

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»**

**Кафедра управления и предпринимательства**

Сдано на кафедру

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

*ученая степень, ученое звание*

Н.А. Старкова

*подпись*

*И.О. Фамилия*

**Выпускная квалификационная работа**

**«Разработка проекта по созданию настольных игр»**

(направление подготовки 38.03.02 Менеджмент,  
направленность (профиль) «Управление проектами»)

Научный руководитель

к.э.н., доцент

*ученая степень, ученое звание*

Е.И. Лифанова

*подпись*

*И.О. Фамилия*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Обучающийся группы МН-41БО

М.М. Малкина

*подпись*

*И.О. Фамилия*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ярославль, 2024 г.

**Реферат**

Объем 131 с., 3 гл., 19 рис., 25 табл., 100 источников, 15 прил.

**Ключевые слова:** управление проектами, настольные игры, деловые игры, бизнес-игры, экономическое обоснование, маркетинг, инвестиции, риски.

**Предмет исследования:** методы разработки проекта по созданию настольных игр.

**Объект исследования:** проект по созданию настольных игр.

**Цель работы:** выполнить оценку экономической целесообразности и разработать проект по созданию настольных игр.

**Результаты исследования:** выполнены этапы инициации и планирования проекта по созданию настольных игр.

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Теория и методология проектного управления.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность и содержание проектного управления.....	7
1.2. Методологии управления проектами .....	16
1.3. Особенности проектного управления при разработке настольных игр.....	37
<b>2. Инициация проекта по созданию настольных игр .....</b>	<b>48</b>
2.1. Описание бизнес-идеи и его экономическое обоснование.....	48
2.2. Маркетинговый анализ и стратегия продвижения.....	55
2.3. Заинтересованные стороны и команда проекта.....	79
2.4. Разработка устава проекта по созданию настольных игр.....	85
<b>3. Планирование проекта по созданию настольных игр .....</b>	<b>93</b>
3.1. Планирование работ и календарный план проекта .....	93
3.2. Планирование стоимости и разработка бюджета проекта .....	101
3.3. Риски проекта и мероприятия по работе с ними .....	107
3.4. Планирование коммуникаций и качества проекта .....	113
<b>Заключение .....</b>	<b>120</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>123</b>
<b>Список приложений .....</b>	<b>130</b>

## Введение

В условиях современной экономики и высококонкурентного рынка проектное управление приобретает все большую актуальность. Эффективное управление проектами позволяет организациям гибко реагировать на изменения внешней среды, оптимизировать использование ресурсов и достигать поставленных целей в заданные сроки. Успешная реализация проектов требует применения современных методологий и инструментов, что особенно важно в условиях высокой неопределенности и динамично меняющегося окружения.

Создание настольных деловых и бизнес-игр является актуальной темой в современном деловом мире. В условиях растущей конкуренции и стремительного развития технологий компании ищут инновационные способы обучения сотрудников, повышения их квалификации и улучшения командной работы. Настольные игры становятся эффективным инструментом для достижения этих целей, поскольку они не только развлекают, но и обучают, развивая стратегическое мышление, навыки решения проблем и командного взаимодействия.

Необходимость разработки проекта создания компании, специализирующейся на настольных деловых и бизнес-играх, обусловлена несколькими факторами. Во-первых, это высокая востребованность таких игр среди корпоративных клиентов, образовательных учреждений и индивидуальных пользователей. Во-вторых, существующий рынок настольных игр не полностью удовлетворяет потребности бизнеса в специализированных играх, что создает нишу для новых и инновационных продуктов. В-третьих, успешный запуск такого проекта может способствовать развитию корпоративной культуры и обучению сотрудников, что особенно важно в условиях постоянных изменений и необходимости адаптации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка комплексного проекта по созданию компании «3M Games», которая будет специализироваться на разработке и производстве настольных деловых и бизнес-игр.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и содержание проектного управления;
2. Рассмотреть методологии управления проектами;
3. Определить особенности проектного управления при разработке настольных игр;
4. Описать бизнес-идею и провести ее экономическое обоснование;
5. Провести маркетинговый анализ и разработать стратегию продвижения;

6. Определить заинтересованные стороны и сформировать команду проекта;
7. Разработать устав проекта по созданию настольных игр;
8. Составить план работ и календарный план проекта;
9. Спланировать стоимость и разработать бюджет проекта;
10. Идентифицировать риски проекта и разработать мероприятия по работе с ними;
11. Спланировать коммуникации и качество проекта.

Объектом исследования в данной работе является проект по созданию настольных игр. Предметом исследования выступают методы разработки проекта по созданию настольных игр.

Информационной базой для выполнения выпускной квалификационной работы явились: учебная литература по управлению проектами; документация о реализации проектов, подобных разрабатываемому; научная и специализированная литература по управлению проектами и маркетингу; фактические и расчетные данные для обоснования проекта; нормативные правовые акты, которые регламентируют создание и выпуск настольных игр; документация, необходимая для регистрации товарного знака.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в возможности практической реализации разработанного проекта по созданию настольных игр, специализирующейся на производстве настольных деловых и бизнес-игр. Разработанные методические рекомендации и инструменты могут быть полезны для других предпринимателей и организаций, планирующих запуск аналогичных проектов.

При выполнении работы использовались такие методы исследования, как дедукция и индукция, методы разработки проектов и их реализации, методы проектного и финансового анализа, а также расчетно-аналитические методы. В работе были применены такие прикладные автоматизированные программы, как Microsoft Word, Microsoft Project, Microsoft Excel.

В ходе выполнения работы были разработаны организационные и финансовые аспекты, проведен детальный анализ рынка, разработаны маркетинговая стратегия и бюджет проекта. Определены ключевые этапы реализации проекта, риски и меры по их минимизации.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило экономическую целесообразность и жизнеспособность проекта по созданию настольных игр.

Разработанные методы и стратегии управления проектом обеспечивают его успешную реализацию, минимизацию рисков и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

## 1. Теория и методология проектного управления

### 1.1. Сущность и содержание проектного управления

В условиях стремительно растущей конкуренции и повышенных ожиданий потребителей по качеству продукции и услуг, проектное управление приобретает критическое значение для организаций. Современные компании сталкиваются с необходимостью постоянно обновлять свою продуктовую линейку, совершенствовать технологии производства и адаптировать маркетинговые стратегии. В таких условиях проектное управление становится ключевым инструментом, позволяющим эффективно внедрять инновации и поддерживать высокие стандарты качества. Оно находит свое применение в широком спектре задач: от разработки новых продуктов и внедрения информационных систем до реорганизации бизнес-процессов, проведения маркетинговых кампаний и реализации программ по развитию персонала.

Проектное управление представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

К объектам управления проектами относятся сами проекты, программы и портфели проектов.

К субъектам управления проектами относятся менеджеры проектов со стороны заказчика и исполнителя, а также команды управления проектом и команды проекта.

В работе коллектива авторов «Управление проектами. Фундаментальный курс»<sup>1</sup> дано следующее полное определение проекта: «Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению».

Ниже в таблице 1 приведены и другие определения понятия «проект» различных отечественных и зарубежных авторов.

---

<sup>1</sup> Коллектив авторов Управление проектами. Фундаментальный курс. - Москва: Высшая школа экономики, 2013. - 890 с.

Таблица 1 - Обобщение научных подходов к определению понятия «проект»<sup>2</sup>

Автор	Определение
Патрикеев, В.П. <sup>3</sup>	Временная деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или результата, которая осуществляется в определенных временных рамках с использованием ограниченных ресурсов.
Демкин, А.В. <sup>4</sup>	Целевое изменение системы, осуществляемое в рамках определенного временного интервала с использованием выделенных ресурсов для достижения уникального результата.
Макаров, А.А. <sup>5</sup>	Временное, целенаправленное и комплексное мероприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.
Гарольд Керцнер <sup>6</sup>	Целевое предприятие с четко определенным началом и концом, направленное на создание уникального продукта или услуги.
Институт управления проектами (PMI) <sup>7</sup>	Временное предприятие, предпринимаемое для создания уникального продукта, услуги или результата.
Дж. Р. Мередит и С. Дж. Мантел младший <sup>8</sup>	Комплекс действий, направленных на достижение определенной цели с ограниченными ресурсами и временем.

Из приведенных определений можно выделить характерные черты проекта: уникальность результата (продукта или услуги) и ограниченность в ресурсах.

В учебных пособиях<sup>9</sup> отмечают, что методы управления проектами зависят от их масштаба, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации. Эти факторы служат основанием для классификации различных типов проектов<sup>10</sup>:

1) По масштабу – микропроект, малый, средний, мегапроект:

- микропроект – представляет собой индивидуальную инициативу, признанную окружающими, и не требует внешнего финансирования и специальных ресурсов, используются подручные средства;
- малый проект – ограничен по объему и масштабу;

<sup>2</sup> Составлено автором

<sup>3</sup> Патрикеев, В.П. Управление проектами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

<sup>4</sup> Демкин, А.В. Основы управления проектами: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2018. – 256 с.

<sup>5</sup> Макаров, А.А. Введение в управление проектами: учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 384 с.

<sup>6</sup> Гарольд Керцнер. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю. – М.: Вильямс, 2003. – 1028 с.

<sup>7</sup> Институт управления проектами (PMI). Руководство по своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) – Шестое издание. – М.: PMI, 2017. – 756 с.

<sup>8</sup> Дж. Р. Мередит и С. Дж. Мантел младший. Управление проектами: современные методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 560 с.

<sup>9</sup> Коллектив авторов Управление проектами. Фундаментальный курс. - Москва: Высшая школа экономики, 2013. - 890 с.

<sup>10</sup> Л.Н. Боронина, з. в. сенук ; М-во образования и науки рос.основы управления проектами : [учеб. пособие] / Федерации, урал. федер. ун-т. – екатеринбург : изд-во урал. ун-та, 2015. — 112 с.



- средний проект – требует тщательной проработки всех аспектов и значительных затрат;
  - мегапроект – включает множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, с высокой стоимостью, трудоемкостью и длительностью 5-7 лет
- 2) По сложности – простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно-сложный, комплексно сложный;
  - 3) По срокам реализации – краткосрочный (до 1-2 лет), среднесрочный (3-5 лет) и долгосрочный (10-15 лет);
  - 4) По требованиям к качеству и способам его обеспечения – бездефектный (нацелен на повышение качества продукции), модульный (обеспечивает качество по определенному направлению), стандартный (соответствует установленным стандартам);
  - 5) По уровню участников – международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;
  - 6) По характеру проектируемых изменений – инновационный, поддерживающий;
  - 7) По сферам и направлениям деятельности – строительный, инжиниринговый, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический и др.;
  - 8) По целевым установкам – престиж-проекты (на повышение престижа) и проекты влияния (на повышение влияния);
  - 9) По особенностям финансирования – инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные, благотворительные;
  - 10) По затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли – коммерческие и социальные;
  - 11) Псевдопроекты – проекты-фикции и квазипроекты:
    - проекты-фикции – используют проектную форму как маскировку для достижения других целей;
    - квазипроекты – имеют признаки настоящих проектов, но фактически не планируют настоящих нововведений.

Классификация проектов по различным критериям позволяет более точно и эффективно подходить к их управлению, учитывая уникальные особенности каждого проекта. Масштаб проекта, его сложность, сроки реализации, требования к качеству,

уровень участников, характер изменений, сфера деятельности, целевые установки, финансирование, затрачиваемые ресурсы и даже степень новаторства — все эти аспекты требуют особого внимания и специфических методов управления. Понимание классификационных различий помогает менеджерам выбирать оптимальные подходы и инструменты для достижения поставленных целей.

