



**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Магистерская диссертация на тему: «Формирование стратегии развития
предприятия на примере INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»**



Негосударственное образовательное частное
учреждение
высшего образования
«Московский университет «Синергия»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель
магистерской диссертации

И.О. Фамилия

Факультет _____
Кафедра _____

КОНЦЕПЦИЯ выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации

Обучающийся _____

1. Тема магистерской диссертации: «Формирование стратегии развития предприятия на примере INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

2. Исходные данные по магистерской диссертации: данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг., статистические данные Росстата, учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме, диссертационные исследования

3. Обоснование актуальности темы магистерской диссертации: Стратегия развития предприятия необходима для определения долгосрочных целей и путей их достижения, помогает компании выстраивать свою деятельность в соответствии с выработанным планом, обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность. **Быстро меняющаяся внешняя обстановка, цифровизация общества, высокая конкуренция, необходимость адаптации к новым требованиям- это еще не весь список причин, которые усиливают актуальность темы исследования. Более того, особую роль в бизнесе в настоящее время играет цифровизация и искусственный интеллект. И только тот, кто своевременно принял решение о формировании стратегии компании с учетом цифровой трансформации, искусственного интеллекта, блокчейн –технологий- в будущем смогут занять наибольшую долю рынка и обеспечить конкурентное преимущество.**

4. Цель исследования: Совершенствование стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

5. Задачи исследования

1. Описать теоретические основы разработки стратегии развития предприятия
2. Дать оценку стратегии развития анализируемого предприятия
3. Предложить пути улучшения стратегии развития объекта исследования
4. Оценить эффективность разработанной стратегии

6. Организация, результаты деятельности которой использованы в магистерской диссертации в качестве объекта исследования: ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

7. Предполагаемые методы исследования: анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица General Electric, модель Портера, матрица Ансоффа, классификация, описание, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, обобщение и др.

8. Ожидаемые основные результаты исследования

1. Мероприятия по совершенствованию стратегии развития объекта исследования
 2. Прогнозные показатели объемов продаж, прибыли, рентабельности
-
-

9. Содержание разделов магистерской диссертации (наименование глав и параграфов):

Введение

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия

1.3 Методы и подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия

Выводы по Главе 1

Глава 2. Оценка стратегии развития предприятия (на примере INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

2.3 Оценка стратегии развития предприятия

Выводы по главе 2

Глава 3. Совершенствование стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

3.1. Пути улучшения стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

3.2. Прогнозная оценка эффективности разработанной стратегии

Выводы по главе 3.

Заключение

Список использованной литературы

10. Перечень приложений к магистерской диссертации:

Бухгалтерская отчетность ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг.

Дата утверждения концепции: «05» июня 2024 г.

Обучающийся

подпись

расшифровка

Содержание

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия	9
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	9
1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия.....	16
1.3 Методы и подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия	23
Выводы по Главе 1	28
Глава 2. Оценка стратегии развития предприятия (на примере INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»)	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	40
2.3 Оценка стратегии развития предприятия	64
Выводы по главе 2.....	76
Глава 3. Совершенствование стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ- КАПИТАЛ».....	79
3.1 Пути улучшения стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ- КАПИТАЛ».....	79
3.2 Прогнозная оценка эффективности разработанной стратегии.....	86
Выводы по главе 3.....	92
Заключение	95
Список использованной литературы.....	99
Приложения	104
Последний лист ВКР.....	123

Введение

Актуальность темы исследования. Эффективность деятельности экономических субъектов в большей степени определяется стратегией развития, которая формируется на основании финансовой отчетности компании. Организации, уделяющие пристальное внимание вопросам стратегии, оказываются более конкурентоспособными и устойчивыми. Вопросы формирования стратегии актуальны как для крупных, так и для малых организаций, для государственных предприятий, общественных организаций и коммерческих структур. Современный российский рынок представляет собой не очень благоприятную среду для деловых начинаний. Но искусство бизнеса состоит в том, чтобы использовать себе на пользу не только преимущества, но и трудности с превращением поражений в победы. Экономическая нестабильность способствует увеличению риска, но при этом она повышает шансы того, кто сумеет правильно оценить ситуации и прогнозировать убытки и прибыли.

Стратегия развития предприятия необходима для определения долгосрочных целей и путей их достижения, помогает компании выстраивать свою деятельность в соответствии с выработанным планом, обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность. Быстро меняющаяся внешняя обстановка, цифровизация общества, высокая конкуренция, необходимость адаптации к новым требованиям- это еще не весь список причин, которые усиливают актуальность темы исследования. Более того, особую роль в бизнесе в настоящее время играет цифровизация и искусственный интеллект. И только тот, кто своевременно принял решение о формировании стратегии компании с учетом цифровой трансформации, искусственного интеллекта (ИИ), блокчейн –технологий- в будущем смогут занять наибольшую долю рынка и обеспечить конкурентное преимущество. Бизнесы любого масштаба должны уметь быстро адаптироваться к новым условиям. Активное внедрение ИИ помогает разрабатывать динамичные бизнес-стратегии, а значит, оперативно реагировать на изменения в

рыночной конъюнктуре, вносить коррективы и действовать на опережение, что дает несомненное конкурентное преимущество. Исследования показывают, что уже сегодня компании, использующие ИИ в бизнесе для анализа ключевых показателей эффективности (KPI), в три раза чаще добиваются лучших финансовых результатов.

Основными преимуществами использования искусственного интеллекта в стратегии являются: глубокий анализ данных и точные прогнозы; автоматизация рутинных задач и повышение эффективности; объективность и борьба с когнитивными искажениями; создание новых возможностей и конкурентных преимуществ; эффективное управление рисками. Однако внедрение ИИ требует системного подхода, включающего обучение сотрудников, разработку этических стандартов и адаптацию организационных структур.

Стоит отметить, что неэффективная стратегия негативно сказывается на экономических показателях организации и грозит компании не только потерю доли рынка, но и банкротство. По данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве (ЕФРСБ) в 2024 году несостоятельными были признаны 8570 организаций, а это на 15,9% больше по отношению к уровню прошлого года. При этом замечено, что сами организации-должники редко инициируют процедуру собственного банкротства – лишь в 9,5 % случаев. В основном, инициаторами выступают кредиторы – в 66,1 % дел, а также Федеральная налоговая служба (ФНС) РФ, чья доля среди инициаторов корпоративных банкротств возросла с 14,3 % в 2023 году до 24,3 % в 2024 году[23].

По другим статистическим данным банкротств российского бизнеса, основными причинами неудач являются: отсутствие спроса на товары и услуги (40,0%), ошибки в финансах (30,0%), конкуренция и давление рынка (15,0%), регуляторные риски (10,0%), ошибки профессионализма работников компании (5,0%)[34]. Таким образом, для исключения негативного влияния внешней и внутренней среды, любой коммерческой компании необходимо своевременно

выявлять слабые места и формировать стратегию с учетом сложившихся обстоятельств.

В связи с изложенной актуальностью, целью работы является: совершенствование стратегии развития ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Достигнуть указанную цель, помогут решение следующих задач: описать теоретические основы разработки стратегии развития предприятия; дать оценку стратегии развития анализируемого предприятия; предложить пути улучшения стратегии развития объекта исследования; оценить эффективность разработанной стратегии.

Объектом исследования является компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ», работающая под брендом INST GROUP. Предмет исследования- формирование стратегии развития ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».

Структурно магистерская диссертация состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность исследования, цель, задачи, объект, предмет, информационная база исследования и практическая значимость. Основная часть состоит из трех глав: теоретической, аналитической, проектной. В первой теоретической главе дано понятие и сущность стратегии развития предприятия, описаны этапы разработки стратегии развития предприятия; изучены методы и подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия; проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия; дана оценка стратегии развития. В третьей главе предложены мероприятия по совершенствовании стратегии развития предприятия и оценена эффективность разработанной стратегии. В заключении представлены краткие выводы проведенного исследования.

Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерской и статистической отчетности компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг., статистические данные Росстата, учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме, диссертационные исследования. Проблематикой

формирования стратегии развития организации занимались множественно авторов, наиболее известными из них являются: Абрамов В. С., Абрамов С. В., Веснин В. Р., Голубков Е. П., Данилкина Ю. В., Журавлева О. В., Зуб А. Т., Малюк В. И., Отварухина Н. С., Тебекин А. В., Шифрин М. Б. и другие.

При написании магистерской диссертации применялись следующие методы: анализ экономических показателей, SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица General Electric, модель Портера, матрица Ансоффа, классификация, описание, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, обобщение и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применимы на практике анализируемого предприятия.

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Стратегия развития предприятия - это план, в котором отражены действия, направленные на достижение целей и решение задач организации. Она включает в себя определение направлений развития, установление приоритетов, выявление конкурентных преимуществ, а также выработку планов действий для достижения поставленных целей. Стратегия - это общий план действий, который помогает добиться долгосрочных целей компании. Она помогает понять, что компания хочет получить в будущем. Иными словами, стратегия задает вектор развития. С понятием стратегии тесно связано понятие - тактики.

Тактика - это более конкретные действия, которые нужны для реализации долгосрочной стратегии. Тактические решения обычно направлены на достижение краткосрочных целей, их принимают на более низком уровне, например, за них отвечают руководители отделов. Тактические шаги помогают координировать усилия команды и обеспечить выполнение стратегического плана. Оба инструмента отвечают на разные вопросы: стратегия - что делать? Тактика - как это делать? [1]

Стратегия отличается от тактики горизонтом планирования: стратегия - это долгосрочный план крупными мазками, а тактика - краткосрочные действия, описанные детально. Одно не может существовать без другого. Стратегия определяет направление развития компании на несколько лет вперед, поэтому она ориентирована на долгосрочную перспективу. Стратегические планы формируют видение будущего. Тактика связана с конкретными действиями. Хорошая тактика направлена на реализацию бизнес-стратегии здесь и сейчас. Тактические решения основываются на целях стратегии. Из-за появления новых обстоятельств такие решения можно менять.

Стратегия всегда более масштабна, она сильно влияет на будущее бизнеса. Например, стратегия компании по выходу на международный рынок должна

привести к диверсификации рисков, увеличению конкурентоспособности и расширению аудитории. Тактика имеет большую конкретность и не так сильно влияет на будущее бизнеса, ее можно перестраивать. К примеру, выбор методов продвижения товара - это тактические действия. В случае неправильного выбора можно изменить концепцию, это не приведет к разорению бизнеса.

На стратегию в основном влияют внешние факторы: рыночные условия, конкуренция, государственное регулирование. Тактика часто находится под влиянием внутренних факторов бизнеса: выстроенных бизнес-процессов, структуры компании, корпоративной культуры, технологических возможностей, ресурсов. Отличительные особенности стратегии и тактики можно представить в виде таблицы 1[6].

Таблица 1

Отличительные особенности стратегии и тактики[6]

№ п/п	Показатели	Стратегия	Тактика
1	Что это	План действий, который помогает добиться долгосрочных целей	Более конкретные действия, которые нужны для реализации стратегии
2	Для чего	Помогает понять что организация хочет получить и зачем это нужно	Направлена на достижение краткосрочных целей в рамках стратегии
3	Отвечает на вопросы	Что делает компания? Куда движется?	Как компания это делает?
4	Горизонт планирования	Как организация планирует достичь глобальных целей через год или два	Как организация планирует достичь целей прямо сейчас
5	Масштаб	Сильно влияет на будущее компании, так как касается глобальных целей	Меньше влияет на будущее компании, так как касается конкретных задач
6	Кто отвечает за это	Руководитель, топ-менеджеры	Руководители отделов
7	Действия	Планирование	Выполнение задач

Стратегическое планирование необходимо в следующих ключевых ситуациях: 1)запуск стартапа: когда компания находится на начальной стадии и нуждается в проработке всех процессов, анализе выбранной ниши, оценке требуемых инвестиций и ресурсов; 2)масштабирование успешного бизнеса: при достижении стабильных позиций на рынке и необходимости дальнейшего роста прибыли; 3)продвижение новинок: когда успешно работающая компания планирует вывести на рынок новый продукт или услугу; 4)международная

экспансия: при планировании выхода на зарубежные рынки и глобального расширения бизнеса; 5) реакция на рыночные изменения: когда существенные колебания рынка требуют адаптации бизнес-модели к новым условиям.

Различные типы бизнеса нуждаются в индивидуальных стратегических подходах. При выборе подходящего подхода следует учитывать размер предприятия, доступные ресурсы и цели компании. При этом, наиболее популярными видами стратегий развития предприятия являются: базовая, конкурентная, функциональная, продуктовая, финансовая, маркетинговая, таблица 2[9].

Таблица 2

Популярные виды стратегий компании[9]

№ п/п	Виды	Описание
1	Базовая стратегия	Помогает развивать товары и услуги, организацию в целом, отдельные подразделения компании.
2	Конкурентная стратегия	Помогает стать лучше конкурентов, например, за счёт создания уникального продукта или работы с узкой целевой аудиторией.
3	Функциональная стратегия	Охватывает рабочие процессы внутри компании: продажи, производство товаров и услуг, маркетинг. План помогает наладить процессы в каждом отделе.
4	Продуктовая стратегия	Это пересмотр ассортимента компании и создание товарной матрицы. План обычно охватывает перечень всех услуг и товаров, способы сбыта, входящий поток (откуда поступает продукция), исполнителей.
5	Финансовая стратегия	Представляет собой описание бизнес-экономики: какие нужны финансовые ресурсы, где взять средства, источники доходов, на что компания тратит деньги из бюджета, как и кто управляет финансами.
6	Маркетинговая стратегия	Имеет своей задачей - привлечь новых клиентов и повысить прибыль. В стратегии отображаются преимущества товара перед конкурентами, позиционирование бренда, целевая аудитория, рынки сбыта, каналы продвижения, способы увеличения конверсии.

Стоит отметить, что базовая, конкурентная и функциональная- это основные виды стратегий развития предприятия. Эти виды стратегий не заменяют друг друга, а должны применяться в комплексе. Рассмотрим кратко сущность этих стратегий.

1) Базовая стратегия. Определяет обобщённое направление развития предприятия и затрагивает все виды деятельности. Включает плановую стратегию для товаров и услуг, а также набор решений по различным направлениям.

Основными элементами базовой стратегии являются: планирование распределения ресурсов между отделами; определение, нужно ли менять структуру управления и как это сделать; выбор бизнес-проектов для совершенствования.

2) Конкурентная стратегия. Помогает компании создавать конкурентные преимущества. Предполагает формирование подходов для деятельности по каждому направлению. Основными видами конкурентных стратегий являются: минимизация издержек - расходы на маркетинг, производство товара и его реализацию ниже, чем у конкурентов; дифференциация - создание уникального продукта или услуги; фокусирование - ориентация на узкий сегмент покупателей.

3) Функциональная стратегия. Охватывает рабочие процессы внутри компании - продажи, производство товаров и услуг, маркетинг. Помогает наладить процессы в каждом отделе. Основными типами функциональных стратегий являются: маркетинговая - продвижение продуктов или услуг, увеличение клиентской базы; финансовая - эффективное управление ресурсами компании, обеспечение финансовой устойчивости и привлечение инвестиций; производственная - повышение эффективности производственных процессов, снижение издержек и обеспечение качества продукции; стратегия управления персоналом (HR) - создание мотивированного и высокопрофессионального коллектива; стратегия информационных технологий (ИТ) - внедрение современных технологий для автоматизации процессов[7].

Кроме выше перечисленных стратегий также выделяют стратегии для предприятий с нишевой специализацией, например: стратегия сохранения - сохранение текущего положения, не нацеленность на расширение работы; стратегия нишевого лидерства - динамичное развитие и претендование на монополию в нише, наличие финансовых ресурсов для ускоренного роста; стратегия выхода за границы ниши - расширение деятельности, если компания работает в узкой нише, но при этом нужно учитывать появление новых конкурентов.

Несмотря на большое разнообразие стратегий, нередко компании сталкиваются с низкой результативностью стратегического планирования. Основными причинами неэффективной стратегии развития организации являются: хаотичное планирование, игнорирование конкурентного анализа, пренебрежение риск-менеджментом, таблица 3.

Таблица 3

Ошибки в стратегии развития компании[12]

№ п/п	Ошибки	Описание
1	Хаотичное планирование	Отсутствие системного подхода к оценке текущей ситуации и поверхностный анализ приводят к стратегическим ошибкам. Даже в кризисных условиях важно придерживаться структурированного подхода к планированию.
2	Игнорирование конкурентного анализа	Недостаточное изучение конкурентной среды ограничивает эффективность стратегического планирования. Важно регулярно анализировать сильные и слабые стороны конкурентов для корректировки собственной стратегии.
3	Пренебрежение риск-менеджментом	Отсутствие системы оценки рисков делает компанию уязвимой перед неожиданными изменениями. Необходимо проводить регулярный анализ потенциальных угроз и разрабатывать превентивные меры.

Итак, выше было дано понятие стратегии, ее виды и ошибки стратегического планирования. Стоит отметить, что малый, средний и крупный бизнес должны уметь адаптироваться к различным условиям и своевременно корректировать текущие стратегии развития. Большую популярность в этом приобрел искусственный интеллект (ИИ), который позволяет не только формировать стратегии, но и предупреждает о рисках. А также позволяет пересматривать подходы к формированию элементов системы бизнес-планирования. Рассмотрим подробнее, что дает использование ИИ в бизнес-стратегии[14].

1) Глубокий анализ данных и точные прогнозы. ИИ, словно мощный аналитический центр, способен обрабатывать огромные объемы данных с молниеносной скоростью, выявляя скрытые закономерности и делая точные прогнозы. Это помогает бизнесменам принимать взвешенные решения, основываясь не на интуиции, а на достоверных фактах. Например, ведущие ретейлеры уже сего-

дня используют искусственный интеллект для оптимизации уровня запасов, прогнозирования спроса и повышения эффективности цепочки поставок.

2) Автоматизация рутинных задач и повышение эффективности. ИИ берет на себя выполнение трудоемких и повторяющихся задач, таких как сбор и анализ больших объемов данных, построение прогнозных моделей, мониторинг конкурентной среды и т. д. Это освобождает время и ресурсы руководителей и аналитиков, позволяя сконцентрироваться на задачах, требующих творческого подхода, стратегического мышления и принятия решений. Например, ИИ в бизнесе может использоваться для непрерывного анализа цен на рынке, что помогает быстро реагировать на изменения спроса и предложения.

3) Объективность и борьба с когнитивными искажениями. Люди склонны соглашаться с мнением большинства или лидера группы, даже если они сомневаются или придерживаются другой точки зрения. Иногда это искажение приводит к принятию неверных или неоптимальных решений. ИИ, в свою очередь, анализирует данные и предлагает решения беспристрастно, что помогает избежать ошибок, вызванных субъективными факторами.

4) Создание новых возможностей и конкурентных преимуществ. Искусственный интеллект помогает компаниям не просто приспособливаться к изменениям, но и самим формировать рынок: разрабатывать принципиально новые продукты и услуги, превосходящие ожидания клиентов, а также создавать персонализированные предложения, учитывая индивидуальные предпочтения и потребности[21].

5) Эффективное управление рисками. ИИ способен анализировать данные на предмет потенциальных угроз и уязвимостей, помогая принимать своевременные меры для минимизации рисков.

6) Пересмотр подходов к формированию элементов системы бизнес-планирования. Интересен опыт применения ИИ в бизнесе для формирования и использования ключевых показателей эффективности (KPI). Вместо того чтобы просто фиксировать прошлые успехи, «умные» KPI, основанные на ИИ, позво-

ляют выявить скрытые факторы, влияющие на эффективность бизнеса. ИИ делает возможным создание гибких KPI, способных адаптироваться к изменениям рынка, поведению потребителей и другим факторам. Уже сейчас используется три типа так называемых «умных» KPI: [16]

А) Описательные «умные» KPI рассказывают о том, что происходит прямо сейчас, предоставляя более глубокое понимание текущей ситуации.

Б) Прогнозные «умные» KPI заглядывают в будущее, предсказывая потенциальные результаты и предупреждая о возможных проблемах. Например, General Electric трансформировала свои KPI, сместив фокус на опережающие индикаторы, использует ИИ для анализа конвейеров заказов, сравнивая заказы с установленной базой продуктов и услуг, что помогает точно выявлять возможности для увеличения будущих заказов и повышения доходов и маржи.

В) Предписывающие «умные» KPI идут еще дальше и предлагают конкретные рекомендации по улучшению ситуации. Например, если алгоритм прогнозирует дефицит определенного товара на складе, он может порекомендовать снизить объемы продаж этого товара или увеличить объемы производства.

Так искусственный интеллект делает KPI более точным инструментом для бизнес-анализа и принятия решений. Наиболее известные инструменты ИИ, которые могут использоваться при создании стратегии: «Нейроскрайб», EvolvAI, GPT-tools, Chatinfo и другие [19].

Итак, стратегия определяет направление развития компании на несколько лет вперед, поэтому она ориентирована на долгосрочную перспективу. Стратегические планы формируют видение будущего. Тактика связана с конкретными действиями и направлена на реализацию бизнес-стратегии здесь и сейчас. Наиболее популярными видами стратегий развития предприятия являются: базовая, конкурентная, функциональная, продуктовая, финансовая, маркетинговая. Наибольшую популярность в стратегическом планировании приобрел искусственный интеллект, который позволяет осуществлять глубокий анализ данных и давать точные прогнозы; автоматизирует рутинные задачи и способству-

ет повышению эффективности деятельности организации; создает новые возможности и конкурентные преимущества; эффективно управляет рисками; пересматривает подходы к формированию элементов системы бизнес-планирования и др. Разработка стратегии развития организации осуществляется на основании нескольких этапов. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия

Разработка стратегии развития предприятия включает несколько этапов: анализ текущего состояния; анализ внешней среды; анализ внутренних ресурсов; выбор стратегии; реализация и контроль. Рассмотрим подробнее.

Этап 1. Анализ текущего состояния. На этом этапе изучают положение предприятия, его конкурентные преимущества, финансовые показатели, а также внутренние процессы.

Этап 2. Анализ внешней среды. Внешняя среда организации включает в себя множество факторов, которые могут оказывать значительное влияние на ее деятельность. Эти факторы могут как способствовать успеху бизнеса, так и создавать препятствия. Понимание и анализ этих внешних влияний – ключ к правильному принятию стратегических решений. Основные факторы внешней среды можно подразделить на несколько категорий, каждая из которых требует особого внимания. Внешняя среда включает экономические, политические, социальные и технологические факторы, таблица 4.

Для успешного функционирования и развития организации важно уметь не только адаптироваться к внешним изменениям, но и предвосхищать их, а в частности: а) осуществлять мониторинг тенденций: регулярно анализировать изменения в экономике, социальной сфере и технологиях; б) принимать участие в сетевых сообществах: налаживать контакты с другими организациями для обмена опытом и лучшими практиками; в) осуществлять обратную связь от

клиентов: собирать мнения и предложения клиентов, чтобы улучшать продукцию и услуги; г) адаптировать внутреннюю структуру: вносить изменения в управление и процессы, чтобы соответствовать требованиям внешней среды.

Таблица 4

Ключевые факторы внешней среды[27]

№ п/п	Факторы внешней среды	Описание
1	Экономические факторы	Уровень инфляции, валютные колебания, безработица и доходы населения. Эти показатели могут существенно влиять на спрос на товары или услуги.
2	Социальные и культурные факторы	Изменения в образе жизни, ценностях и потребительских предпочтениях. Важно понимать целевую аудиторию и адаптировать предложения под её потребности.
3	Технологические факторы	Инновации, доступ к новым технологиям и уровень автоматизации. Компании, не успевающие за технологическим прогрессом, рискуют потерять конкурентоспособность.
4	Политические факторы	Законодательные изменения, налоговая политика, политическая стабильность. Эти условия могут кардинально влиять на бизнес-климат.
5	Конкуренция	Уровень конкуренции в отрасли и стратегии конкурентов. Необходимо регулярно мониторить рынок и адаптировать свою стратегию в условиях конкуренции.
6	Экологические факторы	Влияние природных факторов и активизация экологического законодательства. Важно учитывать устойчивое развитие и экологические практики.

Таким образом, изучение внешней среды – это постоянный процесс. Компания должна быть готова к изменениям и стремиться адаптировать свою стратегию в соответствии с новыми условиями. Понимание внутренней и внешней среды, а также их взаимодействия позволяет организации более эффективно адаптироваться, развиваться и максимально использовать благоприятные возможности. Это, в конечном итоге, будет способствовать устойчивому росту и успеху в бизнесе, поможет организации оставаться успешной и конкурентоспособной в меняющемся мире.

Этап 3. Анализ внутренних ресурсов. Для успешного функционирования любой организации важно уметь проводить анализ внутренних ресурсов. Это позволит не только понимать, что есть, но и как эти ресурсы можно использовать для достижения поставленных целей. Внутренние ресурсы предприятия включают материальные и нематериальные активы, компетенции сотрудников и эффективность бизнес-процессов. Внутренние ресурсы можно разделить на

несколько категорий: финансовые, человеческие, материальные и информационные, таблица 5. Рассмотрим каждую из этих категорий более подробно.

1) Ресурсы.

1.1) Финансовые ресурсы. Финансовые ресурсы – это средства, которые организация может использовать для достижения своих целей. Они включают: капитал: собственные и привлеченные средства; кредитные линии: доступ к заемным средствам; прибыль: возможности реинвестирования. Регулярный финансовый анализ поможет выявить возможности оптимизации расходов и увеличения доходов, что является залогом устойчивости бизнеса[40].

Таблица 5

Характеристика внутренних факторов[40]

№ п/п	Факторы	Классификация
1	Ресурсы	Финансы, людские ресурсы, технологии и материальные активы
2	Корпоративная культура	Ценности и принципы, которые определяют поведение сотрудников.
3	Структура управления	Организационная схема, которая определяет, как принимаются решения
4	Процессы	Внутренние процедуры, связанные с производством и обслуживанием

1.2) Человеческие ресурсы. Человеческие ресурсы – это сотрудники организации и их навыки. Они играют ключевую роль в достижении целей организации. Для анализа человеческих ресурсов учитываются: квалификация: профессиональные навыки и знания сотрудников; мотивация: уровень вовлеченности и удовлетворенности; командный дух: способность работать в команде. Регулярная оценка и развитие человеческих ресурсов позволяет не только поддерживать высокую продуктивность, но и снижать текучесть кадров.

1.3) Материальные ресурсы. Материальные ресурсы включают все физические активы, необходимые для производства товаров или услуг. К ним относятся: оборудование (станки и техника); недвижимость (офисные и производственные помещения); сырье и запасы (материалы для производства). Эффективное управление материальными ресурсами способствует снижению издержек и увеличению производительности.

1.4) Информационные ресурсы. Информационные ресурсы охватывают все данные и информацию, которые могут повлиять на принятие управленческих решений: маркетинговая информация (исследования рынка и конкурентов); финансовая отчетность (анализ доходов и расходов); внутренние отчеты: эффективность процессов и проектов. Постоянное обновление и анализ информации позволяют быстро реагировать на изменения на рынке и принимать обоснованные решения.

Объединяя эти аспекты, можно получить полное представление о внутренних ресурсах. Анализ ресурсов – это не просто формальность, а важный шаг к эффективному управлению и устойчивому развитию организации[42].

2) Корпоративная культура. Стоит отметить, что на внутреннюю среду серьезное влияние оказывает корпоративная культура. Корпоративные ценности являются жизненно важным компонентом, который формирует поведение сотрудников[8]. Рассмотрим подробнее.

2.1) Формирование корпоративной идентичности. Корпоративные ценности помогают установить единый стандарт поведения внутри коллектива. Чувство принадлежности к команде, которая разделяет общие убеждения, укрепляет связи между сотрудниками и усиливает вовлеченность: а) эмоциональная связь: сотрудники, разделяющие ценности компании, чаще демонстрируют лояльность и готовность поддерживать друг друга; б) упрощение принятия решений: общие ценности служат ориентиром в сложных ситуациях, помогают быстрее находить оптимальные решения.

2.2) Установление стандартов поведения. Корпоративные ценности задают рамки для профессионального поведения. Они влияют на то, как сотрудники общаются друг с другом и как взаимодействуют с клиентами: а) профессионализм: ценности, акцентирующие важность качественной работы, способствуют повышению стандартов среди сотрудников; б) этика и ответственность: придерживаясь этических норм, сотрудники становятся более критичными к своему поведению и получают чувство ответственности за свои действия.

2.3) Стимулирование развития и инноваций. Сильная корпоративная культура поддерживает инновации с помощью поощрения креативности и открытости. Компании, в которых ценится инициатива, привлекают сотрудников, которые стремятся развиваться и предлагать новые идеи: а) открытая обратная связь: принципы культуры, ориентированные на сотрудничество, создают пространство для обмена идеями; б) поощрение обучения: компании, которые делают акцент на постоянном обучении, способствуют росту сотрудников и улучшению их профессиональных навыков.

2.4) Устойчивость к изменениям. Компании с четко выраженными корпоративными ценностями легче адаптируются к изменениям. Когда коллектив понимает, на что опираться, изменения воспринимаются позитивно: а) гибкость: четкие ценности помогают сотрудникам оценить необходимость изменений и адаптировать свое поведение; б) служба поддержки: сплоченность коллектива в трудные времена создает поддержку, минимизируя стресс и неопределенность. Корпоративные ценности и культура формируют внутреннюю среду организации, влияя на поведение сотрудников. Понимание этих аспектов важно для каждого руководителя, стремящегося создать эффективную команду. Развивая корпоративную культуру, можно не только повысить производительность, но и укрепить моральный дух коллектива.

3) Структура управления. Ключевыми элементами организационной структуры являются: а) формализованность структуры: определяется уровень формальности структуры (является ли организация более иерархической или сетевой); б) разделение ролей и обязанностей: анализируются роли и обязанности в коллективе; отсутствие четкости в обязанностях может привести к дублированию усилий или, наоборот, к пробелам в работе; в) коммуникация: дается оценка эффективности обмена информацией, определяются правильно ли установлены каналы для обратной связи; г) гибкость и адаптивность: определяется как структура реагирует на изменения внешних условий, можно ли быстро адаптироваться к новым вызовам. Гибкие структуры помогают компаниям быть

конкурентоспособными в постоянно меняющейся среде. Регулярный анализ организационной структуры позволяет выявить слабые места и дает возможность принять меры для их исправления. Внутренняя среда и правильно выстроенная организационная структура являются основой успешного бизнеса[40].

4) Процессы. Бизнес-процессы - это любые операции внутри компании, которые помогают решать бизнес-задачи. Бизнес-процессы классифицируются на следующие виды: основные, вспомогательные, процессы развития, управленческие, таблица 6[9].

Таблица 6

Классификация бизнес-процессов[9]

№ п/п	Бизнес-процессы	Описание
1	Основные	Связаны с выпуском или продажей товаров, оказанием услуг и получением прибыли. Пример: закупка сырья, производство продукции, поиск дистрибьюторов.
2	Вспомогательные	Обеспечивают поддержку основных, но напрямую денег не приносят. К ним относятся, например, управление персоналом, бухгалтерский учёт, управление логистикой, техническое обслуживание оборудования.
3	Процессы развития	Направлены на совершенствование и оптимизацию основных процессов. Пример: разработка нового рецепта или автоматизация производства.
4	Управленческие	Операции по управлению остальными процессами. К ним относятся, например, составление плана продаж, подготовка квартальных отчётов, обсуждение и принятие решений.

Оценка бизнес –процессов позволяет своевременно вносить коррективы в текущую стратегию организации.

Этап 4. Выбор стратегии. На основе результатов анализа и поставленных целей выбирают подходящий тип стратегии. Учитывают масштаб бизнеса, цели и возможности роста. Можно сочетать несколько стратегий.

Этап 5. Реализация и контроль. Стратегию реализуют, учитывая изменения во внешней и внутренней среде. Для контроля используют, например, систему сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет отслеживать достижение целей. Отклонения от плана анализируют и при необходимости корректируют стратегию[36].

Итак, выше были рассмотрены основные этапы формирования стратегии развития организации, к ним относятся: анализ текущего состояния, оценка внешней и внутренней среды, выбор стратегии, ее реализация и контроль. Стоит отметить, что российская и зарубежная практика формирования стратегии развития организации имеет отличительные особенности. Зарубежная практика разработки стратегий предприятий показала особенность формирования концепции в рамках отдельных стран. В результате множественных исследований выделены три ключевые модели разработки стратегий предприятий в зарубежной практике: англосаксонская модель, европейская модель, японская модель, таблица 7[11].

