разрабатываемой игры. Уточняются: конкретные компетенции, подлежащие развитию или оценке; характеристики целевой аудитории (должностной уровень, опыт, численность); контекст и частота предполагаемого использования игры; бюджетные и временные ограничения. Параллельно ведущий методолог формулирует первичную методическую гипотезу-предположение о том, через какие игровые механики и сценарии могут быть достигнуты заявленные обучающие цели.

Результаты этой совместной аналитической работы фиксируются в формализованном документе «Бриф и методическая концепция», который включает: описание бизнес-контекста и проблем заказчика, перечень целевых компетенций с операционализированными индикаторами, предварительную архитектуру игровой системы (типы игроков, роли, ключевые механики), план оценки результатов (какие данные собираются, как интерпретируются). Документ утверждается уполномоченным представителем заказчика. Данная процедура выступает необходимым контрольным рубежом, позволяющим зафиксировать взаимные ожидания и объём проекта, предотвратив тем самым последующее неконтролируемое расширение содержания, которое является одной из главных причин превышения бюджетов в креативных индустриях [16, с. 205].

После утверждения методической концепции проект переходит на этап прототипирования. Гейм-дизайнер и графический дизайнер в плотном взаимодействии создают минимально жизнеспособный прототип (Minimum

Viable Product, MVP) будущей игры. Прототип включает упрощённую, но полностью работоспособную версию ключевой игровой механики (один игровой цикл), несколько базовых карточек с кейсами или заданиями, а также черновой визуальный стиль (graybox – неотрисованные, но функциональные элементы) – этот прототип сначала подвергается внутреннему тестированию силами проектной команды (dev - test), в ходе которого проверяются принципиальная работоспособность механик, отсутствие критических дисбалансов и внутренняя логическая непротиворечивость правил.

После устранения выявленных на внутреннем тесте замечаний прототип выносится на внешнюю фокус-группу, формируемую из 8–12 человек, чьи социально-демографические и профессиональные характеристики максимально близки к параметрам целевой аудитории, определённой в брифе. Задачей фокус-группы является получение объективной, многоаспектной обратной связи по следующим параметрам: дидактическая ценность (чему научились участники), вовлекающий потенциал (удержание внимания, интерес), интуитивная понятность правил (сколько времени потребовалось на освоение), эстетическая привлекательность. Для сбора обратной связи используются специально разработанные анкеты, сочетающие закрытые шкальные вопросы (от 1 до 5) с открытыми вопросами, стимулирующими развёрнутые комментарии. Все зафиксированные предложения документируются в протоколе фокус-группы, после чего команда проекта предпринимает итерационную доработку прототипа. Описанный цикл «прототипирование - тестирование - доработка» повторяется до тех пор, пока не будут достигнуты стабильные показатели удовлетворённости (средняя оценка не ниже 4,2 по ключевым параметрам).

Когда прототип признаётся успешно прошедшим все итерации, проект переходит на этап полноценного производства контента. Ведущий методолог, гейм-дизайнер и графический дизайнер последовательно разрабатывают окончательные версии всех содержательных и визуальных компонентов игры: финальный текст сценария и правил (объёмом от 50 до 200 страниц в

зависимости от сложности), полный комплект игровых карт (от 60 до 300 штук), дизайн игрового поля, оформление упаковки, бланки для подсчёта очков, дополнительные материалы (инструкции для ведущего, методические рекомендации). Контроль полноты и качества на данном этапе осуществляется при помощи детализированного чек-листа, в котором поименован каждый элемент, подлежащий производству, и указаны требования к его содержанию, формату и оформлению.

Параллельно технический специалист осуществляет вёрстку оригинал-макетов для типографии в соответствии с техническими требованиями печатного производства (цветовая модель CMYK, разрешение 300 dpi, вылеты под обрез, поля для склейки и т.п.). Если игра предполагает гибридный формат, технический специалист завершает разработку цифровых компонентов - веб - интерфейса для ввода решений игроков (расчётная форма) и аналитической панели для тренера (визуализация результатов по командам и индивидуально).

После завершения вёрстки оригинал-макеты передаются менеджером по логистике в типографию, с которой у компании заключён рамочный договор на оказание полиграфических услуг. В договоре оговариваются: сроки изготовления (стандартно 10–15 рабочих дней для тиража до 50 комплектов), требования к материалам (картон плотностью не менее 250 г/м² для карт, бумага с ламинацией для полей и инструкций), порядок приёмки и возврата брака. Координатор проектов отслеживает соблюдение типографией согласованных сроков и организует выборочную приёмку готового тиража. Процедура приёмки включает проверку одного случайным образом отобранного экземпляра из партии на точность цветопередачи (сравнение с утверждённым эталонным образцом), соответствие размеров, целостность упаковки, правильность комплектации (наличие всех карт, полей, инструкций) и общее качество полиграфии. Только после документального подтверждения соответствия образца установленным требованиям весь тираж оприходуется на склад готовой продукции.