Проекты, как временные и уникальные инициативы, требуют особого подхода к управлению, который учитывает их специфические особенности. В этом контексте проектное управление выступает ключевым инструментом, который обеспечивает структурированный и систематический подход к реализации проектов различных типов. Оно позволяет эффективно распределять ресурсы, контролировать сроки и качество, а также адаптироваться к изменениям и непредвиденным обстоятельствам.

В зависимости от типа, контекста и целей проекта, разные авторы и организации акцентируют внимание на различных аспектах и элементах управления. Ниже представлена таблица 2, в которой собраны основные подходы к определению проектного управления, отражающие разнообразие мнений и практик в данной области.

**Таблица 2 - Обобщение научных подходов к определению понятия «проектное управление»<sup>11</sup>**

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
Институт управления проектами (PMI) <sup>12</sup>	Применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности для удовлетворения требований проекта.
Стандарт ISO 21500 <sup>13</sup>	Применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту.
Гарольд Керцнер <sup>14</sup>	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля ресурсов для достижения конкретных целей.
Томас Кендрик <sup>15</sup>	Процесс достижения проектных целей при ограниченных ресурсах через планирование, координацию и контроль
Лейкок и Пейт <sup>16</sup>	Динамическая деятельность, требующая постоянной адаптации и взаимодействия между командами и заинтересованными сторонами.
Николай Буров <sup>17</sup>	Комплексный процесс, направленный на достижение целей проекта с использованием оптимальных ресурсов и технологий.
Александр Волков <sup>18</sup>	Процесс управления временными и уникальными мероприятиями для достижения конкретных результатов и целей.

<sup>11</sup> Составлено автором

<sup>12</sup> Институт управления проектами (PMI). Руководство по своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) – Шестое издание. – М.: PMI, 2017. – 756 с.

<sup>13</sup> Стандарт ISO 21500. Руководство по управлению проектами. – М.: ИСО, 2012. – 68 с.

<sup>14</sup> Керцнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю / Г. Керцнер. – 11-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2017. – 768 с.

<sup>15</sup> Томас Кендрик. Идентификация и управление рисками проекта. – М.: Диалектика, 2009. – 384 с.

<sup>16</sup> Лейкок и Пейт. Управление проектами в изменяющейся среде. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 320 с.

<sup>17</sup> Николай Буров. Основы управления проектами. – М.: Юрайт, 2016. – 416 с.

<sup>18</sup> Александр Волков. Управление временными и уникальными проектами. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.

Изучая определения различных авторов и организаций, можно увидеть, что, несмотря на различные акценты, все они объединяются общей целью — успешное достижение целей проекта.

Эта цель достигается через понимание и управление специфическими аспектами проектной деятельности. Следует обратить внимание на особенности проектной деятельности, которые влияют на выбор подходов и методов управления.

Рассматривая проектную деятельность в целом, можно заметить, что она имеет ряд особенностей. Рассмотрение различных точек зрения на эти особенности помогает понять природу и специфику управления проектами. В научной и деловой литературе представлены разнообразные подходы к этому вопросу, как отечественными, так и зарубежными авторами (таблица 3).

Таблица 3 - Особенности проектной деятельности: взгляды различных авторов<sup>19</sup>

Автор	Подход / взгляд
Родни Тернер <sup>20</sup>	Акцентирует внимание на уникальности результатов проектов. Каждый проект направлен на достижение уникальных целей и создание уникальных продуктов или услуг, что отличает его от рутинных операций, которые повторяются регулярно и предполагают стандартные результаты.
Майкл Ньюэлл <sup>21</sup>	Отмечает, что проектная деятельность часто связана с высокой степенью неопределенности и рисков. В процессе реализации проектов могут возникать непредвиденные обстоятельства, требующие гибкости и адаптивности в управлении. Это контрастирует с операционной деятельностью, где процессы более стабильны и предсказуемы
Н. Л. Андреев и А. В. Петров <sup>22</sup>	Выделяют многофункциональный характер проектной деятельности, который требует координации работы различных специалистов и подразделений. Проекты часто включают в себя задачи из различных областей знаний, что требует междисциплинарного подхода и эффективного взаимодействия между членами команды.
Томас П. Бернетт <sup>23</sup>	Подчеркивает важность инноваций в проектной деятельности. Многие проекты направлены на создание новых продуктов, технологий или процессов, что требует от команды высокой креативности и способности к генерации инновационных решений. Это отличает проекты от рутинных операций, которые сосредоточены на поддержании существующих процессов и стандартов
Е. В. Попов <sup>24</sup>	Обращает внимание на стратегический характер проектной

<sup>19</sup> Составлено ат

<sup>20</sup> Родни Тернер. Управление проектами: теория и практика. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 520 с.

<sup>21</sup> Майкл Ньюэлл. Управление проектами в условиях неопределенности и рисков. – М.: Диалектика, 2017. – 340 с.

<sup>22</sup> Н. Л. Андреев и А. В. Петров. Основы управления проектами: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2019. – 280 с.

<sup>23</sup> Томас П. Бернетт. Инновации и управление проектами: учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 432 с.

Автор	Подход / взгляд
	деятельности. Проекты часто направлены на достижение долгосрочных целей и изменение стратегического направления организации. Это требует от менеджеров проектов понимания стратегических целей компании и умения интегрировать их в проектные планы и решения
Гарольд Керцнер <sup>25</sup>	Подчеркивает, что одной из ключевых особенностей проектной деятельности является её временный характер. В отличие от операционной деятельности, которая носит непрерывный характер, проекты имеют четко определенное начало и конец. Это требует особого подхода к планированию и управлению ресурсами, так как все действия и мероприятия должны быть завершены в установленные сроки.

Анализ исследований Р. Тернер, М. Ньюэлла, Н.Л. Андреева и А. В. Петрова, Томаса П. Бернетт, Е. В. Попов и Г. Керцнера в проектной деятельности показывает, что ключевыми особенностями проектов являются их уникальность, временные рамки, высокий уровень неопределенности, многофункциональность, инновационность и стратегическая направленность. Эти особенности требуют специализированных методов управления, что позволяет адаптировать существующие подходы и методы управления проектами к уникальным требованиям каждого проекта, обеспечивая эффективное достижение целей и минимизацию рисков.

В процессе развития и реализации каждый проект преодолевает определённые этапы или фазы, которые в конечном итоге приводят его к логическому завершению. Эти этапы составляют жизненный цикл проекта (далее по тексту – ЖЦП).

Авторы А.В. Полковников и М.В. Дубовик<sup>26</sup> описывают определение жизненного цикла следующим образом: «Жизненный цикл проекта представляет собой полный набор (чаще всего последовательных) фаз проекта от его начала до момента завершения, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект».

Существует моделирование жизненного цикла проекта по принципу «водопад» или «каскадная модель» подразумевает последовательное выполнение фаз. В рамках этой модели проект проходит следующие этапы: анализ требований или исследования среды, проектирование результата, реализация проекта, тестирование проекта, проверка под-проектов и проекта в целом, внедрение результатов. Каждый из этих

<sup>24</sup> Е. В. Попов. Стратегическое управление проектами: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2020. – 368 с.

<sup>25</sup> Керцнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю / Г. Керцнер. – 11-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2017. – 768 с.

<sup>26</sup> Управление проектами. Полный курс МВА/ А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик - М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2015 - 552 с.: ил.

этапов выполняется последовательно, и переход к следующему этапу возможен только после полного и успешного завершения всех задач предыдущей фазы.

М. Покровский<sup>27</sup> предлагает рассматривать ЖЦП с точки зрения управления инвестиционными проектами. Его подход включает следующие фазы: предынвестиционные исследования, инвестиционная фаза, эксплуатационная фаза, пост-инвестиционная оценка. Данный подход подчеркивает важность финансовых аспектов и оценки эффективности проекта после его завершения.

И. И. Мазур<sup>28</sup> рассматривает жизненный цикл проекта как промежуток времени между моментом появления проекта и его завершением. ЖЦП включает следующие основные фазы: инициация проекта, планирование и разработка, реализация, завершение и ликвидация. По мнению Мазура, важным аспектом является четкое определение начала и конца проекта, что позволяет эффективно управлять его жизненным циклом.

Специалист по экономике программного обеспечения Боэм Б.<sup>29</sup> рассматривает жизненный цикл, как спиральный, который предполагает повторение циклов, в каждом из которых проводится определенная работа. Этот подход позволяет итеративно улучшать проект, оценивая и корректируя его на каждом витке спирали. Это особенно полезно для сложных проектов с высокой степенью неопределенности.

Таким образом, жизненный цикл проекта представляет собой основу, на которой строится успешное управление проектом. Независимо от того, какой подход применяется, каждый из них включает в себя четко определенные этапы, обеспечивающие систематическое и логичное развитие проекта от его инициации до завершения. Эти этапы помогают структурировать работу, минимизировать риски и обеспечить контроль над процессом. Более того, ЖЦП обеспечивает не только структурированный подход к управлению, но и гибкость, необходимую для адаптации к изменениям и улучшениям, что в конечном итоге ведет к успешной реализации проекта.

Чтобы эффективно управлять этими этапами, необходимо учитывать различные аспекты и процессы проекта. Проектное управление включает множество предметных областей, каждая из которых охватывает определенный аспект управления и требует от руководителя специальных знаний и навыков. Рассмотрим основные предметные

---

<sup>27</sup> Покровский М. Введение в управление инвестиционными проектами. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.

<sup>28</sup> Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебник. – М.: Омега-Л, 2010. – 360 с.

<sup>29</sup> Боэм Б. Спиральная модель разработки ПО // IEEE Computer. – 1988. – № 5. – С. 61-72.

области управления проектами, основываясь на стандартах PMBOK<sup>30</sup> и работах различных авторов.

1. Управление интеграцией проекта – охватывает процессы, необходимые для идентификации, определения, объединения и координации различных процессов управления проектом. Включает разработку устава проекта, плана управления, контроль выполнения работ и управление изменениями. Фатрелл и Шаферы<sup>31</sup> подчеркивают важность управления интеграцией для согласованности и успешного выполнения проекта.

2. Управление содержанием проекта – включает процессы определения и контроля того, что включается в проект и что исключается из его рамок. Основные процессы включают планирование содержания, создание структуры декомпозиции работ (WBS), проверку и контроль содержания, что позволяет избежать путаницы.

3. Управление сроками проекта – охватывает процессы, необходимые для завершения проекта в установленные сроки. Включает планирование расписания, определение последовательности работ, оценку длительности, разработку и контроль расписания. Несоблюдение сроков может привести к дополнительным затратам и снижению удовлетворенности заказчика.

4. Управление стоимостью проекта – включает планирование, оценку, бюджетирование и контроль затрат для выполнения проекта в пределах бюджета. Ф. Валент<sup>32</sup> отмечает важность прогнозирования будущих затрат в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности.

5. Управление качеством проекта – охватывает процессы, необходимые для достижения качества, соответствующего ожиданиям заинтересованных сторон. Включает планирование качества, его обеспечение и контроль. Томас П. Бернетт<sup>33</sup> подчеркивает, что высокое качество способствует удовлетворению потребностей заказчика и укреплению репутации организации

6. Управление ресурсами проекта – включает процессы идентификации, приобретения и управления ресурсами, необходимыми для успешного завершения проекта. Основные процессы включают планирование ресурсов, оценку необходимых ресурсов, приобретение ресурсов, развитие команды, управление командой и контроль ресурсов.

---

<sup>30</sup> PMBOK Guide. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. Project Management Institute, 756 с.

<sup>31</sup> Фатрелл и Шаферы. Управление проектами: интеграция и согласованность. – М.: Вильямс, 2012. – 456 с.