Таблица 7

Модели формирования стратегии в зарубежных странах[11]

№ п/п	Модели	Описание
1	Англосаксонская модель	Характерна для бизнес-структур США и Англии. Владельцы и главы корпоративных структур ориентируются на кратковременный результат управления капиталами, а не на стратегическое развитие отдельных бизнес-единиц в рамках компании.
2	Европейская модель	Сконцентрирована на создании и поддержании общественной ответственности бизнеса. Для неё характерен стратегический, долгосрочный характер управления финансами, а также повышенный интерес населения к основам и морально-этическим условиям ведения бизнеса.
3	Японская модель	Предполагает разработку стратегии с участием профсоюзов и объединений сотрудников. В рамках этой модели особое внимание уделяется обстановке, в которой совершается развитие стратегий, нацеленных на увеличение финансовой стабильности.

Более подробно зарубежная практика формирования стратегии развития организации представлена в Приложении 1. Таким образом, в зарубежной практике выделяют несколько моделей формирования стратегии в зависимости от национальной специфики, системы регулирования, особенностей отраслей и конфигурации разработки. Для того, чтобы подробнее рассмотреть методы и подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия, перейдем к следующему параграфу диссертационного исследования.

1.3 Методы и подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия

Для оценки эффективности стратегии развития предприятия используют количественные, качественные и комбинированные методы. Выбор метода зависит от целей оценки и доступных данных. Рассмотрим подробнее.

1) Количественные методы оценки эффективности стратегии - это подходы, которые используют числовые показатели для измерения эффекта от реализации стратегии. Такие методы позволяют оценить соотношение затрат и результатов, спрогнозировать эффект и оптимизировать стратегию. Основными количественными методами оценки эффективности стратегии являются:

1.1) Анализ финансовых результатов. Оценивают объём продаж, прибыль, рентабельность инвестиций (ROI) и другие показатели. (Более подробно основные финансовые показатели и коэффициенты представлены в Приложении 2).

1.2) Использование системы ключевых показателей эффективности (KPI). Это комплекс финансовых и нефинансовых показателей, которые влияют на достижение стратегических целей.

1.3) Система сбалансированных показателей. Позволяет перевести стратегию в набор абсолютных показателей и оценить эффективность на их основе.

1.4) Оценка эффективности как соотношение результата и затрат. Прогнозируют результат реализации стратегии и рассчитывают её полную стоимость.

Для количественной оценки эффективности стратегии могут использоваться, например: коэффициент конверсии - процент посетителей сайта или пользователей, которые выполняют целевое действие (покупку или регистрацию); время на сайте - показатель, показывающий, сколько времени пользователи проводят на сайте компании; показатель отказов - процент пользователей, которые покидают сайт после просмотра только одной страницы; охват рекламных кампаний - показывает, сколько людей увидело рекламные объявления; индекс удовлетворённости клиентов (CSAT) - измеряет уровень удовлетворённости клиентов продуктами или услугами компании через опросы [10].

2) Качественные методы оценки эффективности стратегии направлены на анализ и измерение нефинансовых показателей, которые отражают соответствие стратегии целям и ожиданиям заинтересованных сторон. Основные качественные методы оценки эффективности стратегии:

2.1) Опросы клиентов. Позволяют получить обратную связь и оценить удовлетворённость на основе прямого взаимодействия с клиентами.

2.2) Анализ поведения потребителей. Изучение реакции потребителей на маркетинговые действия, например, через изучение данных с сайта организации или социальных сетей.

2.3) Метод экспертных оценок. Основан на мнении экспертов, имеющих опыт реализации подобных стратегий.

2.4) Анализ удовлетворённости клиентов. Используют набор показателей: долю рынка, прирост клиентской базы, скорость доставки, время обработки заказа и т. д.

2.5) Бенчмаркинг. Сравнение стратегии с достижениями лидеров рынка, чтобы выявить преимущества и недостатки для перенимания опыта.

2.6) А/В-тестирование. Позволяет протестировать различные версии веб-сайта или рекламного материала, чтобы выявить наиболее эффективный из них.

2.7) Оценка бренда. Позволяет оценить узнаваемость бренда среди целевой аудитории и имидж компании [41].

2.8) Оценка влияния на внутренние бизнес-процессы. Определяют, насколько стратегия влияет на процессы организации, например, на инновационный процесс (окупаемость затрат на НИОКР, уровень продаж новой продукции).

2.9) Анализ кадрового потенциала. Учитывают квалификацию и навыки сотрудников, их удовлетворённость условиями труда, доступ к необходимой информации, проявление инициативы [39].

2.10) PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological). Позволяет систематизировать информацию и выявить ключевые тренды и изменения. Он

рассматривает политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на рынок. PEST-анализ помогает компании адаптироваться к изменениям во внешней среде и разрабатывать стратегии, которые учитывают эти факторы[35].

2.11)SWOT-анализ. Помогает понять, какие внутренние и внешние факторы могут способствовать успеху и какие - представлять угрозу (Приложение 3). Такой анализ помогает определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы на рынке. SWOT-анализ позволяет компании разработать стратегию, которая учитывает все эти факторы и помогает достигнуть успеха. Таким образом, PEST-анализ фокусируется на внешних факторах, а SWOT-анализ - на внутренних аспектах компании[20].

2.12)Матрица БКГ (Boston Consulting Group Matrix) -это инструмент стратегического анализа, разработанный американской консалтинговой компанией Boston Consulting Group в 1960-х годах. Суть матрицы - графическое представление портфеля продуктов или бизнес-единиц компании на основе их доли рынка и скорости роста на рынке. Цель матрицы - помочь компаниям определить приоритеты своих бизнес-единиц и объективно распределить ресурсы для достижения максимальной рентабельности. Также она позволяет выявить сильные и слабые стороны каждой бизнес-единицы и принять меры для улучшения их показателей. Матрица БКГ делит продукты или компанию на четыре категории: а) «Звёзды: высокий темп роста и высокая доля рынка; б) «Дойные коровы»: низкий темп роста, но высокая доля рынка; в) «Вопросительные знаки» или «Дикие кошки»: высокий темп роста, но низкая доля рынка; г) «Собаки»: низкий темп роста и низкая доля рынка[24].

2.13)Матрица Ансоффа (матрица «товар - рынок») - аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный математиком и экономистом Игорем Ансоффом в 1957 году. Основное предназначение матрицы - помочь компаниям определить стратегию роста бизнеса и оценить риски, связанные с выбранным направлением развития. Матрица Ансоффа представляет со-

бой поле, образованное двумя осями: горизонтальная ось - «товары компании», которые подразделяются на существующие и новые; вертикальная ось - «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта, каждый из которых соответствует определённой стратегии: проникновение на рынок (существующий товар - существующий рынок). Компания увеличивает долю существующих товаров на соответствующем рынке; развитие рынка (существующий товар - новый рынок): стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки; развитие товара (новый товар - существующий рынок). Компания предлагает на существующем рынке новые товары; диверсификация (новый продукт - новый рынок). Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок [32].

2.14) Матрица General Electric (GE/McKinsey) - это метод оценки конкурентных позиций компаний на рынке, инструмент портфельного анализа для разработки стратегий развития ассортимента компании. Разработана в начале 1970-х годов корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. Цель матрицы - помочь ответить на такие вопросы, как: какое из направлений бизнеса следует развивать компании; в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе; какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности; какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии; как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами; в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Матрица General Electric основана на двух показателях: а) привлекательность рынка.: оценивается по таким факторам, как размер и темп роста, конкуренция и доходность; б) преимущества в конкуренции, или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. Факторами этой группы служат рыночная доля компании, её финансовые ресурсы и технологический уровень, а также репутация бренда [27].

3) Комбинированные методы оценки эффективности стратегии предполагают использование как качественных, так и количественных методов для получения комплексного понимания исследуемого объекта. Такой подход позволяет объединить данные различных типов, что увеличивает точность и достоверность оценки. Основными комбинированными методами являются:

3.1) Учёт разных аспектов эффективности. Оцениваются как стратегическая, так и оперативная эффективность. Например, анализируется степень достижения стратегических целей, оценка конкурентных преимуществ, степень удовлетворения потребностей рынка.

3.2) Использование разных критериев. Помимо финансовых показателей (чистого приведённого дохода, внутренней нормы рентабельности и др.), учитываются нематериальные и долгосрочные эффекты, например, укрепление репутации и повышение лояльности стейкхолдеров.

3.3) Учёт рисков. При оценке стратегий, связанных с инновациями, учитываются риски, которые могут повлиять на финансовый результат.

3.4) Многофакторный анализ. Учитывают финансовый, корпоративный, рыночный потенциал, а также степень цифрового развития предприятия и влияние внешней среды [33].

Подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия включают стратегическую и оперативную оценку. Эти подходы позволяют оценить стратегию с разных сторон - с точки зрения позиции на рынке и использования ресурсов. Рассмотрим подробнее.

1) Стратегическая оценка. Стратегическая эффективность характеризует положение предприятия на рынке, полученное в результате реализации выбранной стратегии. Она включает, например: а) оценка конкурентных преимуществ: идентифицируются сильные и слабые стороны предприятия по сравнению с основным конкурентом, оценивается сила выявленных преимуществ; б) анализ степени достижения стратегических целей: сравниваются запланированные результаты и полученные на определённом временном промежутке.

2) Оперативная оценка. Оперативная эффективность определяет, насколько эффективно используется стратегический потенциал для достижения поставленных целей. Она может включать следующее: а) оценка количественных показателей: учитываются общие показатели (темпы роста, эффективность использования ресурсов) и частные (эффективность использования трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств); б) определение степени удовлетворения потребностей рынка: удовлетворённость оценивается по результатам опроса потребителей; в) анализ качественных показателей: используются организационные, маркетинговые и социально-психологические показатели, которые оцениваются методом экспертных оценок[35].

Таким образом, для оценки эффективности стратегии развития предприятия используют количественные, качественные и комбинированные методы. Выбор метода зависит от целей оценки и доступных данных. Подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия включают стратегическую и оперативную оценку, они позволяют оценить стратегию с разных сторон - с точки зрения позиции на рынке и использования ресурсов. Для того, чтобы разработать стратегию, компании необходимо: изучить спрос и конкурентов, изучить целевую аудиторию, сформулировать уникальное торговое предложение, определить способы продвижения бизнеса, определить стратегическую цель, сформулировать и описать стратегию.

Выводы по Главе 1

Стратегия определяет направление развития компании на несколько лет вперед, поэтому она ориентирована на долгосрочную перспективу. Стратегические планы формируют видение будущего. Тактика связана с конкретными действиями и направлена на реализацию бизнес-стратегии здесь и сейчас. Наиболее популярными видами стратегий развития предприятия являются: базовая, конкурентная, функциональная, продуктовая, финансовая, маркетинговая.

Разработка стратегии развития организации осуществляется на основании нескольких этапов: анализ текущего состояния; анализ внешней среды; анализ внутренних ресурсов; выбор стратегии; реализация и контроль.

Внутренняя среда организации включает все элементы, которые находятся внутри самой компании и влияют на ее функционирование. К таким элементам относятся структура управления, корпоративная культура, ресурсы (финансовые, кадровые, материальные), а также системы и процессы, используемые для достижения целей. Внешняя среда, в свою очередь, включает все факторы и условия, которые существуют вне организации и могут влиять на ее деятельность. Это могут быть экономические, социальные, технологические, политические и экологические факторы, а также конкуренты, клиенты и государственные учреждения. Понимание как внутренней, так и внешней среды помогает организации адаптироваться к изменениям и развиваться.

Для оценки эффективности стратегии развития предприятия используют количественные, качественные и комбинированные методы. Выбор метода зависит от целей оценки и доступных данных. Количественные методы оценки эффективности стратегии - это подходы, которые используют числовые показатели для измерения эффекта от реализации стратегии. Такие методы позволяют оценить соотношение затрат и результатов, спрогнозировать эффект и оптимизировать стратегию. Качественные методы оценки эффективности стратегии направлены на анализ и измерение нефинансовых показателей, которые отражают соответствие стратегии целям и ожиданиям заинтересованных сторон. Основными качественными методами являются: опросы клиентов, анализ поведения потребителей, метод экспертных оценок, анализ удовлетворённости клиентов, бенчмаркинг, А/В-тестирование, оценка бренда, оценка влияния на внутренние бизнес-процессы, анализ кадрового потенциала, PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Ансоффа, матрица General Electric (GE/McKinsey).

Комбинированные методы оценки эффективности стратегии предполагают использование как качественных, так и количественных методов для получения комплексного понимания исследуемого объекта. Такой подход позволяет объединить данные различных типов, что увеличивает точность и достоверность оценки. Подходы к оценке эффективности стратегии развития предприятия включают стратегическую и оперативную оценку, они позволяют оценить стратегию с разных сторон - с точки зрения позиции на рынке и использования ресурсов. Наибольшую популярность в стратегическом планировании приобрел искусственный интеллект, который позволяет осуществлять глубокий анализ данных и давать точные прогнозы; автоматизирует рутинные задачи и способствует повышению эффективности деятельности организации; создает новые возможности и конкурентные преимущества; эффективно управляет рисками; пересматривает подходы к формированию элементов системы бизнес-планирования и др. Для того, чтобы дать оценку стратегии развития на примере предприятия, а также разработать пути совершенствования, перейдем к следующим главам магистерской диссертации.

Глава 2. Оценка стратегии развития предприятия (на примере INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания «Инновационные Спортивные Технологии» (LLC «INST GROUP») организована в форме ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» и осуществляет комплексное сопровождение реализации инвестиционных проектов в области инфраструктуры массового спорта на рынках коммерческой и жилой недвижимости. Юридический адрес компании: 105094, г. Москва, вн.тер.г. Муниципальный округ Басманный, наб. Семеновская, д. 2/1, стр. 1, помещ. 4/1.

Компания INSTS GROUP образована в 2012 году и сегодня занимает позиции в сегменте развития спортивно-инфраструктурных проектов массового спорта. В портфеле INST GROUP реализовано более 20 проектов коммерческой недвижимости, общей площади 195 000 кв.м и проектов комплексного развития территорий, суммарной площади 1222 Га. Для деятельности на рынке электронной коммерции у компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеется сайт: <https://inst-group.com/>[15], рисунок 1 (Приложение 3).

Миссия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»: Предоставить возможность максимально широкому кругу людей комфортно и в течение длительного времени проводить досуг и заниматься спортом. Цель ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»: Создание сети качественных объектов спортивно-событийной и досуговой инфраструктуры для массовой аудитории любителей спорта и физкультуры.

Основная задача компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» – развитие инфраструктуры массового спорта, в частности разработка спортивно-событийных многофункциональных кластеров, включающих в себя самые разные и популярные виды спорта. С каждым новым проектом компания вовлекает максимально широкий круг людей в здоровый образ жизни, спорт и физическую культуру. Также задачами компании являются: построение эффективной системы управления и команды сотрудников; разработка внутренних методик аналитических отчетов; комфортная, понятная и эффективная система мотивации для

сотрудников; структурированные и понятные стандарты и регламенты внутренней работы компании; качественные визуальные материалы консалтинговых отчетов; возможность масштабирования; развитие партнерской сети: инвесторы/управляющие компании/резиденты/операторы; расширение клиентской сети: застройщики/госструктуры/институты развития; запуск эффективных и экономически устойчивых бизнес-юнитов; качественный и эффективный PR компании; обеспечение эффективности деятельности компании за счет следующих критериев: скорость, качество, конкурентоспособность, инновационность. Видение компании INTS GROUP на краткосрочный и долгосрочный период представлены в Приложении 3.

Компания Инновационные Спортивные Технологии (INST GROUP) сотрудничает с исполнительными органами государственной власти, застройщиками, лидерами рынка в сфере девелопмента, управления недвижимостью и консалтинговых услуг. Партнерами «INST GROUP» также являются: Русско-Азиатский Союз Промышленников и Предпринимателей, Ассоциация операторов фитнес Индустрии, Ассоциация производителей спортивной индустрии (Минпром РФ) и др., таблица 8.

Таблица 8

Партнерство INST GROUP[15]

№ п/п	Партнеры	Деятельность
1	Русско-Азиатский Союз Промышленников и Предпринимателей	Совместные проекты и технологические инновации.
2	Ассоциация операторов Фитнес Индустрии	Развитие сети фитнес-клубов и программ.
3	Ассоциация производителей спортивной индустрии (Минпром РФ)	Разработка и внедрение новых спортивных товаров.
4	Российская гильдия управляющих и девелоперов	Создание спортивно-развлекательных кластеров в новостройках.
5	Минстрой по разработке методических рекомендаций	Улучшение городской инфраструктуры для спорта и активного образа жизни

«INST GROUP» осуществляет комплексное сопровождение проектов на всех стадиях жизненного цикла: включая аналитические исследования и предпроектную экспертную оценку, структурирование проекта и финансовое моделирование, управление реализацией и эффективное информационное продви-

жение на ключевых целевых рынках. Важной особенностью компании является управление уже созданной спортивно-массовой инфраструктурой в стадии эксплуатации. Основными направлениями деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» являются: привлечение дополнительного финансирования, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом и другие, таблица 9.

Таблица 9
Направления деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» [15]

№ п/п	Направления
1	Подготовка предпроектной документации
2	Привлечение дополнительного финансирования
3	Организационно-технические мероприятия
4	Архитектурно-градостроительная концепция
5	Спортивный брокеридж
6	Событийное программирование
7	Управление спортивным объектом
8	Информационное сопровождение

Рассмотрим подробнее основные направления деятельности.

1) Подготовка предпроектной документации включает в себя: комплексное структурирование инвестиционного проекта, осуществление углубленного предпроектного исследования, разработка уникальной концепции территориального развития и детальная проработка бизнес-модели с целью экономически устойчивой реализации проекта. Данный вид деятельности включает следующие этапы работы: а) предварительная экспертная оценка инвестиционного проекта; б) углубленное маркетинговое исследование текущего состояния и перспектив реализации проекта; в) функциональное программирование территории (Концепция проекта); г) подготовка детального бизнес-плана проекта, финансовой модели, оценка эффективности (коммерческой, бюджетной) и рисков реализации.

2) Привлечение дополнительного финансирования- это экономически устойчивая реализация инвестиционных проектов посредством получения дополнительного финансирования кредитных учреждений, институциональных инвесторов, а также в рамках механизма государственно-частного партнерства. При этом осуществляются следующие виды финансирования: кредитное и лизинго-

вое финансирование, проектное финансирование, развитие государственно-частного партнерства, привлечение иностранных инвестиций.

3) Организационно-технические мероприятия. Компания INST GROUP, осуществляет экспертное сопровождение реализации разработанной концепции на этапах: подготовки проектно-сметной, рабочей документации, строительства и запуска объекта в эксплуатацию.

4) Архитектурно-градостроительная концепция- это формирование уникального визуального образа проекта, посредством создания архитектурно-градостроительной концепции, соответствующей строительным нормам, и которая прежде всего максимально приближена к рыночным и градостроительным реалиям, применима и реализуема в рамках выбранной территории. При этом осуществляется: архитектурно-градостроительная концепция территории; эскизные проекты зданий и сооружений; дизайн-проекты внутренних интерьеров; уникальные решения в области архитектуры и дизайна.

5) Спортивный брокеридж- это формирование лучшего состава спортивных операторов и резидентов Проекта (tenant-mix). Данное направление включает: предброкеридж и брокеридж. Предброкеридж – это: а) поиск и привлечение потенциальных спортивных операторов и резидентов (коммерческие операторы, клубы, ассоциации, федерации и т. д.) в соответствии с концепцией и объектным составом проекта; формирование расширенного списка потенциальных резидентов, заинтересованных относительно участия, в том числе в части проведения спортивных и околоспортивных мероприятий; б) получение и анализ мнений и предложений потенциальных резидентов проекта, в рамках доработки и детализации концепции; формирование итогового перечня перспективных резидентов проекта.

Брокеридж предусматривает развитие следующих направлений: а) получение требований будущих спортивных операторов и резидентов к параметрам помещений (в т.ч. технические требования); предложения резидентов по составу предлагаемых услуг, стоимости предлагаемых услуг, условиям аренды по-

мещений; б) подготовка предложений по интеграции предложений перспективных резидентов проекта в состав концепции; в) обсуждение деталей и модели взаимодействия с каждым перспективным резидентом непосредственно; г) сопровождение переговоров с заказчиком до заключения договора; д) сопровождение реализации проекта в части возможной ротации спортивных арендаторов. Осуществление комплекса мероприятий по оперативной замене резидентов, арендаторов.

б) Событийное программирование. Спортивно-массовую инфраструктуру недостаточно создать, ее нужно качественно развивать, удовлетворяя потребности широкой аудитории. «INST GROUP» разрабатывает годовую программу мероприятий и производит оценку эффективности ее реализации, создает уникальный элемент Концепции проекта, который позволит выгодно выделить проект среди конкурентов, расширить и удержать целевую аудиторию, обеспечит долгосрочное развитие проекта, создаст уникальный медиа-повод и позиционирование проекта (соревнования, чемпионаты, форумы, проектные семинары, мастер-классы, круглые столы, фестивали, образовательные и детские программы, российские и международные мероприятия). «INST GROUP» выстраивает эффективное взаимодействие с успешными спортивными федерациями и клубами с целью качественного развития отдельных видов спорта на территории создаваемых инфраструктурных объектов.

7) Управление спортивным объектом- это обеспечение экономически устойчивой реализации проекта посредством интеграции профессиональной Управляющей компании (УК). Данное направление предусматривает следующие виды деятельности: а) выстраивание системы управления спортивным объектом; б) подготовка всех необходимых для работы объекта документов; в) наполнение спортивного объекта спортивными операторами и активностями; г) управление объектом: еженедельная плановая встреча с инвесторами и собственниками; д) аналитика работы, по итогам месяца развернутый отчет по основным показателям работы; д) программное обеспечение и IT-поддержка.

7) Информационное сопровождение. Формирование позитивного имиджа и повышение конкурентоспособности проекта посредством создания эффективной стратегии информационного продвижения, а также новой официальной символики, отвечающей требованиям целевой аудитории и современным трендам в области территориального развития. Данное направление включает следующие виды деятельности: разработка и реализации стратегии информационного продвижения проекта (рекламная стратегия, SMM-продвижение, эффективное позиционирование); брендинг территории, создание уникального визуального образа проекта, территории, объекта; разработка веб-сайта в рамках унифицированной концепции проекта; инновационные решения в рамках эффективного информационного продвижения проекта.

Для реализации всех выше перечисленных направлений деятельности создана команда, которая включает Президента INST GROUP, менеджеров проектов, помощника руководителя, дизайнеров проектировщиков, аналитика и др., рисунок 3.

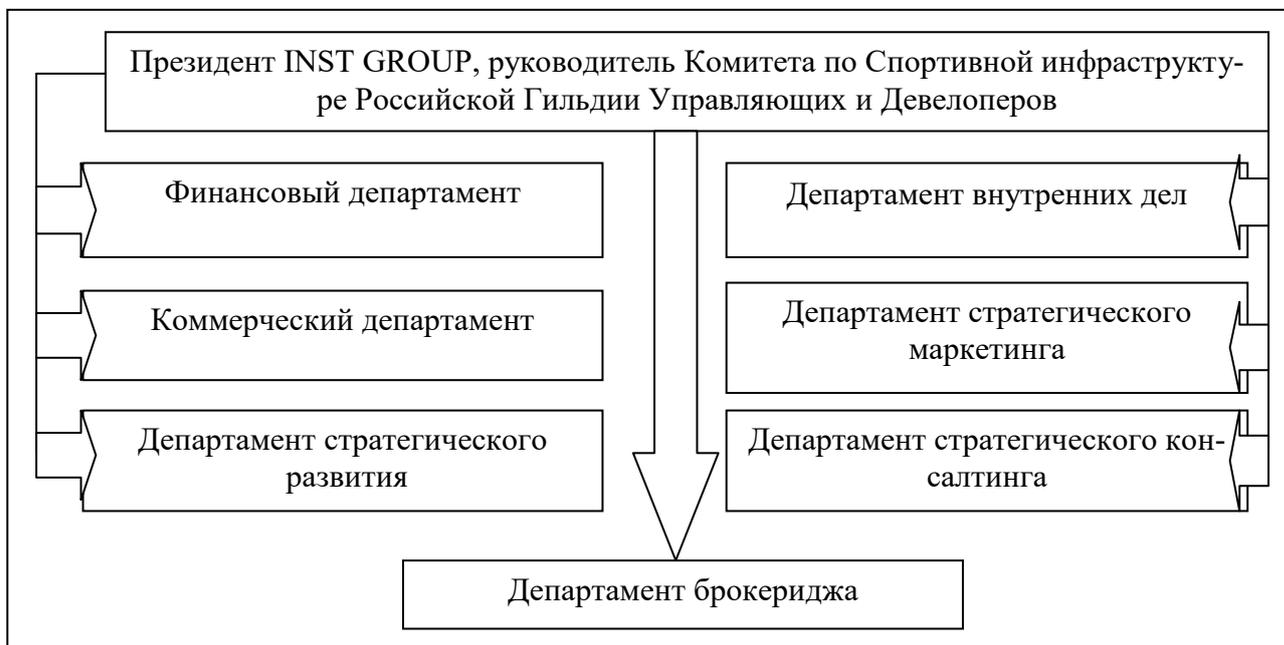


Рисунок 3. Организационная структура управления ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

Штатное расписание компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» представлено в Приложении 4. Для наибольшей характеристики деятельности компании, проведем анализ основных финансовых показателей с 2022-2024гг. на основании

данных бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении 4. На протяжении анализируемого периода наблюдается увеличение стоимости капитала на 183,31% и по данным на конец 2024 года показатель сформировался в сумме 5026,0 тыс. руб., рисунок 4.

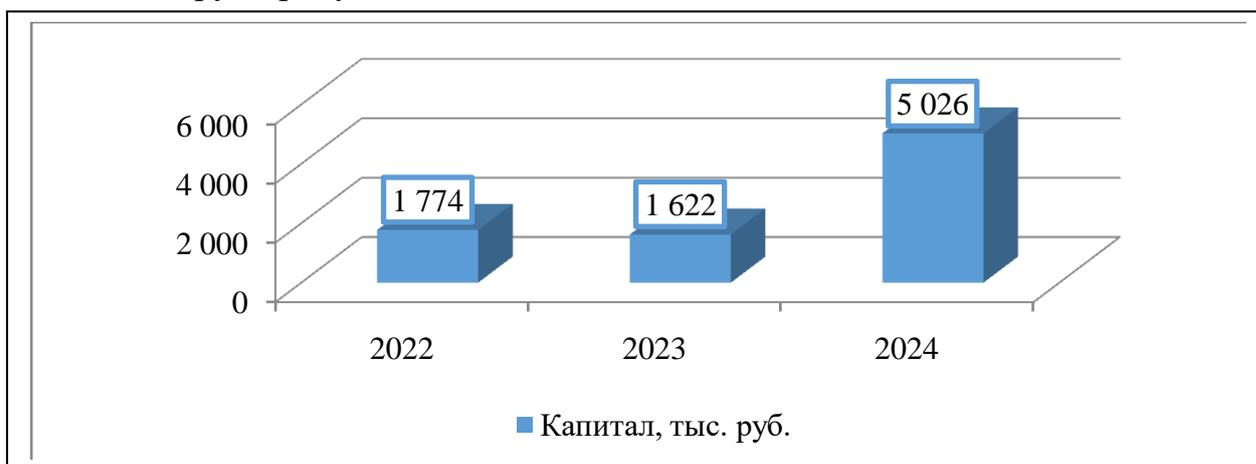


Рисунок 4. Динамика капитала предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024 гг. [5]

Рост общей суммы капитала произошел как за счет собственных, так и за счет увеличения заемных средств. В частности, в 2024 году сумма собственных средств сформировалась на уровне 1257,0 тыс. руб., а это на 43,49% выше показателя 2022 года, рисунок 5. За тот же период сумма заемного капитала увеличилась на 319,71% и составила 2769,0 тыс. руб., рисунок 5.

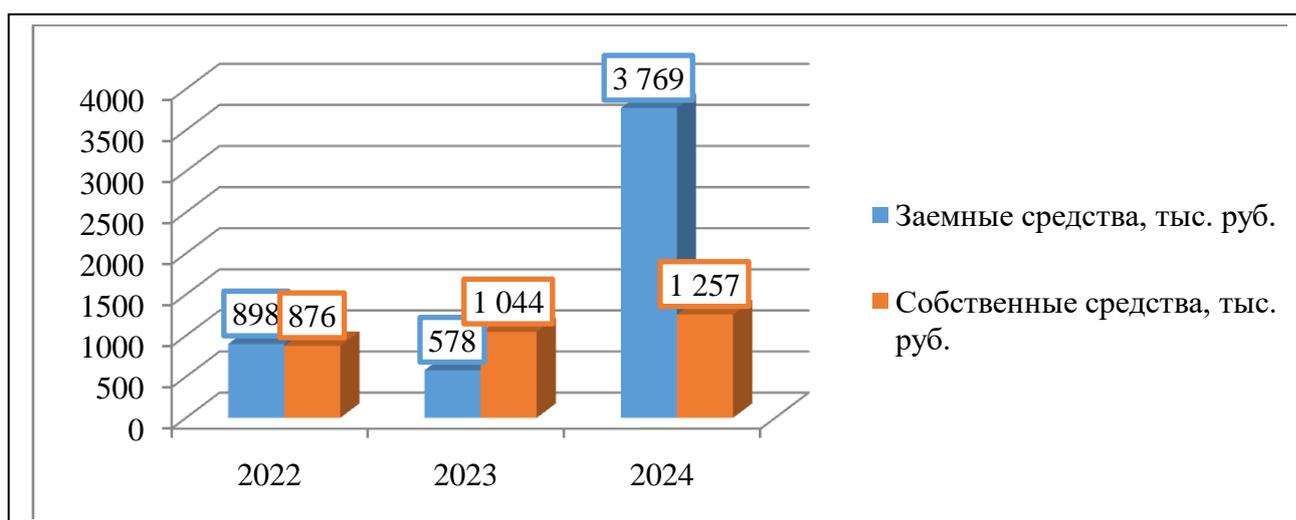


Рисунок 5. Динамика структуры капитала предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024 гг. [5]

Нельзя оценить положительно рост заемных источников финансирования, так как это ухудшает показатели финансовой независимости организации. По данным на 2024 год наибольший удельный вес в структуре капитала приходится

ся на заемные средства и составляет 75,0%, небольшую долю занимают собственные средства-25,0%. Это свидетельствует о том, что компания является финансово –зависимой, рисунок 6.



Рисунок 6. Структура капитала предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» в 2024г. [5]

На протяжении 2022-2024гг. растет не только сумма капитала, но и показатели выручки, в 2024 году объем реализации составил 13948,0 тыс. руб., это на 207,08% больше чем годом ранее и на 329,69% превышает значение показателя 2022 года, рисунок 7.

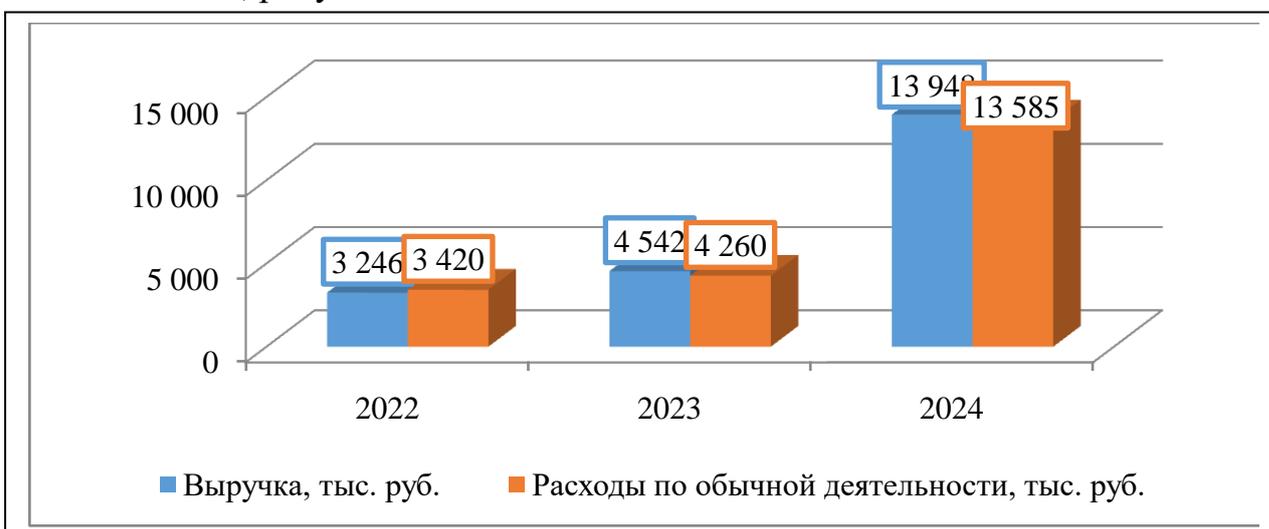


Рисунок 7. Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг. [5]

Темпы роста себестоимости продаж также являются достаточно высокими, за анализируемый период себестоимость выросла на 297,22% и в 2024 году показатель сформировался на уровне 13585,0 тыс. руб., рисунок 7.