Завершающий этап операционного цикла включает отгрузку готового тиража клиенту и постпроектную аналитику. Менеджер по работе с корпоративными клиентами согласовывает с заказчиком точный адрес и удобное время доставки, после чего менеджер по логистике организует транспортировку (силами собственного автомобиля или службой доставки – на начальном этапе используется собственная доставка для экономии и контроля).

Одновременно с физической отгрузкой клиенту передаётся полный пакет сопроводительной документации: товарная накладная, акт приёма - передачи, комплект методических рекомендаций по проведению игры (подготовленный ведущим методологом), а также, при необходимости, лицензионный договор на цифровые компоненты. Спустя две–три недели после внедрения игры у заказчика менеджер по работе с клиентами запрашивает формализованную обратную связь по стандартизированной анкете (оцениваются удобство использования, качество материалов, достижение обучающих целей, готовность рекомендовать компанию коллегам). Эта обратная связь служит одновременно и для расчёта переменной части премии сотрудников (удовлетворённость заказчика – 40% KPI), и для накопления данных, используемых при совершенствовании продукта и пополнении кейс-портфолио для маркетинговых материалов.

Логистические процессы (управление движением материальных и информационных потоков: от закупки сырья до доставки готового продукта клиенту) в ООО «Игровая Синергия» выстраиваются на принципе строгого разделения материальных потоков. Складское хозяйство организовано таким образом, что зона хранения сырья и материалов для прототипирования (тестовая бумага, картриджи, кубики, заготовки для фишек) физически и административно изолирована от склада готовой продукции. Это позволяет, с одной стороны, исключить смешивание учётных данных и санитарные риски (готовые игровые компоненты требуют условий хранения, отличных от расходных материалов), с другой – оперативно удовлетворять потребности проектных команд в материалах для создания прототипов, не создавая помех

для отгрузочных операций. Цифровые компоненты игры (веб-интерфейсы, аналитические панели) распространяются не физически, а через специализированный защищённый личный кабинет клиента на корпоративном сайте компании. Доступ предоставляется на основании лицензионного договора, где оговариваются сроки, количество пользователей и правила обработки данных в соответствии с Федеральным законом № 152 - ФЗ «О персональных данных» [6].

В рамках параграфа разработана целостная операционная модель ООО «Игровая Синергия», объединяющая два параллельных процессных направления: разработку креативного и методического контента, а также материальное воплощение продукта (производство и дистрибуцию физических тиражей). Сопряжение этих направлений в единой системе операционного менеджмента является необходимым условием соблюдения сроков исполнения заказов и формирования доверия со стороны клиентов. Начальной точкой операционного процесса определён этап брифинга, в ходе которого менеджер по работе с клиентами совместно с ведущим методологом проводят глубинные интервью для выявления бизнес-потребностей заказчика, а результаты фиксируются в документе «Бриф и методическая концепция», утверждаемом заказчиком для предотвращения неконтролируемого расширения объёма работ.

Этап прототипирования предполагает создание минимально жизнеспособного прототипа (MVP), который последовательно проходит внутреннее тестирование силами проектной команды и внешнюю оценку на фокус-группе из 8–12 человек, приближенных по характеристикам к целевой аудитории. Цикл «прототипирование - тестирование - доработка» повторяется до достижения стабильных показателей удовлетворённости (средняя оценка не ниже 4,2 по ключевым параметрам). После утверждения прототипа проект переходит на этап полноценного производства контента, где разрабатываются финальные версии всех компонентов игры (сценарий, карты, поле, упаковка, цифровые компоненты), а контроль качества осуществляется с помощью детализированного чек-листа. Вёрстка оригинал-макетов для типографии

выполняется техническим специалистом с соблюдением требований печатного производства, после чего менеджер по логистике передаёт макеты в типографию и организует выборочную приёмку готового тиража.

Логистические процессы выстроены на принципе строгого разделения материальных потоков: зона хранения сырья и материалов для прототипирования изолирована от склада готовой продукции, что исключает смешивание учётных данных и санитарные риски. Цифровые компоненты игры распространяются не физически, а через защищённый личный кабинет клиента на корпоративном сайте на основании лицензионного договора. Завершающий этап включает отгрузку тиража клиенту и постпроектную аналитику: спустя две–три недели после внедрения игры запрашивается формализованная обратная связь, которая служит как для расчёта переменной части премии сотрудников (удовлетворённость заказчика – 40% KPI), так и для совершенствования продукта и пополнения кейс-портфолио.