<sup>32</sup> Валент Ф. Прогнозирование затрат в условиях неопределенности. – М.: Диалектика, 2011. – 384 с

<sup>33</sup> Бернетт Т.П. Качество в управлении проектами. – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.

7. Управление коммуникациями проекта – включает процессы создания, сбора, распространения, хранения, поиска, управления и утилизации информации проекта. Включает планирование, управление и контроль коммуникаций, что способствует улучшению взаимодействия между участниками проекта и заинтересованными сторонами.

8. Управление рисками проекта – включает планирование, идентификацию, анализ, планирование реагирования, реализацию и мониторинг рисков. Цель – минимизация негативных воздействий на проект.

9. Управление закупками проекта – включает процессы приобретения товаров и услуг вне организации. Основные процессы включают планирование и проведение закупок, управление договорами и завершение закупок.

10. Управление заинтересованными сторонами проекта – включает процессы идентификации всех лиц или организаций, влияющих на проект, и разработку стратегий управления их вовлеченностью. Основные процессы включают идентификацию заинтересованных сторон, планирование управления, управление вовлеченностью и контроль.

Если рассматривать другие взгляды на выделение предметных областей в проектном управлении, то, например, Генри Минцберг<sup>34</sup> предлагает интегративный подход, который подчеркивает важность стратегического видения и координации различных функциональных областей организации. Минцберг рассматривает управление проектами через призму управленческих ролей и взаимодействий между ними, выделяя стратегическое планирование, организационное устройство и управление коммуникациями как ключевые области. Он подчеркивает необходимость понимания организационной культуры и влияния на проектную деятельность.

Иное виденье имеет Владимир Репин<sup>35</sup> и, акцентируя внимание на моделировании и оптимизации бизнес-процессов, выделяет такие предметные области, как управление процессами, управление качеством и управление изменениями.

Предметные области управления проектами охватывают все аспекты и этапы жизненного цикла проекта, от планирования до завершения. Важнейшими из них являются управление коммуникациями, содержанием, сроками, стоимостью и качеством. Интеграция этих областей способствует минимизации рисков, оптимизации использования ресурсов и успешному достижению целей проекта. Таким образом,

---

<sup>34</sup> Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 336 с.

<sup>35</sup> Репин В.В. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство. – М.: МИФ, 2015. – 512 с.

понимание и эффективное управление каждой из этих областей являются критически важными для успешного выполнения проектов различных типов и масштабов.

Проектное управление является неотъемлемой частью современной деловой среды, предоставляя универсальный подход к организации, планированию и реализации различных проектов. В условиях динамично меняющегося мира, включая вызовы, вызванные пандемией и политическими кризисами, важность эффективного проектного управления возрастает многократно. Знания и навыки в этой области позволяют специалистам не только успешно справляться с текущими задачами, но и готовиться к непредвиденным изменениям. Ключевые характеристики проектов, такие как их уникальность и ограниченность в ресурсах, требуют от менеджеров владения различными методологиями и инструментами для достижения оптимальных результатов. Проектное управление, как процесс, объединяет знания и практические навыки, позволяя эффективно координировать работу команд и использовать ресурсы максимально продуктивно. Таким образом, освоение принципов проектного управления является важным шагом к профессиональному росту и успешной реализации разнообразных проектов в любой сфере деятельности.

## **1.2. Методологии управления проектами**

Проектное управление включает в себя множество методологий, каждая из которых разработана для решения специфических задач и удовлетворения уникальных требований различных проектов. Эти методологии представляют собой систематизированные наборы принципов, процессов и практик, направленных на обеспечение эффективного и успешного выполнения проектов. Понимание и выбор подходящей методологии имеет решающее значение, поскольку каждая методология несет в себе уникальный подход к управлению ресурсами, сроками и качеством проекта.

Согласно Руководству по своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) Института управления проектами (PMI)<sup>36</sup>, методология управления проектами определяется как система методов, практик, процессов и правил, используемых для планирования и выполнения проекта. В свою очередь, методология PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)<sup>37</sup> определяет методологию управления проектами как

---

<sup>36</sup> Руководство по своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). 6-е изд. – М.: PMI, 2017. – 756 с.

<sup>37</sup> Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th Edition. – TSO (The Stationery Office), 2017. – 426 с.



структуру, состоящую из процессов и методов, обеспечивающих успешное выполнение проектов, с акцентом на разделение проекта на управляемые и контролируемые этапы. Авторитетные исследователи, такие как Гарольд Керцнер<sup>38</sup>, подчеркивают, что методология управления проектами включает интеграцию различных процессов и техник для обеспечения эффективного управления проектами, что помогает достигать поставленных целей в установленные сроки и в рамках бюджета.

Таким образом, различные подходы к определению методологии управления проектами сходятся на том, что она представляет собой систематизированный набор процессов, методов и техник, направленных на успешное планирование, выполнение и завершение проектов.

Методологии управления проектами также отражают эволюцию и адаптацию лучших практик к современным реалиям.

Одной из первых значимых методологий, применявшихся в управлении проектами, была водопадная модель (Waterfall), предложенная в 1956 году Уинстоном Ройсом<sup>39</sup>. Эта методология характеризуется последовательным выполнением этапов проекта, что обеспечивало строгий контроль и планирование. Водопадная модель хорошо подходила для инженерных и строительных проектов, где требования и задачи были четко определены с самого начала. Однако, её жесткость и неспособность к быстрому реагированию на изменения со временем показали свои ограничения.

В 1962 году Келли и Уокер<sup>40</sup> разработали метод критического пути (CPM), который позволил более эффективно управлять временными ресурсами проекта. Создание и использование данного метода помогло менеджерам проектов оптимизировать процесс выполнения задач и минимизировать задержки.

К концу 1980-х годов правительство Великобритании разработало методологию PRINCE (Projects IN Controlled Environments), которая стала стандартом для управления проектами в государственных и частных секторах. В 2009 году методология была обновлена до PRINCE2<sup>41</sup>, включив в себя более гибкие подходы и улучшенное управление ролями и обязанностями.

1990-е годы стали эпохой новых подходов к управлению проектами. Методология Lean<sup>42</sup>, разработанная на основе производственных практик компании

---

<sup>38</sup> Керцнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию, расписанию и контролю. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2017. – 1296 с.

<sup>39</sup> Royce W. Managing the Development of Large Software Systems // Proceedings of IEEE WESCON. – 1970

<sup>40</sup> Kelly J. E., Walker M. R. Critical Path Planning and Scheduling // Proceedings of the Eastern Joint Computer Conference. – 1959

<sup>41</sup> Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th Edition. – TSO (The Stationery Office), 2017. – 426 p.

<sup>42</sup> Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Simon & Schuster, 1996. – 352 p.

Toyota, акцентировала внимание на минимизации потерь и максимизации ценности для клиента. Вскоре после этого, в 1995 году, Джефф Сазерленд и Кен Швабер<sup>43</sup> представили методологию Scrum, которая стала частью более широкой Agile парадигмы. Agile, официально сформулированный в 2001 году в Манифесте Agile<sup>44</sup>, предложил итеративный и гибкий подход к управлению проектами, обеспечивая быструю адаптацию к изменениям и постоянную обратную связь с клиентами.

С началом 2010-х годов, когда проекты стали еще более сложными и многосоставными, возникла потребность в гибридных методологиях, сочетающих элементы классических и гибких подходов.

Эволюция методологий управления проектами показывает, как изменения в экономике, технологиях и управленческих практиках влияли на развитие подходов к управлению проектами. Каждая методология привносила свои уникальные принципы и техники, отвечая на вызовы своего времени. На сегодняшний день существует широкий спектр методологий, каждая из которых имеет свои преимущества и области применения.

Для наглядного представления эволюции методологий управления проектами представлена временная шкала (рис. 1), отражающая ключевые моменты в развитии этих подходов.

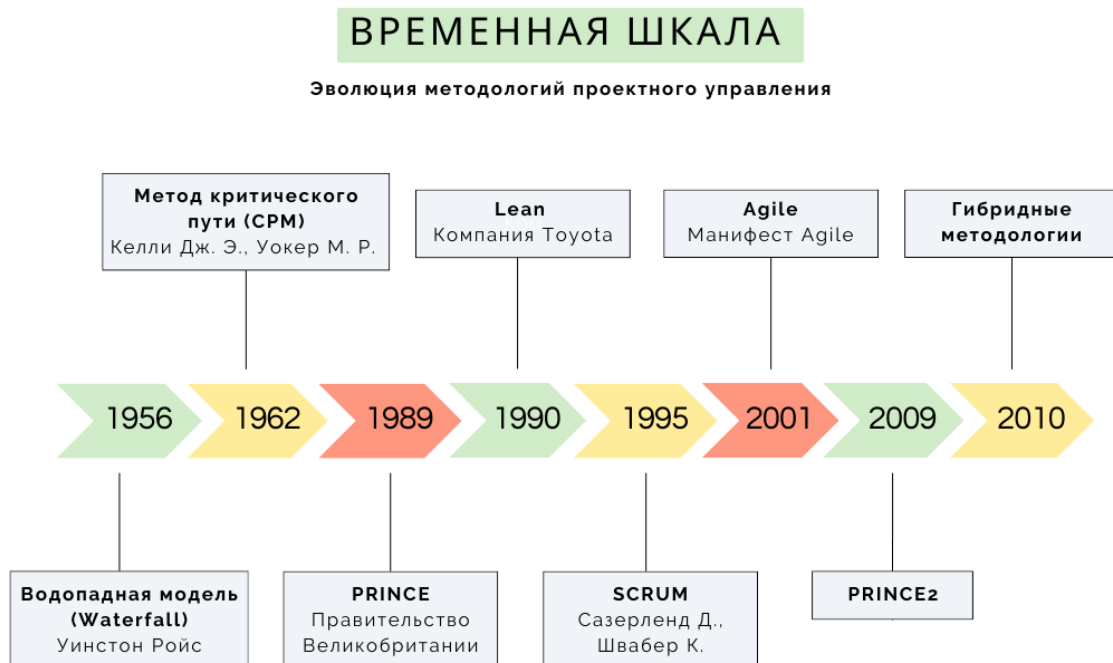


Рисунок 1 – Временная шкала эволюции методологий управления проектами<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Sutherland J., Schwaber K. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. – Crown Business, 2014. – 256 p.

<sup>44</sup> Манифест Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 25.05.2024).

<sup>45</sup> Составлено автором

Эволюция методологий управления проектами демонстрирует, как различные подходы в проектном управлении адаптировались к изменениям в экономике, технологиях и управленческих практиках. Как ранее было сказано, исторически выделяются три основных подхода: классический, гибкий и гибридный. Каждый из этих подходов предлагает уникальные принципы и методы, направленные на эффективное достижение целей проекта. Далее рассмотрим каждый более детально.

### **Предиктивный (классический) подход**

Водопадная модель (Waterfall) представляет собой классический подход к управлению проектами, характеризующийся строгой последовательностью этапов, каждый из которых должен быть полностью завершен перед переходом к следующему.

Основные этапы (рис. 2) водопадной модели включают анализ требований, проектирование, реализацию, тестирование, внедрение и поддержку.