Валовая прибыль и прибыль от продаж также имеют тенденцию к росту и на конец анализируемого периода валовая прибыль составила 363,0 тыс. руб., а это на 28,72% больше по сравнению с данными прошлого года и существенно опережает отрицательное значение 2022 года, рисунок 8.

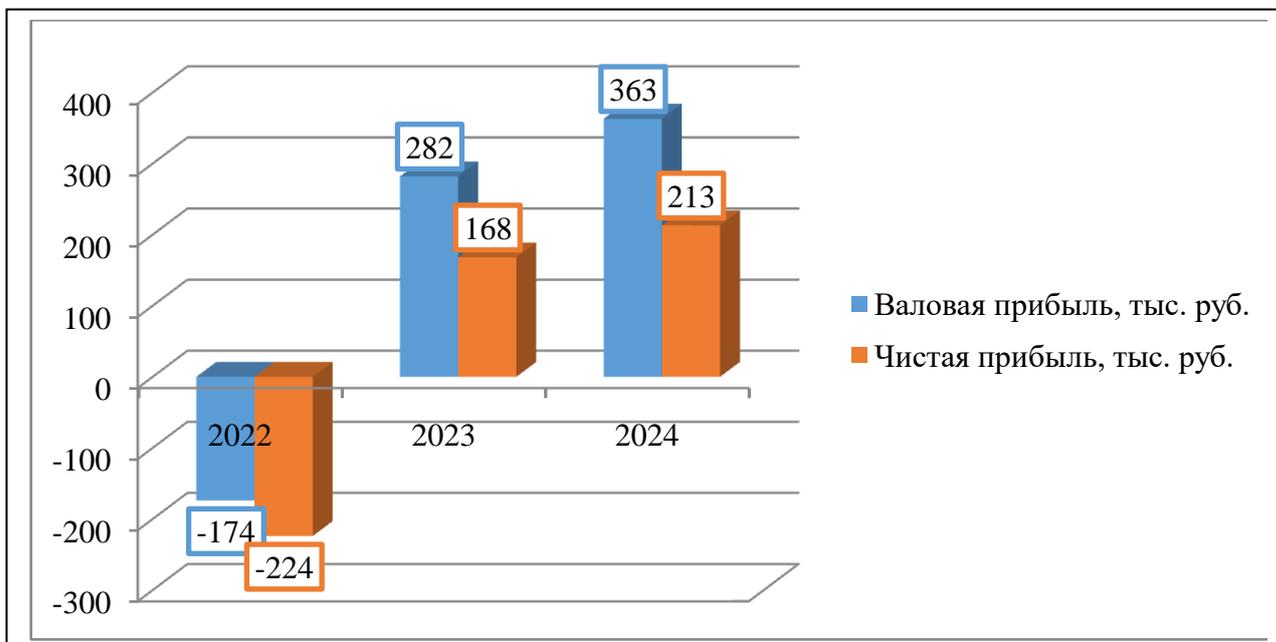


Рисунок 8. Динамика валовой прибыли и чистой прибыли ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг. [5]

Чистая прибыль за последний год увеличилась в два раза и составила 213,0 тыс. руб. Стоит отметить, что в 2022 году у компании были минусовые показатели прибыли. Это самые худшие значения в анализируемой динамике.

Не менее важными показателями эффективности деятельности предприятия являются показатели рентабельности. В рамках данной работы крайне сложно рассчитать все показатели рентабельности, определим лишь некоторые из них: валовая рентабельность и чистая рентабельность. Проведем расчет по формулам, представленным в Приложении 2 и оформим расчеты в виде рисунка 9. Данные рисунка 9 показывают, что на протяжении 2022-2024гг. показатели рентабельности то растут, то падают. Худшим годом был 2022, когда валовая и чистая рентабельность имели отрицательные значения. К 2024 году ситуация улучшилась и валовая рентабельность составила 2,6%, это больше, чем было в начале анализируемого периода, но на 3,61% ниже уровня прошлого го-

да. По чистой рентабельности минус наблюдался в 2022-2023гг. и только в 2024 году показатель сформировал положительное значение и составил 1,53%.

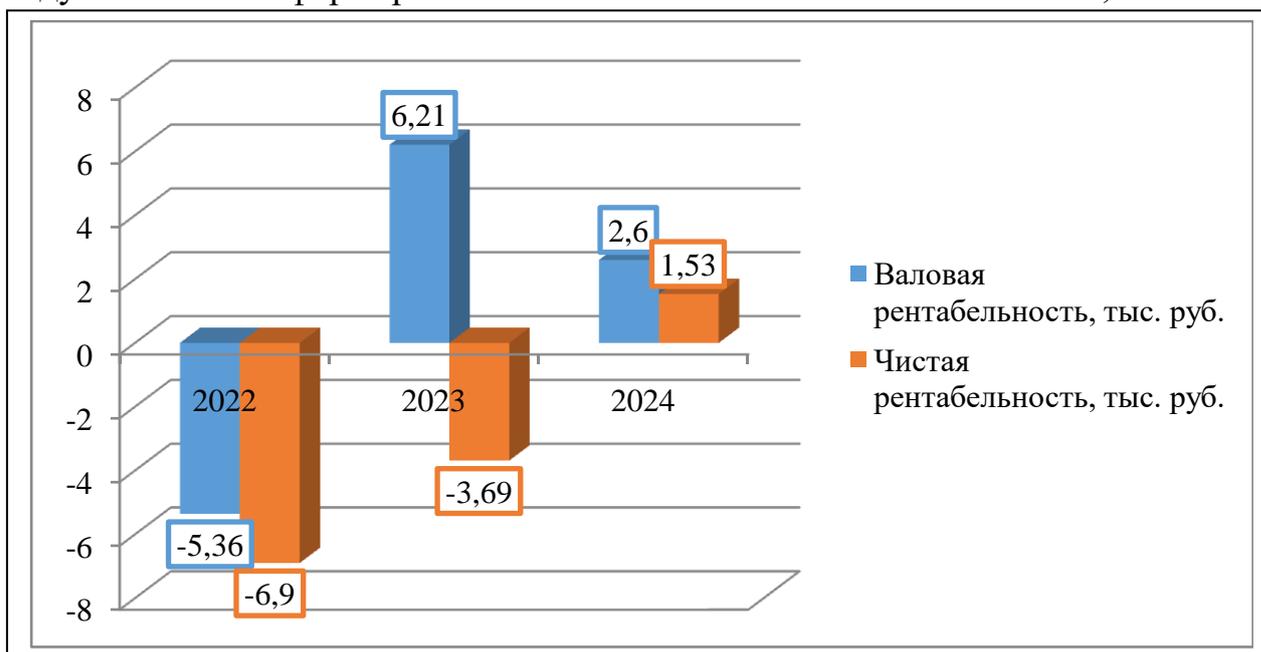


Рисунок 9. Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с 2022-2024гг. [5]

Итак, анализ основных финансовых показателей компании с 2022-2024гг. показал, что компания является финансово –зависимой, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Несмотря на рост продаж и прибылей, рентабельность имеет очень низкие значения. Для повышения финансовой устойчивости и роста рентабельности необходима разработка наиболее сильных управленческих решений, которые будут совершенствовать текущую ситуацию. Для того, чтобы подробнее оценить факторы внешней и внутренней среды предприятия перейдем к следующему параграфу диссертационного исследования.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Проведем анализ внешней среды организации ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Так как компания работает на рынке спортивных объектов недвижимости в России, рассмотрим текущую ситуацию, предложение и спрос данного рынка по итогам 2024 года. Основными предпосылками развития рынка являются:

тенденции на рынке спортивной недвижимости, причины роста спроса, вызовы на рынке, таблица 10[25].

Таблица 10

Предпосылки рынка недвижимости спортивных объектов в России[25]

№ п/п	Предпосылки	Описание
1	Тенденции на рынке спортивной недвижимости	По итогам 2024 года рынок спортивных объектов недвижимости в России демонстрирует устойчивый рост, обусловленный как государственными инициативами в области популяризации здорового образа жизни, так и растущим интересом частного бизнеса к инвестициям в спортивную инфраструктуру.
2	Причины роста спроса	Спрос на многофункциональные комплексы, крытые катки, бассейны и фитнес-центры стимулирует развитие ГЧП, чему способствует действующая программа Министерства спорта «Бизнес-спринт».
3	Вызовы на рынке	Однако, несмотря на позитивную динамику, рынок продолжает сталкиваться с вызовами, такими как высокая стоимость строительства и необходимость адаптации объектов под меняющиеся запросы потребителей.

Рассмотрим подробнее.

1) Предложение на рынке недвижимости спортивных объектов в России. По итогам 2023 г в России статистикой Минспорта было учтено более 370 000 спортивных объектов, при этом 89,0%- находятся в государственной собственности, 41,8%- это всесезонные объекты (155 067 объектов).

В 2024 году в России было построено более 150 объектов спорта почти во всех регионах страны. В 2025 году планируется запуск еще 120 объектов. Коммерческий сегмент чаще арендует объекты, не оформляя на них права. 2024 году открыто: 100 фитнес-клубов, 330 студий. Динамика количества фитнес-объектов и их выручка с 2020 года постоянно увеличивается. Так, в 2024 году количество фитнес-объектов составило 9800, это на 8,83% больше, чем годом ранее. Но по отношению к 2020 году рост составил 0,51%, однако максимальное значение было достигнуто в 2019 году, тогда количество фитнес-объектов составляло 13000 ед., рисунок 10[25].

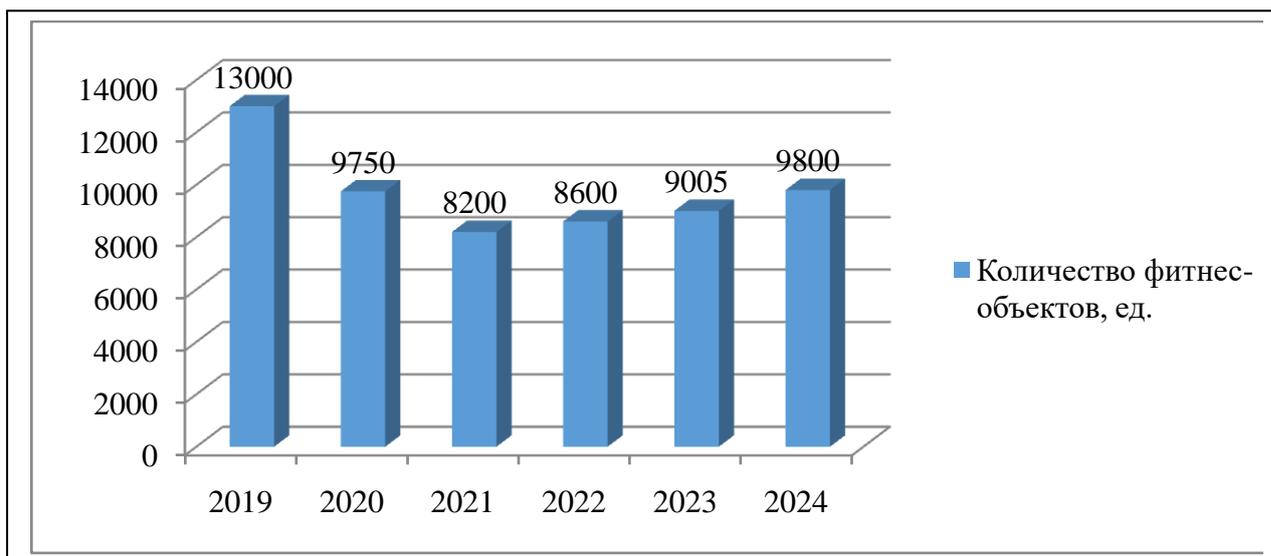


Рисунок 10. Динамика количества фитнес-объектов в РФ с 2019-2024гг.

Рост посещаемости спортцентров увеличил выручку российских фитнес-клубов на 8,89% в 2024 году. В 2025 году ожидается рост на 10,0–18,0%. По отношению к 2019 году выручка фитнес-объектов выросла на 41,35%, рисунок 11[25].

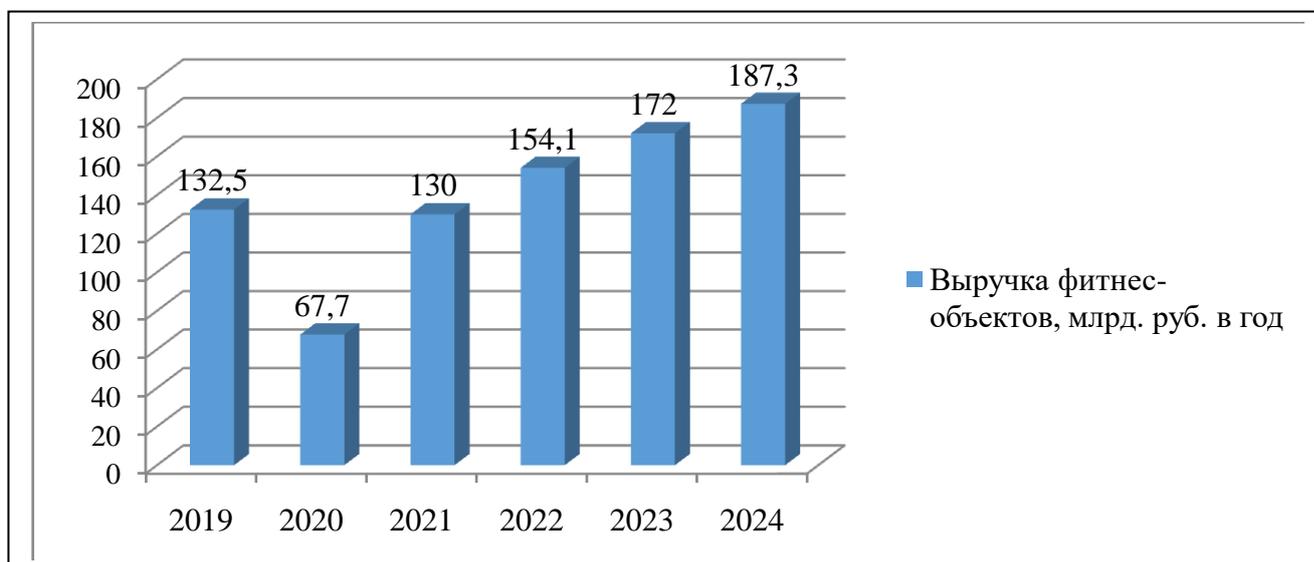


Рисунок 11. Динамика выручки фитнес-объектов в России с 2019-2024гг.
[25]

Всесезонная спортивная инфраструктура. Более 85,0% спортивных залов и фитнес-клубов расположены в центре российских городов, хотя спрос в густонаселенных жилых районах также остается высоким. Москва замыкает рейтинг городов-миллионников по обеспеченности спортивными залами, однако

именно здесь запланировано наибольшее число новых открытий и строящихся объектов. Топ городов-миллионников по количеству спортивных залов на 10 000 человек представлен на рисунке 12.

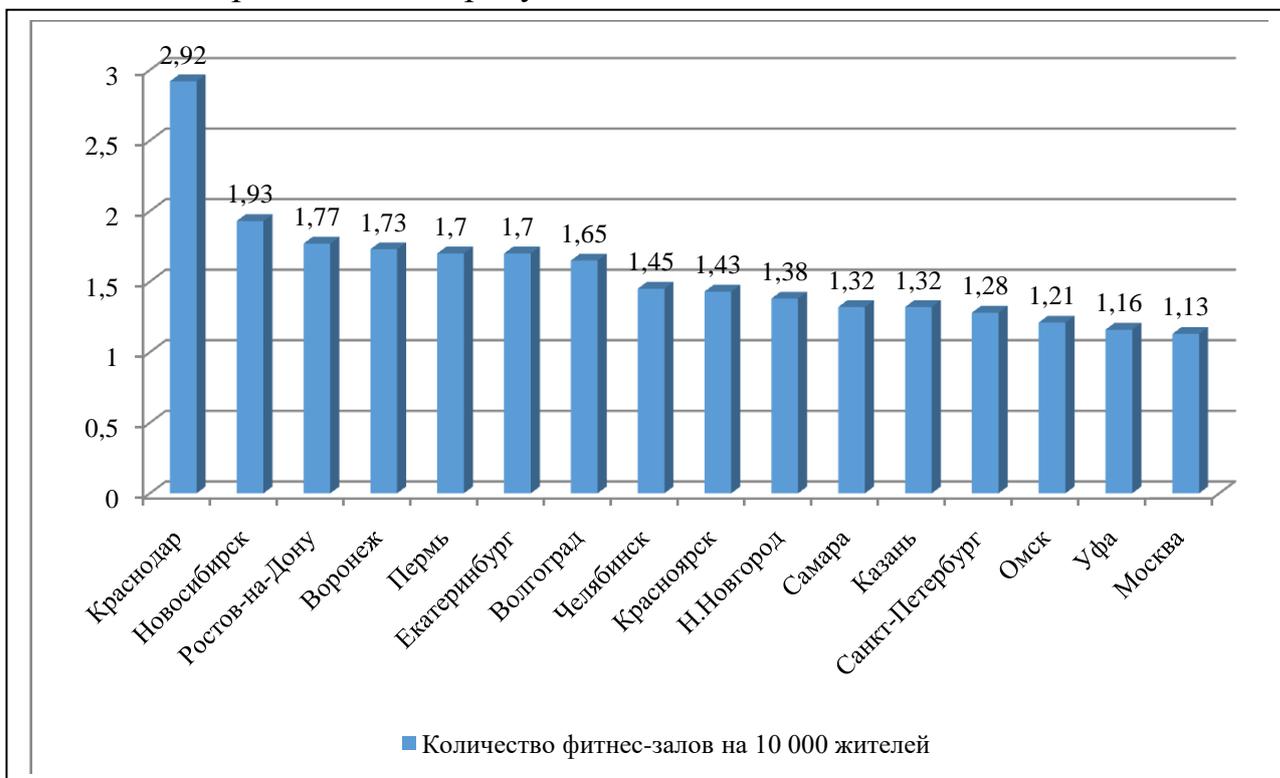


Рисунок 12. Рейтинг городов-миллионников по числу фитнес-залов на 10 000 жителей в 2024 г. [25]

Уличная спортивная инфраструктура. Уличная спортивная инфраструктура развивается в составе благоустройства жилых комплексов. Качественные спортивные сооружения являются конкурентным преимуществом новостроек, что активно используют девелоперы. 55,0% новостроек России предлагают покупателям спортивную инфраструктуру в составе жилого комплекса. Среди городов-миллионников Санкт-Петербург и Самара являются аутсайдерами по обеспеченности спортивными площадками в новостройках (менее 45,0% жилых комплексов), в то время как Екатеринбург и Уфа лидируют в этом вопросе, таблица 11.

2) Спрос на рынке недвижимости спортивных объектов в России.

2.1) Рост вовлеченности в занятия спортом. По данным Минспорта РФ в начале 2024 доля систематически занимающихся спортом россиян (в возрасте

от 3 до 79 лет) составила – 53,26%, а в конце 2024 – 57,8%. Растет вовлеченность в спортивные мероприятия и регулярные тренировки. Обеспеченность граждан спортивными сооружениями выросла с 51,0% в 2023 году) до 64,0% по итогам 2024. Доля занимающихся в спортклубах составила в 2024 году – 22,0%.

Таблица 11
Обеспеченность новостроек спортивными площадками в 2024 году[25]

	РФ	Москва	Московская область	Санкт-Петербург	Новосибирск	Екатеринбург	Казань	Красноярск	Нижний Новгород	Челябинск	Уфа	Самара
Всего ЖК	44643	2547	3067	2004	974	1139	570	540	415	425	648	417
В т. ч. со спорт площадками	24697	1334	1771	854	619	780	333	323	218	197	425	180
Доля ЖК со спортивной инфраструктурой, %	55	52	58	43	64	68	58	60	53	46	66	43

2.2) Проблема отложенного спроса. Однако профессиональная инфраструктура ориентирована на спорт высших достижений и недоступна массовому пользователю, что вызывает высокий уровень неудовлетворенности спроса. При планировании спортивных пространств в жилых комплексах важно формировать предложение доступной спортивной инфраструктуры, ориентированной на массового потребителя.

2.3) Влияние федеральных программ на спрос. В 2024 году в России продолжился рост интереса к спорту и развитию спортивной инфраструктуры. Популяризация здорового образа жизни и федеральные программы Минспорта – «Развитие физической культуры и массового спорта», «Спорт – норма жизни» и «Бизнес-спринт» – усиливают спрос на спортивные услуги. «Бизнес-спринт» также поддерживает предпринимателей, стимулируя строительство спортивных объектов в формате государственно-частного партнерства. С 2019 по 2024 год в рамках программы «Спорт – норма жизни» построено более 500 объектов, из них 85 – в 2024 году, рисунок 13 .

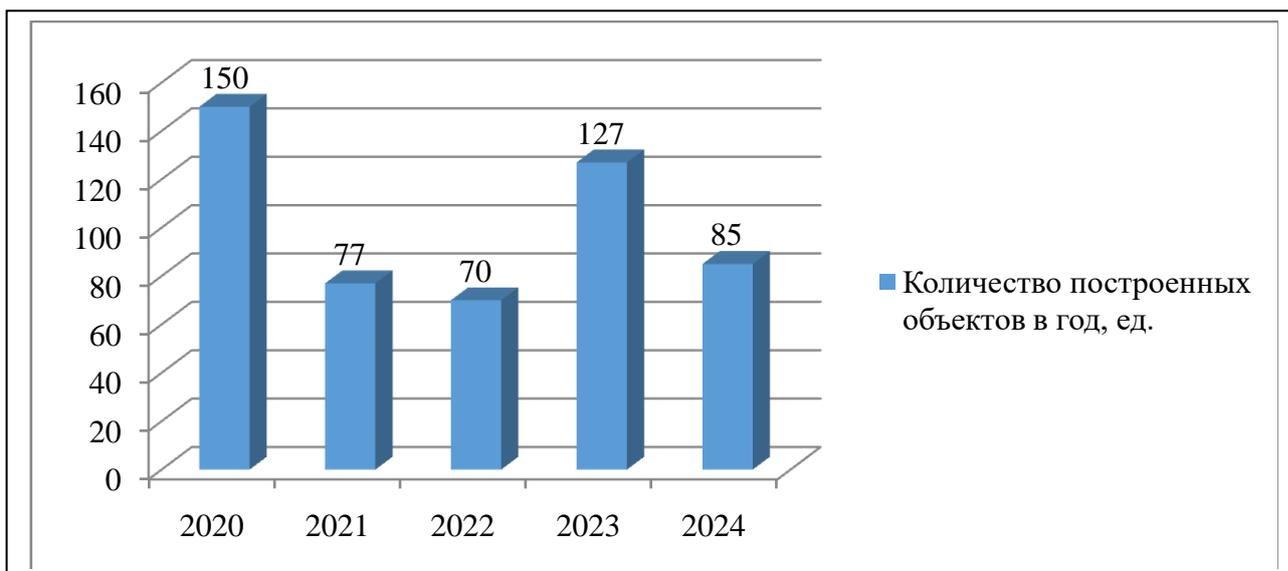


Рисунок 13. Количество построенных объектов в рамках программы «Спорт – норма жизни» с 2019-2024гг. [25]

ФП «Бизнес-спринт» в 2022–2024 годах обеспечил создание около 370 спортивных объектов, включая «умные» площадки и модульные залы в шаговой доступности, рисунок 14. Федеральные инициативы не только развивают спортивную отрасль, но и укрепляют предпринимательство через государственно-частное партнерство, делая спорт доступнее для населения.

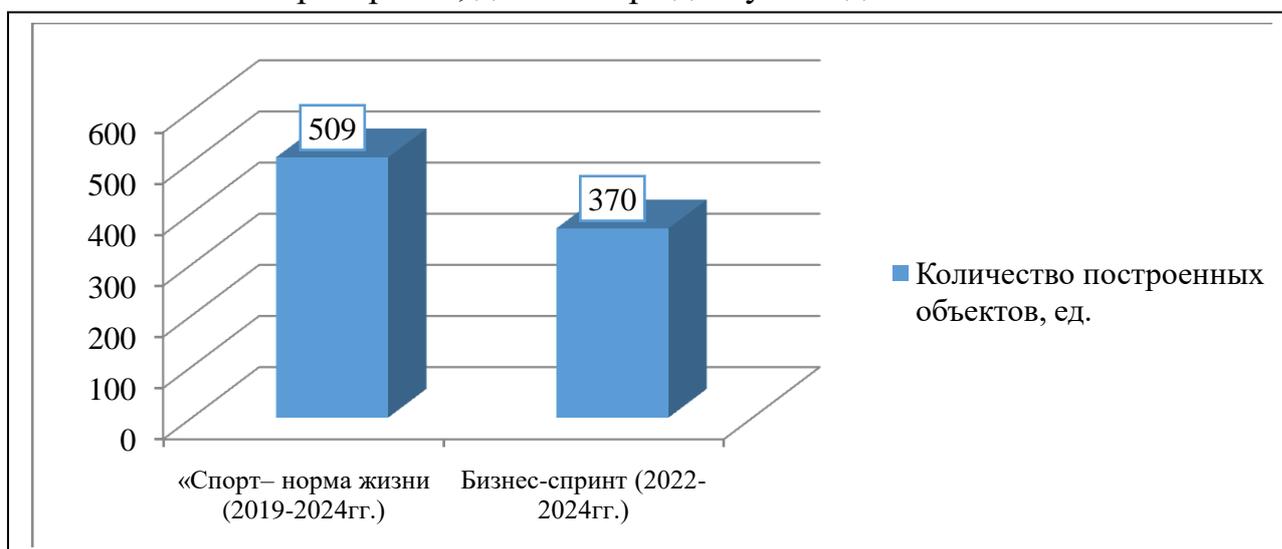


Рисунок 14. Количество построенных объектов в рамках федеральных программ в России[25]

2.4) Спорт – двигатель коммерческой недвижимости. Спортивные объекты становятся важной частью городской инфраструктуры, улучшая качество жизни и привлекая инвестиции. Для коммерческой недвижимости они форми-

руют стабильный потребительский поток, способствуют развитию сервисов и повышают привлекательность территорий. Популяризация спорта и господдержка меняют рынок: девелоперы закладывают спортивные объекты в проекты на этапе концепции, сотрудничая с топ-операторами. Например, ГК Точно развивает собственную сеть Balance, а Setl Group строит термальные курорты с фитнес-зонами. Фитнес-клубы становятся «якорными» арендаторами в ТЦ, усиливая развлекательный сегмент. С 2019 г. доля фитнес-клубов в составе ТЦ Москвы увеличилась на 100 000 м², а общее количество выросло почти на 70,0% с 2019 года и составляет 141 объект. Еще два года назад региональные ТЦ не рассматривали фитнес-операторов как арендаторов, но теперь они заменяют кинотеатры и детские магазины, привлекая платежеспособную и лояльную аудиторию фитнес-клубов. Итак, обобщим имеющиеся данные по спросу и предложению на рынке недвижимости спортивных объектов в России в виде таблицы 12.

Таблица 12

Спрос и предложение на рынке недвижимости спортивных объектов в России[25]

СПРОС	ПРЕДЛОЖЕНИЕ
Доля россиян, регулярно занимающихся спортом, выросла с 53,26% в начале 2024 до 57,8% в конце 2024.	Большинство спортобъектов (89,0%) принадлежит государству; коммерческие структуры чаще арендуют недвижимость.
Несмотря на рост числа спортивных объектов, большинство из них ориентировано на профессиональный спорт, в то время как массовый сегмент обеспечен лишь на 64,0%.	В 2024 году построено свыше 150 спортивных объектов и открыто 430 фитнес-клубов. В 2025 году планируется открытие ещё 120.
Государство поддерживает интерес к спорту через программы «Спорт — норма жизни», «Бизнес-спринт» и «Развитие физической культуры».	Более 85,0% спортзалов и фитнес-клубов расположены в центрах городов, хотя высокий спрос отмечается и в жилых районах. Лидеры по обеспеченности фитнес-залами — Краснодар, Новосибирск и Ростов-на-Дону.
Повышенный спрос и трансформация рынка способствуют развитию спортивной недвижимости: старые объекты реконструируются, спортивная инфраструктура закладывается в проекты КРТ и жилых комплексов.	Девелоперы всё активнее интегрируют спортивную инфраструктуру в жилые комплексы, но пока она предусмотрена лишь в 55,0% новостроек.

Основными трендами в сегменте спортивных объектов являются: спортивные объекты стали важной частью инфраструктуры, новые объекты в не-

больших городах будут открываться при поддержке государства, фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами, растёт спрос на уличные спортивные зоны, рост цен и расширение рынка, таблица 13.

Таблица 13

Тренды в сегменте спортивных объектов[25]

№ п/п	Тренды	Описание
1	Спорт как часть инфраструктуры	Спортивные объекты стали важной частью ЖК, ТЦ, термальных комплексов и бизнес-центров. Комплексное проектирование с учетом спортивной составляющей повышает рентабельность и привлекает более широкую аудиторию.
2	Государственная поддержка	Из-за экономических сложностей коммерческие операторы с трудом расширяют географию, и новые объекты в небольших городах будут открываться при поддержке государства.
3	Фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами	Такие партнерства позволяют создать качественные спортивные объекты, отвечающие потребностям целевой аудитории и выделяющие проекты на фоне конкурентов.
4	Развитие уличной спортивной инфраструктуры	Растёт спрос на уличные спортивные зоны, формируются спортивные кластеры в общественных пространствах, а жилые комплексы используют спортивную инфраструктуру как конкурентное преимущество.
5	Рост цен и расширение рынка	Повышение цен на спортивные услуги приведёт к росту рынка и числа объектов, а популярность фитнес-студий будет способствовать появлению новых продуктов.

Стоит отметить, наибольшую популярность набирает тренд на экономику совместного потребления. Рассмотрим кратко.

1) Сокращение средней площади квартир. Сильный тренд на «sharing economy» (экономика совместного потребления) проникает в коммерческую и социальную спортивную инфраструктуру жилых комплексов. Сегмент спортивных объектов и досуга для совместного использования резидентами жилых комплексов, в формате «sharing economy», включает спортивные комьюнити-центры. Эти объекты стали актуальны на фоне сокращения средней площади квартир.

В 2024 году медианная площадь жилья снизилась на 9,0-14,0% в зависимости от сегмента, за исключением элитного жилья, где она выросла на 1,0%. В бизнес-и комфорт-сегментах площадь сократилась на 12,0-14,0%. В сегменте

«Эконом» площадь уменьшилась на 9,0%, что привело к сокращению медианной площади на 3,6 м².

Функции досуга и коммуникации постепенно переносятся из квартир в общественные пространства, где жители могут общаться, интегрировать социальную активность и строить добрососедские отношения. Такие центры создают атмосферу единого сообщества и улучшают качество жизни в ЖК.

2) Соседские комьюнити-центры. Комьюнити-центры становятся важной частью жилых комплексов, предлагая не только пространство для общения, но и возможность заниматься спортом, участвовать в образовательных мероприятиях, устраивать праздники и работать. Несмотря на ограниченное количество таких объектов в России (в основном в элитных и премиум-сегментах, например, ЖК «Тишинский бульвар» от SMINEX, ЖК «HIDE» от MR GROUP), тренд набирает популярность, и компания INST GROUP прогнозирует развитие данного сегмента в классах бизнес и комфорт.

Примером успешного комьюнити-центра является общественное пространство в ЖК «Boulevard 2» в Малайзии, площадью 4,7 тыс. м². Оно расположено на 8 этаже с выходом на крышу, сочетая премиум-сервис и создание сообщества между резидентами. Особенностью этого пространства является акцент на гармонию с природой.

Итак, внешняя среда компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» является достаточно благоприятной для развития, несмотря на то, что основную угрозу могут представлять конкуренты, так как на рынке спортивной недвижимости существует множество компаний. Основные угрозы и возможности можно представить в виде матрицы Портера, рисунок 15.

По данным матрицы Портера видно, что и поставщики и потребители представляют как угрозу, так и дают возможности для развития. Наиболее полную картину факторов макросреды может сформировать PEST-анализ предприятия. PEST-анализ ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» показывает, что основная угроза это нестабильная внешняя среда из-за развития СВО, сокращение численности

населения, закрытие социальных сетей в связи с информационными конфликтами в мире, таблица 14.