Итак, разработана целостная операционная модель ООО «Игровая Синергия», объединяющая два взаимосвязанных направления: разработку креативного и методического контента, а также материальное воплощение продукта. Определены ключевые этапы операционного цикла: брифинг, прототипирование, производство контента и отгрузка с постпроектной аналитикой. Логистические процессы выстроены на принципе строгого разделения материальных потоков: зона хранения сырья изолирована от склада готовой продукции, цифровые компоненты распространяются через защищённый личный кабинет клиента, что соответствует требованиям Федерального закона № 152 - ФЗ «О персональных данных». Предложенная модель обеспечивает прозрачность, управляемость и минимизацию производственных рисков, создавая основу для соблюдения сроков исполнения заказов и формирования доверия со стороны клиентов.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Завершающим этапом проектирования системы менеджмента ООО «Игровая Синергия» выступает комплексное экономическое обоснование, включающее оценку стартовых инвестиций, план доходов и расходов, анализ точки безубыточности и расчёт срока окупаемости.

Стартовые инвестиции. Потребность в первоначальном капитале определена на основе детализированной сметы. Совокупный объём инвестиций составляет 9 млн руб. – все подсчёты указаны в таблице 7 (см. Приложение Б). Источником финансирования стартовых инвестиций являются заёмные средства. Планируется привлечение банковского кредита на сумму 9 млн рублей под 15–18% годовых на срок 3–5 лет. Выбор заёмного финансирования обусловлен отсутствием достаточных собственных средств у учредителей на начальном этапе.

План доходов и расходов (таблица 8) построен на консервативных оценках, то есть предполагает намеренно сдержанный сценарий продаж. В отличие от оптимистичного прогноза, который исходил бы из быстрого захвата доли рынка и высокого спроса с первых месяцев, консервативный подход закладывает минимальные объёмы выручки в первом квартале и их постепенный, реалистичный рост по мере накопления портфеля реализованных кейсов, проведения демонстрационных игр для потенциальных заказчиков и укрепления репутации на региональном рынке. Такой метод финансового планирования признаётся в экономической литературе наиболее надёжным для стартапов на начальной стадии, поскольку он позволяет выявить зоны потенциальных кассовых разрывов и своевременно сформировать необходимые резервы ликвидности для покрытия текущих обязательств.

Доходная часть плана сформирована исходя из трёх продуктовых направлений, каждое из которых характеризуется собственной динамикой поступления выручки и сезонной неравномерностью спроса. Первое

направление – продажа базовых «коробочных» версий игр – генерирует выручку, начиная с первого квартала (600 тыс. руб.), поскольку на момент запуска уже имеется небольшой стартовый тираж (30 комплектов), напечатанный за счёт инвестиционных средств. К четвёртому кварталу продажи по данному направлению достигают 1 800 тыс. руб. за счёт повторных заказов от первых клиентов, апробировавших продукт, а также распространения информации через HR-сообщества. Второе направление - услуги кастомизации, то есть адаптация готового продукта под отраслевые или корпоративные особенности заказчика. Выручка здесь возрастает с 200 тыс. руб. в первом квартале до 400 тыс. руб. в четвёртом, поскольку для оказания кастомизации требуется уже существующий, рыночно апробированный базовый продукт и сформированное доверие заказчика к его методическому качеству. Третье направление – индивидуальная разработка проектов «под ключ» - начинает приносить доход только со второго квартала (1 000 тыс. руб.), так как первый квартал преимущественно уходит на формирование портфеля заказов, проведение пилотных демонстраций и согласование технико-методических заданий с первыми заказчиками. К четвёртому кварталу выручка от индивидуальных проектов стабилизируется на уровне 1 500 тыс. руб. в квартал по мере отработки стандартных процедур взаимодействия с клиентами.

В первом квартале плановый убыток составляет 1 550 тыс. руб. и покрывается за счёт стартового инвестиционного резерва в размере 9 000 тыс. руб., что является нормальным для стартапа на этапе разворачивания операционной деятельности. Во втором квартале убыток сокращается до 150 тыс. руб., что означает фактическое достижение предприятием операционной безубыточности. Начиная с третьего квартала деятельность становится прибыльной: чистая прибыль составляет 560 тыс. руб., в четвёртом квартале – 830 тыс. руб. Важно подчеркнуть, что плановый убыток первого года в целом (310 тыс. руб.) сформирован исключительно за счёт отрицательного финансового результата первого полугодия; второе полугодие является

прибыльным, что подтверждает правильность выбранной операционной модели и обоснованность принятых допущений при планировании.

Таким образом, компания не нуждается в дополнительном финансировании сверх стартовых инвестиций, поскольку положительный денежный поток второго полугодия полностью компенсирует первоначальные затраты и позволяет начать формирование резервов на развитие. Консервативный сценарий, заложенный в таблицу 8, также предусматривает запас прочности: даже если фактическая выручка окажется ниже плановой на 15-20%, компания сохранит способность обслуживать обязательные платежи и выйдет на операционную безубыточность не позднее третьего квартала.