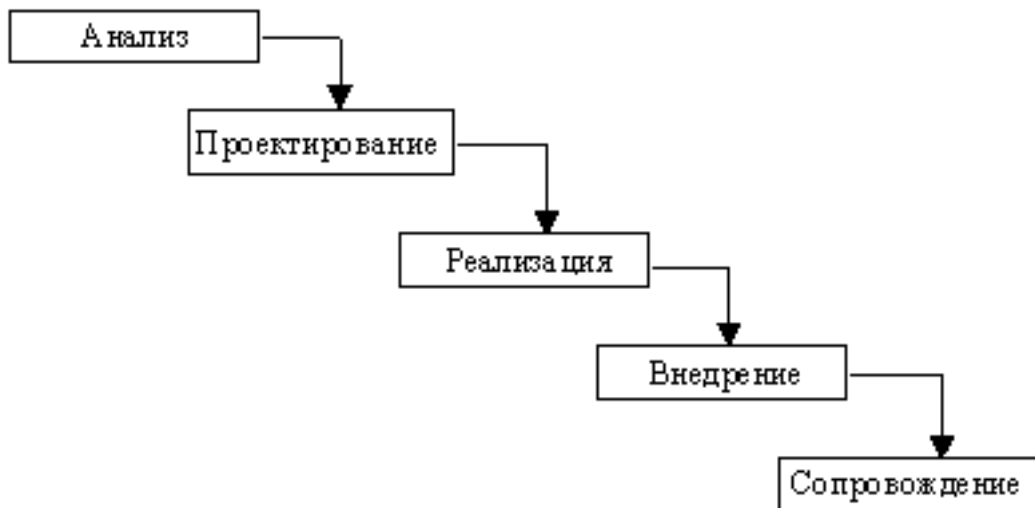


Рисунок 2 – Основные этапы водопадной модели (Waterfall)

Waterfall-модель обладает рядом преимуществ, которые делают её популярной в определенных контекстах. Согласно Керцнеру<sup>46</sup>, водопадная модель обеспечивает высокую степень контроля и предсказуемости, что особенно важно для проектов с четко определенными требованиями и сроками. Другие исследователи, такие как Льюис<sup>47</sup>, отмечают, что данная модель позволяет легко документировать процесс и упрощает управление проектом благодаря четко определенным входам и выходам каждого этапа. Также разные авторы выделяют следующие недостатки у данной методологии:

<sup>46</sup> Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 12th Edition. – Wiley, 2017. – 1296 p.

<sup>47</sup> Lewis J. P. Fundamentals of Project Management. – 5th Edition. – AMACOM, 2016. – 256 p.

- Четкая структура и последовательность этапов, что упрощает управление проектом;
- Высокая степень контроля и предсказуемости, что позволяет эффективно планировать и управлять ресурсами.

Однако в современном мире у водопадной модели недостатков выделяется больше. Льюис<sup>48</sup> подчеркивает, что жесткость данной модели и неспособность к быстрому реагированию на изменения могут стать серьезными ограничениями в условиях высокой неопределенности и динамичных требований. Это делает водопадную модель менее подходящей для проектов, где ожидания и требования часто меняются. В случаях, когда на поздних этапах проекта выявляются новые требования или ошибки, их исправление может потребовать значительных временных и финансовых затрат. Также данная методология имеет ряд других минусов в использовании:

- Ограниченная гибкость;
- Высокий риск неудачи при недостаточной первоначальной проработке;
- Ограниченная возможность для получения обратной связи на ранних стадиях проекта;
- Недостаточная вовлеченность конечных пользователей;
- Риск устаревания требований и технологий.

Водопадная модель наиболее эффективна для проектов с хорошо определенными и стабильными требованиями. В области строительства, например, этапы планирования и дизайна могут быть тщательно проработаны до начала выполнения работ, что делает водопадную модель идеальной для таких проектов. В области разработки программного обеспечения водопадная модель подходит для проектов, где требования четко определены и маловероятно, что они изменятся в процессе разработки. Например, создание бухгалтерского или финансового ПО, где требования часто определены законодательными нормами и стандартами, может быть эффективно управляемо с помощью водопадной модели.

В заключение, несмотря на её ограничения, водопадная модель остается ценным инструментом для управления проектами с четко определенными и стабильными требованиями. Её структурированность, предсказуемость и высокий уровень контроля делают её подходящей для ряда проектов, хотя современные требования к гибкости и адаптивности вызывают необходимость поиска альтернативных методологий для проектов с более динамичными и изменяющимися условиями.

---

<sup>48</sup> Lewis J. P. Fundamentals of Project Management. – 5th Edition. – AMACOM, 2016. – 256 p.

Также, ярким представителем классического подхода в управлении проектами является процессно-ориентированная методология PRINCE2. Данная модель – это главный стандарт проектного менеджмента в Великобритании, которая акцентирует внимание на разделении проекта на управляемые и контролируемые этапы, что обеспечивает прозрачность и контроль на всех уровнях выполнения проекта.

Одним из ключевых аспектов PRINCE2 является непрерывное бизнес-оправдание проекта. Как отмечают авторы<sup>49</sup> методологии, на протяжении всего жизненного цикла проекта необходимо постоянно оценивать его экономическую целесообразность и ценность для бизнеса. Если проект перестает быть выгодным или полезным, его следует прекратить.

Еще один важный принцип PRINCE2<sup>50</sup> – это извлечение уроков из прошлого опыта. Проекты должны основываться на знаниях, полученных из предыдущих проектов, и каждый новый проект должен способствовать накоплению опыта для будущих инициатив. Этот принцип помогает организациям улучшать свои процессы и избегать повторения ошибок. Выделяют также и другие принципы данной методологии – это управление по стадиям, управление исключениями и фокус на продуктах.

PRINCE2 делит проект на управляемые этапы, что позволяет лучше контролировать его выполнение и проводить регулярные оценки прогресса. Основные процессы PRINCE2 представлены на рисунке 3 и включают начало проекта, инициирование проекта, контроль стадии, управление границами стадии, управление созданием продуктов и закрытие проекта.

Стоит отметить, что на стадии реализации, согласно данной методологии, происходят повторяющиеся процессы для более успешной реализации проекта и достижения поставленной цели.

Методология PRINCE2 также включает семь ключевых компонентов<sup>51</sup>:

- бизнес-кейс – описывает экономическую целесообразность проекта и его ожидаемую ценность;
- организацию – определяет структуру управления проектом, включая роли и обязанности участников;
- планы – описывают, как и когда будут достигнуты цели проекта;
- прогресс – включает методы мониторинга и оценки выполнения проекта;

---

<sup>49</sup> Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th Edition. – TSO (The Stationery Office), 2017. – 426 p.

<sup>50</sup> Bentley C. PRINCE2: A Practical Handbook. – Elsevier, 2009. – 320 p.

<sup>51</sup> Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th Edition. – TSO (The Stationery Office), 2017. – 426 p.

- риски – охватывают процессы идентификации, оценки и управления рисками;
- качество – включает требования к качеству и методы их обеспечения;
- изменения – включают процедуры управления изменениями в проекте.

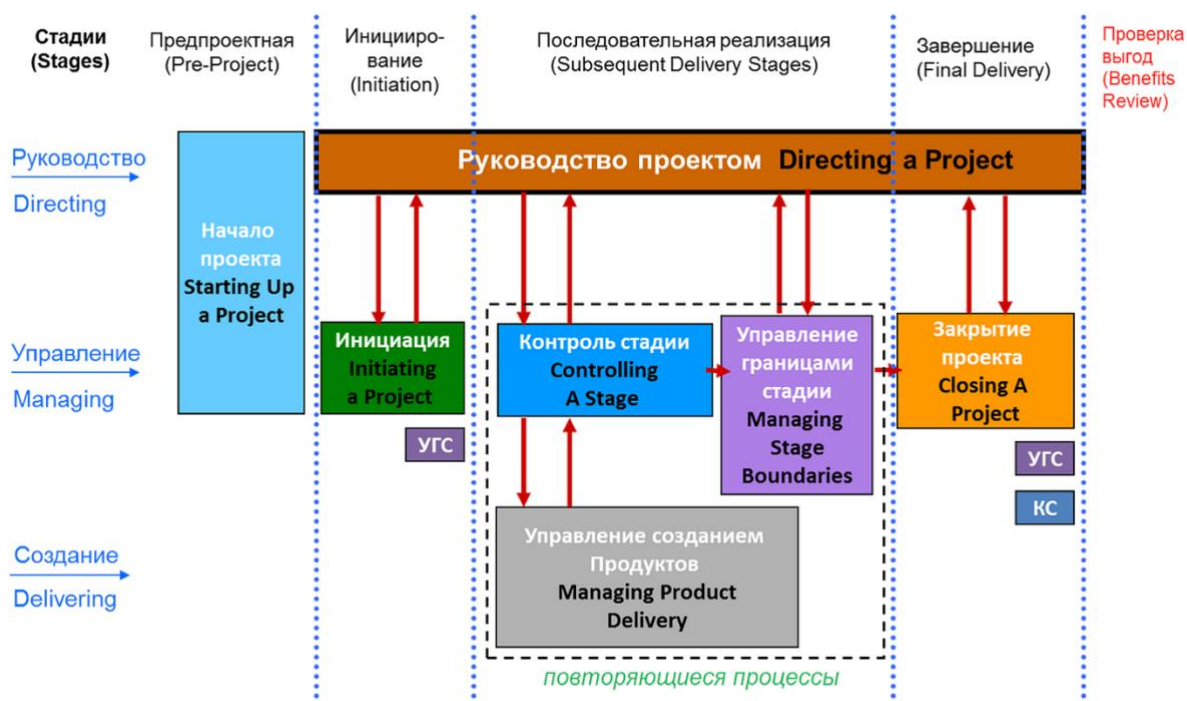


Рисунок 3 – Модель процессов управления проектами PRINCE2<sup>52</sup>

Как и у любой методологии, у PRINCE2 есть свои преимущества и недостатки. Рассмотрим их более подробно, опираясь на мнения различных авторов, источники и собственный опыт.

Одним из ключевых преимуществ PRINCE2 является её структурированный подход к управлению проектами. Методику часто хвалят за её чётко определенные процессы и этапы, что обеспечивает порядок и упорядоченность в выполнении задач. Гарольд Керцнер<sup>53</sup> утверждает, что структурированность PRINCE2 позволяет улучшить контроль и управление проектом, что особенно важно для крупных и сложных проектов.

PRINCE2 предусматривает четкое определение ролей и обязанностей всех участников проекта. Карен Бентли<sup>54</sup> подчеркивает, что это помогает избежать путаницы и недоразумений, улучшает коммуникацию и координацию между участниками.

<sup>52</sup> PRINCE2. URL: <https://teabearman.medium.com/prince2-7f3dab29eee> (дата обращения: 26.05.2024).

<sup>53</sup> Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 12th Edition. – Wiley, 2017. – 1296 p.

<sup>54</sup> Bentley C. PRINCE2: A Practical Handbook. – Elsevier, 2009. – 320 p.

Далее рассмотрим остальные преимущества PRINCE2:

- Высокая степень контроля и предсказуемости;
- Фокус на продуктах, что помогает точно определить, что должно быть достигнуто, и как будет измеряться успех;
- Гибкость и адаптивность, позволяющая адаптировать методологию к специфике конкретного проекта.

Перейдем к недостаткам PRINCE2:

- Высокие требования к документации, что может увеличить административную нагрузку и потребовать дополнительных ресурсов;
- Формализм и бюрократия, что может негативно сказаться на динамичности и инновационности проекта;
- Сложность и требовательность к обучению, что может стать барьером для некоторых организаци;
- Низкая гибкость в динамичных проектах, что затрудняет быстрые изменения и адаптацию.

Таким образом, выбор PRINCE2 как методологии управления проектами должен основываться на специфике проекта, потребностях организации и готовности к соблюдению всех её требований. В целом, PRINCE2 продолжает оставаться важным инструментом в арсенале проектных менеджеров благодаря своей способности обеспечивать высокий уровень контроля, предсказуемости и качества выполнения проектов.

К классическим подходам управления проектами также относят метод критического пути (Critical Path Method, CPM). В своде знаний по управлению проектами (РМВОК) критическим путём называется «последовательность запланированных мероприятий, определяющих длительность проекта». Это наиболее длинная последовательность задач в плане проекта, которую необходимо выполнить в срок для завершения проекта к требуемой дате. Основная цель CPM<sup>55</sup> — определить последовательность критических задач, задержка которых приведет к увеличению общего времени выполнения проекта. Хотя многие проекты имеют только один критический путь, некоторые проекты могут содержать несколько критических путей.