Рисунок 15. Матрица М. Портера на примере компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

На 1 января 2025 года предварительная оценка численности населения России составила 146 028 325 человек, сообщил Росстат. За 2024 год численность населения России снизилась на 0,08% (с 146 150 789 человек годом ранее). В процентном отношении темп сокращения численности россиян за 2024 год стал самым медленным за пять лет (в 2019 году было минус 0,02%). За 2023 год численность населения снизилась на 0,20%. В последний раз население России прирастало в 2017 году. При этом по состоянию на 1 ноября 2024 года Росстат отчитывался о сокращении численности населения с начала года на 0,11%, то есть за ноябрь-декабрь население должно было подрасти.

Таблица 14

PEST-анализ предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

	Возможности	Угрозы	Действия
Политические факторы	Государственные федеральные программы: «Спорт - норма жизни», «Бизнес-спринт» и «Развитие физической культуры».	Нестабильная внешняя среда, развитие СВО, неблагоприятная обстановка и усиление конфликтов между странами препятствует развитию компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» на внешних рынках.	Развиваться на данном рынке.
Экономические факторы	Наличие трендов на рынке спортивной недвижимости, увеличение спроса на спортивные услуги.	Введение санкций со стороны стран Запада, снижение покупательской способности населения, рост цен на спортивные объекты недвижимости и услуги сокращает объемы продаж объектов спортивной недвижимости компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».	Совершенствовать стратегию ценообразования наиболее благоприятную в условиях кризиса. Улучшать реализацию услуг в сети Интернет, развивать цифровизацию.
Социокультурные факторы	Рост активности потребителей на спортивные услуги, низкий уровень безработицы	Сокращение численности населения не лучшим образом сказывается на спросе объектов спортивной недвижимости компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».	Развиваться на данном рынке, с учетом увеличения географического охвата населения и выхода на мировой рынок с дружественными странами.
Технологические факторы	Развитие электронной коммерции, рост спроса на покупки в сети Интернет, рост спроса на спортивные услуги и объекты спорта, развитие рынков НТИ, в т.ч. SportNet.	Закрывание социальных сетей в связи с информационными конфликтами в мире препятствует развитию компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» в продвижении проектов.	Необходимо формировать стратегию с учетом развития на рынке электронной коммерции с помощью собственных сайтов, поиска новых социальных сетей или иных ресурсов.

Как отмечает Росстат, прирост населения отмечен в 20 регионах: например, в Московской и Ленинградской областях, а также Республике Ингушетия. Росстат пока отчитывается о численности населения без учета ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей[37]. По данным федеральной статистики, численность населения в России по среднему прогнозу населения в 2025 году составит 145,6 млн. человек, а в 2026 году - 145,1 млн. человек[29]. При этом жи-

телей в трудоспособном возрасте будет соответственно 34,9 млн. человек и 33,5 млн. человек. А жителей старше трудоспособного возраста 84,3 млн. человек и 85,8 млн. человек. То есть их число вырастет. А число жителей моложе трудоспособного возраста, наоборот, снизится, соответственно - 26,3 млн. человек и 25,7 млн. человек. Таким образом, численность населения в России падает и продолжит свое падение в ближайшие годы[26].

Не менее важной проблемой, которая также может оказывать негативное влияние на развитие бизнеса является- это закрытие социальных сетей и мессенджеров. В России заблокированы социальные сети Instagram и Facebook (входят в корпорацию Meta, признана экстремистской и запрещена в России), мессенджер Viber, X (ранее - Twitter), LinkedIn, Discord.

Несмотря на наличие угроз, PEST-анализ предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» показывает не мало возможностей для развития, в частности: развитие государственных федеральных программ: «Спорт - норма жизни», «Бизнес-спринт» и «Развитие физической культуры», наличие трендов на рынке спортивной недвижимости, увеличение спроса на спортивные услуги, рост активности потребителей на спортивные услуги, низкий уровень безработицы, развитие электронной коммерции, рост спроса на покупки в сети Интернет, рост спроса на спортивные услуги и объекты спорта. Рассмотрим кратко некоторые положительные моменты и возможности. 2024 год отметился историческим минимумом уровня безработицы в России - всего 2,4%, рисунок 16.

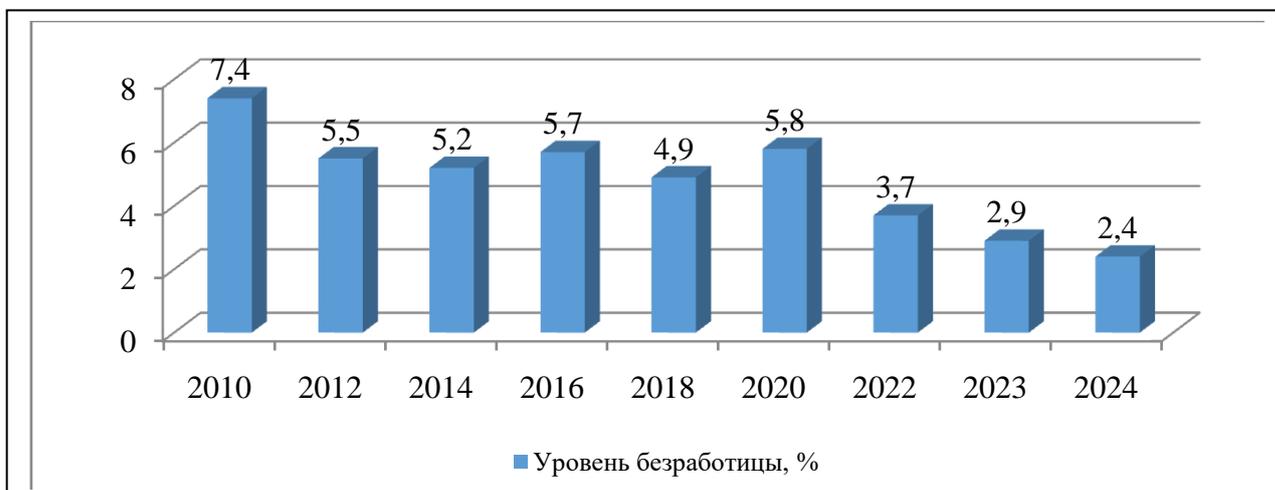


Рисунок 16. Динамика безработицы в России с 2010-2024гг.[2]

На первый взгляд, это позитивный показатель, но за ним скрывается другая проблема - острая нехватка рабочей силы, рисунок 17.

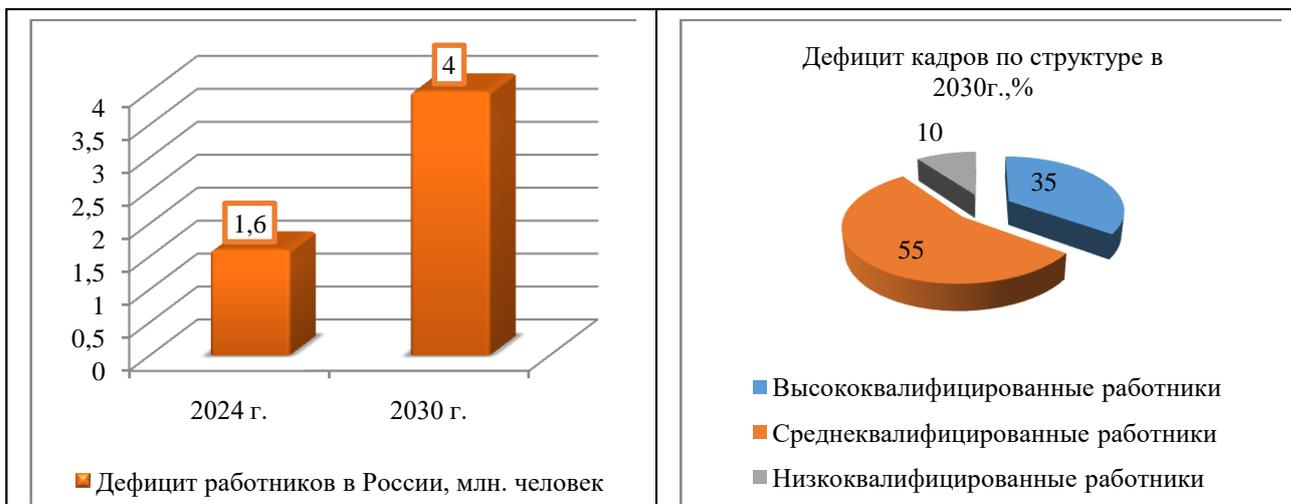


Рисунок 17. Прогноз дефицита кадров в России к 2030 году[4][38]

По прогнозам к 2030 году ожидается увеличение дефицита работников в России до 4 млн. человек, это более чем в два раза превысит текущие показатели. При этом, больше всего будет не хватать среднеквалифицированных работников, 55,0% от общего дефицита[4].

Чтобы удержать сотрудников и снизить текучесть кадров, работодатели были вынуждены повышать зарплаты. По данным исследований, 70,0% компаний увеличили оклады на 5,0–10,0% в 2024 году, что продолжило положительную динамику роста зарплат в России, рисунок 18.

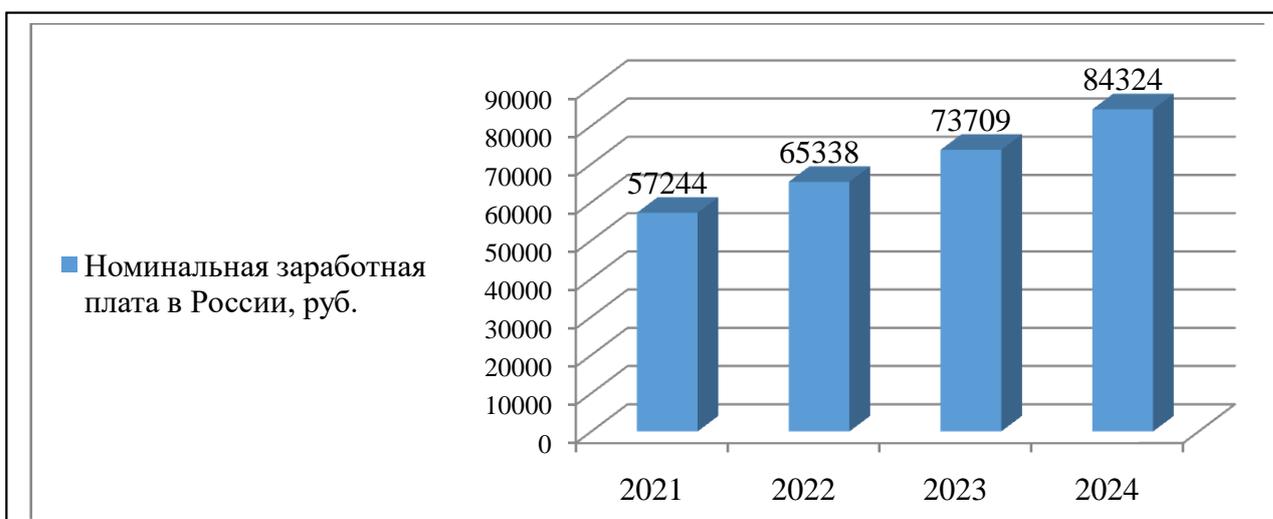


Рисунок 18. Динамика номинальной заработной платы в России с 2021-2024гг. [37]

Рекордный уровень текучести стал одной из главных проблем 2024 года. До трети сотрудников меняли место работы ежегодно. Это было вызвано усиленной конкуренцией за кадры, сотрудники просто искали более выгодные условия. Более того, текучка обусловлена желанием работников к профессиональному росту. Работодатели не всегда могли предложить карьерные перспективы, что подталкивало к смене работы. Тем не менее рост заработной платы – является положительным фактором.

В 2025 году рынок труда России прогнозирует замедление роста заработных плат, сохранение дефицита кадров, стабилизация уровня безработицы, таблица 15.

Таблица 15
Тенденции рынка труда в России в 2025 году[28]

№ п/п	Тенденции	Описание
1	Замедление роста заработных плат	После значительного увеличения зарплат в 2024 году темпы роста окладов в 2025 году замедлятся. Прогнозируется, что в реальном выражении (с учётом инфляции) значение уменьшится в значительной степени, в 2025 году прирост составит 3,0%.
2	Сохранение дефицита кадров	По прогнозам, проблема кадрового дефицита останется ключевым вызовом для экономики. В ближайшие шесть лет России будет не хватать 3,1-4,0 млн. работников, причём наибольший дефицит ожидается в таких секторах как производство, сельское хозяйство, логистика.
3	Стабилизация уровня безработицы	Безработица, по прогнозам, останется на уровне около 2,3%-2,4%, что является показателем высокой занятости. Но по данным макроэкономического опроса ЦБ в 2025 году уровень безработицы поднимется с нынешних 2,4% до 2,6%.

Таким образом, рынок труда в России имеет противоречивые настроения, с одной стороны, хорошо, что уровень безработицы стабилизировался на низких уровнях, с другой стороны, нехватка квалифицированных кадров не лучшим образом сказывается на экономическом развитии страны. Тем не менее, несмотря на сохранение дефицита кадров, стабилизация уровня безработицы и замедление роста заработных плат- являются больше положительной динамикой, и лучшим образом могут отразиться на развитии любого бизнеса.

К положительной тенденции также следует отнести развитие рынка электронной коммерции. Российский рынок онлайн-торговли в 2025 году продолжит расти, и составит 16 трлн. руб., сформировав 26,0% розничного товарообо-

рота. Хотя темпы роста замедлятся, в 2025 году они составят 27,0% против 35,5% годом ранее, рисунок 19.

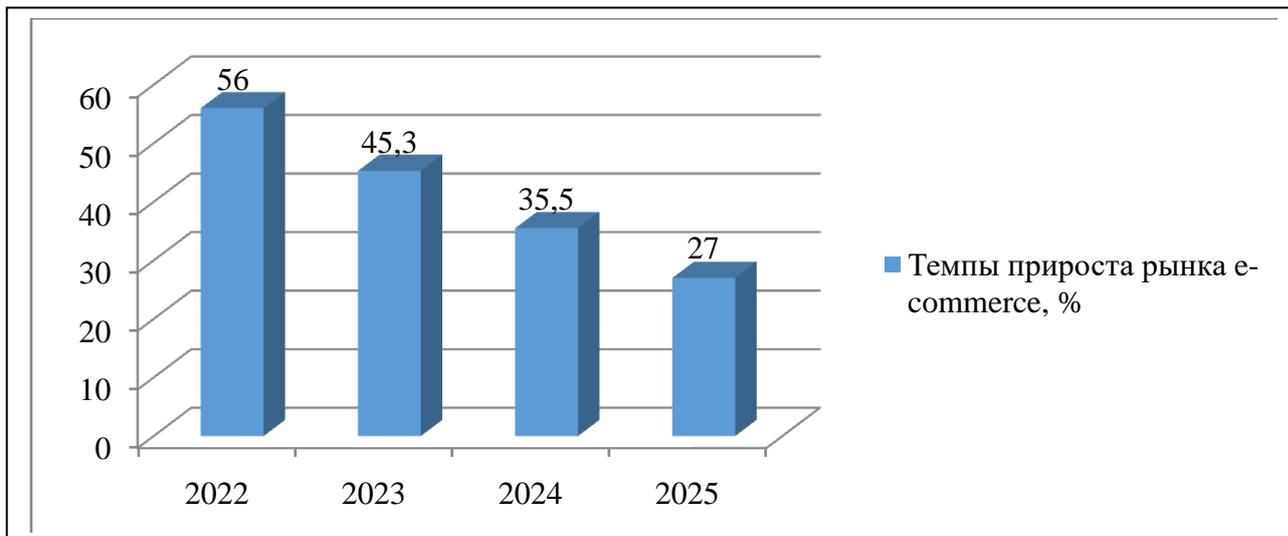


Рисунок 19. Темпы прироста рынка электронной коммерции в России с 2022-2025гг.[22]

Через пять лет этот показатель уже вряд ли будет превышать 10,0%. Это связано с сокращением объемов прироста бизнеса маркетплейсов, на которые сейчас приходится более половины оборота e-commerce. У больших платформ все меньше возможностей для региональной экспансии, а продавцы заинтересованы в развитии собственных интернет-магазинов, хотя и сталкиваются со сложностями их продвижения. Несмотря на то, что темпы роста рынка электронной коммерции замедлятся тем не менее он имеет потенциал роста.

К возможностям развития предприятия также можно отнести -новые рынки, которые рассматриваются в рамках Национальной технологической инициативы (НТИ), - это глобальные рынки, в которых есть возможность создать отрасли нового технологического уклада, значимые с точки зрения обеспечения национальной безопасности и высокого уровня жизни граждан.

Основными видами рынков НТИ являются: автонет, аэронет, вирнет, гемнет, маринет, нейронет, спортнет, сэйфнет, фуднет, хелснет, хоумнет таблица 16[30].

Таблица 16

Рынки НТИ- как перспективные направления для развития[30]

№ п/п	Рынки НТИ	Краткое описание
1	Автонет	Рынок услуг, систем и современных транспортных средств на основе интеллектуальных платформ, сетей и инфраструктуры в логистике людей и вещей.
2	Аэронет	Беспилотные авиационные системы, авиационно-космические системы, малые космические аппараты, системы дистанционного зондирования, мониторинга и 3D-моделирования территорий и объектов, а также сопутствующая инфраструктура.
3	Вирнет	Распределённые автоматизированные производства с единой системой заказа и логистики, роботизированные фабрики, ориентированные на мелкосерийное и штучное производство.
4	Геймнет	Кроссмедийные игровые вселенные с новыми видами сетевой монетизации, киберфизические игры с новым уровнем иммерсивности, геймификация и цифровизация спортивных игр.
5	Маринет	Интеллектуальная система управления морским транспортом и технологии освоения мирового океана.
6	Нейронет	Средства человеко-машинных коммуникаций, основанных на передовых разработках в нейротехнологиях и повышающих продуктивность человеко-машинных систем, производительность психических и мыслительных процессов.
7	Спортнет	Рынок кросс-спортивных технологий и кибер-физических систем гомеостаза человека и общества.
8	Сэйфнет	Безопасные и защищённые компьютерные технологии, решения в области передачи данных, безопасности информационных и киберфизических систем.
9	Технет	Цифровые двойники, киберфизические системы, управление данными об изделии, цифровое производство и эксплуатация.
10	Фуднет	Умное сельское хозяйство, ускоренная селекция, новые виды культур и источники сырья, доступная органика и суперлокальные фермы, персонализированное питание.
11	Хелснет	Персонализированные медицинские услуги и лекарственные средства, обеспечивающие рост продолжительности жизни, а также новые эффективные средства профилактики и лечения различных заболеваний.
12	Хоумнет	Сетевое объединение жильцов, домов и сообществ, цифровые платформы управления, проектирования, строительства и эксплуатации жилых помещений и коммун.

Так как компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» работает в спортивной отрасли, для нее наиболее подходящим рынком НТИ будет- Спортнет. Рынок SportNet включает в себя следующую структуру: новые виды спорта, умные тренировки, умные персонализированные товары, спортивная инфраструктура, и др., таблица 17.

Таблица 17

Структура рынка НТИ SportNet[30]

№ п/п	Виды	Описание
1	НОВЫЕ ВИДЫ СПОРТА	Среды, в том числе цифровые, для проектирования, реализации и организации новых видов и условий соревновательных активностей с постоянной генерацией новых видов спорта с использованием современных интеллектуальных технологий, удовлетворяющих принципам безопасности, законодательства и этики.
2	СПОРТСМЕНЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ	Группа технологий, которые позволяют достигать заданные личные цели человека по улучшению физических возможностей (кибернетические, генетические, фармакологические, нутритивные, эргогенические, реабилитационные, абилитационные технологии и биохакинг) и соответствуют текущим требованиям законодательства, безопасности и этики.
3	УМНЫЕ ТРЕНИРОВКИ	Технологии построения и управления тренировочным процессом (спортивной и двигательной направленности) на основе современных платформенных решений, позволяющие автоматизировать, оптимизировать и повысить эффективность и результативность тренировочного процесса.
4	УМНЫЕ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЕ ТОВАРЫ	Продукты, позволяющие персонализировать потребности и запросы человека с учетом его возможностей, а также технологии разработки, производства и платформы реализации соответствующих товаров.
5	МЕРОПРИЯТИЯ В ЦИФРОВЫХ ВСЕЛЕННЫХ	Цифровые технологии и системы для создания, проведения и освещения мероприятий в различных условиях и средах, включая технологии вовлечения.
6	СПОРТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	Система, обеспечивающая полный цикл спортивных активностей, включающая в себя аналитические, финансовые, маркетинговые, страховые, рекламные консалтинговые, нормативно-правовые и цифровые решения и инструменты.

Прогнозируется, что рынок SportNet к 2030 году вырастет до 1350 млрд. долл. США, это в три раза больше уровня 2025 года, рисунок 20.

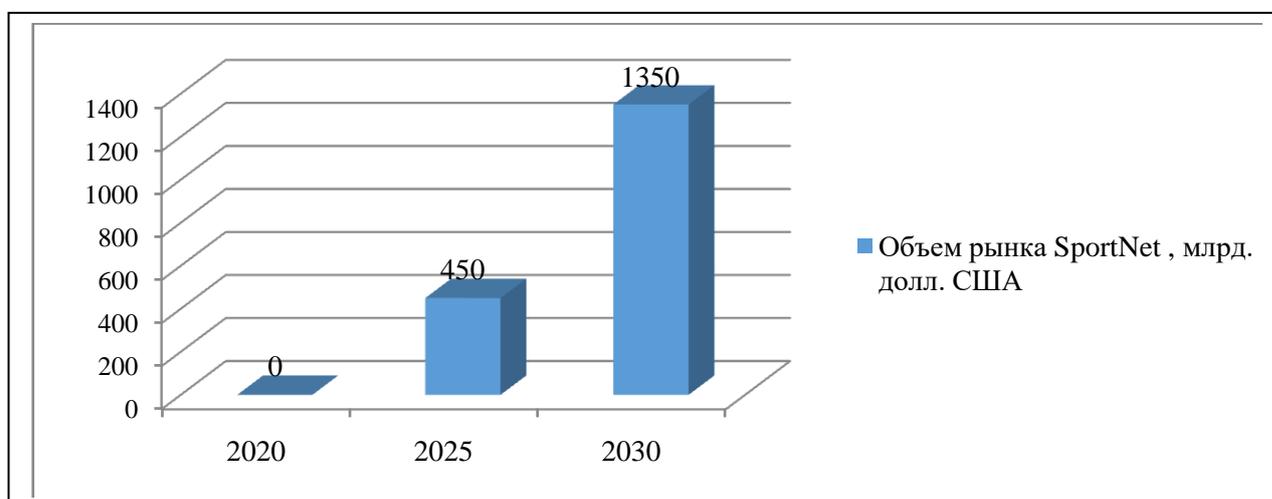


Рисунок 20. Прогноз рынка SportNet до 2030 года[30]

Так как рынок SportNet перспективный, то и компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» стоит рассматривать данное направление. В целом, несмотря на наличие угроз по представленному выше ПЕСТ-анализу, имеются и возможности для развития компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».

По матрице BCG, так как компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» занимает небольшую долю на рынке (прибыль и выручка маленькие), но имеется высокий спрос, то на пересечении данных квадратов- образуется квадрат «дикие кошки», рисунок 21.



Рисунок 21. Матрица BCG компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

Стратегия «дикий кошки» обладает большой степенью неопределённости и в целом описывается двумя возможными сценариями развития: расширение на рынке или уход с него. Для того, чтобы лучше определиться со стратегией развития, проведем анализ факторов внутренней среды компании, таблица 18.

Компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» предлагает решения для развития территорий и объектов недвижимости посредством создания спортивно-событийных кластеров. Основными услугами являются: исследование и аналитика, функциональное программирование (концепция), финансовое моделирование (экономика), проектирование, рассмотрим подробнее.

Таблица 18

**Оценка факторов внутренней среды организации
ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»**

№ п/п	Факторы	Описание
1	Производство	Компания оказывает услуги для развития территорий и объектов недвижимости посредством создания спортивно-событийных кластеров.
2	Финансы	Маленькая прибыль, низкие показатели рентабельности, компания финансово-зависимая, наибольшая доля капитала- заемные средства.
3	Персонал, структура управления	В компании ежегодно проводится аттестация квалификации кадрового состава. Высокий статус заказчиков говорит о высокой квалификации сотрудников и качестве выполняемой работы. Таким образом, имеются квалифицированные кадры, разработана линейно-функциональная структура управления.
4	Информационные ресурсы	Применяется программа 1С: «Предприятие» и аналогичные программы на базе 1С. Имеется сайт на рынке электронной коммерции, но не применяются чат-боты и мессенджеры, а также не применяется искусственный интеллект и другие наиболее перспективные программы для развития.
5	Материальные ресурсы	Отсутствуют собственные средства, материальные внеоборотные активы, нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы.

1) Исследования и аналитика. Углубленное исследование, анализ окружения и аудитории Проекта включает в себя следующие виды деятельности: проблематика и предпосылки реализации Проекта на выбранной территории; потенциал развития территории: анализ и обоснование; проверка соответствия земельного участка требованиям к расположению спортивно-массовых объектов; оценка существующих ограничений градостроительного характера; бенчмаркинг: анализ референтных проектов в России и за рубежом; расширенный список спортивно-событийных функций (LONG LIST); анализ конкурентного окружения, рейтинг видов спорта по предложению конкурентов; анализ целевой аудитории, емкость спроса, рейтинг видов спорта в соответствии со спросом; результирующий список спортивно-событийных функций (SHORT LIST).

В результате заказчик получает итог - Альбом (отчет) результатов маркетингового исследования, полноценный SWOT-анализ спортивного проекта и обоснование выбранных спортивных направлений (функций). На основе данных маркетингового исследования разрабатывается концепция проекта.

2)Функциональное программирование (Концепция). Разработка уникальной концепции Проекта, которая позволит выделить его в конкурентном окружении. Данное направление включает следующие виды деятельности: расчет базовых технико-экономических параметров строительства Проекта в соответствии с методикой INST (общая и полезная площадь, парковочные места); описание концепции Проекта и основных функций в ее составе; функциональное программирование территории: определение функциональных зон и расположение спортивных объектов в каждой зоне; сводная таблица объектного состава; бизнес-модель управления проектом; коммерческая составляющая: механизм получения и распределения дохода; описание базовых услуг и активностей; тестирование спроса потенциальных резидентов (входит в этап предброкеридж); портрет посетителя объекта, основные сценарии поведения посетителей; событийное программирование проекта: годовой календарь мероприятий; визуализации типовых объектов - референсы аналогов; рекомендации по благоустройству прилегающей территории; преимущества в реализации концепции (конкурентные преимущества, key selling points & key success factors). В результате заказчик получает итог - Альбом (отчет) предложений по результатам разработки концепции Проекта. Техничко-экономические параметры концепции ложатся в основу подготовки финансовой модели Проекта.

3)Финансовое моделирование (Экономика). Детальная финансовая модель Проекта, определит ключевые финансово-экономические показатели его реализации. Это направление включает следующие виды услуг: сводная таблица технико-экономических параметров (в том числе на основе предброкериджа); описание и ценообразование товаров и услуг (в том числе предложений от потенциальных резидентов); технико-экономические параметры спортивно-событийной программы в целом и по каждому мероприятию в отдельности; прогноз доходов: средняя цена каждой услуги, ставка аренды помещений, прогноз заполняемости каждой функциональной зоны; расчет всех операционных и нераспределяемых расходов; расчет финансово-экономических показателей

Проекта; оценка финансово-экономической эффективности, чувствительности и рисков. В результате заказчик получает итог - финансовая модель в форме сводных таблиц EXCEL, пояснительная записка.

3) Проектирование.

3.1) Архитектурная концепция. Основные объемно-планировочные решения развития территории: пояснительная записка с кратким описанием площадки и обоснованием принятых архитектурных решений; ситуационный план, схема генерального плана в масштабе 1:500, схема благоустройства территории; транспортная схема и схема пешеходных потоков; аксонометрическая схема здания; функциональная план-схема этажей; визуализации, фотовстройка, развертки фасадов (количество по согласованию); типовой разрез, схема разрезов по участку (количество по согласованию); технико-экономические показатели; архитектурные решения по наружному освещению. В результате заказчик получает итог - Альбом принципиальных объемных архитектурно-планировочных решений объекта и прилегающей территории.

3.2) Дизайн-проект (концепция). Объемно-планировочные решения внутренних помещений Проекта: пояснительная записка; проверочный расчет несущих конструкций на этапе Концепции; схема существующего использования площадей; схема функционального зонирования; раздел ТХ (технология); схема планировочной организации внутренних пространств; расчет инженерных нагрузок на этапе Концепции; экспликация помещений; схема потоков посетителей; эскизные проекты функциональных зон (кол-во визуализаций интерьеров по согласованию). В результате заказчик получает итог - Альбом дизайна внутренних помещений и планировочных решений Проекта.

3.3) Концепция благоустройства. Позволяет заказчику получить представление об облике внутриворового пространства в увязке с архитектурными решениями проекта: схема генерального плана территории благоустройства; подбор объектов-аналогов; выбор малых архитектурных форм, спецификация; устройство пирога покрытий (спецификация); ландшафтное освещение; визуализация

зации концепции (кол-во визуализаций по согласованию). В результате заказчик получает итог - Альбом архитектурно-планировочной организации территории благоустройства Проекта.

Итак, выше были рассмотрены основные виды деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Производственный фактор во внутренней среде организации можно назвать достаточно сильным. Персонал и структура управления также способствуют достижению целей организации. Однако, такие факторы как финансы, информационные ресурсы и материальные ресурсы - развиты очень слабо. У компании маленькая прибыль, а двумя годами ранее и вовсе был убыток, рентабельность также минимальная, компания является финансово-зависимой. По материальным ресурсам -отсутствуют собственные средства, материальные внеоборотные активы, нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы. Информационные ресурсы также достаточно слабые. Имеется сайт на рынке электронной коммерции, но не применяются чат-боты и мессенджеры, а также не применяется искусственный интеллект и другие наиболее перспективные программы для развития. В работе используются ПО на базе 1С.

Таким образом, внешняя и внутренняя среда компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» создает как возможности, так и угрозы. Тем не менее рынок, на котором работает компания является перспективным, наблюдается рост спроса на спортивные услуги и спортивные объекты. Основными трендами в сегменте спортивных объектов являются следующие: спортивные объекты стали важной частью инфраструктуры, новые объекты в небольших городах будут открываться при поддержке государства, фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами, растёт спрос на уличные спортивные зоны, рост цен и расширение рынка.

Для того, чтобы определиться со стратегическими направлениями, целесообразно сопоставить возможности и угрозы компании, а также сильные и слабые стороны, представив все это в виде SWOT-анализа, таблица 19.

Таблица 19

SWOT-анализ компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<p>Разработана линейно-функциональная структура управления. Предусмотрена мотивация и аутсорсинг персонала. Прием на работу только специалистов с высокой квалификацией. Осуществляется множество услуг и инвестиционных проектов в отрасли спорта. Компания работает на перспективном рынке. У предприятия имеется собственный сайт. Компания сотрудничает с множеством партнеров и состоит в членстве ГУД и АОФИ, эти организации помогают в развитии бизнеса: осуществляют юридическую поддержку, проводят исследования и аналитику, помогают сотрудничать с государственными структурами.</p>	<p>Развитие рынка электронной коммерции, развития рынков НТИ, в том числе НТИ-SportNet создают хорошие возможности для развития. Прогнозируется, что рынок SportNet к 2030 году вырастет до 1350 млрд. долл. США, это в три раза больше уровня 2025 года. Внедрение ИИ в работе сайта и мессенджеров, а также внедрение ИИ в планирование и прогнозирование позволят улучшить финансовые и другие показатели. Имеются ПО для управления стратегией компании, ее внедрение также позволит поднять развитие компании на новый уровень.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
<p>Высокая финансовая зависимость от внешних источников финансирования, показатели прибыли и рентабельности очень низкие, а в 2022 году и вовсе компания была убыточной. Не осуществляется продвижение услуг через корпоративные мессенджеры, не применяются чат-боты на сайте и в мессенджерах, не применяется ИИ для планирования и прогнозирования, а также отсутствуют ПО для формирования стратегических направлений развития компании.</p>	<p>Низкие показатели прибыли и наличие конкуренции могут выместить компанию с рынка. СВО и другие конфликты, появление недружественных стран снижают перспективы развития на внешнем рынке. Отсутствие достаточных финансовых ресурсов будут способствовать ухудшению развития организации. Сокращение численности населения может снизить спрос на услуги компании.</p>

По данным таблицы 19 видно, что у компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеются как сильные, так и слабые стороны. Сильными сторонами являются: наличие организационной структуры управления, мотивация персонала, высокая квалификация кадров, применяется кадровый аутсорсинг, осуществляется множество услуг. При этом, слабые стороны: отсутствие достаточных источников финансирования, высокая зависимость от кредитов, низкие показатели прибыли и рентабельности, не применяется ИИ в работе компании.