Таблица 8 – План доходов и расходов на первый год деятельности, тыс. руб.
[составлена автором]

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого за год
Доходы					
Продажа «коробочных» игр	600	1200	1500	1800	5100
Услуги кастомизации	200	300	300	400	1200
Индивидуальная разработка	0	1000	1500	1500	4000
Всего доходов	800	2500	3300	3700	10300
Расходы					
Фонд оплаты труда (со страховыми взносами)	1650	1700	1750	1800	6900
Аренда и офисные расходы	200	200	200	200	800
Маркетинг и продажи	200	250	250	250	950
Производство тиражей	180	380	420	500	1480
Прочие и административные расходы	120	120	120	120	480
Всего расходов	2350	2650	2740	2870	10610
Чистая прибыль	- 1550	- 150	560	830	- 310

Анализ безубыточности. Для оценки финансовой устойчивости проекта выполнен расчёт точки безубыточности (критического объёма продаж), при котором совокупные доходы покрывают все текущие расходы. При проведении

расчёта постоянные расходы были агрегированы по следующим статьям: аренда и офисные расходы (800 тыс. руб. в год), маркетинг и продажи (950 тыс. руб. в год), прочие и административные расходы (480 тыс. руб. в год), а также условно - постоянная часть фонда оплаты труда (оклады административного и вспомогательного персонала, не зависящие напрямую от объёма производства) - 60% от ФОТ, или 4 140 тыс. руб. в год. Общая сумма постоянных расходов составила $800+950+480+4140 = 6\,370$ тыс. руб. в год.

Переменные расходы представлены затратами на производство тиражей (1 480 тыс. руб. в год) и сдельной частью оплаты труда творческого персонала (40% от ФОТ, или 2 760 тыс. руб. в год). Точка безубыточности в денежном выражении: $6370 / 0,588 \approx 10\,833$ тыс. руб. в год, или около 2 708 тыс. руб. в квартал. Сопоставление этого порогового значения с фактически прогнозируемыми доходами показывает, что уже во втором квартале выручка (2 500 тыс. руб.) близка к точке безубыточности (не хватает 208 тыс. руб.), а в третьем и четвёртом кварталах превышение становится значительным (3 300 и 3 700 тыс. руб. соответственно). Запас финансовой прочности (отношение фактической выручки к точке безубыточности) в четвёртом квартале составляет $3700/2708 \approx 1,37$, что является приемлемым показателем для стартапа первого года деятельности.

На рисунке 5 графически представлено соотношение выручки, постоянных и переменных затрат, а также определена точка безубыточности проектируемого предприятия. По оси абсцисс отложен объём производства, по оси ординат – затраты и выручка в тыс. руб.

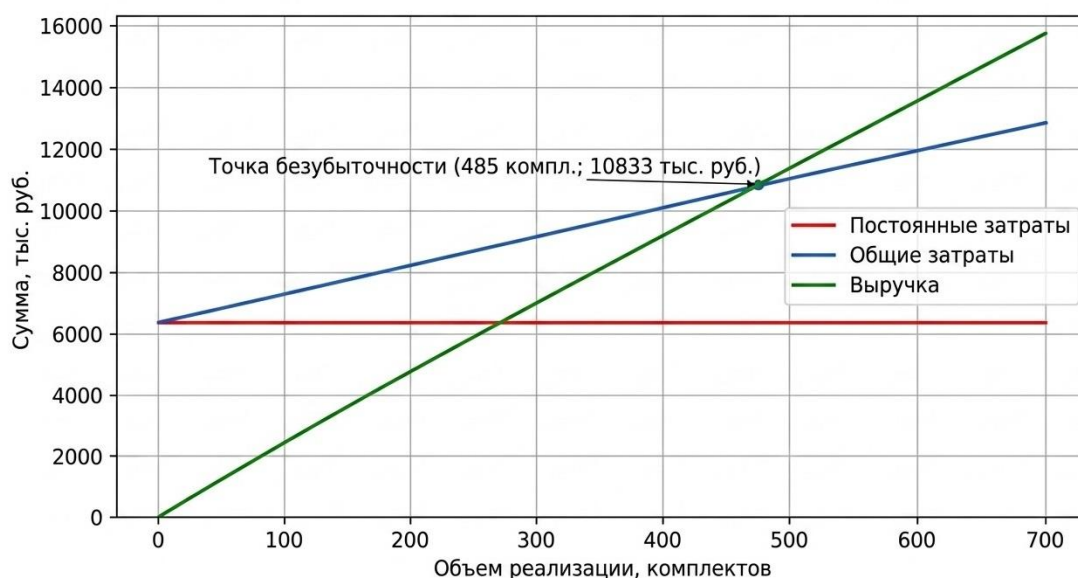


Рисунок 5 – График точки безубыточности ООО «Игровая Синергия»
[составлен автором]

Как видно из рисунка 5, пересечение линии выручки и линии общих затрат происходит при объеме реализации около 485 комплектов. Именно этот объем является критическим: при продаже менее 485 комплектов предприятие несёт убытки, при превышении – начинает получать прибыль. Плановый объем продаж в первый год составляет 5 550 комплектов, что значительно выше точки безубыточности, следовательно, проект обладает достаточным запасом финансовой прочности.