Ларри Беннетт<sup>56</sup>, доктор экономических наук, инженер-строитель и автор руководства по критическому пути «Приоритетные системы на критическом пути»

---

<sup>55</sup> Kelly J. E., Walker M. R. Critical Path Planning and Scheduling // Proceedings of the Eastern Joint Computer Conference. – 1959. – P. 160-173

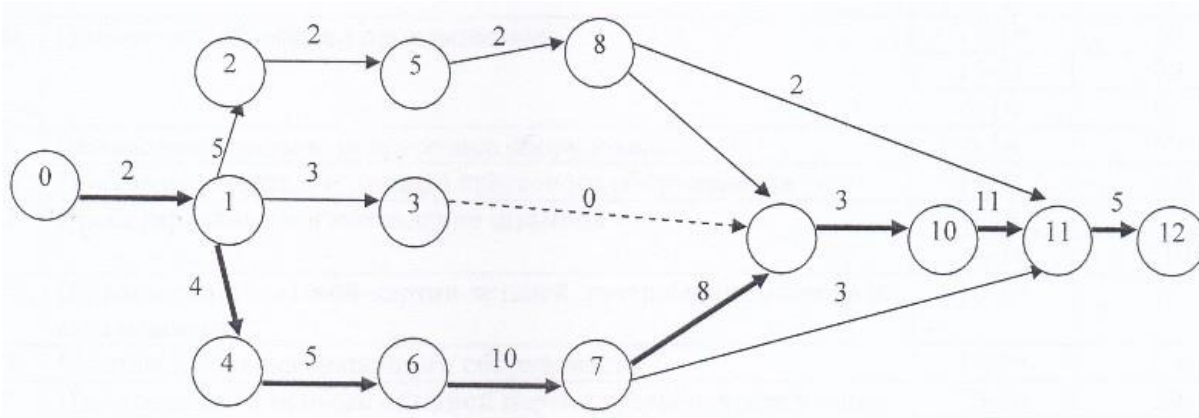
<sup>56</sup> Bennett L. Critical Path Precedence Networks. – Wiley, 1978. – 320 p.

(1978), отмечает, что метод критического пути предоставляет два ключевых подхода к управлению проектами. Во-первых, он позволяет создать календарный план, который служит основой для координации работы проектной команды. Во-вторых, этот план используется для мониторинга и сравнения текущего состояния проекта с запланированными задачами.

Основные же принципы СРМ включают в себя:

1. Разделение проекта на отдельные задачи;
2. Определение зависимости между задачами;
3. Расчет продолжительности каждой задачи;
4. Идентификация критического пути.

Для лучшего понимания применения метода критического пути (СРМ) представлен пример сети проекта. На рисунке 4 показана диаграмма, иллюстрирующая зависимость задач и определение критического пути. В данной сети узлы представляют собой события или точки, где завершается одна задача и начинается другая, а стрелки обозначают задачи и их продолжительность.



**Рисунок 4 – Пример сетевого графика проекта, построенного с использованием метода критического пути (СРМ)**

Одним из основных преимуществ СРМ является его способность оптимизировать временные ресурсы и улучшить планирование проекта. Метод позволяет четко определить критические задачи, что помогает сосредоточить усилия на наиболее важных этапах проекта и минимизировать задержки. Как отмечает Керцнер<sup>57</sup>, СРМ способствует более эффективному распределению ресурсов и улучшению координации между различными задачами проекта. Данная модель имеет также следующие преимущества:

<sup>57</sup> Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 12th Edition. – Wiley, 2017. – 1296 p.



- Упрощение выявления и управления критическими задачами;
- Повышение точности планирования и прогнозирования сроков выполнения.

К недостаткам СРМ можно отнести сложность в управлении изменениями и зависимость от точности первоначального плана. Как подчеркивает Льюис<sup>58</sup>, любой сдвиг в критических задачах может существенно повлиять на весь проект, что требует постоянного мониторинга и корректировки плана. В том числе выделяют следующие недостатки данной модели:

- Трудоемкость в создании и поддержании плана;
- Сложности при необходимости вносить изменения в проект;
- Зависимость от точности данных и оценок.

СРМ широко используется в управлении крупными строительными проектами, такими как возведение зданий, мостов и дорог. Например, строительство крупных инфраструктурных объектов, таких как аэропорты и электростанции, часто требует использования СРМ для точного планирования и координации множества задач и ресурсов.

Таким образом, СРМ остается востребованной методологией в управлении крупными и сложными проектами, где требуется высокий уровень контроля и координации. Однако метод имеет свои ограничения, такие как сложность в управлении изменениями и зависимость от точности первоначального плана, что значительно влияет на отсутствие адаптивности данной методологии в рамках реализации проекта, которая требуется все чаще в современных реалиях.

Помимо перечисленных методологий, классический подход к управлению проектами включает такие методологии, как диаграмма Ганта, методика анализа и оценки программ (PERT) и иерархическая структура работ (WBS). В дополнение к этим методологиям, предиктивный (классический) подход также опирается на существующие стандарты, такие как ГОСТ Р ИСО 21500, PMBoK, P2M, ISB IPMA и другие.

Анализируя различные методологии классического подхода, можно сделать вывод, что они предоставляют надежные и проверенные временем инструменты для планирования, контроля и управления проектами. Эти методологии, благодаря своей структурированности и последовательности, обеспечивают высокий уровень предсказуемости и контроля, что особенно важно для крупных и сложных проектов с четко определенными требованиями. Однако, классические методологии часто

---

<sup>58</sup> Lewis J. P. Fundamentals of Project Management. – 5th Edition. – AMACOM, 2016. – 256 p.

характеризуются высокой степенью формализма и жесткостью, что может затруднить адаптацию к изменяющимся условиям и требованиям проекта. Этот недостаток делает их менее подходящими для проектов с быстро меняющимися требованиями и высоким уровнем инноваций. Понимание этих ограничений классического подхода подчеркивает необходимость рассмотрения более гибких и адаптивных методологий управления проектами.

#### **Итеративный (гибкий) подход.**

Гибкие методологии, такие как Agile, Scrum и Kanban, стали ответом на потребность в управлении проектами, требующими быстрой адаптации к изменениям. По словам Кена Швабера и Джеффа Сазерленда<sup>59</sup>, соавторов Scrum, гибкие методологии обеспечивают непрерывное улучшение и адаптацию в ходе выполнения проекта, что позволяет быстро реагировать на изменяющиеся требования и условия. Кроме того, Agile Manifesto<sup>60</sup>, разработанный в 2001 году, подчеркивает важность взаимодействия и сотрудничества, гибкости в планировании и быстрого отклика на изменения.

Джеймс Хайсмит<sup>61</sup>, один из ведущих экспертов в области Agile, отмечает, что гибкие методологии позволяют командам более эффективно взаимодействовать и быстро адаптироваться к новым условиям, что особенно важно в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся технологий.

В современном мире к гибким подходам к управлению проектами относятся:

- Agile;
- Scrum;
- Kanban;
- Lean;
- Экстремальное программирование (XP);
- Масштабируемая гибкая структура (SAFe);
- Crystal;
- Метод динамического системного развития (DSDM) и другие.

Рассмотрим некоторые из них.

#### **Методология Agile**

---

<sup>59</sup> Швабер К., Сазерленд Д. «Руководство по Скраму. Официальные правила Скрам». – Пер. с англ. – М.: АйТи Эксперт, 2017.

<sup>60</sup> Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 26.05.2024).

<sup>61</sup> Хайсмит Дж. «Agile. Управление проектами. Создание инновационных продуктов». – Пер. с англ. – М.: Лори, 2010. – 432 с.

Agile – это подход к управлению проектами, который акцентирует внимание на гибкости, взаимодействии и быстрой адаптации к изменениям. Как было сказано ранее, Agile был впервые формализован в 2001 году с выпуском Манифеста гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto), который определил основные ценности и принципы данной методологии. Основными ценностями Agile<sup>62</sup> являются люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов, работающий продукт важнее исчерпывающей документации, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта и готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Другие ценности, сформулированные группой ведущих экспертов в области разработки программного обеспечения, включая Кена Швабера, Джеффа Сазерленда, Мартина Фаулера и других, представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – 12 принципов Agile<sup>63</sup>

Agile (а точнее его разновидность – фреймворк SCRUM) предполагает разделение работы на короткие циклы, называемые спринтами, длительностью обычно от одной до четырех недель. Каждый спринт заканчивается поставкой рабочего продукта, который затем оценивается и корректируется на основе обратной связи от заказчика. Этот процесс обеспечивает возможность быстрой адаптации к изменениям и позволяет команде гибко реагировать на новые требования и изменения в проекте. Команда Agile обычно состоит из кросс-функциональных специалистов, таких как разработчики, тестировщики, дизайнеры и бизнес-аналитики, что обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество. Важными ролями в команде являются Scrum Master, который помогает команде следовать процессу и устраняет препятствия,

<sup>62</sup> Манифест Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 27.05.2024).

<sup>63</sup> Bitrix24. Журнал. Agile: этапы внедрения. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/agile-etapy/> (дата обращения: 27.05.2024).

и Product Owner, который отвечает за приоритизацию задач и взаимодействие с заказчиком. Одной из ключевых особенностей Agile является использование ежедневных коротких встреч (stand-ups), на которых команда обсуждает текущий прогресс, планирует работу на день и выявляет потенциальные проблемы. Это помогает поддерживать высокую степень прозрачности и координации в команде.

На рисунке 6 представлена схема процесса итеративной Agile-разработки. Проект начинается с разработки функционала, затем следует этап интеграции и тестирования, после чего проводится демонстрация (демо-релиз) и собирается обратная связь от заказчика. На основе этой обратной связи вносятся изменения, проводится системное тестирование и принимается решение о готовности всего функционала. Если функционал не готов, процесс повторяется с новой итерацией. Такой подход позволяет постоянно совершенствовать продукт и быстро реагировать на изменения требований, что является основным преимуществом методологии Agile.