Несмотря на наличие слабых сторон, имеются возможности: развитие рынка электронной коммерции и перспективных рынков НТИ, внедрение ИИ и роботизации в деятельность компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Искусствен-

ный интеллект (ИИ) играет важную роль в разработке стратегий, предоставляя инструменты для анализа данных, прогнозирования тенденций и оптимизации решений. Роль ИИ в стратегическом планировании: а) анализ данных: ИИ обрабатывает огромные массивы информации, выявляет скрытые закономерности и предсказывает будущие тренды; б) адаптивное планирование: компания может переходить к более динамичным и гибким моделям, в реальном времени отслеживать ключевые показатели эффективности и быстро реагировать на изменения во внешней среде; в) сценарный анализ: компания может моделировать различные ситуации «что если», исследуя, как изменения в экономической политике или конкурентной среде могут повлиять на бизнес; г) персонализация: благодаря анализу данных о клиентах и их предпочтениях компания может адаптировать продукты и услуги, а также разрабатывать персонализированные предложения.

Инструментами ИИ для стратегического планирования являются следующие: а) система предиктивной аналитики: анализируют слабые сигналы рынка, интегрируют макроэкономические показатели и учитывают геополитические факторы для создания многомерных прогнозов; б) автономные стратегические агенты: способны самостоятельно разрабатывать варианты стратегий, сотрудничая с несколькими специализированными AI-модулями; в) интерактивные стратегические симуляторы: позволяют руководителям «проиграть» различные стратегические решения в виртуальной среде, максимально приближенной к реальности. При этом важно отметить, что отсутствие достаточных финансовых ресурсов, низкие показатели прибыли и наличие конкуренции могут выместить компанию ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» с рынка- это создает большую угрозу. На основании данных SWOT- анализа таблицы 19, сформулируем возможные стратегии развития, таблица 20.

По данным таблицы 20 видно, что используя сильные стороны и возможности можно сформировать стратегию прорыва. Слабые стороны и возможности могут способствовать развитию стратегии переходного периода № 2. Силь-

ные стороны и угрозы позволят определить стратегию переходного периода № 1.

Таблица 20

Возможные стратегии SWOT-анализа компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

<p align="center">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ +ВОЗМОЖНОСТИ (СиВ)-Стратегия прорыва</p> <p>Высокая квалификация руководства и развитие на перспективных рынках НТИ, в том числе НТИ- SportNet, а также внедрение ИИ и роботизации в работе сайта и мессенджеров, внедрение ИИ и ПО в планирование и прогнозирование позволят улучшить бизнес процессы и сформировать таким образом наилучшие стратегии прорыва.</p>	<p align="center">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ+ УГРОЗЫ(СиУ)- Стратегия переходного периода № 1</p> <p>Высокая квалификация руководства и развитие на перспективных рынках НТИ, в том числе НТИ- SportNet, а также внедрение ИИ и роботизации в работе сайта и мессенджеров, внедрение ИИ и ПО в планирование и прогнозирование позволят обеспечить рост продаж и прибыли. Это снизит риски ухода компании с рынка и позволит сформировать стратегию переходного периода № 1.</p>
<p align="center">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ+ ВОЗМОЖНОСТИ(СлВ)- Стратегия переходного периода № 2</p> <p>Внедрение чат –ботов на сайте и в мессенджерах, голосовых роботов для обзвона и поиска клиентов, ИИ для планирования и прогнозирования, а также ПО для формирования стратегических направлений развития компании позволит сформировать стратегию переходного периода № 2.</p>	<p align="center">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ+УГРОЗЫ(СлУ)- Стратегия выживания</p> <p>Развитие конкуренции, недостаток финансовых ресурсов, отсутствие развития в других странах, не применение роботизации и ИИ, снизят показатели компании и уменьшат ее долю на рынке.</p>

И самая неблагоприятная ситуация может сложиться при формировании стратегии выживания, которая подразумевает использование слабых сторон и угроз. Для того, чтобы успешно развиваться необходимо эффективное формирование стратегических направлений развития. Чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу магистерской диссертации.

2.3 Оценка стратегии развития предприятия

В настоящее время компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» для развития применяет функциональную стратегию, которая охватывает рабочие процессы внутри компании - продажи, производство товаров и услуг, маркетинг. Помога-

ет наладить процессы в каждом отделе. Проведем подробную оценку стратегий развития ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» по функциональным направлениям: производственных операций, маркетинга и продаж, финансам, управлению персоналом, таблица 21.

Таблица 21
Функциональные стратегии компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

№ п/п	Стратегии	Описание
1	Стратегия производственных операций. (Товарная стратегия)	Компания осуществляет следующие виды услуг: подготовка предпроектной документации, привлечение дополнительного финансирования, организационно-технические мероприятия, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом, информационное сопровождение.
2	Стратегия маркетинга и продаж	Услуги компании ориентированы на российского потребителя. Каналами сбыта являются: веб-сайт, также размещается реклама в Яндекс. Директ. НЕ применяется ИИ для повышения эффективности обработки обращений и улучшения клиентского опыта. Компания сотрудничает с исполнительными органами государственной власти, застройщиками, лидерами рынка в сфере девелопмента, управления недвижимостью и консалтинговых услуг.
3	Финансовая стратегия	Применяется программный продукт «1С:Предприятие» - это универсальная платформа для комплексной автоматизации деятельности организаций, которая охватывает бухгалтерский, кадровый, управленческий и финансовый учёт. Компания является финансово-зависимой, прибыль и рентабельность очень низкие. Не применяются современные технологии, в том числе ИИ для планирования и прогнозирования финансовых потоков.
4	Стратегия управления персоналом	Разработка ценностного предложения работодателя. Предусмотрена система вознаграждений. Прием на работу сотрудников осуществляется только при наличии квалификации и опыта, не осуществляется корпоративное обучение. Предусмотрена система удаленной работы- аутсорсинг. Разработана линейно-функциональная структура управления.
5	Стратегия конкуренции	Контроль качества проектов. Оказывается множество услуг, в том числе по части инвестиционных проектов.

Рассмотрим подробнее функциональные стратегии компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».

1) Стратегия производственных операций (товарная стратегия) компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Основные направления деятельности более подробно были описаны выше, к ним относятся: подготовка предпроектной документации, привлечение дополнительного финансирования, организационно-

технические мероприятия, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом, информационное сопровождение.

Компания «INST GROUP» осуществляет комплексное сопровождение реализации на всех стадиях жизненного цикла инвестиционного проекта, включая предпроектную экспертную оценку, структурирование проекта, управление реализацией и эффективное информационное продвижение на ключевых целевых рынках. Наиболее популярными инвестиционными проектами являются: «Adrenaline Beat», «Sport Hub ЖК Саларьево», «Полюс Арена», Реконцепция Волейбольного центра, Парк 850-летия Москвы, Проект для ТЦ «ВАТУТИН-КИ» и другие. Рассмотрим кратко некоторые проекты.

Проект «ADRENALINE BEAT»-это Всесезонный спортивно-событийный кластер. Совместно с ГК А101 компания INST GROUP выступила идеологом и созаказчиком проекта, который разместится неподалеку от метро «Прокшино». В рамках реализации проекта INST GROUP выступила разработчиком технического задания на подготовку мастер-плана развития территории, для проектирования комплекса приглашено международное архитектурное бюро MASTERCONCEPT. Основные характеристики проекта «Adrenaline Beat», представлены в таблице 22.

Таблица 22
Основные характеристики проекта «Adrenaline Beat»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Заказчик	ГК А101
2	Место	Россия, Москва
3	Площадь	56 га
4	Количество, занимающихся спортом	3,5 млн. человек в год
5	Количество зон	8 функциональных зон
6	Объем инвестиций	4 399 млн. руб.
7	NRV	114,5 млн. руб.
8	IRR (внутренняя норма доходности)	13,4%
9	Окупаемость	9 лет

Стоит отметить, что в проектах указывается показатель IRR (внутренняя норма доходности), формула расчета представлена в Приложении 2.

Проект «SPORT HUB» ЖК САЛАРЬЕВО. В ходе рабочего процесса была применена авторская методика INST GROUP по спортивному функционально-

му программированию (СФП) территории Sport Hub Саларьево, задачей которого является определение необходимого и достаточного объема спортивной инфраструктуры в соответствии требованиями территории застройки, конкурентными ограничениями и запросами целевой аудитории проекта, таблица 23.

Таблица 23
Основные характеристики проекта «SPORT HUB» ЖК САЛАРЬЕВО

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Заказчик	ГК ПИК
2	Адрес	Поселение Сосенское, ЖК Саларьево Парк, 27
3	Площадь	3007 кв. м.
4	Количество спортивных функций	7
5	Единая пропускная способность (ЕПС)	87 ЧЕЛ.

Проект «ПОЛЮС АРЕНА». Компания «INST GROUP» разработала концепцию развития инфраструктуры действующего ледового комплекса «Полюс Алена», а также концепцию создания многофункционального спортивно-массового проекта в дополнение действующему спортивному объекту в качестве объекта второй очереди. В результате разработки концепции развития спортивной инфраструктуры в действующем ледовом комплексе «Полюс Арена» были спроектированы 8 функциональных зон, таблица 24.

Таблица 24
Основные характеристики проекта «ПОЛЮС АРЕНА»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Адрес	Россия, Московская область
2	Площадь	Ледовая Арена - 7 559 кв. м Многофункциональный спортивно-событийный кластер - 8 779 кв. м
3	Количество функциональных зон	8
4	Количество видов спорта	Более 50

Проект «Реконцепция Волейбольного центра». Цель проекта: разработка обновленной концепции волейбольного центра города Ярославля. Компания «INST GROUP» провела анализ рыночной целесообразности спортивной составляющей концепции строительства волейбольного центра в городе Ярославль. В результате, с целью оптимизации существующей концепции собст-

веннику объекта была предложена концепция многофункциональной, ориентированной на массового потребителя и популярные виды спорта, спортивно-событийного кластера (ССК), таблица 25.

Таблица 25

Основные характеристики проекта «Реконцепция Волейбольного центра»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Заказчик	Cushman & Wakefield
2	Адрес	Россия, Ярославль
3	Площадь	15 120 кв. м
4	Количество функциональных зон	7
5	Количество видов спорта	более 40 видов спорта
6	Аудитория	23 подтвержденных резидента целевая аудитория 116 тысяч человек

Проект «ПАРК 850-ЛЕТИЯ МОСКВЫ». Цель проекта: формирование экономически устойчивой программы событийного наполнения парковых территорий ГАУК «ПКиО 850-летия г. Москвы». В результате была разработана годовая программа мероприятий и оценена эффективность ее реализации, таблица 26.

Таблица 26

Основные характеристики проекта «Парк 850-летия Москвы»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Адрес	Россия, Москва
2	Площадь	71,6 га
3	Событийные мероприятия	Более 100 уникальных событий
4	Количество посещений в год	432 тыс. человек в год
5	Объем инвестиций	59 млн. руб.
6	ЕВИТДА (прибыль до выплаты налога на прибыль, амортизации и процентов по кредитам)	24,5 млн. руб. в год
7	Рпр (рентабельность проекта)	29,3%
8	РВР(ремонтно-восстановительные работы)	337 дней

Проект для ТЦ «ВАТУТИНКИ». Цель проекта: развитие территории средствами спортивно-массовой инфраструктуры комплекса «Новые Ватутинки». В результате компания «INST GROUP» подготовила консультационные услуги по проекту развития части территории средствами спортивно-массовой инфраструктуры комплекса «Новые Ватутинки», таблица 27.

Проект «ФСК ГРУПП». Компания «INST GROUP» разработала сводный Стандарт, включающий концептуальные и архитектурно-планировочные реше-

ния, направленные на формирование типовых решений по организации городских спортивно-общественных пространств (площадок). Такие пространства становятся точками притяжения для жителей любого социального и материального статуса, функционально-физического состояния, возраста и пола. В результате был подготовлен сводный документ, являющийся уникальным инструментом формирования уличной спортивной инфраструктуры жилого комплекса на основе градостроительных, концептуальных, маркетинговых данных, а также технико-экономических показателей жилой инфраструктуры.

Таблица 27

Основные характеристики проекта для ТЦ «ВАТУТИНКИ»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Адрес	Россия, Московская область
2	Площадь	77 000 кв. м.(общая) 30 000 кв. м. спорта
3	Количество функциональных зон общественного пространства	28
4	Количество подтвержденных резидентов внутри проекта	50
5	Сумма инвестиций	2 247 млн. руб.
7	NRV	571 млн. руб.
8	IRR (внутренняя норма доходности)	18,7%
9	Окупаемость	8 лет

Проект для ТЦ «SILA VOLI»- это спортивно-общественное пространство на территории действующего ТЦ. Цель проекта – развить объекты коммерческой недвижимости и сформировать новый центр притяжения для любителей активного отдыха. Это позволит значительно улучшить имидж и повысить посещаемость объекта, что в свою очередь обеспечит экономическую устойчивость управления объектом. В результате компания «INST GROUP» разработала концепцию развития спортивно-общественного пространства на территории торгового центра «SILA VOLI» в г. Екатеринбург, таблица 28.

Итак, выше были рассмотрены некоторые инвестиционные проекты компании «INST GROUP». Основными услугами компании являются: подготовка предпроектной документации, привлечение дополнительного финансирования, организационно-технические мероприятия, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом, информационное

сопровождение. Товарную стратегию можно оценить как достаточно сильную, компания осуществляет множество услуг, в том числе и способствует продвижению инвестиционных проектов.

Таблица 28

Основные характеристики проекта для ТЦ «SILA VOLI»

№ п/п	Показатели проекта	Значения показателей
1	Заказчик	УК ТРЦ SILA VOLI
2	Адрес	Россия, Екатеринбург
3	Общая площадь	3 500 кв. м
4	Количество посетителей	265 673 человек в год
5	Количество функциональных зон	7
6	Объем инвестиций	44 млн. руб.
7	NRV	85,8 млн. руб.
8	IRR (внутренняя норма доходности)	72%
9	Окупаемость	2 года

Достаточно новым направлением деятельности компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» является- спортивный брокеридж, таблица 29.

Таблица 29

Дорожная карта разработки продукта: «Спортивный брокеридж» в компании «INST GROUP»

№ п/п	Цель, задачи	Описание
1	Продукт	Направление «Спортивного брокериджа»
2	Цель	Предоставление широкому кругу пользователей комфортные и безопасные условия для занятий спортом, физкультурой, досугом на территории современных и качественных специализированных объектов недвижимости.
3	Суть услуги	Предоставление объектов спортивной коммерческой недвижимости в аренду и продажу.
4	Задачи	Формирование базы данных объектов недвижимости; Взаимодействие с девелоперами и застройщиками по созданию современных и качественных спортивных объектов в составе жилых комплексов; Привлечение стратегических партнеров: инвесторы, арендаторы, операторы; Разработка концепций и бизнес-планов создаваемых объектов; Сопровождение реализации.

Укрупненный план-график разработки, внедрения и продвижения продукта в компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» представлен в Приложении 5.

Внедрение продукта: «Спортивный брокеридж» в компании «INST GROUP» влияет на получение следующих результатов: внедрение узкоспециализированного продукта компании для занятия высокой доли рынка в выбран-

ной нише; предоставление дополнительного сервиса Заказчикам по реализации создаваемых объектов недвижимости; диверсификация бизнеса компании; получение дополнительного дохода; создание предпосылок для развития направления управления спортивными объектами.

2) Стратегия маркетинга и продаж компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ».

Услуги компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» ориентированы на российского потребителя. Каналами сбыта являются: веб-сайт, также размещается реклама в Яндекс. Директ. «Яндекс Директ» - это сервис, который помогает компаниям привлекать клиентов через рекламу своих продуктов в интернете. Кроме этого, для продвижения своих услуг, компания Инновационные Спортивные Технологии (INST GROUP) сотрудничает с исполнительными органами государственной власти, застройщиками, лидерами рынка в сфере девелопмента, управления недвижимостью и консалтинговых услуг, рисунок 22 (Приложение б). Также компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеет членства в организациях: ГУД и АОФИ. Данные организации помогают в развитии бизнеса: осуществляют юридическую поддержку, проводят исследования и аналитику, помогают сотрудничать с государственными структурами, рисунок 23.

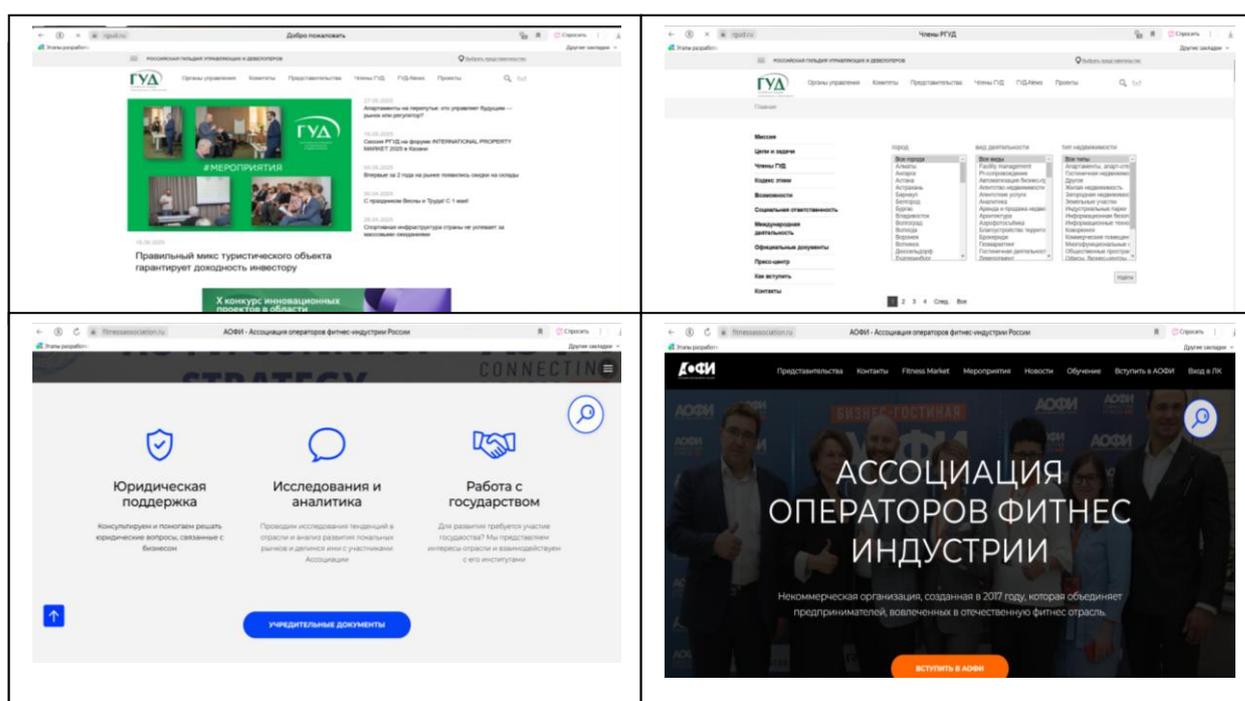


Рисунок 23. Сайты Российской гильдии управляющих и девелоперов (РГУД) и Ассоциации операторов фитнес индустрии (АОФИ)[3][31]

НП «Российская гильдия управляющих и девелоперов» (РГУД) является добровольным объединением профессиональных управляющих и девелоперских компаний, специализирующихся на управлении, продаже, инвестициях и развитии объектов недвижимости, а также компаний, предоставляющих услуги консалтинга, оснащения, технического обслуживания данных объектов.

РГУД стремится к созданию условий для наиболее эффективного и динамичного развития рынка недвижимости в интересах собственников зданий, инвесторов, арендаторов и всех заинтересованных сторон. Создавая благоприятные условия для промышленных и коммерческих предприятий, РГУД способствует росту экономики и промышленного потенциала России.

РГУД оказывает поддержку и защиту своим членам, способствуя повышению их компетентности и профессионализма, что является необходимым условием для оказания качественных услуг клиентам и увеличения стоимости находящейся в управлении недвижимости и девелоперских проектов. Развивая рынок недвижимости и эффективно управляя частной и государственной собственностью, управляющие компании-члены РГУД способствуют сохранению и приросту капитала в виде недвижимого имущества внутри страны.

Через свою деятельность и деятельность своих членов РГУД стремится оказывать позитивное влияние на развитие рынка недвижимости России, повышение его прозрачности и, как следствие, инвестиционной привлекательности. Создавая комфортную бизнес-среду для предприятий, расположивших свой бизнес на площадях коммерческой недвижимости, которыми управляет РГУД, организация способствует повышению эффективности их работы, что, в свою очередь, является одним из важных элементов экономического роста России. При этом, члены РГУД множество возможностей: рекламные, аналитика и консультирование, взаимодействие с органами власти, таблица 31[31].

Также у компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеется членство в Ассоциации операторов фитнес индустрии.

Таблица 31

Возможности действительного члена РГУД[31]

№ п/п	Возможности	Описание
1	Мероприятия	Участие в конференциях и форумах, проводимых РГУД. Участие в онлайн мероприятиях, проводимых РГУД. Приоритетное участие членов РГУД в мероприятиях РГУД. Предоставление информации о мероприятиях на рынке недвижимости. Инициирование организации и проведения тематических дискуссий. Скидки на участие в мероприятиях РГУД и партнеров.
2	Рекламные возможности	Размещение информации о компании на сайте Гильдии. Регистрация и размещение информации на закрытом портале Гильдии. Размещение информации о компании в ежегодном справочнике «Гильдия в деталях». Распространение справочника по всем представительствам РГУД. Распространение справочника на всех проводимых мероприятиях. Размещение информации о компании в группах РГУД в социальных сетях . Скидки на размещение рекламы на сайте и других ресурсах РГУД. Разработка индивидуального рекламного предложения для продвижения услуг компании.
3	PR возможности	Участие в тематических рабочих группах (комитетах, экспертных советах). Инициирование проведения мероприятий. Приоритетная возможность участия в проектах Гильдии в качестве спикеров и докладчиков. Размещение новостей компании на сайте РГУД (по согласованию с пресс-службой). Размещение пресс-релизов компании на сайте РГУД (по согласованию с пресс-службой). Размещение пресс-релизов компании в группах РГУД в социальных сетях (по согласованию с пресс-службой). Бесплатная подписка на новости РГУД и основные новости рынка недвижимости.
4	Аналитика и консультирование	Доступ к закрытой информации на портале РГУД (законодательные и нормативные акты, положения, специализированные документы). Доступ к аналитическим данным по рынку коммерческой недвижимости. Доступ к базам данных объектов коммерческой недвижимости. Доступ к базам данных компаний работающих на рынке коммерческой недвижимости. Возможность проведения интересующих аналитических исследований (по согласованию с аналитической службой). Общие консультации по рынку коммерческой недвижимости.
5	Взаимодействие с органами государственной власти	Участие в закрытых мероприятиях, организованных совместно с представителями исполнительной и законодательной власти. Лоббирование интересов компаний-членов РГУД в органах власти в соответствии с принимаемыми на общих собраниях решениями. Возможность продвижения законодательных инициатив на различных уровнях власти.
6	Обучение	Возможность инициирование проведения в вашем регионе обучающих семинаров. Участие в региональных обучающих бизнес-турах. Обучение на сертифицированных курсах. Возможность организации корпоративного обучения по индивидуальным программам.

Это некоммерческая организация, созданная в 2017 году, которая объединяет предпринимателей, вовлеченных в отечественную фитнес отрасль. Целью деятельности Ассоциации операторов фитнес индустрии является представление и защита бизнес интересов участников фитнес-рынка, обеспечение диалога между отраслью и государством, помощь и поддержка игроков, развитие рынка фитнес услуг. Объединение отрасли в рамках АОФИ дает возможность всем игрокам участвовать в диалоге с государством по вопросам изменения и совершенствования норм и правил, регулирующих фитнес-индустрию и влияющих на нее.

В настоящее время в АОФИ входит 1540 участников рынка - все крупные сети и основная часть одиночных фитнес-клубов в 76 городах России. У АОФИ 63 регионов присутствия и 31 представительств. Миссия АОФИ -создать условия, в том числе на государственном уровне, для объединения предпринимателей в сфере фитнеса, сделать возможной комфортную и эффективную работу всех операторов фитнес-индустрии вне зависимости от локации, площади и формата[3].

Итак, выше была рассмотрена маркетинговая стратегия компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Однако, стоит отметить, что несмотря на наличие сайта, отсутствуют корпоративные мессенджеры, а также не применяется искусственный интеллект (ИИ) для повышения эффективности обработки обращений и улучшения клиентского опыта.

3)Финансовая стратегия компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». Для бухгалтерского и финансового учета применяется программа «1С: Предприятие». Это универсальная платформа для комплексной автоматизации деятельности организаций, которая охватывает бухгалтерский, кадровый, управленческий и финансовый учёт. Платформа служит основой для создания различных программных решений (конфигураций), которые решают разные задачи. Эти решения могут быть настроены в зависимости от отрасли, в которой работает компания, и специфики её деятельности. Основными функциями и возможно-

стями программы являются: а) автоматизация учёта: автоматическое ведение бухгалтерского и налогового учёта, формирование отчётности, расчёт налогов; б) управление запасами и логистика: учёт товаров, планирование закупок, управление складом; в) производственный учёт: планирование, учёт производственных процессов, управление ресурсами; г) финансовое планирование: учёт доходов и расходов, составление бюджетов, прогнозирование финансовых потоков; д) обмен данными: интеграция с внешними базами данных; ж) управление персоналом и зарплатой: учёт рабочего времени, расчёт заработной платы, отпусков и больничных; з) развитая система отчётности и аналитики: программа предоставляет аналитические инструменты для оценки эффективности бизнеса. Стоит отметить, что финансовые показатели достаточно слабые, небольшая прибыль и рентабельность, а в 2022 году вместо прибыли и вовсе был убыток. Компания является финансово-зависимой. Не применяются современные технологии, в том числе ИИ для планирования и прогнозирования финансовых потоков.

4) Стратегия управления персоналом компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». В компании разработана линейно-функциональная структура управления. Прием на работу сотрудников осуществляется только при наличии квалификации и опыта, не осуществляется корпоративное обучение. Предусмотрена система вознаграждений. Предусмотрена система удаленной работы-аутсорсинг. Аутсорсинг персонала - это передача части работ, услуг или бизнес-функций компании внешнему провайдеру, у которого достаточно человеческих ресурсов для её осуществления. Аутсорсинг персонала набирает популярность: на фоне кадрового дефицита возможность не искать исполнителей, а передать часть задач подрядчикам позволяет поддерживать постоянный рост производства и реализацию планов.

5) Стратегия конкуренции компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». В компании осуществляется контроль качества проектов. Оказывается множество услуг, в том числе по части инвестиционных проектов. Однако, организацию

нельзя назвать конкурентоспособной, так как доля, компании занимаемая на рынке- очень маленькая. По матрице Ансоффа, компания работает на существующем рынке с существующим товаром (услугой). На пересечении образуется квадрат -стратегия проникновения на рынок, то есть анализируемой организации необходимо увеличение рыночной доли, рисунок 24.

		ТОВАРЫ, УСЛУГИ	
		Существующие	Новые
РЫНКИ	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли) ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок 24. Матрица Ансоффа на примере предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

По матрице GE-McKinsey, привлекательность рынка на котором работает компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» можно назвать как среднюю. При этом, к компании очень слабые возможности для развития. На пересечении этих данных образуется квадрат- экспорт. Следовательно, для анализируемой компании согласно данной матрицы целесообразно развиваться в направлении экспорта, рисунок 25(Приложение 3).

Выводы по главе 2

Компания «Инновационные Спортивные Технологии» («INST GROUP») организована в форме ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» и осуществляет комплексное

сопровождение реализации инвестиционных проектов в области инфраструктуры массового спорта на рынках коммерческой и жилой недвижимости.

В портфеле INST GROUP реализовано более 20 проектов коммерческой недвижимости, общей площади 195 000 кв.м и проектов комплексного развития территорий, суммарной площади 1222 Га. Для деятельности на рынке электронной коммерции у компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеется сайт: <https://inst-group.com/>. Основными направлениями деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» являются: привлечение дополнительного финансирования, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом и другие.

Для реализации всех выше перечисленных направлений деятельности создана команда, которая включает Президента INST GROUP, менеджеров проектов, помощника руководителя, дизайнеров проектировщиков, аналитика и др. Официально в компании работает 3 сотрудника, все остальные осуществляют свои функции на основании аутсорсинга. Анализ основных финансовых показателей с 2022-2024гг. показал, что компания является финансово –зависимой, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Несмотря на рост продаж и прибылей, рентабельность имеет очень низкие значения.

Внешняя и внутренняя среда компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» создает как возможности, так и угрозы. Тем не менее рынок, на котором работает компания является перспективным, наблюдается рост спроса на спортивные услуги и спортивные объекты. Основными трендами в сегменте спортивных объектов являются следующие: спортивные объекты стали важной частью инфраструктуры, новые объекты в небольших городах будут открываться при поддержке государства, фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами, растёт спрос на уличные спортивные зоны, прогнозируется рост цен и расширение рынка.

В настоящее время в компании предусмотрено развитие по функциональным стратегиям. При этом, оценка функциональных стратегий компании пока-

зала слабое развитие по всем направлениям: финансы, кадры, маркетинг. Только товарная стратегия является наиболее привлекательной, так как осуществляется множество услуг и проектов. SWOT- анализ позволил выявить как сильные, так и слабые места в деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». При этом, особенно стоит обратить внимание на отсутствие роботизации и ИИ в деятельности организации. Для того, чтобы подробнее рассмотреть стратегические направления развития, перейдем к следующей главе магистерской диссертации.

Глава 3. Совершенствование стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

3.1 Пути улучшения стратегии развития INST GROUP ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

Миссией компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» является: предоставление возможности максимально широкому кругу людей комфортно и в течение длительного времени проводить досуг и заниматься спортом. Основными видами корпоративных целей компании являются: финансовые (рост доходов, повышение чистой прибыли и рентабельности, оптимизация затрат); рыночные (увеличение доли рынка, освоение новых географических регионов и сегментов рынка, развитие бренда); операционные (повышение эффективности бизнес-процессов, улучшение качества продукции и услуг, внедрение новых технологий), социальные и экологические (социальная ответственность, экологическая устойчивость, развитие персонала). Внешняя и внутренняя среда компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» создает как возможности, так и угрозы. Тем не менее рынок, на котором работает компания является перспективным, наблюдается рост спроса на спортивные услуги и спортивные объекты. Основными трендами в сегменте спортивных объектов являются следующие: спортивные объекты стали важной частью инфраструктуры, новые объекты в небольших городах будут открываться при поддержке государства, фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами, растёт спрос на уличные спортивные зоны, прогнозируется рост цен и расширение рынка. В настоящее время наиболее важно совершенствовать стратегию маркетингового развития компании, для этого целесообразно внедрение тактических мероприятий, таблица 32.

При этом, в краткосрочной перспективе предлагается: внедрение чат-бота Unisender на сайте и в мессенджерах; внедрение голосового бота «Zvonobot» для поиска и обзвона клиентов; внедрение ИИ «Veonix»; внедрение ПО «Directum Targets». В долгосрочной перспективе - развитие на рынке НТИ «SportNet». Рассмотрим подробнее.