Срок окупаемости. Заключительным элементом экономического обоснования выступает оценка периода возврата стартовых инвестиций. В работе применялся простой (статический) метод расчёта срока окупаемости, позволяющий определить количество месяцев, необходимое для того, чтобы накопленная чистая прибыль покрыла первоначальные вложения. Принимая во внимание плановый убыток первого года (310 тыс. рублей) и прогнозируемую чистую прибыль второго года (ориентировочно 2 800 тыс. рублей, исходя из роста выручки на 30% и оптимизации постоянных расходов после выхода на операционную мощность), накопленная прибыль на конец второго года составит - 310+2800 = 2 490 тыс. рублей, что всё ещё не покрывает инвестиции в 9 000 тыс. рублей. Однако с учётом того, что во второй год прибыль нарастает

неравномерно (в первом полугодии она будет ниже среднего, во втором – выше), и при условии сохранения темпов роста, полный возврат инвестиций ожидается в конце третьего года деятельности.

В дипломе использован статический метод оценки инвестиций, так как цель работы – разработка системы менеджмента, а не точное финансовое моделирование. Дисконтированные показатели (NPV, DPP, PI) не рассчитывались, а достаточными для вывода о жизнеспособности проекта являются простой срок окупаемости и средняя норма рентабельности. На основе выполненных в параграфе 3.4 расчётов стартовых инвестиций, прогноза доходов и расходов, а также определения точки безубыточности были рассчитаны интегральные показатели эффективности проекта. Ставка дисконтирования принята на уровне стоимости заёмного капитала (15% годовых). Простой срок окупаемости составляет 36 месяцев, что соответствует плановому выходу на полное возмещение вложенных средств к концу третьего года деятельности. Средняя норма рентабельности, рассчитанная как отношение среднегодовой чистой прибыли к объёму инвестиций, достигла 19,6%. Результаты сведены в таблицу 9.

Таблица 9 – Интегральные показатели эффективности проекта ООО «Игровая Синергия» [составлена автором]

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15,0
Период окупаемости (простой), мес.	36
Средняя норма рентабельности	19,6

Проведённое экономическое обоснование позволяет сделать аргументированный вывод о том, что разработанная система менеджмента ООО «Игровая Синергия» является не только организационно проработанной, но и финансово состоятельной. Проект выходит на операционную безубыточность в течение трёх кварталов с момента начала деятельности, обладает достаточным запасом финансовой прочности (в четвёртом квартале – 1,37), что подтверждает его устойчивость к возможным колебаниям спроса, и в целом демонстрирует инвестиционную привлекательность для потенциальных

кредиторов и инвесторов. Устойчивость проекта обеспечивается интегральным эффектом от реализации всех компонентов спроектированной системы менеджмента: линейно-функциональная организационная структура позволяет рационально использовать ограниченный кадровый ресурс (15 штатных единиц) без дублирования функций; система материальной и нематериальной мотивации, привязанная к ключевым показателям эффективности (соблюдение сроков, бюджета и удовлетворённость заказчика), стимулирует сотрудников к выполнению проектов в установленных рамках; наконец, регламентированные операционные и логистические процессы минимизируют производственные ошибки, снижают репутационные риски и обеспечивают предсказуемость качества конечного продукта для корпоративных заказчиков.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке системы менеджмента предприятия по производству бизнес-игр, что обусловлено актуальностью развития рынка корпоративного обучения, возрастающим спросом на интерактивные форматы развития персонала и необходимостью создания эффективных управленческих решений для компаний, работающих в сфере образовательных технологий (EdTech). В современных условиях изменения рыночной конъюнктуры, ухода западных провайдеров и переориентации на отечественное производство игровых симуляций особое значение приобретает проектирование целостной системы менеджмента, способной интегрировать методические, креативные, технологические и коммерческие процессы в единую организационную рамку.

В ходе выполнения работы была достигнута поставленная цель – разработана комплексная система менеджмента предприятия, специализирующегося на производстве бизнес-игр для корпоративного сектора, включающая организационно-функциональную модель, стратегию развития, операционные регламенты и экономическое обоснование. Для достижения данной цели были последовательно решены задачи, сформулированные во введении: раскрыты теоретико-методические основы проектной деятельности, выявлены проблемы и перспективы её развития, систематизирована нормативно-правовая база, проведено маркетинговое исследование рынка, спроектирована организационно-функциональная модель, сформирована стратегия развития, разработаны предложения по организации операционных и логистических процессов, а также выполнено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Результаты теоретического исследования. В первой главе работы установлено, что проектная деятельность является ключевым организационно-методическим инструментом для создания и вывода на рынок инновационных

продуктов в сфере бизнес-игр. На основе анализа определено, что коренное отличие проекта от операционной деятельности заключается в его временной природе, уникальности результата и жёстких ограничениях по времени, бюджету и качеству. Установлено, что эффективное управление проектом в EdTech-индустрии возможно только при сочетании классической логики жизненного цикла (инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение) с гибкими итерационными методологиями, адаптированными к условиям высокой неопределённости. Такое сочетание позволяет, с одной стороны, сохранять структурированность и управляемость, с другой – оперативно реагировать на изменения требований заказчика, что особенно важно в креативных проектах, где результат трудно поддаётся точному прогнозированию на начальных этапах.