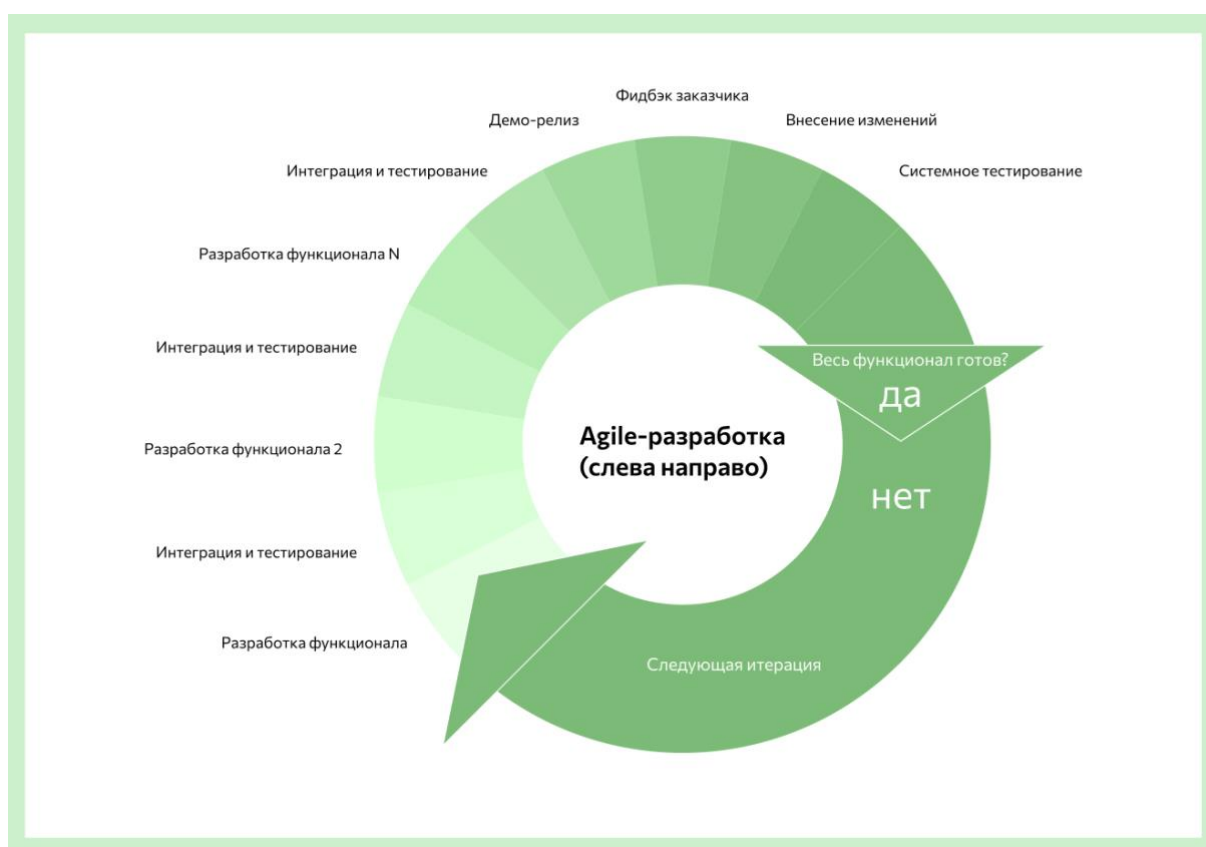


Рисунок 6 - Процесс итеративной Agile-разработки

Продолжая говорить про преимущества данной методологии, авторы Мэри и Том Поппендик<sup>64</sup> подчеркивают, что Agile способствует более тесному взаимодействию с заказчиками, обеспечивая регулярную обратную связь и

<sup>64</sup> Poppendieck M., Poppendieck T. Lean Software Development: An Agile Toolkit. – Addison-Wesley Professional, 2003. – 240 p.

возможность быстро вносить изменения в продукт. Кен Швабер и Джефф Сазерленд<sup>65</sup> отмечают, что благодаря коротким итерациям (спринтам) Agile позволяет быстрее доставлять рабочие версии продукта, что улучшает удовлетворенность заказчика и снижает риски проекта. Кроме того, к преимуществам данной методологии относят:

- Повышение качества продукта;
- Улучшение командной работы и взаимодействия;
- Быстрое выявление и решение проблем.

Если говорить о минусах Agile, то данная методология<sup>66</sup> требует от команды высокой степени самоуправления и дисциплины, что не всегда возможно в условиях крупных или недостаточно мотивированных команд. Также, высокая гибкость Agile может затруднить долгосрочное планирование и прогнозирование ресурсов, что отмечают исследователи Хансен и Гулланд<sup>67</sup>. Изучив отечественную и зарубежную литературу о данной методологии, можно также выделить следующие недостатки:

- Риск частых изменений, приводящих к увеличению затрат;
- Может не подходить для проектов с жесткими требованиями и сроками;
- Риск частых изменений, приводящих к увеличению затрат.

Agile широко используется в различных отраслях, демонстрируя свою универсальность и адаптивность. В разработке программного обеспечения компании, такие как Google, Microsoft и Spotify, применяют Agile для быстрой адаптации к изменениям и ускоренной поставки продуктов, что улучшает удовлетворенность клиентов и снижает риски проектов. В производстве принципы Agile позволяют компаниям быстрее реагировать на изменения спроса и повышать качество продукции, снижая издержки<sup>68</sup>. В маркетинге данная методология помогает тестировать и адаптировать стратегии на основе обратной связи и аналитики, что повышает эффективность кампаний. Даже в образовании использование Agile нашло свое отражение – методология способствует активному вовлечению студентов и улучшению качества образовательных программ, делая процесс обучения более гибким и адаптивным.

Таким образом, методология Agile предоставляет гибкий и адаптивный подход к управлению проектами, позволяя командам быстро реагировать на изменения

---

<sup>65</sup> Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – Scrum Alliance, 2017

<sup>66</sup> Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. – Addison-Wesley Professional, 2009. – 504 p.

<sup>67</sup> Hansson C., Gulliksen J. Agile processes in software engineering and extreme programming. – Springer, 2007. – P. 113-118

<sup>68</sup> Reisinger J. Lean and Agile Project Management: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective. – McGraw-Hill, 2013. – 224 p.

требований и постоянно совершенствовать продукт. Agile-фреймворки, такие как Scrum, обеспечивают высокую вовлеченность заказчика, прозрачность процессов и улучшение командной работы. Однако успешное внедрение Agile требует дисциплины, самоорганизации и вовлеченности всех участников проекта.

### **Lean**

Lean – это методология управления, первоначально разработанная компанией Toyota в середине 20 века, которая направлена на максимизацию ценности для клиента при минимизации потерь (муда). Она предполагает систематическое устранение всех видов потерь в производственных и бизнес-процессах, что позволяет создавать более эффективные и гибкие системы управления.

Основные принципы Lean были детализированы в книге «Lean Thinking»<sup>69</sup> Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, которые внесли значительный вклад в популяризацию этой методологии в западных странах. К принципам методологии относят:

1. Определение ценности – понимание того, что именно является ценным для клиента;
2. Идентификация потока создания ценности – анализ всех шагов в процессе создания продукта или услуги, чтобы выявить и устранить ненужные элементы;
3. Создание непрерывного потока – обеспечение плавного течения процессов без задержек и простоев;
4. Принцип вытягивания – производство только того, что нужно, и только тогда, когда это нужно;
5. Стремление к совершенству – постоянное улучшение процессов и стремление к безупречности.

Применение этих принципов позволяет организациям не только повышать эффективность и снижать затраты, но и создавать продукты и услуги, которые максимально соответствуют потребностям и ожиданиям клиентов.

Перейдем к рассмотрению преимуществ методологии Lean, которые делают её привлекательной для широкого круга организаций.

Постоянное устранение потерь и дефектов способствует повышению качества конечного продукта. Согласно Джеймсу Вумеку и Дэниелу Джонсу<sup>70</sup>, применение

---

<sup>69</sup> Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Free Press, 2003. – 397 p.

<sup>70</sup> Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Free Press, 2003. – 397 p.

принципов Lean в производственных процессах Toyota значительно повысило качество продукции и снизило количество дефектов. Оптимизация процессов позволяет значительно сократить расходы на производство и управление проектами. Майк Ротер и Джон Шук<sup>71</sup> в своей книге «Learning to See» отмечают, что применение Lean помогает идентифицировать и устранять избыточные процессы, что приводит к значительному снижению затрат. Кроме того, авторы также выделяют следующие преимущества данной методологии:

- Увеличение скорости и гибкости;
- Повышение удовлетворенности клиентов;
- Улучшение мотивации и вовлеченности сотрудников.

Однако, Lean имеет и ряд недостатков:

- Риск излишнего сокращения ресурсов;
- Требование вовлеченности всех уровней управления;
- Необходимость культуры постоянного улучшения.

Внедрение Lean может быть сложным и требовать значительных усилий и ресурсов. По мнению Тома Пoppендика<sup>72</sup>, успешное внедрение Lean требует тщательного планирования и обучения всех участников процесса.

Данная методология нашла широкое применение в различных отраслях и типах проектов. Так, например, в производственных процессах Lean помогает сократить время на производство, уменьшить запасы и повысить качество продукции. Примером успешного внедрения Lean является Toyota, которая значительно повысила свою эффективность и конкурентоспособность благодаря этой методологии<sup>73</sup>. Кроме того, методология используется для улучшения процессов в медицинских учреждениях, сокращения времени ожидания пациентов и повышения качества медицинских услуг. Lean нашла свою актуальность и высокую востребованность и в логистике, где помогает оптимизировать процессы доставки и управления складом, что снижает затраты и улучшает качество обслуживания клиентов.

В Lean отсутствуют четко определенные роли, как в Scrum, однако есть несколько ключевых концепций и процессов:

- Кайдзен (Kaizen) – постоянное улучшение процессов за счет мелких, но непрерывных улучшений, вовлекающих всех сотрудников;

---

<sup>71</sup> Rother M., Shook J. Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA. – Lean Enterprise Institute, 1998. – 102 p.

<sup>72</sup> Poppendieck M., Poppendieck T. Lean Software Development: An Agile Toolkit. – Addison-Wesley Professional, 2003. – 240 p.

<sup>73</sup> Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. – Productivity Press, 1988. – 152 p.

- Канбан (Kanban) – визуализация работы и управление потоком задач с помощью канбан-досок;
- 5S – методология организации рабочего пространства, включающая сортировку, систематизацию, уборку, стандартизацию и поддержание порядка;
- Время такта (Takt Time) – оптимальное время производства единицы продукции, необходимое для удовлетворения спроса;
- Just-In-Time (JIT) – производство и поставка компонентов точно в срок для минимизации запасов.

Одним из ключевых ранее упомянутых аспектов методологии Lean является концепция постоянного улучшения (кайдзен), которая предполагает непрерывное совершенствование процессов путем последовательных, мелких изменений. Этот подход включает в себя несколько этапов: поиск возможностей для улучшения, планирование изменений, внедрение этих изменений и проверку результатов. Цикличность данного процесса обеспечивает постоянное развитие и повышение эффективности работы команды. На рисунке 7 представлена схема цикла постоянного улучшения в методологии Lean, которая иллюстрирует основные шаги и взаимодействия в рамках данного подхода.



Рисунок 7 – Цикл постоянного улучшения в методологии Lean

Таким образом, методология Lean представляет собой мощный инструмент для оптимизации процессов и повышения эффективности организации. Её ключевые принципы, такие как устранение потерь и постоянное улучшение, помогают компаниям создавать ценность для клиентов при минимальных затратах. Однако успешное



внедрение Lean требует значительных усилий, вовлеченности всех уровней управления и готовности к культурным изменениям. Эта методология доказала свою эффективность в различных отраслях, от производства до IT и здравоохранения, демонстрируя свою универсальность и потенциал для повышения конкурентоспособности.

### **Гибридный подход**

Гибридная методология управления проектами представляет собой уникальное сочетание элементов различных подходов, таких как Waterfall и Agile, с целью создания более гибкой и адаптивной системы управления проектами. Как отмечают многие исследователи и практики, гибридные методологии позволяют объединить сильные стороны обоих подходов, минимизируя их недостатки. Этот подход обеспечивает баланс между строгой структурированностью и гибкостью, что особенно важно в условиях современной быстро меняющейся бизнес-среды.

В данном случае основными инструментами служат:

- гибкие спринты для разработки и тестирования частей проекта;
- построение диаграммы Ганта для планирования и контроля выполнения задач;
- ежедневные стендапы для обсуждения прогресса и препятствий;
- контрольные точки своевременного выявления и устранения проблемы.