Таблица 32

Тактические мероприятия стратегии маркетингового развития компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

№ п/п	Мероприятия	На какие стратегии повлияет
1	В краткосрочной перспективе	
1.1	Совершенствование стратегии продвижения: внедрение чат-бота Unisender на сайте и в мессенджерах;	На улучшение маркетинговой стратегии: рост продаж, экономия времени и ресурсов, персонализация, анализ данных, круглосуточная поддержка, снижение риска ошибок, улучшение маркетинговых кампаний, расширение клиентской базы. На улучшение финансовой стратегии (рост продаж обеспечит рост прибыли).
1.2	Совершенствование стратегии продвижения: внедрение голосового бота «Zvonobot» для поиска и обзвона клиентов	На улучшение маркетинговой стратегии. Бот Zvonobot осуществляет функции: а)продажи: холодные и тёплые продажи, не пропускает заявки и передаёт менеджеру горячего клиента; б) обзвон: серийный обзвон клиентов по базе; в) информирование: информирует каждого клиента и напоминает о мероприятиях с высокой конверсией; г)консультирование. На улучшение финансовой стратегии (рост продаж обеспечит рост прибыли).
1.3	Совершенствование финансовой стратегии и стратегии продвижения: внедрение ИИ «Veonix»	На улучшение финансовой стратегии: снижение затрат, рост доходов, выход на рынок. На улучшение маркетинговой стратегии: автоматизация обработки заказов, управление контактами, разработка стратегии закрытия сделок, анализ данных и моделей поведения клиентов.
1.4	Совершенствование кадровой стратегии: внедрение ПО «Directum Targets»	На улучшение кадровой стратегии: улучшится организация работы команды в достижении целей.
2	В долгосрочной перспективе	
2.1	Развитие на рынке НТИ «SportNet»	На улучшение товарной (производственной) стратегии: новые виды спорта, мероприятия в цифровых вселенных, умные персонализированные продукты и услуги, спортивная инфраструктура и др.

1)Внедрение чат-бота Unisender на сайте и в мессенджерах. В настоящее время множество компаний предлагают разработку и внедрение чат-ботов для сайта, мессенджера. Одной из известных компаний является Unisender , рисунок 26.

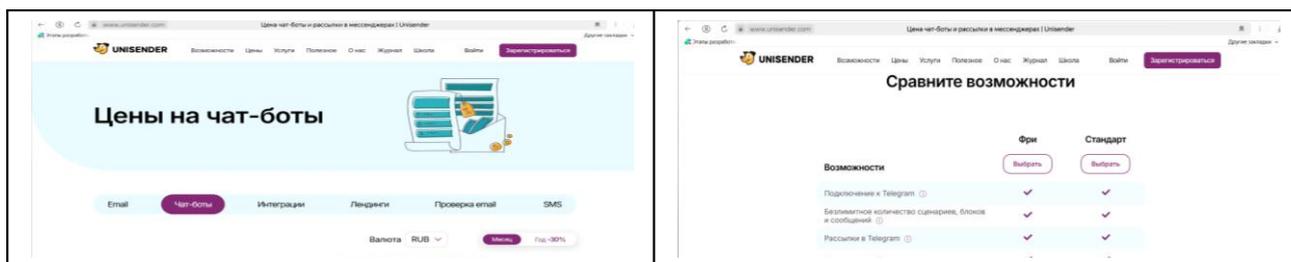


Рисунок 26. Сайт компании Unisender по разработке чат-бота[45]

Преимуществами использования чат-ботов Unisender на сайтах и в мессенджерах являются: экономия времени и ресурсов, персонализация, анализ данных, круглосуточная поддержка, снижение риска ошибок, улучшение маркетинговых кампаний, расширение клиентской базы, таблица 33.

Таблица 33

Преимущества использования чат-ботов на сайтах и в мессенджерах[45]

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Экономия времени и ресурсов	Чат-боты могут обрабатывать большое количество запросов одновременно, что позволяет сократить время и ресурсы на обслуживание клиентов.
2	Персонализация	Чат-боты предлагают товары или услуги, которые соответствуют интересам и потребностям клиента. Это помогает внедрить индивидуальный подход и повысить уровень удовлетворённости покупателей.
3	Анализ данных	Чат-боты могут анализировать поведение клиентов, их предпочтения и потребности. Эту информацию можно использовать для улучшения качества обслуживания, разработки новых продуктов и услуг.
4	Круглосуточная поддержка	Чат-боты работают круглосуточно, они могут обеспечить постоянную поддержку клиентов, в любое время суток. Это важно для компаний, которые работают в разных часовых поясах.
5	Снижение риска ошибок	Боты совершают меньше ошибок, чем люди, конечно, если их правильно настроить.
6	Улучшение маркетинговых кампаний	Чат-боты помогают анализировать результаты маркетинговых кампаний, чтобы увеличивать количество заявок и конверсии.
7	Расширение клиентской базы	Для охвата и привлечения большого количества потребителей чат-боты можно добавить на сайт, в мессенджеры и приложения, тем самым обеспечивая максимальный охват аудитории.

2) Внедрение голосового бота «Zvonobot» для поиска и обзвона клиентов.

В настоящее время множеством компаний разрабатываются голосовые боты, наиболее известный голосовой бот Zvonobot, это умный голосовой робот для обзвона клиентов, рисунок 27[44]. Бот Zvonobot осуществляет следующие функции: а) продажи: холодные и тёплые продажи, не пропускает заявки и передаёт менеджеру горячего клиента; б) обзвон: серийный обзвон клиентов по базе; в) информирование: информирует каждого клиента и напоминает о мероприятиях с высокой конверсией; г) консультирование: консультирует клиента на входящем звонке; д) СМС: умеет отправлять СМС с важным напоминанием сра-

зу после звонка. Zvonobot обрабатывает 1000000 звонков в час одновременно без потери качества связи.

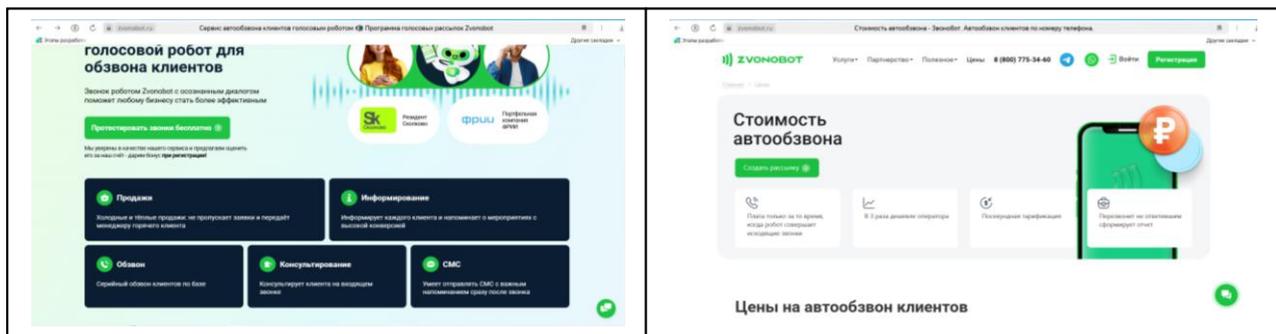


Рисунок 27. Сайт компании Zvonobot по производству голосовых роботов [44]

Поддерживает как сложные, так и простые сценарии с высоким качеством связи и обслуживания. В Zvonobot можно самим управлять сценарием робота, менять и адаптировать его под нужды бизнеса. Робот Zvonobot уже помогает каждой третьей компании в России зарабатывать больше[44].

3) Внедрение ИИ «Veonix». Предлагается внедрение ИИ компании «Veonix», рисунок 28[13].

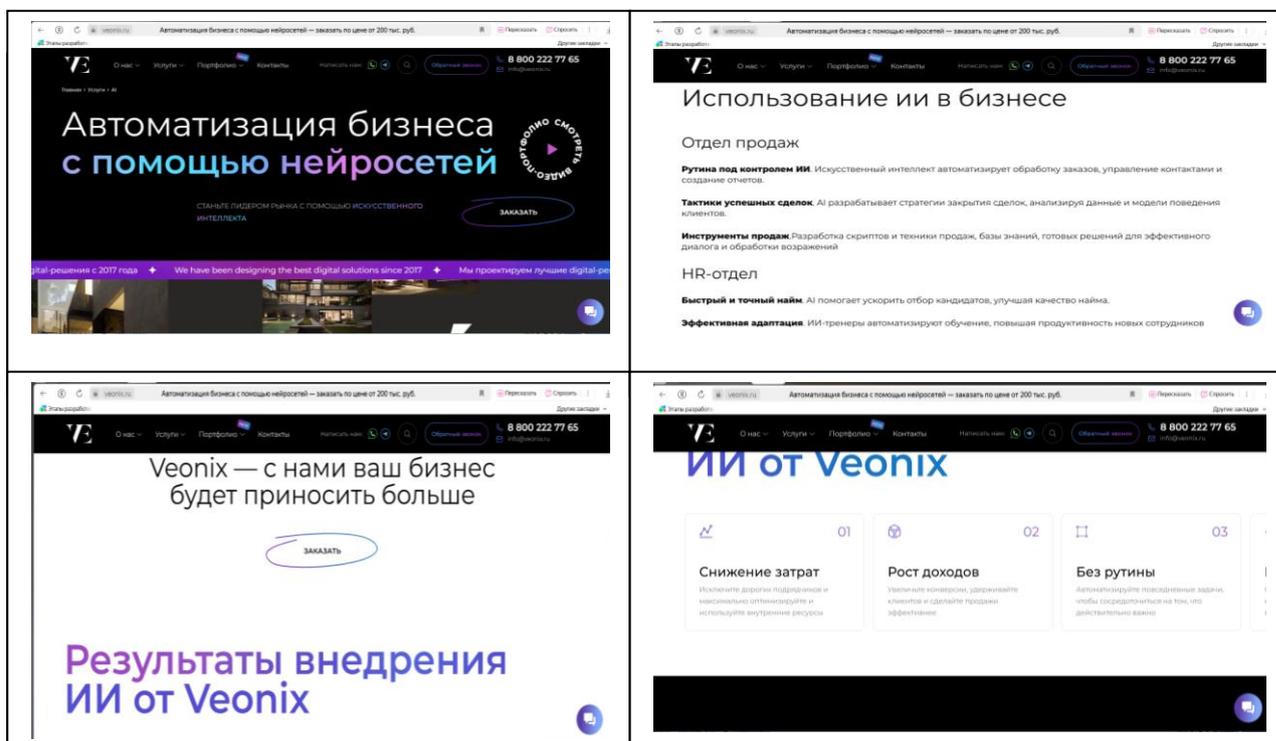


Рисунок 28.Официальный сайт компании-производителя ИИ «Veonix»[13]

Компания разработчик ИИ «Veonix» утверждает, что с внедрением ИИ в бизнес, он будет приносить больше результатов, в частности: в отделе продаж, в отделе кадров, в маркетинге, дизайне, таблица 34.

Таблица 34

Использование ИИ «Veonix» в бизнесе[13]

№ п/п	Отделы/направления	Функции ИИ
1	Отдел продаж	
1.1	Однообразная работа под контролем ИИ	Искусственный интеллект автоматизирует обработку заказов, управление контактами и создание отчетов.
1.2	Тактики успешных сделок	AI разрабатывает стратегии закрытия сделок, анализируя данные и модели поведения клиентов.
1.3	Инструменты продаж	Разработка скриптов и техники продаж, базы знаний, готовых решений для эффективного диалога и обработки возражений
2	HR-отдел	
2.1	Быстрый и точный найм	AI помогает ускорить отбор кандидатов, улучшая качество найма.
2.2	Эффективная адаптация	ИИ-тренеры автоматизируют обучение, повышая продуктивность новых сотрудников.
2.3	Справедливая оценка	Нейросети объективно оценивают сотрудников, минимизируя ошибки и субъективность.
3	Маркетинг	
3.1	Рекламные кампании на автоматизации	AI автоматизирует запуск кампаний, повышая эффективность использования бюджета.
3.2	Контент, который привлекает	Искусственный интеллект создает персонализированные посты и статьи, увеличивая вовлеченность аудитории.
3.3	Стратегии, которые работают	Нейросети анализируют контент конкурентов и оптимизируют маркетинговые стратегии.
4	Дизайн	
4.1	Свежие идеи на основе трендов	Искусственный интеллект предлагает идеи, опираясь на актуальные тренды и предпочтения аудитории
4.2	Автоматизация рутинных задач	Нейросети быстро генерируют различные макеты освобождая время для креативных задач.
4.3	Дизайн, основанный на данных	AI анализирует пользовательское поведение и предлагает улучшения на основе A/B тестирования

4) Внедрение ПО «Directum Targets». Directum Targets - это система для эффективного управления стратегией компании, включающая инструменты определения целей, распределения их по уровням управления и контроля достижения с помощью методологий OKR, MBO и BSC.

Программный продукт Directum Targets (рус. Директум Таргетс) от компании Directum предназначен для эффективного управления стратегией и прогнозируемого достижения стратегических результатов, рисунок 29[43].

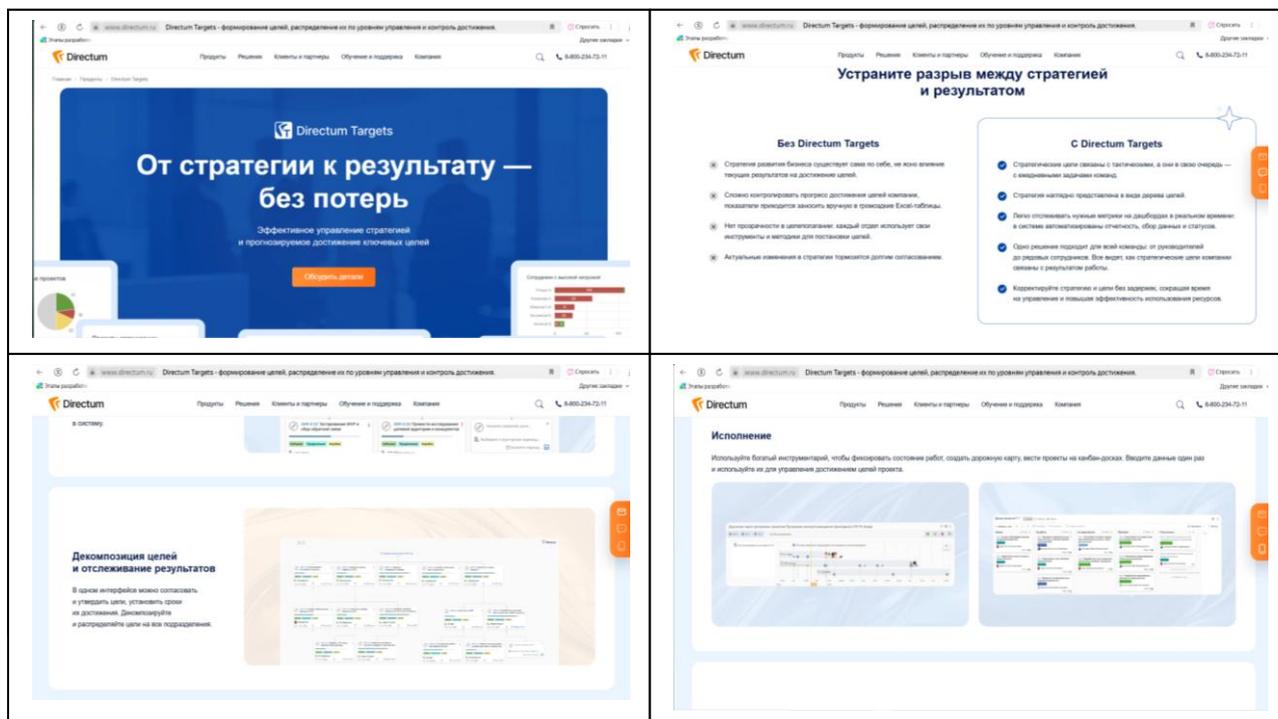


Рисунок 29. Официальный сайт «Directum Targets» [43]

Программный продукт Directum Targets подходит для компаний различного масштаба - от средних предприятий до крупных корпораций, работающих в таких отраслях, как производство, финансы, ритейл, логистика и другие, где требуется эффективное управление целями и KPI, а также контроль выполнения стратегических задач на всех уровнях организации. На единой платформе Directum Targets объединены необходимые функции для планирования, реализации, контроля и улучшения стратегии:

А) Работа со стратегией и формирование карты целей. Все уровни планирования - от стратегического до оперативного - представлены в виде иерархического дерева с графическими связями между целями.

Б) Декомпозиция целей и отслеживание результатов. Единый интерфейс для согласования и утверждения целей, назначения исполнителей и дедлайнов,

контроля выполнения. В системе легко проследить связь между стратегическими целями и ежедневными задачами команд.

В)Исполнение. Канбан-доски, поручения и задачи - для оперативного управления проектами. Достаточно ввести информацию один раз, чтобы дальше использовать ее для контроля достижения целей.

Г)Мониторинг. Автоматические отчеты и виджеты, чтобы отслеживать промежуточные результаты и выявлять отклонения от стратегического курса.

Д)Актуализация планов и задач. Система сообщит, если запланированный результат не достигнут в срок, поможет выявить причины задержек и напомнит о необходимости актуализировать цели.

Преимущества внедрения ПО «Directum Targets» представлены в таблице 35.

Таблица 35

Преимущества внедрения ПО «Directum Targets» [43]

Без Directum Targets	С Directum Targets
Стратегия развития бизнеса существует сама по себе, не ясно влияние текущих результатов на достижение целей.	Стратегические цели связаны с тактическими, а они в свою очередь - с ежедневными задачами команд.
Сложно контролировать прогресс достижения целей компании, показатели приходится заносить вручную в громоздкие Excel-таблицы.	Стратегия наглядно представлена в виде дерева целей. Можно корректировать стратегию и цели без задержек, сокращая время на управление и повышая эффективность использования ресурсов.
Нет прозрачности в целеполагании: каждый отдел использует свои инструменты и методики для постановки целей.	Легко отслеживать нужные метрики на дашбордах в реальном времени: в системе автоматизированы отчетность, сбор данных и статусов.
Актуальные изменения в стратегии тормозятся долгим согласованием.	Одно решение подходит для всей команды: от руководителей до рядовых сотрудников. Все видят, как стратегические цели компании связаны с результатом работы.

Таким образом, внедрение ПО «Directum Targets»- это эффективное управление стратегией: а) единая система управления: полная прозрачность на всех этапах: от постановки целей до анализа результатов; б) гибкое согласование целей: процессы утверждения целей адаптируются под структуру вашей организации; в) безопасность данных: локальное развертывание в контуре за-

казчика гарантирует полный контроль над информацией; г) востребованные методологии: платформа предлагает из «коробки» популярные методологии OKR, MBO и BSC; д) интеграция с экосистемой: бесшовная связь с Directum Projects и другими инструментами позволяет синхронизировать стратегические цели с операционными задачами; е) аналитика и контроль: встроенные аналитические инструменты помогают отслеживать прогресс, выявлять отклонения и корректировать курс; и) автоматизация рутины: система снижает трудоемкость рутинных задач руководителей и сотрудников; к) No/Low-code: адаптация платформы под специфические требования бизнеса без привлечения разработчиков; л) масштабируемость: стабильная работа даже при росте нагрузки за счет микросервисной архитектуры[43].

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, которые будут способствовать совершенствованию стратегии развития компании ООО «ИНСТКАПИТАЛ» в краткосрочном периоде. В долгосрочном периоде целесообразно развиваться на рынках НТИ, в частности на рынке SportNet . Так как это мероприятие требует значительных финансовых вложений, целесообразно реализацию его осуществить в течении 3-5 лет, когда компания будет иметь финансовую возможность. Ключевыми сегментами рынка SportNet являются: развитие новых видов спорта, умные тренировки, умные персонализированные продукты и услуги, мероприятия в цифровых вселенных, спортивная инфраструктура.

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, которые будут способствовать совершенствованию стратегии развития организации. Большую часть рекомендаций необходимо осуществить в течении года, а развитие на рынке НТИ SportNet предлагается реализовать в долгосрочной перспективе.

3.2 Прогнозная оценка эффективности разработанной стратегии

Проведем оценку эффективности разработанной стратегии по мероприятиям, которые предлагается реализовать в краткосрочном периоде. Основными

видами затрат будут является: приобретение голосового робота «Zvonobot», чат-бота «Unisender», покупка ИИ «Veonix», ПО Directum Targets, таблица 36.

Таблица 36

Затраты на мероприятия по совершенствованию стратегии в компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» [43][44][45][13]

№ п/п	Мероприятия	Сумма, рублей
1	Внедрение голосового робота «Zvonobot»	200770,00
2	Внедрение чат-бота «Unisender» на сайте и в мессенджерах	56705,00
3	Внедрение ИИ «Veonix»	200000,00
4	Внедрение ПО «Directum Targets»	62184,00
5	Итого	519659,00

Итого общая сумма затрат на все мероприятия проекта составит 519659,00 рублей. Компания может профинансировать все эти проекты за счет чистой прибыли и собственных средств. При этом, будет достигнута следующая эффективность, рассмотрим подробнее.

1) Внедрение голосового робота «Zvonobot». Стоимость производства голосового бота составляет 1000 долл. США, или 80770,0 руб. Цена на звонок голосового бота зависит от тарифа, рисунок 30.

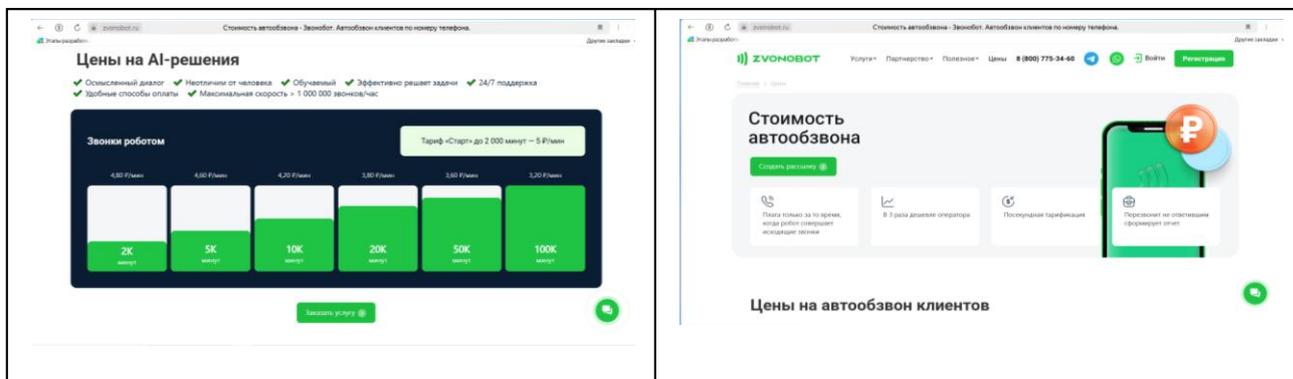


Рисунок 30. Цены на звонки голосового робота «Zvonobot» [44]

Например, при тарифе «Старт» стоимость звонка составляет 5 руб. минута, данный тариф рассчитан на 2000 минут. Общая стоимость в месяц расходов на связь сформируется на уровне 10000,00 руб. в месяц. В год расходы на связь составят 120000,00 руб. Итого общая сумма затрат на голосового робота составит 200770,0 руб. Важно отметить, что стоимость звонков робота обходится в три раза дешевле, чем оператора.

Очевидная выгода внедрения голосового бота «Zvonobot» заключается в том, что робот оператор может совершать до 40000 звонков в день, при этом стоимость минуты составляет всего 3 рубля, тогда как оператор может принимать только 150 звонков в день, при стоимости минуты 18 рублей, таблица 37.

Таблица 37

Выгода внедрения голосового робота «Zvonobot»[44]

№ п/п	Показатели	Менеджер по продажам	Робот-оператор «Zvonobot»
1	Одновременных звонков	1	100
2	Звонков в день	150	40000
3	Рабочих дней в год	219	365
4	Стоимость минут	от 18 рублей	от 3 рублей

Крайне сложно сказать, на сколько может увеличиться приток клиентов при внедрении голосового робота «Zvonobot», однако можно предположить, что как минимум прирост может составить 10,0%. При этом, расходы на связь сократятся в три раза.

2) Внедрение чат-бота «Unisender» на сайте и в мессенджерах. Стоимость производства чат-бота составляет 500 долл. США или 40385,0 руб. Стандартный тариф чат-бота в месяц составляет 1360 руб. В год затраты на тариф составят 16320 руб. Общая сумма затрат на внедрение чат-бота составит 56705,0 руб.

Результаты внедрения чат-бота «Unisender» можно будет увидеть уже через три месяца после внедрения. Компания -заказчик отметила следующие изменения: а) увеличение продаж на 30,0% (покупатели стали чаще завершать заказы благодаря удобству и оперативности); б) сокращение времени обработки заявок на 80,0%; бот мгновенно принимал заказы и отвечал на вопросы; в) экономия на персонале, менеджерам больше не нужно было тратить время на рутинные задачи; г) рост лояльности клиентов, покупатели отметили удобство общения с магазином через чат-бота. Этот кейс показывает, как чат-бот может не только решить проблему перегрузки персонала, но и стать мощным инструментом для увеличения продаж[17].

Согласно другому имеющемуся исследованию: компании, у которых есть чат-боты на сайтах экономят на поддержке и имеют более высокие показатели

продаж. Чат-боты увеличили продажи на исследуемых сайтах на 67,0%. 26,0% всех продаж начиналось с взаимодействия с чат-ботом. Также существует другое исследование, согласно которому внедрение чат-бота в Telegram увеличило продажи на 30,0%[18]. Таким образом, внедрение чат-бота на сайте и в мессенджерах позволит увеличить продажи на 30,0% и более.

3) Внедрение ИИ «Veonix». Стоимость ИИ «Veonix» составляет от 200,0 тыс. руб. Однако, на сколько именно может произойти эффективность от внедрения данного продукта, компания не уточняет. Известно только, что снизятся затраты, произойдет рост доходов, автоматизируются процессы, сократится время на разработку и запуск новых продуктов, чтобы быть на шаг впереди конкурентов, рисунок 31[13].

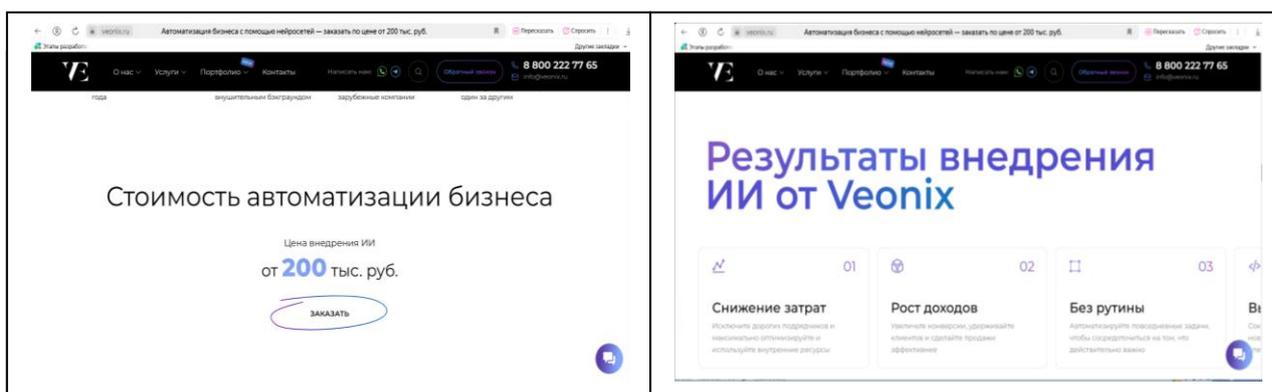


Рисунок 31. Расходы и эффективность от внедрения ИИ «Veonix»

4) Стоимость программного продукта Directum Targets от компании Directum может быть разной в зависимости от выбранного тарифного плана. Например, на сайте представлены следующие тарифы: работа локально - 11 700 рублей за лицензию (единоразово) для 1 пользователя. Работа в облаке - 5182 рубля в месяц для 10 пользователей. Для компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» целесообразно выбрать тариф 5182 рубля в месяц для 10 пользователей. В год сумма затрат составит 62184 руб. При этом, эффективность внедрения «Directum Targets» заключается в возможности эффективного управления стратегией компании и прогнозируемого достижения стратегических результатов. С помощью системы можно: улучшить продуктивность команды через распределение целей и задач; повысить прозрачность на пути от

цели к результатам; оперативно масштабировать стратегию при росте компании; вести цели, ежедневные задачи всех отделов и отчетность в одной системе; экономить время благодаря регулярному мониторингу прогресса по целям.

Рассмотренная эффективность по некоторым мероприятиям не имеет точной цифры. То есть, внедрение ИИ «Veonix» сократит расходы и увеличит доходы, но не ясно на сколько именно это может произойти. Поэтому суммируя все показатели эффективности, предположим, что за счет внедрения чат-бота и голосового бота продажи могут увеличиться на 40,0%, внедрение ИИ «Veonix» позволит как минимум на 10,0% увеличить доходы и на столько же снизить расходы, расходы на связь из –за внедрения голосового робота «Zvonobot» сократятся в три раза. Так, в частности в 2024 году доля расходов на связь в общей сумме затрат предприятия составила 1,0% (135,85 тыс. руб.). Сокращение расходов в три раза (на 90,57 тыс. руб.) сформирует затраты на уровне 45,28 тыс. руб., рисунок 32.

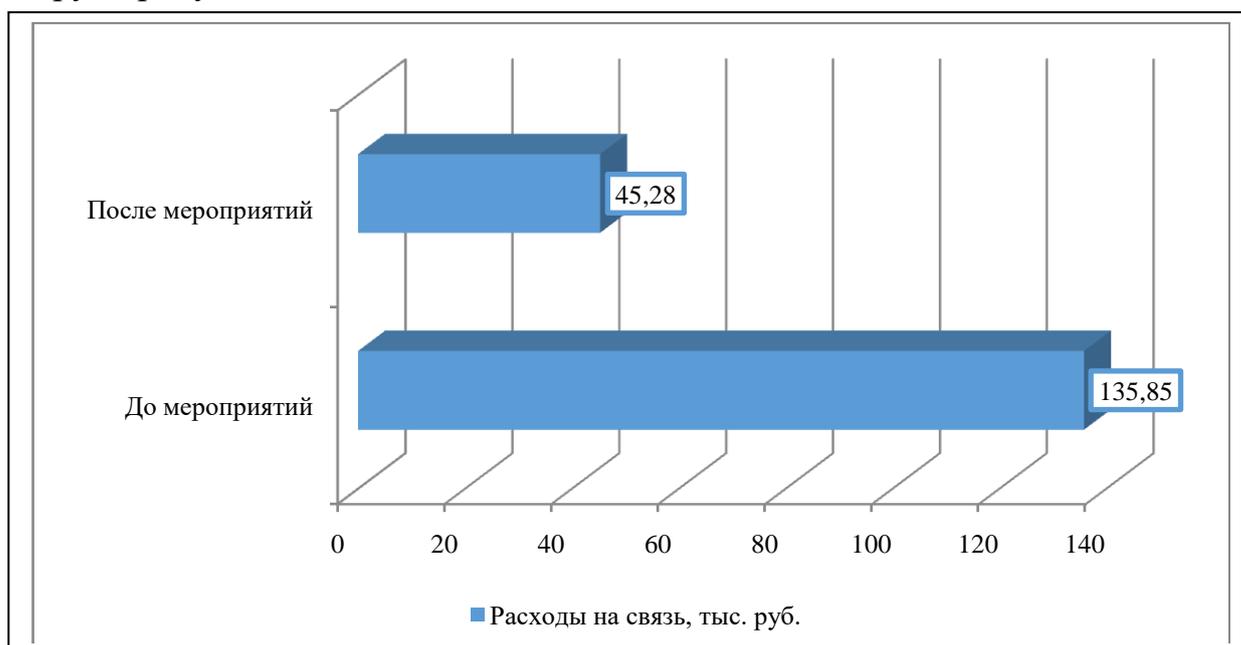


Рисунок 32. Расходы на связь до и после внедрения голосового робота «Zvonobot»

Рост продаж на 40,0% сформирует выручку на уровне 19527,0 тыс. руб.
 Расходы по обычной деятельности сократятся на 10,0% от внедрения ИИ

«Veonix» и на 90,57 тыс. руб.- за счет внедрения голосового робота «Zvonobot».

Таким образом, расходы составят 12136,0 тыс. руб. (округленно), рисунок 33.