В работе выявлены основные факторы, сдерживающие развитие проектной деятельности в сфере бизнес-игр. К ним относятся: высокая степень неопределённости результата на начальных этапах (60–70% стартапов вынуждены пересматривать ключевые элементы продукта на этапе прототипирования); трудность нормирования творческого труда и зависимость от уникальных компетенций междисциплинарных специалистов (методологов, гейм-дизайнеров, графических дизайнеров); несовершенство правовой защиты игровых механик; финансово-экономические ограничения, включая длительные сроки окупаемости и сезонность спроса. В то же время доказано, что цифровизация проектного управления, развитие платформенных EdTech-решений и системная работа с интеллектуальной собственностью создают достаточные условия для преодоления названных барьеров.

Результаты маркетингового исследования. Во второй главе работы проведён анализ российского рынка бизнес-игр, который подтвердил его высокую инвестиционную привлекательность. Установлено, что совокупный объём рынка EdTech в 2025 году достиг 140 млрд рублей, при этом B2B-сегмент (корпоративное обучение) составляет 56 млрд рублей, а бизнес-игры демонстрируют ежегодный прирост 20–25%. Ключевыми драйверами роста

являются: уход западных провайдеров (BTS, Smarts & Associates), цифровая трансформация бизнеса и растущее осознание ценности «мягких навыков» (soft skills). Анализ ценовой конъюнктуры показал, что средний чек на «коробочное» решение вырос до 800–1500 тыс. рублей, а разработка комплексной цифровой симуляции может стоить от 2,5 до 5 млн рублей. Структура рынка по форматам демонстрирует доминирование гибридных игр (сочетающих физические компоненты с цифровой аналитикой), что подтверждает тренд на интеграцию очных и дистанционных форматов обучения.

Анализ потребителей рынка показал, что основными покупателями в B2B-сегменте выступают HR-департаменты, корпоративные университеты и консалтинговые компании. Ключевыми критериями выбора являются методическая валидность, измеримость результатов и гибкость продукта (возможность кастомизации). Тренд на гибридный формат также выступает определяющим: заказчики стремятся получить синергию живого очного взаимодействия и точности цифровой аналитики. B2C-сегмент (частные тренеры, самозанятые) представляет собой дополнительный растущий канал сбыта с высокими требованиями к доступной цене (80–150 тыс. рублей) и простоте освоения. С учётом региональной специфики Пензенской области отмечено, что местные предприятия заинтересованы в повышении квалификации управленческих кадров, но располагают ограниченными бюджетами – это создаёт дополнительный спрос на «коробочные» игры среднего ценового сегмента.

Результаты проектирования системы менеджмента. В третьей главе работы спроектирована организационно-функциональная модель ООО «Игровая Синергия». Выбрана организационно-правовая форма общества с ограниченной ответственностью, что обеспечивает защиту имущества учредителей и повышает доверие со стороны корпоративных заказчиков. Местом регистрации определена Пензенская область – регион с развитой деловой инфраструктурой, умеренными арендными ставками и наличием кадрового резерва (Пензенский государственный университет).

Сформулирована миссия компании: предоставление корпоративному рынку методически обоснованных игровых инструментов, развивающих системное мышление и управленческие навыки.

Обоснован выбор матричной организационной структуры управления, которая в наибольшей степени соответствует проектно-ориентированной и творческой природе деятельности. Линейно-функциональная модель позволяет сочетать преимущества функциональной и проектной специализации, обеспечивая гибкость при формировании команд под конкретные заказы и сохранение экспертизы в функциональных «пулах». Стартовая численность персонала установлена в количестве 15 штатных единиц. Разработана система мотивации, сочетающая фиксированный оклад и ежеквартальную проектную премию, привязанную к KPI (соблюдение сроков – 30%, удовлетворённость заказчика – 40%, соблюдение бюджетам – 30%).

На основе SWOT-анализа определена стратегия концентрированного роста, предполагающая поэтапное завоевание рынка. Разработаны операционные и логистические процессы, охватывающие полный жизненный цикл продукта. Совокупный объём стартовых инвестиций составляет 9 000 тыс. рублей, включая регистрацию юрлица, разработку фирменного стиля, закупку оборудования, аренду помещения, трёхмесячный ФОТ, создание прототипа, печать стартового тиража (30 комплектов) и маркетинговый бюджет. Прогноз доходов и расходов построен на консервативных оценках: выручка первого квартала – 800 тыс. рублей, четвёртого квартала – 3 700 тыс. рублей. Постоянные расходы составляют 6 370 тыс. рублей в год, переменные – 5 417 тыс. рублей.