Преимущества гибридного подхода в управлении проектами:

- 1) Адаптивность к изменениям. Гибридная методология позволяет эффективно реагировать на изменения требований и условий, комбинируя гибкость Agile и структурированность Waterfall. Это подтверждают исследования Мюллера и Тернера<sup>74</sup>, которые отмечают, что гибридный подход помогает сбалансировать потребности заказчиков и команды, обеспечивая высокую гибкость и стабильность;
- 2) Сбалансированный подход. Комбинирование разных методологий позволяет найти баланс между строгим планированием и гибким управлением, что делает проекты более управляемыми и предсказуемыми. Это особенно актуально в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся требований;
- 3) Улучшение коммуникации и сотрудничества. Интеграция элементов Agile способствует улучшению коммуникации и командной работы, что повышает

---

<sup>74</sup> Muller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. – European Management Journal, 2007. – 25(4). – P. 298-309

общую эффективность проекта. Лейтон и Остермиллер<sup>75</sup> отмечают, что гибридные методологии позволяют сочетать регулярные встречи и отчетность для обеспечения прозрачности и вовлеченности всех участников проекта.

В качестве недостатков выделяют несколько факторов. Во-первых, внедрение гибридной методологии требует значительных усилий и времени для обучения команды и настройки процессов. Во-вторых, команде необходимо хорошо разбираться как в Agile, так и в Waterfall, чтобы эффективно применять гибридный подход. Успешное внедрение гибридных методологий требует тщательного обучения и подготовки команды. В-третьих, комбинирование разных подходов может привести к конфликтам и недоразумениям внутри команды, если не уделить достаточное внимание синхронизации процессов и коммуникации. Это может стать серьезным вызовом для проектных менеджеров, как отмечает Гартнер<sup>76</sup> в своем отчете по гибридным методологиям.

### Waterfall-планирование — Agile-исполнение

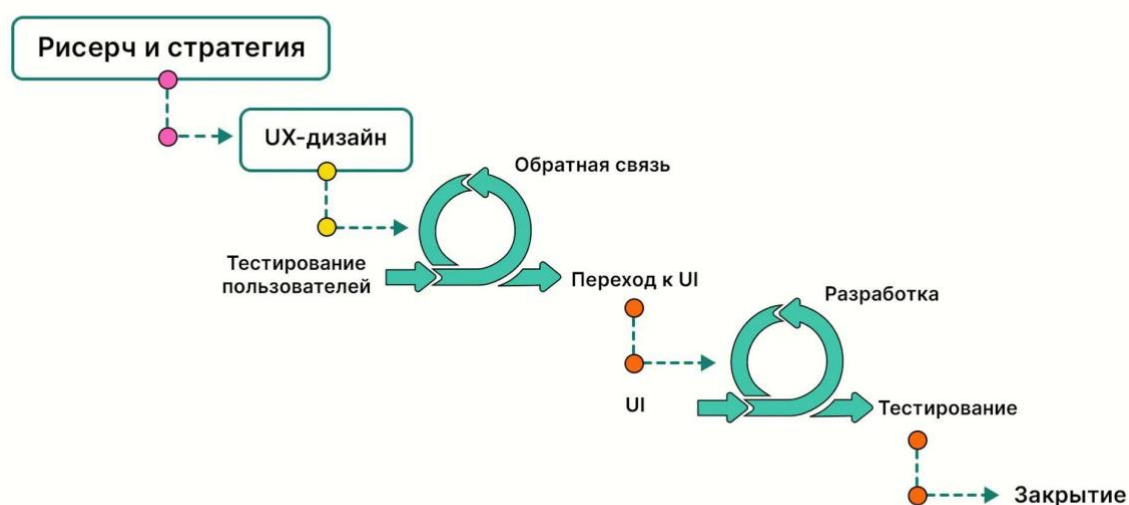


Рисунок 8 – Сочетание Waterfall-планирования и Agile-исполнения в гибридной методологии

Рисунок 8 демонстрирует принципиальную схему гибридной методологии, интегрирующей Waterfall-планирование и Agile-исполнение. В начале проекта используется Waterfall подход, который включает этапы исследований и стратегии,

<sup>75</sup> Layton M., Ostermiller S. Agile Project Management For Dummies. – 2nd Edition. – Wiley, 2017

<sup>76</sup> Gartner, Hybrid Project Management: Balancing Agile and Waterfall, 2019

UX-дизайн и тестирование пользователей. Эта начальная фаза является критической для установления чётких целей и требований, что позволяет минимизировать риски в последующих этапах. Однако, при переходе к этапам разработки и реализации, гибридная методология внедряет элементы Agile. Разработка ведется в коротких итерациях (спринтах), включающих интеграцию и тестирование, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям и получать оперативную обратную связь от пользователей.

Существует множество различных подходов к гибриднему управлению проектами, которые объединяют элементы разных методологий в зависимости от специфики проекта. Например, комбинация Lean и Agile позволяет сосредоточиться на устранении потерь и постоянном улучшении, одновременно сохраняя гибкость и адаптивность к изменениям. Другие подходы могут включать элементы PRINCE2 для строгого контроля и отчетности, сочетая их с итеративными процессами Scrum для ускорения разработки и внедрения изменений.

Таким образом, гибридные методологии позволяют адаптировать управление проектами к конкретным условиям и требованиям, обеспечивая баланс между структурированностью и гибкостью.

При выборе методологии управления проектом важно учитывать множество факторов, таких как специфика проекта, ресурсы, доступные для его выполнения, а также уровень гибкости, необходимый для достижения поставленных целей. Для того чтобы глубже понять особенности и применимость каждой методологии, представлено сравнительное исследование классических, гибких и гибридных методологий (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительная таблица методологий<sup>77</sup>

Пункт сравнения	Классические методологии	Гибкие методологии	Гибридные методологии
Подход к планированию	Строгое, последовательное	Инкрементное, итеративное	Сочетание строгого планирования и гибкого исполнения
Гибкость и адаптивность	Низкая	Высокая	Средняя
Контроль и предсказуемость	Высокая	Средняя	Высокая
Риски и изменения	Сложно управлять, высокие затраты на изменения	Легко управлять, низкие затраты на изменения	Управляемые, сбалансированные затраты
Документация	Подробная, многоэтапная	Минимальная, необходимая	Комбинированная, адаптируемая

<sup>77</sup> Составлено автором

<b>Пункт сравнения</b>	<b>Классические методологии</b>	<b>Гибкие методологии</b>	<b>Гибридные методологии</b>
Обратная связь	На поздних этапах	На каждом этапе	Регулярная, интегрированная
Командная работа	Слабая, четко распределенные роли	Сильная, самоорганизующаяся команда	Комбинированная, сбалансированная
Затраты и время	Высокие при изменениях	Оптимизированные	Сбалансированные
Применимость	Хорошо определенные и стабильные проекты	Динамичные и изменяющиеся проекты	Сложные проекты с переменными требованиями
Примеры использования	Строительство, производство	Разработка ПО, маркетинг	ИТ-проекты, крупные инфраструктурные проекты

Из таблицы видно, что классические методологии обеспечивают высокий уровень контроля и предсказуемости, что делает их эффективными для проектов с хорошо определенными и стабильными требованиями. Однако, их недостатки включают низкую гибкость и высокие затраты на изменения, что ограничивает их применимость в динамичных условиях.

Гибкие методологии, напротив, предлагают высокую адаптивность и возможность быстро реагировать на изменения. Они оптимально подходят для проектов, где требования могут изменяться в ходе выполнения. Однако, они могут быть менее предсказуемыми и требуют более активного управления командной работой.

Гибридные методологии представляют собой синтез классических и гибких подходов, сочетая структурированное планирование с возможностью адаптации. Они обеспечивают баланс между стабильностью и гибкостью, что делает их идеальными для сложных проектов с переменными требованиями. Гибридный подход позволяет оптимизировать процессы и минимизировать риски, но требует высокого уровня компетенции для успешного внедрения и управления.

В свете глобальной неопределенности и быстрого изменения рыночных условий, вызванных такими факторами, как пандемия COVID-19, экономическая нестабильность и технологические инновации, компании все чаще выбирают гибкие и гибридные методологии. Это подтверждается исследованиями многих авторов, которые подчеркивают, что успешные компании адаптируют свои методологические подходы к изменяющимся условиям, что позволяет им оставаться конкурентоспособными и достигать поставленных целей несмотря на внешние вызовы.

Таким образом, выбор методологии управления проектами в современных реалиях должен основываться на анализе специфики проекта, требований клиентов, доступных ресурсов и условий внешней среды. Гибкие и гибридные методологии

предоставляют более широкие возможности для адаптации и реагирования на изменения, что делает их предпочтительными для большинства современных проектов. Однако, не следует полностью отказываться от классических методологий, так как они могут быть эффективны в определенных контекстах.

### 1.3. Особенности проектного управления при разработке настольных игр

В последние годы настольные игры стали переживать значительный рост популярности. Этот рост обусловлен несколькими факторами, среди которых выделяется стремление людей к живому общению и интерактивным развлечениям, а также возросший интерес к креативным и стратегическим формам досуга. По данным исследовательской компании Discovery Research Group<sup>78</sup> карантин спровоцировал рост интереса к всевозможным офлайн играм, свидетельствуют данные NPD. Кроме того, если раньше основу рынка настольных игр в России составляли локализации западных игр, то в настоящее время в силу последних событий в стране появляется очень много возможностей для роста индустрии настольных игр.

Настольные игры имеют множество определений, каждое из которых отражает уникальные аспекты и акценты, расставляемые различными авторами и исследователями. Рассмотрим основные определения (табл. 5), предложенные известными специалистами в области разработки настольных игр.

Таблица 5 – Различные подходы к определению настольной игры<sup>79</sup>

Автор	Определение
Джордж Паркер <sup>80</sup>	Игра, предназначенная для участия двух или более игроков, которая включает использование различных игровых компонентов, таких как карты, фишки, доски и кубики, и проводится на поверхности, предназначенной для размещения игровых элементов.
Ричард Гардфилд <sup>81</sup>	Стратегическая игра, которая использует различные игровые механики и компоненты для создания увлекательного и интерактивного игрового опыта, требующего от игроков планирования, принятия решений и взаимодействия друг с другом.
Эрик Циммерман и Кейти Сален <sup>82</sup>	Система правил и компонентов, в рамках которой игроки принимают решения и взаимодействуют друг с другом, чтобы достичь определенных целей в игровом процессе.

<sup>78</sup> Анализ рынка настольных игр в России // Discovery Research Group. – 2023. – URL: <https://drgroup.ru/463-analiz-rinka-nastolnix-igr-v-rossii.html> (дата обращения: 27.05.2024).

<sup>79</sup> Составлено автором

<sup>80</sup> Parker G. The Game Makers: The Story of Parker Brothers. – Cambridge: Harvard University Press, 2013. – 320 p.

<sup>81</sup> Garfield R. Characteristics of Games. – MIT Press, 2012. – 336 p.

<sup>82</sup> Zimmerman E., Salen K. Rules of Play: Game Design Fundamentals. – MIT Press, 2004. – 672 p.

Автор	Определение
С. В. Дубинин <sup>83</sup>	Это игровая система, которая включает в себя набор правил, игровых элементов и взаимодействие игроков с целью достижения игровых целей, направленная на развитие логического мышления, стратегии и социальных навыков.

Из таблицы можно сделать вывод о том, что настольные игры представляют собой комплексную систему, включающую различные игровые компоненты и правила, которые направлены на создание увлекательного и интерактивного игрового процесса. Определения, предложенные Дж. Паркером, Р. Гардфилдом, Э. Циммерманом с К. Сален и С. В. Дубининым, акцентируют внимание на таких ключевых аспектах, как использование игровых компонентов, стратегическое планирование и взаимодействие между игроками. Эти определения подчеркивают многообразие настольных игр и их важность в контексте образовательного, развлекательного и социального взаимодействия.