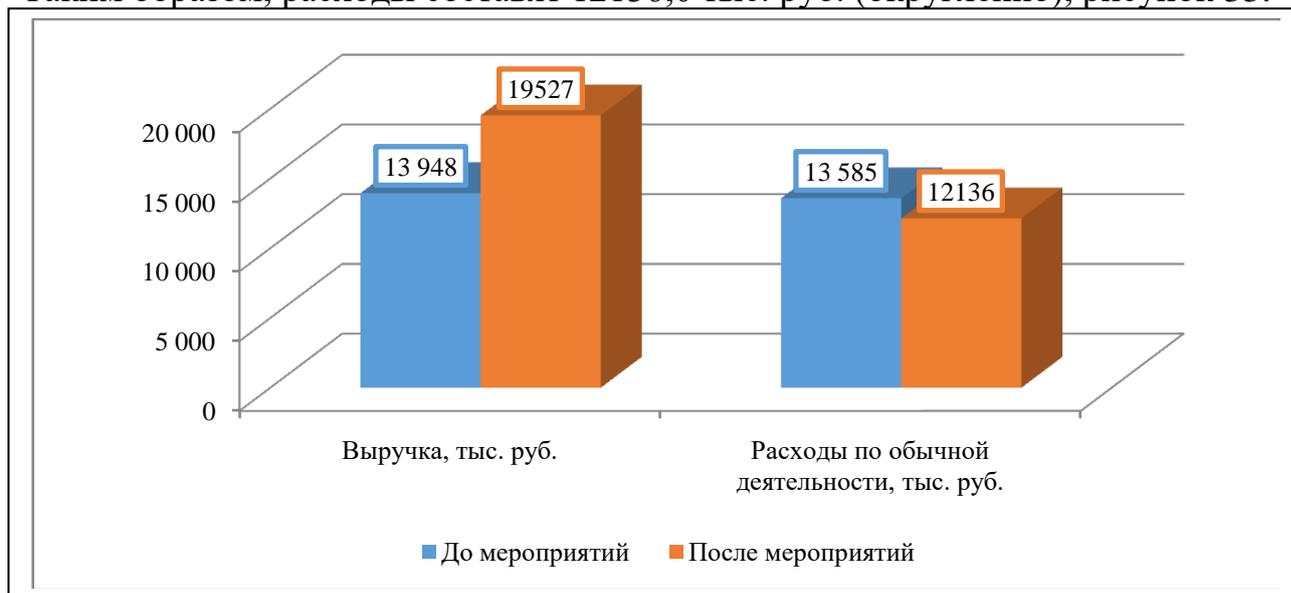


Рисунок 33. Выручка и расходы по обычной деятельности до и после проведения мероприятий в ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

В результате этого, валовая прибыль увеличится в 20 раз и составит 7391,0 тыс. руб., рисунок 34.

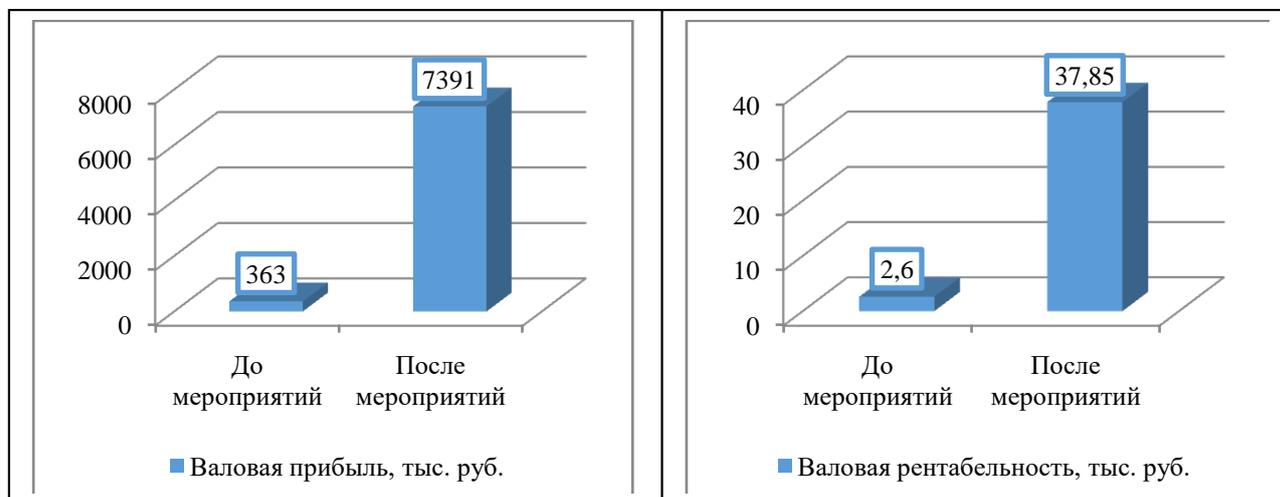


Рисунок 34. Валовая прибыль и валовая рентабельность до и после проведения мероприятий в ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

Валовая рентабельность сформирует свое значение на уровне 37,85%, а это на 35,25% больше значения 2024 года, рисунок 34.

Итак, за счет реализации предложенных мероприятий, организация ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» сможет увеличить объемы продаж на 40,0%, сократит рас-

ходы более, чем на 10,0%, а это не только положительно повлияет на рост прибыли и рентабельности, которая составит 35,25%, но и позволит компании занять достойное место на рынке. Более того, будет обеспечена и социальная эффективность за счет внедрения ПО «Directum Targets»: улучшится продуктивность команды через распределение целей и задач; повысится прозрачность на пути от цели к результатам; оперативно масштабируется стратегия при росте компании; цели, ежедневные задачи всех отделов и отчетность будет вестись в одной системе; произойдет экономия времени благодаря регулярному мониторингу прогресса по целям. Стоит отметить, что представленный расчет экономической эффективности является прогнозируемым, результаты могут быть как лучше, так и хуже ожиданий. В любом случае, компания ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» нуждается в совершенствовании стратегий, поэтому предложенный проект рекомендаций требует реализации.

Выводы по главе 3

Совершенствование стратегии развития ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» целесообразно осуществлять в краткосрочном (в течении года) и долгосрочном периоде (в течении 3-5 лет). При этом, в краткосрочной перспективе предлагается: внедрение чат-бота Unisender на сайте и в мессенджерах; внедрение голосового бота «Zvonobot» для поиска и обзвона клиентов; внедрение ИИ «Veonix»; внедрение ПО «Directum Targets». В долгосрочной перспективе - развитие на рынке НТИ «SportNet».

Преимуществами использования чат-ботов Unisender на сайтах и в мессенджерах являются: экономия времени и ресурсов, персонализация, анализ данных, круглосуточная поддержка, снижение риска ошибок, улучшение маркетинговых кампаний, расширение клиентской базы.

Голосовой бот Zvonobot осуществляет следующие функции: а) продажи: холодные и тёплые продажи, не пропускает заявки и передаёт менеджеру горячего клиента; б) обзвон: серийный обзвон клиентов по базе; в) информирова-

ние: информирует каждого клиента и напоминает о мероприятиях с высокой конверсией; г)консультирование: консультирует клиента на входящем звонке; д)СМС: умеет отправлять СМС с важным напоминанием сразу после звонка. Zvonobot обрабатывает 1000000 звонков в час одновременно без потери качества связи. Поддерживает как сложные, так и простые сценарии с высоким качеством связи и обслуживания. В Zvonobot можно самим управлять сценарием робота, менять и адаптировать его под нужды бизнеса.

Внедрение ИИ «Veonix» в бизнес, компания сможет увидеть положительные результаты в отделе продаж, в отделе кадров, в маркетинге, дизайне. Программный продукт Directum Targets предназначен для эффективного управления стратегией и прогнозируемого достижения стратегических результатов. С Directum Targets стратегические цели связаны с тактическими, а они в свою очередь - с ежедневными задачами команд. Стратегия наглядно представлена в виде дерева целей, при этом можно корректировать стратегию и цели без задержек, сокращая время на управление и повышая эффективность использования ресурсов.

Directum Targets позволяет отслеживать нужные метрики на дашбордах в реальном времени: в системе автоматизированы отчетность, сбор данных и статусов. Одно решение подходит для всей команды: от руководителей до рядовых сотрудников. Все видят, как стратегические цели компании связаны с результатом работы.

Предложенные мероприятия положительно повлияют на маркетинговую, финансовую, конкурентную и стратегию управления персоналом. Общая сумма затрат на все мероприятия проекта составит 519659,0 рублей, сюда входят затраты на приобретение голосового робота «Zvonobot», чат-бота «Unisender», покупка ИИ «Veonix», ПО Directum Targets.

В результате предложенных мер по совершенствованию стратегии, организация ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» сможет увеличить объемы продаж на 40,0%, сократит расходы более, чем на 10,0%, валовая прибыль увеличится в 20 раз и

составит 7391,0 тыс. руб., существенно увеличится валовая рентабельность и составит 35,25%. Более того, будет обеспечена и социальная эффективность за счет внедрения ПО «Directum Targets»: улучшится продуктивность команды через распределение целей и задач; повысится прозрачность на пути от цели к результатам; оперативно масштабируется стратегия при росте компании; цели, ежедневные задачи всех отделов и отчетность будет вестись в одной системе; произойдет экономия времени благодаря регулярному мониторингу прогресса по целям. Эффективность была рассчитана только по мероприятиям, которые предлагается реализовать в течении года. В случае наличия финансовых ресурсов, компания может в долгосрочном периоде развиваться на перспективном рынке НТИ «SportNet», это позволит улучшить товарную стратегию организации. Прогнозируемые результаты могут быть лучше ожидаемых, какая на самом деле будет достигнута эффективность, покажет время. В любом случае, компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» необходимо повышать конкурентоспособность и финансовую устойчивость, а без совершенствования стратегических направлений сделать это будет не возможно.

Заключение

Стратегия определяет направление развития компании на несколько лет вперед, поэтому она ориентирована на долгосрочную перспективу. Стратегические планы формируют видение будущего. Тактика связана с конкретными действиями и направлена на реализацию бизнес-стратегии здесь и сейчас. Наиболее популярными видами стратегий развития предприятия являются: базовая, конкурентная, функциональная, продуктовая, финансовая, маркетинговая. Разработка стратегии развития организации осуществляется на основании нескольких этапов: анализ текущего состояния; анализ внешней среды; анализ внутренних ресурсов; выбор стратегии; реализация и контроль.

Объектом исследования была выбрана компания «Инновационные Спортивные Технологии» (LLC «INST GROUP»), которая организована в форме ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» и осуществляет комплексное сопровождение реализации инвестиционных проектов в области инфраструктуры массового спорта на рынках коммерческой и жилой недвижимости. В портфеле INST GROUP более 20 реализованных проектов. Для деятельности на рынке электронной коммерции у компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» имеется сайт. Основными направлениями деятельности являются: привлечение дополнительного финансирования, спортивный брокеридж, событийное программирование, управление спортивным объектом и другие.

Для реализации всех выше перечисленных направлений деятельности создана команда, которая включает Президента INST GROUP, менеджеров проектов, помощника руководителя, дизайнеров проектировщиков, аналитика и др. Официально в компании работает 3 сотрудника, все остальные осуществляют свои функции на основании аутсорсинга. Анализ основных финансовых показателей с 2022-2024гг. показал, что компания является финансово –зависимой, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Несмотря на рост продаж и прибылей, рентабельность имеет очень низкие значения.

Внешняя и внутренняя среда компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» создает как возможности, так и угрозы. Тем не менее рынок, на котором работает компания является перспективным, наблюдается рост спроса на спортивные услуги и спортивные объекты. Основными трендами в сегменте спортивных объектов являются следующие: спортивные объекты стали важной частью инфраструктуры, новые объекты в небольших городах будут открываться при поддержке государства, фитнес-операторы сотрудничают с девелоперами, растёт спрос на уличные спортивные зоны, прогнозируется рост цен и расширение рынка.

Оценка функциональных стратегий компании показала слабое развитие по всем направлениям: финансы, кадры, маркетинг. Только товарная стратегия является наиболее привлекательной, так как осуществляется множество услуг и проектов. SWOT- анализ позволил выявить как сильные, так и слабые места в деятельности ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ». При этом, особенно стоит обратить внимание на отсутствие роботизации и ИИ в деятельности организации.

Совершенствование стратегии развития ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» предлагается осуществлять в краткосрочном (в течении года) и долгосрочном периоде (в течении 3-5 лет). При этом, в краткосрочной перспективе целесообразно: внедрение чат-бота Unisender на сайте и в мессенджерах; внедрение голосового бота «Zvonobot» для поиска и обзвона клиентов; внедрение ИИ «Veonix»; внедрение ПО «Directum Targets». В долгосрочной перспективе - развитие на рынке НТИ «SportNet».

Преимуществами использования чат-ботов Unisender на сайтах и в мессенджерах являются: экономия времени и ресурсов, персонализация, анализ данных, круглосуточная поддержка, снижение риска ошибок, улучшение маркетинговых кампаний, расширение клиентской базы.

Голосовой бот Zvonobot осуществляет следующие функции: а)продажи: холодные и тёплые продажи, не пропускает заявки и передаёт менеджеру горячего клиента; б) обзвон: серийный обзвон клиентов по базе; в) информирование: информирует каждого клиента и напоминает о мероприятиях с высокой

конверсией; г)консультирование: консультирует клиента на входящем звонке; д)СМС: умеет отправлять СМС с важным напоминанием сразу после звонка. Zvonobot обрабатывает 1000000 звонков в час одновременно без потери качества связи. Поддерживает как сложные, так и простые сценарии с высоким качеством связи и обслуживания. В Zvonobot можно самим управлять сценарием робота, менять и адаптировать его под нужды бизнеса.

Внедрение ИИ «Veonix» в бизнес, компания сможет увидеть положительные результаты в отделе продаж, в отделе кадров, в маркетинге, дизайне. Программный продукт Directum Targets предназначен для эффективного управления стратегией и прогнозируемого достижения стратегических результатов. С Directum Targets стратегические цели связаны с тактическими, а они в свою очередь - с ежедневными задачами команд. Стратегия наглядно представлена в виде дерева целей, при этом можно корректировать стратегию и цели без задержек, сокращая время на управление и повышая эффективность использования ресурсов. Directum Targets позволяет отслеживать нужные метрики на дашбордах в реальном времени: в системе автоматизированы отчетность, сбор данных и статусов. Одно решение подходит для всей команды: от руководителей до рядовых сотрудников. Все видят, как стратегические цели компании связаны с результатом работы.

Предложенные мероприятия положительно повлияют на маркетинговую, финансовую, конкурентную и стратегию управления персоналом. Общая сумма затрат на все мероприятия проекта составит 519659,0 рублей, сюда входят затраты на приобретение голосового робота «Zvonobot», чат-бота «Unisender», покупка ИИ «Veonix», ПО Directum Targets.

В результате предложенных мер по совершенствованию стратегии, организация ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» сможет увеличить объемы продаж на 40,0%, сократит расходы более, чем на 10,0%, валовая прибыль увеличится в 20 раз и составит 7391,0 тыс. руб., существенно увеличится валовая рентабельность и составит 35,25%. Более того, будет обеспечена и социальная эффективность за

счет внедрения ПО «Directum Targets»: улучшится продуктивность команды через распределение целей и задач; повысится прозрачность на пути от цели к результатам; оперативно масштабируется стратегия при росте компании; цели, ежедневные задачи всех отделов и отчетность будет вестись в одной системе; произойдет экономия времени благодаря регулярному мониторингу прогресса по целям. Эффективность была рассчитана только по мероприятиям, которые предлагается реализовать в течении года. В случае наличия финансовых ресурсов, компания может в долгосрочном периоде развиваться на перспективном рынке НТИ «SportNet», это позволит улучшить товарную стратегию организации. Прогнозируемые результаты могут быть лучше ожидаемых, какая на самом деле будет достигнута эффективность, покажет время. В любом случае, компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» необходимо повышать конкурентоспособность и финансовую устойчивость, а без совершенствования стратегических направлений сделать это будет не возможно. Стоит отметить также, что внедрение роботизации, ИИ, цифровизации в стратегию развития компании- является наиболее перспективными, способными не только повысить финансовые показатели организации, но и позволят компании занять достойное место на рынке реализации инвестиционных проектов в области инфраструктуры массового спорта.

Список использованной литературы

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024.- 435 с.
2. Анализ рынка труда в России 2024: главные тенденции – URL: <https://s-pro.group/tpost/neyxzrf9a1-rinok-truda-v-rossii-2024-2025-analiz-si>(дата обращения 10.04.2025)
3. Ассоциация операторов фитнес индустрии. – URL: <https://fitnessassociation.ru/>(дата обращения 18.03.2025)
4. Аналитика. – URL: <https://дом.рф/analytics/>(дата обращения 16.04.2025)
5. Бухгалтерская отчетность ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/9705034630_ooo-inst-kapital(дата обращения 20.04.2025)
6. Все говорят, что нам нужна стратегия, но никто не понимает что это такое– URL: <https://singularity-app.ru/blog/chto-takoe-strategiya/>(дата обращения 15.03.2025)
7. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 278 с.
8. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. - М.: Лань. 2023. 84 с.
9. Журавлева, О. В. Стратегический менеджмент / О. В. Журавлева, Е. А. Некрасова. – Елец : ООО «Типография», 2021. – 104 с.
10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 375 с.
11. Зарубежный опыт стратегического планирования социально-экономического развития территорий – URL: <https://publikacija.ru/images/PDF/2017/22/zarubezhnyj-opyt-strategicheskogo.pdf>(дата обращения 22.03.2025)

12. Зачем нужна стратегия компании и как ее составить – URL:
https://secrets.tbank.ru/glossarij/strategiya-kompanii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F&internal_source=copyraste+%C2%A9+%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81+%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%80%D0%B5%D1%82%D1%8B&internal_source=copyraste(дата обращения 25.03.2025)
13. ИИ «Veonix». Официальный сайт компании – URL: <https://veonix.ru/ai/>(дата обращения 22.05.2025)
14. ИИ для вашего бизнеса–URL: <https://astralot.ru/>(дата обращения 22.03.2025)
15. Инновационные спортивные технологии «INST GROUP». Официальный сайт ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» – URL: <https://inst-group.com/>(дата обращения 19.04.2025)
16. ИИ в бизнес-стратегии: как использовать с умом и избегать ошибок– URL: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/ai/ii-v-biznes-strategii-kak-ispolzovat-s-umom-i-izbegat-oshibok/>(дата обращения 30.03.2025)
17. Как чат-бот увеличил продажи на 30% за 3 месяца: кейс интернет-магазина– URL: <https://capitalgroup.su/blog/kak-chat-bot-velichil-prodazhi-na-30-za-3-mesyaca-kejs-internet-magazina>] (дата обращения 18.05.2025)
18. Как мессенджеры помогают малому бизнесу в 2024 году? – URL: <https://revvy.ai/blog/tpost/k0ggbe2rg1-kak-messendzheri-pomogayut-malomu-biznes>] (дата обращения 18.05.2025)
19. Какие нейросети можно использовать при создании стратегии? – URL: <https://vc.ru/ai/1531206-kakie-neiroseti-mozhno-ispolzovat-pri-sozdanii-strategii>(дата обращения 29.05.2025)
20. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. - М.: Юрайт. 2024. 362 с.
21. Моргунов А. Ф. Информационные технологии в менеджменте. — М.: Юрайт. 2023. 311 с.

22. Маркетплейсам становится тесно– URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7566981>(дата обращения 21.04.2025)
23. На 22% снизилось количество банкротств юрлиц в первом квартале 2025 года– URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7673840>(дата обращения 22.03.2025)
24. Оценка эффективности маркетинговой стратегии. Часть 2 – URL: <https://methodisthelp.ru/metodicheskij-dajdzhest/tpost/e9ch1ocx11-otsenka-effektivnosti-marketingovoi-stra>(дата обращения 12.03.2025)
25. Обзор рынка спортивных объектов недвижимости в России 2024 – URL: <https://inst-group.com/>(дата обращения 20.05.2025)
26. Опубликован прогноз по численности населения России в 2025 и 2026 годах – URL: https://mayaksbor.ru/news/society/opublikovan_prognoz_po_chislennosti_naseleniya_rossii_v_2025_i_2026_godakh/(дата обращения 22.05.2025)
27. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 337 с.
28. Рекорд, но: в 2025-м безработица может вырасти впервые с начала десятилетия– URL: <https://iz.ru/1839419/milana-gadzhieva/nerabochij-moment-v-2025-m-bezrobotica-vyrastet-vpervye-s-nachala-desyatiletija>(дата обращения 15.06.2025)
29. Росстат назвал численность россиян к началу 2025 года – URL: <https://www.rbc.ru/society/31/01/2025/679ceb1f9a794739d6fa3ad1>(дата обращения 12.06.2025)
30. Рынки НТИ. Коротко о главном– URL: <https://leader-id.storage.yandexcloud.net/upload/4112485/1d138265-86b0-41d9-9ecb-1efa3be63c39.pdf>(дата обращения 17.05.2025)
31. РГУД (Российская гильдия управляющих и девелоперов). Официальный сайт. – URL: <https://rgud.ru/glavnaya/members/>(дата обращения 29.04.2025)

32. Расчет эффективности маркетинговых кампаний –
URL: <https://marketing.hse.ru/blog/raschet-effektivnosti-marketingovyh-kampanij/> ©
Бизнес-секреты(дата обращения 24.03.2025)
33. Стратегия развития бизнеса: что это и как правильно составить– URL:
<https://journal.sovcombank.ru/biznesu/strategiya-razvitiya-biznesa-cto-eto-i-kak-pravilno-sostavit/>(дата обращения 27.03.2025)
34. Статистика банкротств Российского бизнеса: цифры и причины –
URL: <https://tenchat.ru/media/3289029-statistika-bankrotstv-rossiyskogo-biznesa-tsifry-i-prichiny/>(дата обращения 06.04.2025)
35. Стратегия роста–URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/cto-takoe-strategiya-rosta/>(дата обращения 22.03.2025)
36. Стратегия развития компании: цели, виды, разработка, реализация– URL:
<https://academy-of-capital.ru/blog/strategiya-razvitiya-kompanii-tseli-vidy-razrabotka-realizatsiya/>(дата обращения 08.04.2025)
37. Статистическая отчетность Росстата. Официальный сайт. –
URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites>(дата обращения 16.04.2025)
38. Статистические данные. Яков и Партнеры – URL:
<https://yakovpartners.ru/>(дата обращения 15.04.2025)
39. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 334 с.
40. Характеристика внутренней и внешней среды организации – URL:
<https://vc.ru/dariazah/1455953-harakteristika-vnutrennei-i-vneshnei-sredy-organizacii/>(дата обращения 12.03.2025)
41. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт. 2024. 296 с.
42. Что такое стратегия развития предприятия и как ее разработать. –
URL: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya> (дата обращения 22.03.2025)
43. Directum. Цифровые решения для управления компанией. –
URL: <https://www.directum.ru/products/directum-tar->

gets?utm_source=referral&utm_medium=catalog&utm_campaign=soware&utm_term=directum-targets&utm_content=targetс(дата обращения 10.05.2025)

44. Zvonobot .Официальный сайт компании Zvonobot по производству голосовых роботов– URL: <https://zvonobot.ru/>(дата обращения 12.05.2025)

45. Unisender .Официальный сайт компании Unisender по разработке чат-бота– URL: <https://www.unisender.com/>(дата обращения 12.05.2025)

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Зарубежная практика формирования стратегии развития организации

Англосаксонская модель разработки стратегии предприятия. Данная модель характерна для бизнес-структур США и Англии. В рамках этой модели разработки стратегий предприятий владельцы и главы корпоративных структур ориентируются в большей степени на кратковременный результат управления капиталами, нежели на стратегическое развитие отдельных бизнес-единиц в рамках компании.

Англосаксонская форма разработки стратегий фирм нацелена на формирование сознательно новых подходов к управлению финансами. Кроме простых субъектов в данную модель управления капиталами включаются разнообразные посреднические структуры, в первую очередь экономические.

Основными отличительными чертами англосаксонской модели разработки финансовой стратегии предприятий считаются: преимущественное ориентирование процессов развития стратегий на получение прибыли; направленность на кратковременный результат от формирования стратегий; существенная роль посредников в ходе формирования стратегий; соответствие темпам глобализационного развития мирового хозяйства.

Европейская модель разработки стратегии предприятия. Данная модель характеризуется особым отношением к корпорациям, которые рассматриваются как отдельные институты, направленные как на финансовое, так и на общественное формирование общества. Европейская модель разработки стратегий фирм существенным образом сконцентрирована на создании и поддержании общественной ответственности бизнеса. Помимо этого, значимым отличием европейской модели от англосаксонской считается преимущество стратегического характера действий, направленность на долговременное последовательное развитие финансово неустойчивой фирмы.

В результате анализа европейской модели разработки финансовой стратегии предприятий обнаружены следующие характерные черты этого вида системы: большой уровень социальной ответственности бизнеса; стратегический, долгосрочный характер управления финансами; усиленный интерес населению к основам и морально-этическим условиям ведения бизнеса.

Японская модель разработки стратегии предприятия. В рамках этой модели особое внимание уделяется обстановке, в которой совершается развитие стратегий, нацеленных на увеличение финансовой стабильности.

Разработка финансовой стратегии предприятия в рамках японской модели носят консервативный вид. Увеличение финансовой стабильности поддерживается постоянством профессионального состава, что отвечает основам местных традиций ведения бизнеса.

В рамках японской модели разработки стратегии фирм должно производиться с участием профсоюзов и объединений сотрудников, тем самым обеспечивая социальную результативность фирм и сохранение японских методов и традиций бизнеса.

Главным доводом в сторону выбора той либо другой стратегии финансово неустойчивой фирмы считается мнение сотрудников, служащих предприятий. Таким образом, ключевые характерные черты японской модели разработки финансовой стратегии состоят в следующем: большой уровень социальной ответственности фирм; направленность на общественную результативность; стратегический, долговременный характер управления финансами фирм; существенное воздействие работников компаний на процессы управления финансами фирм; преимущество традиций над принципами результативного управления финансовыми бизнес-процессами.

Таким образом, любая из представленных моделей разработки стратегии организации обладает определенными плюсами и минусами. В качестве основного достоинства англосаксонской модели возможно отметить направленность на максимальную краткосрочную финансовую результативность.

Однако, невзирая на весомые доводы в пользу англосаксонской модели, недочеты модели существенны: для модели свойственна низкая направленность на долговременное развитие фирмы; модель характеризуется отсутствием общественной ответственности бизнеса; отсутствует научно-технический характер развития фирм; в рамках модели владельцы и главы компаний нередко пренебрегают этикой ведения бизнеса.

Европейская и японская модели разработки финансовой стратегии предприятий имеют несколько похожих характеристик. Ключевыми плюсами данных моделей считаются: большой уровень общественной ответственности; направленность на долговременное экономическое развитие фирм; большой уровень этики ведения бизнеса.

Помимо этого, японская модель подразумевает незначительный уровень риска, а кроме того направленность стратегий на научно-техническое развитие предприятий, базирующееся на традициях ведения бизнеса. Основным минусом европейской и японской моделей считается недостаточно высокая финансовая результативность стратегий.

Результативные концепции разработки финансовой стратегии предприятий следует расценивать как итог глубокой предварительной работы и наращивания возможности предприятий перед проведением мероприятий по исследованию стратегий, нацеленных на увеличение экономической стабильности. Наиболее успешные концепции разработки стратегии предприятий имеют отличительные характеристики: процессу исследования стратегии предприятий предшествует процесс детальной проработки и согласований, в том числе с участием специальных посредников; развитие стратегии предприятий в качестве целевого ориентира имеет не только финансовый, но и социальный, а также инновационный результат; выбор стратегии предприятия осуществляется с учетом целей развития предприятий, темпов роста рынка, принципов деятельности предприятия, при этом географические и государственные аспекты учитываются в том случае, если это неблагоприятно сказывается на эффективности деятельности предприятия и его финансовой стабильности; проводится подробное исследование внутренней и внешней среды предприятий; при этом анализ внешней среды концентрируется в большей степени на рыночной ситуации и темпах роста рынка; особенное внимание – мониторингу роста мирового рынка; предприятия нацелены на перспективное долговременное функционирование; деятельность предприятия осуществляется в рамках изученной этики ведения бизнеса.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методы анализа финансовой отчетности

Основными методами анализа финансовой отчетности являются: горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ. Рассмотрим подробнее.

1) Горизонтальный анализ финансовой отчетности. Обычно проведение анализа финансовой отчетности начинается с горизонтального анализа. Горизонтальный анализ финансовой отчетности предполагает, что компания работает в течении нескольких периодов, при этом данный анализ фокусируется на тенденциях и изменениях в финансовых отчетах с течением времени. Наряду с суммами, представленными в финансовых отчетах, горизонтальный анализ может помочь пользователю финансовой отчетности видеть относительные изменения с течением времени и выявлять позитивные или, возможно, тревожные тенденции.

2) Вертикальный анализ финансовой отчетности. Вертикальный анализ финансовой отчетности проводится в целях определения общего финансового состояния, поскольку все суммы за данный год конвертируются в проценты от основного компонента финансовой отчетности. Анализ по вертикали или по размеру позволяет увидеть состав каждого финансового отчета и определить, произошли ли существенные изменения.

После того, как общая сумма активов каждого года устанавливается как 100% (или общие обязательства плюс акционерный капитал, поскольку суммы должны быть сбалансированы), суммы различных счетов рассчитываются в процентах от общей суммы активов. Когда расчет завершен, сумма процентов всех счетов активов должна быть равна 100%. Величина в процентах по всем счетам обязательств и собственного капитала также будет равна 100% .

Вертикальный анализ баланса будет отвечать на вопросы, касающиеся счетов активов, обязательств и капитала: какой процент от общих активов классифицируется как оборотные активы; какой процент от общей суммы обязательств и акционерного капитала составляют текущие обязательства; какова доля запасов в активах; какой процент от общих активов составляет дебиторская задолженность; каков состав структуры капитала или, другими словами, какой процент от общего объема активов составляют обязательства; какой процент приходится на акционерный капитал. **Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках помогает ответить на вопросы:** какова доля выручки от реализации проданных товаров, каков процент валовой прибыли, какова совокупность расходов (в процентах), которые компания понесла в этот период. Экспресс анализ финансовой отчетности будет более значимым, если сравнить показатели со средними показателями конкурентов или отрасли в целом, а также показателями за длительный период времени для одной компании. Если отмечены некоторые необоснованные колебания для одной компании с течением времени или проценты существенно отличаются от средних по отрасли, следует учитывать возможность искажения финансовой отчетности.

3) Коэффициентный анализ показателей финансовой отчетности. Методы анализа финансовой отчетности, как было указано выше, помимо горизонтального и вертикального анализа, включают коэффициентный анализ.

Существуют множество различных коэффициентов, с помощью которых можно анализировать финансовую отчетность. Ниже рассмотрим несколько важных показателей и сгруппируем их по пяти основным категориям: **коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности, коэффициенты платежеспособности, показатели операционной эффективности и показатели движения денежных средств.**

1. Коэффициенты ликвидности. Ликвидность компании — это способность выполнять краткосрочные финансовые обязательства. Анализ ликвидности проводится путем сравнения наиболее ликвидных активов компании, которые могут быть легко конвертированы в деньги, с ее краткосрочными обязательствами.

В целом, чем выше уровень покрытия ликвидными активами краткосрочных обязательств, тем лучше. Если компания имеет низкий уровень покрытия, то это может быть признаком того, что ей будет сложно выполнить свои краткосрочные финансовые обязательства, а значит вести текущие операции.

В кризисные времена для бизнеса или экономики компания с недостаточной ликвидностью может быть вынуждена принять жесткие меры для выполнения своих обязательств. Эти меры могут включать ликвидацию производственных активов, продажу запасов или даже продажу бизнес-единицы, что в свою очередь может нанести ущерб, как краткосрочной жизнеспособности компании, так и долгосрочному финансовому здоровью.

Расчет коэффициентов ликвидности основан на показателях текущих активов компании и текущих обязательств, взятых из формы баланса фирмы. Примерами коэффициентов ликвидности являются: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности; коэффициент быстрой ликвидности; коэффициент общей платежеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует долю краткосрочных долгов, которые предприятие способно погасить немедленно за счет денег и денежных эквивалентов. К последним относятся, к примеру, банковские депозиты до востребования. Нередко норматив в 0,1 или 10% по коэффициенту не выполняется. Однако это не значит, что компания неплатежеспособна. В числителе формулы – остаток денег, а он меняется каждый день. В знаменателе – совокупный долг со сроком погашения в течение года и это не обязательно оплата сегодня-завтра.

Получается, что в выигрыше не только те, кто накопил много средств на счетах и в кассе. Компании, которые сбалансировали денежные притоки и оттоки по времени и суммам, тоже чувствуют себя неплохо. Такая балансировка достигается, прежде всего, через управление дебиторской и кредиторской задолженностью.

Коэффициент текущей ликвидности – это способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства текущими активами. Коэффициент текущей ликвидности, равный 1,0 или выше, свидетельствует о том, что компания имеет хорошие возможности для покрытия своих текущих или краткосрочных обязательств. Значение коэффициента менее 1,0 может быть признаком проблем или финансовых трудностей.

Коэффициент быстрой ликвидности представляет собой дополнение и уточнение коэффициента текущей ликвидности, с помощью которого измеряется уровень наиболее ликвидных текущих активов, которые доступны для покрытия текущих обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности более консервативен, чем текущий коэффициент, поскольку он исключает запасы и другие текущие активы, которые, как правило, сложнее превратить в деньги.