Перспективы дальнейшего развития. Реализация предложенной системы менеджмента создаёт основу для устойчивого функционирования предприятия. В перспективе развитие ООО «Игровая Синергия» может быть связано с географической экспансией на рынки крупных городов (Нижний Новгород, Казань, Самара, Волгоград), продуктовой диверсификацией (создание упрощённой B2C-версии игры, разработка цифровой бизнес-симуляции в

формате SaaS), а также получением статуса ИТ-компания и использованием налоговых льгот и грантовых программ государственной поддержки. Углубление методической базы, формализация процессов управления знаниями и развитие партнёрских отношений с консалтинговыми компаниями и LMS-платформами позволят укрепить конкурентные позиции и обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость.

Таким образом, проведённое исследование подтверждает, что разработанная система менеджмента предприятия по производству бизнес-игр является организационно проработанной, экономически обоснованной и практически реализуемой. Полученные результаты соответствуют цели и задачам работы, обладают научной новизной и практической значимостью. Реализация предложенных мероприятий позволит предприятию занять устойчивую позицию на рынке, обеспечить конкурентоспособность продукции и создать условия для дальнейшего развития в динамично растущей сфере образовательных технологий.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>. - 06.10.2022.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 52 (ч. 1). – Ст. 5496.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ // Российская газета. – 1998. – 17 февраля.
6. О персональных данных: федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Российская газета. – 2006. – 29 июля.
7. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 31 июля.
8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 544 с.
9. Вербах К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 224 с.
10. Геймификация в образовании: от теории к практике / под ред. А. И. Смирнова. - М.: Издательство Юрайт, 2025. - 215 с.
11. Горелова И. Н. Деловые игры в экономике и управлении: учебное пособие / И. Н. Горелова. – Омск: ОмГТУ, 2023. – 127 с.

12. Зинкевич - Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования / Т. Д. Зинкевич - Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. – СПб.: Речь, 2021. – 304 с.
13. Иванов П. С. Бизнес – симуляции как инструмент развития управленческих команд / П. С. Иванов // Менеджмент сегодня. – 2023. – № 4. – С. 22–31.
14. Истратова Е. Е. Управление проектами: учебник / Е. Е. Истратова. – М.: ИНФРА – М, 2022. – 285 с.
15. Левушкина С. В. Основы проектного менеджмента / С. В. Левушкина. – Ставрополь: АГРУС, 2021. – 164 с.
16. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2023. – 960 с.
17. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 512 с.
18. Морозов А. А. Правовая охрана игр и игровых методик в РФ / А. А. Морозов // Журнал Суда по интеллектуальным правам. – 2023. – № 3. – С. 45–54.
19. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 180 с.
20. Петрова М. В. Проектное управление в EdTech: особенности и перспективы / М. В. Петрова // Управление проектами. – 2025. – № 1. – С. 34–42.
21. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., перераб. И доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. – 536 с.
22. Тихомирова О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 178 с.

23. Федорова Л. И. Игра. Дидактическая, ролевая, деловая. Решение учебных и профессиональных проблем: монография / Л. И. Федорова. – М.: Форум, 2024.– 174 с.

24. Бизнес-симуляции как инструмент стратегического менеджмента: практика и кейсы // Отраслевой портал «Управление производством». – URL: <https://up-pro.ru/library/strategy/business-simulations/> (дата обращения: 19.05.2026).

25. Геймификация в HR: тренды, кейсы и подводные камни // HR-портал «HR-tv.ru». – URL: <https://hr-tv.ru/articles/gejmifikatsija-v-hr.html> (дата обращения: 19.05.2026).

26. Исследование российского рынка EdTech 2024–2025 // Агентство инноваций Москвы. Электронный ресурс. URL: <https://online-edu.ru/analytics> (дата обращения: 19.05.2026).

27. Исследование российского рынка корпоративного онлайн-образования 2026 // Информационно-аналитический портал «Smart Ranking». – URL: <https://smartranking.ru/edtech/> (дата обращения: 19.05.2026).

28. ML, облако и EdTech: как современные технологии помогают развивать сферу онлайн-образования // Блог Яндекс.Облака. – URL: <https://yandex.cloud/ru/blog/posts/2024/03/ml-edtech> (дата обращения: 19.05.2026).

29. Обзор рынка геймификации в России и мире: как игры помогают бизнесу // Информационно-аналитический портал «Json.tv». – URL: https://json.tv/ict_telecom_analytics_view/obzor-rynka-geymifikatsii (дата обращения: 19.05.2026).

30. Правовая защита игр и игровых механик: советы юриста для EdTech // Практический журнал по праву «Право.ру». – URL: <https://pravo.ru/story/247845/> (дата обращения: 19.05.2026).

31. Разработка игр в образовании: как превратить обучение в увлекательный процесс // Блог «Университета 20.35» (НТИ). –

URL: <https://ntinews.ru/blog/educational-games-development.html> (дата обращения: 19.05.2026).