Коэффициент общей платежеспособности характеризует: долю всех обязательств, которые организация погасит, если продаст все активы по балансовой стоимости. Это смысловой аналог предыдущего показателя. Только там соотношение строилось для текущих активов и долгов, а здесь для совокупных.

Отметим важный момент: для компаний с отрицательным собственным капиталом коэффициент общей платежеспособности окажется меньше единицы. То есть даже если такая организация продаст активы по балансовой стоимости, то вырученных средств не хватит, чтобы рассчитаться со всеми должниками. Это крайнее негативная ситуация. В нее попадают предприятия со значительными непокрытыми убытками, то есть те, чьи расходы из года в год не покрывались доходами.

2. Коэффициенты рентабельности. В эту группу входят различные показатели прибыльности. Эти коэффициенты, так же как и показатели операционной деятельности, дают пользователям детальное представление о том, насколько хорошо компания использует свои ресурсы для получения прибыли и увеличения акционерной стоимости.

Долгосрочная рентабельность компании имеет очень большое значение, как для «живучести» компании, так и для акционеров. Именно эти коэффициенты могут дать понимание

обо всех составляющих прибыли. В эту группу входят четыре важнейших показателя прибыли, которые отражаются в разных разделах отчета о прибылях и убытках.

В отчете о прибылях и убытках есть четыре уровня прибыли: валовая прибыль, операционная прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Термин «маржа» может относиться к абсолютному числу для данного уровня прибыли или к числу в процентах от чистых продаж или выручки. Анализ рентабельности использует расчет в процентах, чтобы обеспечить комплексную оценку прибыльности компании за 3-5 лет по сравнению и с аналогичными компаниями, и с отраслевыми показателями.

При этом предусмотрено несколько показателей рентабельности: рентабельность активов, рентабельность оборотных активов, рентабельность персонала, рентабельность продукции, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж.

3. Коэффициенты задолженности. Коэффициент задолженности компании – это отношение общей суммы долга к совокупным активам. Общая задолженность включает, как краткосрочную, так и долгосрочную задолженность. Существует несколько коэффициентов долговых обязательств, которые дают пользователям представление об общей долговой нагрузке компании, а также о соотношении собственного капитала и долга.

Долговые коэффициенты могут использоваться для определения общего уровня финансового риска, с которым сталкивается компания и ее акционеры. В целом, чем больше сумма долга, тем выше потенциальный уровень финансовых рисков, с которыми бизнес может столкнуться, включая банкротство.

Долг – это форма финансового рычага. Чем больше рычаг компании, тем выше уровень финансового риска. С другой стороны, определенный рост кредитного плеча может способствовать росту компании. Хорошо управляемые компании ищут оптимальное количество финансовых рычагов для своей конкретной ситуации. Примеры коэффициентов: коэффициент задолженности; отношение долга к собственному капиталу.

Коэффициент задолженности сравнивает общий долг компании с ее совокупными активами. Это дает кредиторам и инвесторам представление относительно размера рычага, используемого компанией. Чем ниже процент, тем меньший рычаг используется компанией, и тем сильнее ее позиция. В целом, чем выше отношение, тем больше риск, который компания принимает на себя.

Отношение долга к собственному капиталу – еще один коэффициент, который сравнивает общую сумму долга компании с ее совокупным акционерным капиталом. Это оценка доли баланса компании, которая финансируется поставщиками и кредиторами. Как и у предыдущего коэффициента, более низкие показатели означают, что компания использует меньшее кредитное плечо и имеет более устойчивую позицию.

4. Показатели операционной эффективности. Каждый из коэффициентов этой группы имеет разные входные данные и измеряет различные сегменты общей операционной эффективности компании. Эти коэффициенты дают пользователям представление об эффективности и управлении компанией в течение измеряемого периода.

Эти коэффициенты показывают, насколько эффективно компания использует свои активы для получения дохода, насколько эффективно компания конвертирует продажи в деньги, как использует свои ресурсы для генерации продаж и увеличения акционерной стоимости. В целом, чем выше эти коэффициенты, тем лучше для акционеров. Примеры коэффициентов операционной эффективности: фондоотдача; коэффициент продаж (доходов) на одного сотрудника; коэффициент операционного цикла.

Фондоотдача – коэффициент, который является показателем эффективности основных фондов компании (основных средств) в отношении генерирования продаж. Для большинства компаний инвестиции в основные средства представляют собой самый большой компонент совокупных активов. Этот коэффициент предназначен для отражения эффективности компании в управлении этими значительными активами. Чем выше годовой коэффициент, тем лучше.

Коэффициент продаж (доходов) на одного сотрудника. В качестве показателя производительности персонала этот коэффициент показывает объем продаж или выручку, в расчете на одного сотрудника. Чем выше показатель, тем лучше. В этом измерении трудоемкие предприятия (например, предприятия розничной торговли) будут менее производительными, чем высокотехнологичные, высокопроизводительные производители.

Коэффициент операционного цикла (продолжительность операционного цикла) - показатель деловой активности, который отражает скорость перехода запасов предприятия в финансовые ресурсы. Другими словами, это время, проходящее с момента покупки сырья до получения финансовых средств за реализованную продукцию.

Каждый производитель имеет свои операционные циклы, которые зависят от типа выпускаемой продукции, используемой технологии, длительности поставок. Во время операционного цикла и возникает как дебиторская, так и кредиторская задолженность. **Коэффициент измеряется в днях.** Более короткий операционный цикл означает, что компания эффективно собирает деньги с клиентов, имеет хорошие условия оплаты и перемещает запасы такими темпами, которые соответствуют средним производственным возможностям и спросу клиентов. Более длительный операционный цикл указывает на то, что у бизнеса слишком много денег, связанных с непроданными запасами, неполученными платежами и неоплаченными операционными расходами.

5. Показатели движения денежных средств. В этой группе рассматриваются индикаторы денежных потоков, в которых основное внимание уделяется объему генерируемых денежных средств и системы обеспечения финансовой устойчивости, которую получает компания. Эти коэффициенты могут дать пользователям еще один взгляд на финансовое состояние и эффективность компании. Коэффициенты этой группы используют денежный поток в сравнении с другими показателями компании. Примеры коэффициентов денежных средств: коэффициент операционного денежного потока к продажам; коэффициент чистого денежного потока к операционному денежному потоку; коэффициенты покрытия денежного потока.

Коэффициент операционного денежного потока к продажам – соотношение, выраженное в процентах, операционного денежного потока компании с ее чистыми продажами или доходами, что дает инвесторам представление о способности компании превращать продажи в денежные средства.

Коэффициент свободного денежного потока к операционному денежному потоку измеряет взаимосвязь свободного денежного потока и операционного денежного потока. Свободный денежный поток чаще всего определяется как операционный денежный поток за вычетом капитальных затрат, который в анализе считается существенным оттоком средств для поддержания конкурентоспособности и эффективности компании. Денежный поток, оставшийся после этого вычета, считается «свободным» денежным потоком, который становится доступным для использования в целях расширения, приобретения бизнеса и/или обеспечения финансовой стабильности. Чем выше процент свободного денежного потока, встроенного в операционный денежный поток компании, тем выше финансовая устойчивость компании.

Коэффициенты покрытия денежного потока - это соотношения между денежными потоками и уплаченными процентами, а также балансовыми показателями обязательств или заёмного капитала. Они характеризуют возможности корпорации обслуживать и погашать свои обязательства.

Некоторые коэффициенты покрытия денежного потока и их описание:

А) Коэффициент денежного покрытия капитальных затрат (СЕР). Оценивает способность компании финансировать капитальные затраты за счёт операционной деятельности, а также способность выплачивать долги и дивиденды.

Б) Коэффициент покрытия совокупного долга компании (CDC). Показывает возможность компании генерировать достаточный доход для покрытия общей суммы долга.

Чем выше значение коэффициента, тем проще компании расплатиться по долговым обязательствам.

В) Коэффициент краткосрочного покрытия (STDCR). Определяется как соотношение денежного потока от операционной деятельности к сумме краткосрочных кредитов и займов компании, то есть показывает, насколько хорошо денежный поток от операционной деятельности компании покрывает краткосрочный долг.

Г) Коэффициент денежного покрытия долгосрочных обязательств (CFLTL). Показывает соотношение денежного потока от операционной деятельности и долгосрочных обязательств.

Д) Коэффициент денежного покрытия текущей части долгосрочного долга (CMCR). Показывает долговую нагрузку на операционный денежный поток, то есть способность компании выплачивать долгосрочные долги согласно сроков их погашения за счёт операционной деятельности.

Ж) Коэффициент денежного покрытия процентов (CICR). Оценивает, во сколько раз доходы предприятия превышают проценты, причитающиеся к уплате по долговым обязательствам, то есть показывает сумму денежных средств, доступную для оплаты расходов по процентам.

З) Денежный коэффициент покрытия фиксированных платежей (CTLС). Включает в расчёт проценты и все необходимые фиксированные выплаты, срок которых наступает в отчётном периоде. В качестве фиксированных платежей используются лизинговые платежи, платежи по аренде, дивиденды по привилегированным акциям, капитальные затраты и прочие.

Во всех коэффициентах покрытия анализ результатов оценки проводится по принципу: чем выше показатели по этим коэффициентам, тем стабильнее финансовое положение компании.

Таким образом, финансовое состояние организации определяется на основе анализа финансовой отчетности. Финансовый анализ по данным отчетности использует следующие методы анализа финансовой отчетности: горизонтальный, вертикальный и коэффициентный. На основании проведенного анализа целесообразно разрабатывать стратегические направления развития компании. Ниже представлены формулы для расчета экономических показателей.

Формулы

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{абс.л.}$)

Формула:

$$K_{абс.л.} = \text{Денежные средства и их эквиваленты} \div \text{Краткосрочные обязательства} = 1250 \text{ ББ} \div 1500 \text{ ББ}$$

где ББ – бухгалтерский баланс;

цифры в формуле – номера строк бухгалтерской отчетности.

норматив: $\geq 0,1$.

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{быстр.л.}$)

Формула:

$$K_{быстр.л.} = (\text{Оборотные активы} - \text{Запасы}) \div \text{Краткосрочные обязательства} = (1200 \text{ ББ} - 1210 \text{ ББ}) \div 1500 \text{ ББ}$$

норматив: ≥ 1 .

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{тек.л.}$)

Формула:

$K_{тек.л.} = \text{Оборотные активы} \div \text{Краткосрочные обязательства} = 1200 \text{ ББ} \div 1500 \text{ ББ}$
 Какой норматив: ≥ 2 .

Коэффициент общей платежеспособности ($K_{общ.пл.}$)

Формула:

$K_{общ.пл.} = \text{Активы} \div (\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}) = 1200 \text{ ББ} \div (1400 \text{ ББ} + 1500 \text{ ББ})$

Какой норматив: ≥ 2 .

Виды рентабельности

№ п/п	Вид рентабельности	Что показывает	Знаменатель в формуле
1	ROA. Рентабельность активов	Прибыль, которую приносят предпринимателю активы, такие как недвижимость и оборудование	Стоимость активов
2	RCA. Рентабельность оборотных активов	Эффективность используемых расходников и запасов	Стоимость использованных оборотных активов
3	ROL. Рентабельность персонала	Эффективность расходов, которые компания тратит на персонал	Средняя численность персонала
4	ROM. Рентабельность продукции	Насколько рентабельны расходы на производство	Себестоимость товаров или услуг
5	ROE. Рентабельность собственного капитала	Сколько прибыли приносят вложенные в проект ресурсы	Среднегодовая стоимость капитала
6	ROS. Рентабельность продаж	Насколько прибыльны продажи	Выручка

Что показывает расчет рентабельности продаж по каждому из видов прибыли:

По маржинальной прибыли- как изменится прибыль, которую приносит проект, если изменить объем продаж.

По операционной прибыли- насколько хорошо работает руководство проекта, а также насколько рентабельны управленческие и производственные расходы.

По валовой прибыли- насколько эффективно используются затраты на производство

По чистой прибыли- насколько затраты на проект эффективны в целом, с учетом всех расходов и доходов

Коэффициент задолженности = Общая сумма обязательств/Общая сумма активов

Фондоотдача = Выручка/Основные средства

Продажи на одного сотрудника = Выручка/Количество сотрудников (среднее)

Рассчитать операционный цикл можно по формуле:

$Т_{оц} = Т_{одз} + Т_{оз} = 360/К_{одз} + 360/К_{оз}$,

где:

Тоц - период оборачиваемости ОЦ,

Тодз - период оборачиваемости дебиторской задолженности,

Тоз - период оборачиваемости запасов,

Кодз - коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Считается как отношение выручки от продаж к средней сумме ДЗ,

Коз - коэффициент оборачиваемости запасов. Считается как отношение выручки от продаж к средней сумме запасов.

Коэффициент операционного денежного потока к продажам = Операционный денежный поток/чистые продажи (доход)

Свободный денежный поток к операционному денежному потоку = (Операционный денежный поток – капитальные затраты)/Операционный денежный поток.

Формула расчета IRR

$$\text{IRR} = \text{Ставка дисконтирования}_1 \times \frac{\text{NPV при Ставке дисконтирования}_1}{\text{NPV при Ставке дисконтирования}_1 - \text{NPV при Ставке дисконтирования}_2} \times (\text{Ставка дисконтирования}_2 - \text{Ставка дисконтирования}_1)$$

Для подсчета IRR нужно знать:

- ставку дисконтирования;
- NPV.

Ставка дисконтирования. Это ставка, которую инвестор планирует получить от альтернативного дохода. Для расчета IRR нужны две ставки дисконтирования — низкая и высокая.

NPV. Это чистая текущая стоимость проекта. Математически NPV — это сумма дисконтированных денежных потоков, к которым относятся амортизация и разница между выручкой и расходами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

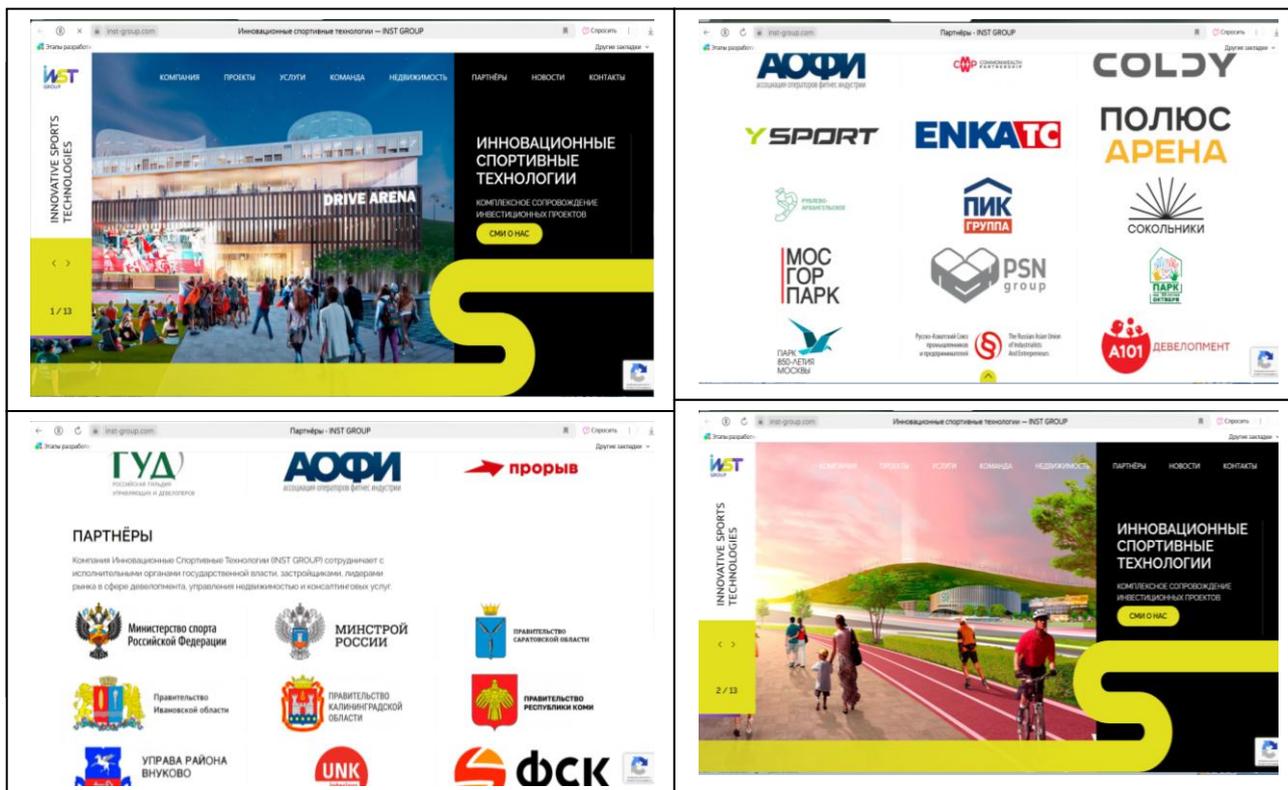


Рисунок 1. Официальный сайт компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ» (LLC «INST GROUP») [15]

Видение компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

1 год

- Более 12 проектов реализовано в год
- Компания способна освоить и вести 4 проекта одновременно
- Компания работает активно со всеми крупными застройщиками в России и качественно поддерживает отношения
- Более 10 человек в штате
- Компания участвует во всех крупных оффлайн мероприятиях
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный отдел маркетинга
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный коммерческий отдел
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный отдел спортивного брокериджа
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный отдел управления спортивными активами
- Компания инициировала создания ЗПИФ по спортивным объектам _ СПОРТИКО
- Компания выпускает ежегодную аналитику по рынку спортивной индустрии

3 года

- Рост выручки компании в среднем в 2-3 раза ежегодно

- Компания реализует полноценное и результативное направление Брокериджа недвижимости (инвестпроекты/продажа/аренда), в отделе работает более 10 брокеров
- В управлении компании находится 5 объектов спортивной инфраструктуры (доля участия в уставном капитале УК объектов не менее 10%)
- Компания выступает консультантом по спортивной инфраструктуре всех крупных застройщиков России, работает с гос-структурами
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный архитектурный отдел
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный отдел по развитию
- Компания запустила полноценный, работающий и результативный отдел качества
- Компания формирует стратегию выхода на международные рынки
- Годовой оборот компании по итогам 3-х лет: 360 млн. руб.
- В компании работает более 40 человек.

5лет

- Рост выручки компании в среднем в 2 раза ежегодно
- Компания вышла на международные рынки 2-х стран, открыв представительства/офисы
- Компания выпускает ежеквартальную аналитику по рынку спортивной индустрии
- В управлении компании находится 10-15 объектов спортивной инфраструктуры (доля участия в уставном капитале УК объектов не менее 30%)
- Компания выступает соинвестором объектов спортивной инфраструктуры (доля участия в уставном капитале объектов не менее 51%), 5-7 объектов по соинвестированию
- Компания инициирует собственные оффлайн мероприятия (выставки, промо-туры, конференции, воркшопы, мастер-классы, профессиональные выезды)
- Годовой оборот компании по итогам 5-ти лет: около 1,5 млрд. рублей
- В структуре группы компаний работает более 100 человек

10лет

- Рост выручки компании в среднем в 1,5 раза в год
- Компания представлена офисами и представительствами в 5-7 международных странах
- В компании сформирован полноценный, работающий и результативный совет директоров
- Компания входит в ТОП 3 крупнейших консалтинговых компаний в жилой и коммерческой недвижимости России и ТОП 30 мира
- Компания является соучредителем 20-25 объектов недвижимости
- Компания управляет более 50 объектами коммерческой недвижимости (спортивно-досуговые объекты инфраструктуры)
- Является спонсором крупных международных спортивных мероприятий;
- Активно сотрудничает с органами государственной власти;
- Годовой оборот компании по итогам 10-ти лет: около 11 млрд. рублей
- В холдинге группы и аффилированных компаний работает более 500 человек
- Капитализация компании достигла уровня 1,5 млрд. рублей.

Укрупненный план действий компании на 1-3-5-10 лет:

1 год

- 1) Рост выручки 200-300%;
- 2) Расширение присутствия на рынке РФ;
- 3) Расширение пула заказчиков;
- 4) Пилотирование и диверсификация новых направлений деятельности;
- 5) Нарращивание человеческих ресурсов и интеллектуальной собственности.

3 года

- 1) Рост выручки 200-300 % в год;
- 2) Полноценный запуск новых, показавших эффективность, направлений деятельности;
- 3) Штат компании укомплектован на 95% с учетом всех основных направлений деятельности;
- 4) Реализация пилотных проектов на международных рынках;
- 5) Нарастивание материально-технической базы в действующих объектах коммерческой недвижимости (10-20% в объектах).

5 лет

- 1) Рост выручки 150-200% в год;
- 2) Запуск международных представительств (1-2);
- 3) Инициирование собственных российских и международных форумов по профилю деятельности;
- 4) Создание совета директоров компании;
- 5) Нарастивание материально-технической базы в действующих объектах коммерческой недвижимости (20-50% доли в объектах).

10 лет

- 1) Рост выручки 100-150% в год;
- 2) Запуск и поддержание деятельности международных представительств (3-5);
- 3) Нарастивание материально-технической базы в действующих объектах коммерческой недвижимости (50-100% доли в объектах);

Структурирование активов компании, проведение всестороннего анализа деятельности и дью-дилиденс, подготовительная работа по привлечению стратегических инвесторов компании.

Привлекательность рынка	Высокая	1. Совместная предпринимательская деятельность	2. Прямое инвестирование	3. Прямое инвестирование
	Средняя	8. Экспорт ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»	9. Совместная предпринимательская деятельность	4. Прямое инвестирование. Торговое представительство
	Низкая	7. Импорт	6. Экспорт	5. Совместная предпринимательская деятельность
		Слабые	Средние	Высокие
Возможности фирмы и товара				

Рисунок 25. Матрица GE-McKinsey на примере предприятия ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

Штатное расписание ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»

№	Подразделение	Функциональная единица	Функционал
1	Руководящий орган	Президент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование стратегии компании 2. Капитализация компании 3. Согласование годового бюджета 4. Согласование фондов и резервов 5. Управление резервами и фондами 6. Согласование системы мотивации 7. Управление советом директоров
2	Финансовый департамент	Финансовый директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование управленческой отчетности 2. Разработка финансовой стратегии 3. Оптимизация денежных потоков 4. Формирование резервов и фондов 5. Контроль работы подразделений 6. Разработка бизнес-планов организации
2.1.	Бухгалтерия	Бухгалтер, помощник бухгалтера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка и сдача бухгалтерской, налоговой отчетности 2. Контроль отчислений в государственные фонды и налогов 3. Ведение архива первичной и исполнительной документации
2.2.	Планово-экономический отдел	Экономист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление бюджета расходов 2. Контроль отклонений продаж 3. Контроль кредиторской/дебиторской задолженности 4. Контроль материально-технической базы
3	Департамент внутренних дел	Исполнительный директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление внутренними процессами организации 2. Планирование, разработка и внедрение стратегических планов для компании; 3. Контроль и координация реализации проектов компании 4. Организация совещаний на предприятии 5. Проведение деловых встреч, переговоров с клиентами 6. Организации мероприятий по мотивированию сотрудников фирмы; 7. Внедрение корпоративной культуры на предприятии.
3.1.	Юридический отдел	Юрист, помощник юриста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка договорной базы компании и ее подразделений 2. Ведение делопроизводства 3. Контроль юридического закрытия проектов по итогам реализации 4. Анализ юридических рисков запуска новых проектов и продуктов 5. Разрешение досудебных корпоративных кон-

			фликтов с контрагентами, ведение арбитража
3.2.	Отдел управления персоналом	Менеджер по работе с персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление эффективного найма сотрудников компании 2. Контроль и сопровождение вхождения новых сотрудников в рабочий процесс компании 3. Контроль мотивации сотрудников и корпоративного климата
3.3.	Отдел контроля качества	Менеджер по контролю качества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль качества работы подразделений с внешними контрагентами 2. Контроль эффективности внутренних процессов организации 3. Оптимизация бизнес-процессов 4. Внедрение инновационных разработок для повышения эффективности коммуникаций внутри организации и с внешними участниками
4	Коммерческий департамент	Коммерческий директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение объема продаж компании 2. Расширение доли присутствия на рынке в количественном выражении (количество и стоимость сделок) 3. Формирование и контроль планов продаж: месяц/квартал/год 4. Разработка систем лояльности для клиентов 5. Разработка мотивационных программ для сотрудников 6. Расширение продуктовой линейки 7. Обеспечение выхода на новые рынки
4.1.	Отдел реализации услуг корпоративным клиентам	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продажа консалтинговых продуктов компании 2. Выстраивание эффективной коммуникации с потенциальными клиентами компании 3. Заключение договоров 4. Поиск и привлечение потенциальных клиентов
5	Департамент стратегического маркетинга	Директор по маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение доли рынка за счет представленности (позиционирования) компании на рынке 2. Разработка стратегии PR 3. Разработка стратегии DIGITAL 4. Организация офф-лайн мероприятий 5. Расширение представленности продуктов компании на офф-лайн мероприятиях, спецпроекты
5.1.	Отдел DIGITAL	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт 2. Социальные сети 3. Экспертные блоги 4. Интернет-реклама
5.2.	Отдел по работе с общественностью (PR)	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> 1. Написание статей и интервью 2. Цитируемость (партнеры) 3. Комментарийность (журналисты) 4. Попадание в целевые СМИ 5. Участие в офф-лайн мероприятиях 6. Инициирование офф-лайн мероприятий 7. Эффективное позиционирование компании и руководителей при взаимодействии с партнерами
6	Департамент	Директор по раз-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск и развитие новых рынков компании

	стратегического развития	витию	<ol style="list-style-type: none"> Поиск и развитие новых продуктов компании Расширение региональной сети Контроль запуска сети филиалов и представительств
6.1.	Отдел регионального развития, направление «Россия»	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> Формирование сети филиалов и представительств в РФ
6.2.	Отдел международного развития (ВЭД)	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> Формирование сети филиалов и представительств за рубежом
6.3.	Отдел запуска новых продуктов компании	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> Формирование линейки новых продуктов компании, тестирование гипотез
7	Департамент стратегического консалтинга	Директор по стратегическому консалтингу	<ol style="list-style-type: none"> Реализация консалтинговых проектов компании Взаимодействие с заказчиками при реализации проектов Взаимодействие с подрядными организациями и бизнес-юнитами
7.1.	Отдел консалтинговых проектов, исследований и аналитики	Менеджер отдела	<ol style="list-style-type: none"> Участие в реализации консалтинговых проектов компании Защита проектов у Заказника Получение результатов работы смежных подразделений/подрядчиков/исполнителей в рамках реализации проектов Подготовка аналитических отчетов по профилю компании и продуктов: ежеквартально/полгода/год
7.2.	Академия знаний INST	Научный руководитель	<ol style="list-style-type: none"> Участие в реализации консалтинговых проектов компании Формирование и ведение «Базы Знаний» компании Разработка образовательных программ для подразделений компании Запуск и контроль реализации Академии INST
8	Департамент брокериджа	Директор по недвижимости	<ol style="list-style-type: none"> Контроль реализации инвестиционных проектов в области недвижимости Инициирование проектов Расширение команды брокеров Контроль отработки входящих запросов инвесторов/арендаторов/операторов/резидентов Постановка задач и планов, контроль результатов и эффективности реализации проектов Разработка мотивационных программ для брокеров
8.1.	Отдел инвестиционных проектов	Менеджер инвестиционных проектов	<ol style="list-style-type: none"> Участие в реализации инвестиционных проектов в области недвижимости Взаимодействие с инициаторами проектов, ведение переписки, подготовка необходимой документации

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Осуществление эффективной коммуникации со стейкхолдерами объектов и территорий 4. Заключение соглашений о сотрудничестве 5. Содействие в заключение инвестиционных договоров
8.2.	Отдел продажи/аренды недвижимости	Менеджер по продаже и аренде недвижимости (брокер)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отработка входящих запросов от арендаторов 2. Ведение и расширение базы клиентов 3. Поиск и подбор помещений для аренды 4. Содействие в заключении договоров аренды стейкхолдеров и арендаторов 5. Контроль получения комиссии
8.3.	Отдел управления объектами недвижимости	Менеджер по управлению объектами недвижимости	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение объектов со стороны потенциальной управляющей компании 2. Подготовка презентационных материалов 3. Проведение встреч и переговоров 4. Содействие в заключении договоров на управление объектами недвижимости

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Укрупненный план-график разработки, внедрения и продвижения продукта в компании (1 год)

№	Мероприятие	Период	год)														
			1 квар- тал			2 квар- тал			3 квар- тал			4 квар- тал					
1	Подготовительные мероприятия	3 мес.															
1.1.	Анализ рынка	1 мес.															
1.2.	Формирование базы данных объектов недвижимости	2 мес															
1.3.	Формирование команды проекта	1 мес.															
1.4.	Подготовка презентационных материалов	1 мес.															
1.5.	Разработка сайта проекта и дополнительных каналов интернет-продвижения	2 мес.															
1.6.	Материально-техническое обеспечение команды	3 мес.															
2	Реализация	8 мес.															
2.1.	Заключение договоров по объектам 1й очереди	2 мес.															
2.2.	Размещение объектов 1й очереди на интернет-портале	1 мес.															
2.3.	Встречи и показы	3 мес.															
2.4.	Заключение договоров покупки/аренды	4 мес.															

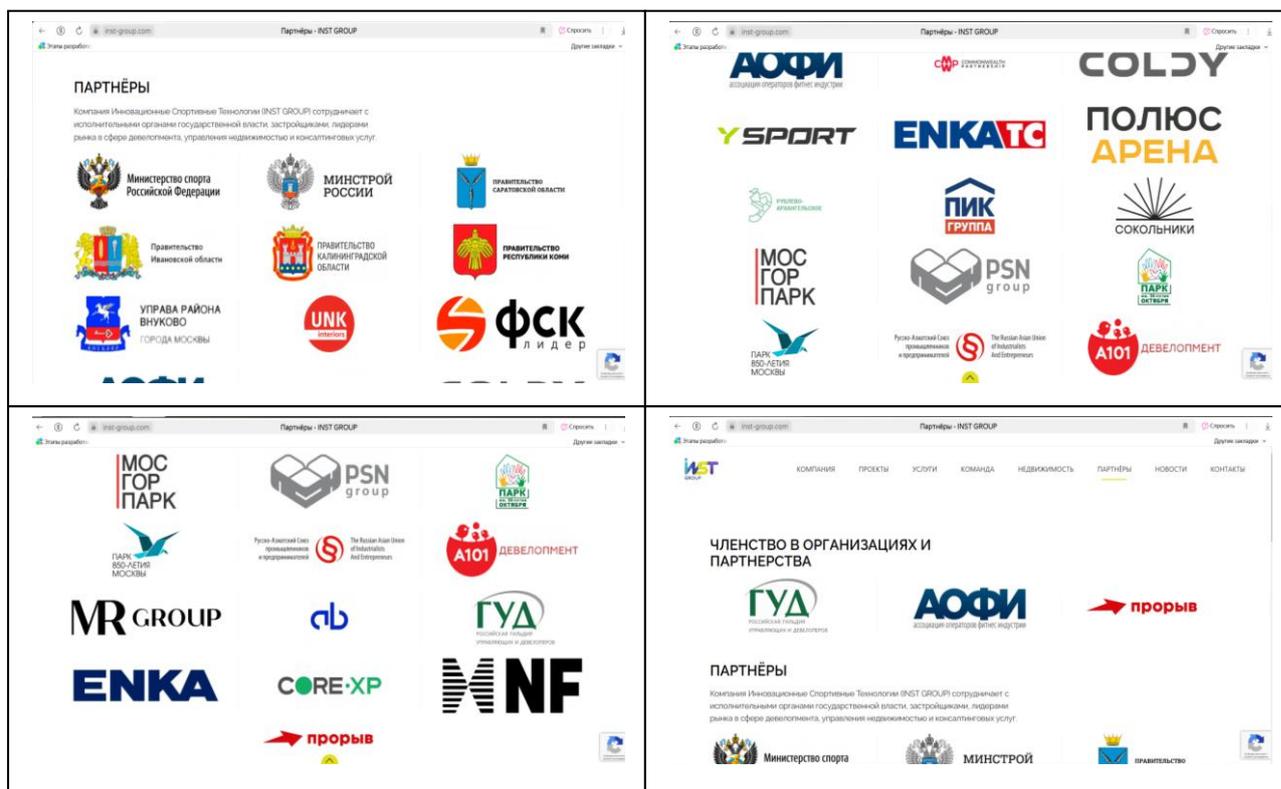


Рисунок 22. Партнеры компании ООО «ИНСТ-КАПИТАЛ»[15]

Последний лист ВКР