32. Российский рынок бизнес-симуляций и деловых игр: аналитический обзор 2025 года // РБК Исследования рынков. Электронный ресурс.

URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14200/> (дата обращения: 19.05.2026).

33. Современные технологии проектного управления в IT и EdTech // Профессиональное сообщество «Хабр» (Habr). –

URL: <https://habr.com/ru/companies/edtech/articles/> (дата обращения: 19.05.2026).

34. Тренды корпоративного обучения 2026: EdTech и геймификация // Издательский дом «Гребенников». Электронный ресурс.

URL: [https://sike.ru/trends - edtech - 2026](https://sike.ru/trends-edtech-2026) (дата обращения: 19.05.2026).

35. Что такое бизнес-симуляции и зачем они нужны бизнесу // Блог компании «SberUniversity» (EduTech Club). – URL: <https://edutechclub.sber.ru/blog/biznes-simulyatsii/> (дата обращения: 19.05.2026).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Состав и функции структурных подразделений ООО «Игровая Синергия» [составлена автором]

Подразделение	Численность, чел.	Должности	Основные функции	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.
Руководство	2	Генеральный директор	Общее управление, стратегия, финансы, внешние коммуникации	110
		Руководитель проектного офиса	Координация портфеля проектов, распределение ресурсов, контроль сроков и бюджетов	90
Отдел методологии	2	Ведущий методолог	Разработка методических концепций игр, формулировка обучающих целей, проектирование системы оценки	85
		Методолог-аналитик	Подготовка кейсов, сценариев, анализ потребностей заказчика, участие в пилотных тестированиях	65
Отдел разработки и дизайна	3	Гейм-дизайнер	Проектирование игровых механик, правил, баланса	80
		Графический дизайнер	Создание визуального стиля, дизайн карт, полей, упаковки, интерфейсов	75
		Технический специалист	Программирование цифровых компонентов, поддержка веб-интерфейсов	70
Отдел маркетинга и продаж	3	Руководитель отдела	Разработка маркетинговой стратегии, аналитика рынка	80
		Менеджер по работе с корпоративными клиентами	Прямые продажи, переговоры, заключение договоров	70
		Менеджер по маркетингу	SMM, контент-маркетинг, SEO, организация мероприятий	60
Административно-производственный отдел	5	Координатор проектов	Руководит творческими специалистами, контролирует сроки, бюджеты и коммуникации, а также координирует передачу макетов в производство	55
		Менеджер по логистике	Взаимодействие с типографией, складирование, отгрузка	60
		Кладовщик	Приём и хранение сырья, учёт готовой продукции	40
		Уборщик (0,5 ставки)	Обеспечение санитарного режима	20 (на полставки)
		Бухгалтер (аутсорсинг)	Ведение бухгалтерского и налогового учёта	30 (по договору)
Итого	15			915

Приложение Б

План стартовых инвестиций ООО «Игровая Синергия» [составлена автором]

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Комментарий
Регистрация юридического лица, открытие расчётного счёта	150	Включает госпошлину (4 тыс. руб.), нотариальные услуги, изготовление печати, минимальный уставный капитал (10 тыс. руб.), обслуживание счёта на 3 месяца
Разработка фирменного стиля и корпоративного сайта	350	Создание логотипа, брендбука, дизайн и вёрстка сайта-витрины с личным кабинетом клиента (цифровая дистрибуция)
Закупка компьютерного оборудования и ПО для команды из 15 человек	1200	Ноутбуки/рабочие станции, графические планшеты, серверное/облачное хостинг, лицензии на ПО (Adobe Creative Cloud, офисный пакет, средства управления проектами)
Аренда офисного помещения (депозит)	300	Депозит за первый и последний месяц аренды по ставке 30 тыс. руб./мес. (типовое офисное помещение 80–100 м² в Пензе)
Фонд оплаты труда на 3 месяца (команда из 15 чел.)	4500	Расчёт произведён исходя из среднемесячного ФОТ 1500 тыс. руб. (включая оклады и страховые взносы по ставке 30% - до применения пониженного тарифа микропредприятия, который начнёт действовать со второго квартала). Резервирование трёхмесячного ФОТ – стандарт финансового планирования стартапов.
Разработка и создание прототипа первой «коробочной» игры	1000	Оплата труда методолога, гейм-дизайнера и дизайнера на период прототипирования (2 - 3 месяца), расходные материалы, вознаграждение фокус - группам
Печать стартового тиража (30 комплектов)	900	Себестоимость одного комплекта – 30 тыс. руб. (полиграфия высокого качества, малый тираж). 30 комплектов – достаточный объём для начальных продаж и демонстрационных образцов.
Маркетинговый бюджет на первые 3 месяца	600	Распределение: прямые продажи (270 тыс. руб.), event-маркетинг (150 тыс. руб.), digital-продвижение (120 тыс. руб.), партнёрские программы (60 тыс. руб.)
Итого 9 млн руб.		