История же настольных игр насчитывает тысячи лет и уходит своими корнями в древние цивилизации. Одной из самых древних игр считается «Сенет»<sup>84</sup>, найденная в египетских гробницах и датируемая около 3500 годом до нашей эры. В древнем Китае играли в «Го»<sup>85</sup>, которая сохраняет популярность и по сей день. Шахматы, появившиеся в Индии около VI века н. э., распространились по всему миру и стали символом интеллектуального досуга и стратегического мышления. В новое время появились такие игры, как «Монополия» (1935) и «Клуэдо» (1949), которые заложили основы современного игрового дизайна и коммерческого успеха настольных игр. В последние десятилетия XX века и начале XXI века настольные игры пережили ренессанс, благодаря появлению «игр нового поколения», таких как «Колонизаторы» (1995) и «Каркассон» (2000), которые открыли новые горизонты для игровой индустрии. Эти игры внесли разнообразие в механику и тематику настольных игр, сделав их более привлекательными для разных аудиторий.

Экономическое и культурное значение индустрии настольных игр также велико. Настольные игры способствуют развитию различных навыков, таких как логическое мышление, стратегическое планирование, социальное взаимодействие и командная работа, поэтому находят свое применение во многих областях общественной жизни. Так, например, образовательный потенциал настольных игр признан многими учеными

<sup>83</sup> Дубинин С. В. Роль настольных игр в образовательном процессе // Журнал педагогических исследований. – 2022. – №3. – С. 45-56.

<sup>84</sup> Иноземцев М. П. Как настольные игры захватили мир // Вокруг света. – 2019. – URL: <https://www.vokrugsveta.ru/article/260857/> (дата обращения: 27.05.2024).

<sup>85</sup> Yume Center. Что такое игра Го и зачем она нужна. – URL: <https://yume.center/tpost/b9dp7rtu48-что-такое-игра-go-i-zachem-ona-nuzhna> (дата обращения: 21.05.2024).

и педагогами. Они активно используются в учебных заведениях для развития у детей критического мышления, навыков общения и умения работать в команде. Например, игры такого типа, как «Монополия» и «Кэшфлоу» учат основам экономики и финансовой грамотности, помогая учащимся понимать принципы управления деньгами и ресурсами. С. В. Дубинин<sup>86</sup> отмечает, что использование настольных игр в образовательном процессе позволяет сделать обучение более увлекательным и интерактивным, что способствует лучшему усвоению материала и развитию интереса к учебе.

Настольные игры также находят широкое применение в бизнесе и корпоративной культуре. Они используются в качестве инструментов для тимбилдинга, обучения и развития сотрудников. В корпоративной среде настольные игры способствуют созданию положительной атмосферы, улучшению коммуникации между сотрудниками и повышению уровня доверия. Деловые игры, такие как «Лидерство» и «Бизнес-симуляции», используются для моделирования реальных бизнес-ситуаций, что помогает сотрудникам лучше понимать и решать рабочие задачи. По мнению автора Ким Ю. С.<sup>87</sup>, они помогают снизить уровень стресса, улучшить психологический климат в коллективе и способствуют формированию корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество и взаимопомощь.

Данная сфера настолько активно развивается, что уже существуют различные направления переподготовки такие, как «Менеджмент игровых проектов»<sup>88</sup> в Высшей школе экономики.

Таким образом, смело можно сказать, что настольные игры занимают важное место в современной жизни, оказывая положительное влияние на образование, бизнес, психическое здоровье и социальное взаимодействие. Они продолжают развиваться, внедряя новые механики и темы, что делает их привлекательными для широкого круга потребителей.

Прежде чем говорить о проектном управлении в данной области, стоит разобраться со спецификой игровой индустрии, а также разобрать этапы, которые включает в себя создание игры.

---

<sup>86</sup> Дубинин С. В. Роль настольных игр в образовательном процессе // Журнал педагогических исследований. – 2022. – №3. – С. 45-56.

<sup>87</sup> Kim Y. S. Corporate Training with Board Games: Benefits and Applications. – Harvard Business Review, 2020.

<sup>88</sup> Высшая школа бизнес-информатики НИУ ВШЭ. Программа повышения квалификации "Менеджмент игровых интернет-проектов" [Электронный ресурс]. URL: [https://hsbi.hse.ru/programs/vocational\\_retraining/menedzhment-igrovyykh-internet-proektov/](https://hsbi.hse.ru/programs/vocational_retraining/menedzhment-igrovyykh-internet-proektov/) (дата обращения: 28.05.2024).

Существует ряд особенностей в игровой индустрии, опираясь на который можно и нужно выбирать подход к управлению проектами. Рассмотрим особенности более подробно.

Во-первых, настольные игры требуют значительного вклада креативности на всех этапах разработки. Этот процесс включает генерацию идей, разработку механик и сюжета, создание дизайна и иллюстраций. По мнению многих авторов, в том числе и Истомина С. П.<sup>89</sup>, креативный процесс требует гибкости и способности адаптироваться к изменениям на всех этапах разработки.

Во-вторых, разработчики настольных игр работают с авторами, художниками, графическими дизайнерами и тестировщиками, которые часто имеют творческий склад ума и свою специфику во взаимодействии, работе, мотивации и управлении. На мой взгляд, эти специалисты требуют особого подхода в управлении, учитывающего их творческую натуру и уникальные профессиональные навыки. Сотрудничество с креативными специалистами требует гибкости и деликатного баланса между направлением их работы и предоставлением достаточной свободы для проявления их творческого потенциала. Важно учитывать, что художники и сценаристы могут работать по своим собственным графикам и требуют вдохновения для создания высококачественного контента.

В-третьих, такой этап, как тестирование является неотъемлемой частью разработки настольной игры. Максимов Н. В.<sup>90</sup> подчеркивает, что на этом этапе важно выявить и устранить ошибки, что позволяет минимизировать затраты и улучшить конечный продукт. Важно, чтобы тестирование проводилось на различных группах игроков, что помогает получить разнообразные отзывы и сделать игру более универсальной.

В-четвертых, современные разработчики активно используют социальные сети и платформы краудфандинга (англ. «crowd» – толпа, «funding» – финансирование) для взаимодействия с аудиторией. По мнению Андреева П. В.<sup>91</sup>, мнения и отзывы игроков позволяют вносить коррективы и улучшения на этапах разработки. Это способствует созданию продукта, который лучше отвечает ожиданиям и потребностям целевой аудитории.

Таким образом, успешное проектное управление в разработке настольных игр требует интеграции креативности, гибкости, эффективного взаимодействия с командой

---

<sup>89</sup> Истомин С. П. Управление проектами в игровой индустрии // Издательство "Просвещение", 2020. – 248 с.

<sup>90</sup> Максимов Н. В. Тестирование настольных игр: отечественный и зарубежный опыт // Журнал "Игровая Индустрия", 2022. – №5. – С. 67-80.

<sup>91</sup> Андреев П. В. Краудфандинг в России: настольные игры // Вестник МГИМО, 2021. – №3. – С. 45-56.



и активного учета мнений игроков. Эти аспекты помогают создавать качественные и востребованные продукты, способные удовлетворить разнообразные потребности пользователей и занять значительное место на рынке.

Разработка настольных игр представляет собой сложный и многоступенчатый процесс, включающий несколько ключевых этапов (рис. 9). Каждый из этих этапов требует особого внимания и тщательной проработки, чтобы создать качественный и востребованный продукт.

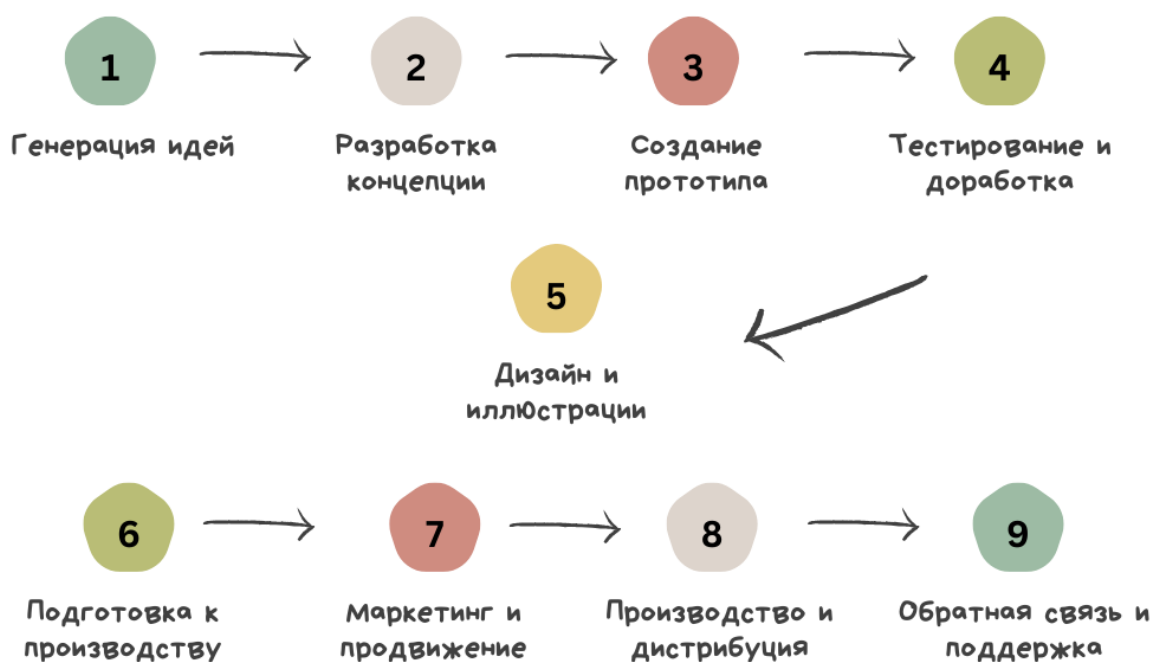


Рисунок 9 – Этапы разработки настольной игры<sup>92</sup>

Важно отметить, что на рисунке 8 этапы с 1-го по 5-й включают в себя непосредственной создание продукта (настольной игры), а следующие процессы, начиная с 6-го, уже имеют характер продвижения и продажи продукта на рынок.

На этапе генерации происходит мозговой штурм, в ходе которого формируются основные концепции будущей игры. Разработчики рассматривают различные темы, механики и сюжетные линии, которые могут быть интересны потенциальным игрокам. Важно оценить оригинальность и потенциал каждой идеи, а также определить целевую аудиторию.

После выбора основной идеи создается концепция игры, включающая описание основных игровых механик, целей и правил. На этом этапе определяется, как будет

<sup>92</sup> Составлено автором

происходить взаимодействие игроков, какие компоненты будут использоваться (карты, фишки, игровое поле и т.д.), и каковы будут основные задачи и победные условия.

Создание прототипа включает в себя разработку первоначальной версии игры с использованием базовых материалов. Это может быть сделано вручную или с использованием цифровых инструментов. Прототип позволяет проверить основные механики и выявить возможные проблемы на раннем этапе.

Далее прототип проходит этапы тестирования с различными группами игроков. Тестирование является неотъемлемой частью разработки настольной игры. Этот этап помогает выявить недочеты и проблемы в игровых механиках, балансе и правилах. На основании отзывов и наблюдений вносятся необходимые изменения и корректировки. Этот процесс может повторяться несколько раз, пока не будет достигнута оптимальная версия игры.

После того как основные механики и правила игры утверждены, начинается работа над дизайном и иллюстрациями. Художники создают визуальные элементы игры, включая игровое поле, карты, фишки и упаковку. Важно, чтобы дизайн был привлекательным и соответствовал общей тематике игры.

На этапе подготовки к производству создается окончательная версия всех компонентов игры. Разработчики сотрудничают с производителями для выбора материалов, печати и упаковки, или же имеют собственный производственный цех. Необходимо также подготовить инструкции и прочие вспомогательные материалы для игроков.

Запуск игры на рынок требует тщательной подготовки маркетинговой кампании. Включает в себя создание рекламных материалов, участие в выставках и конвенциях, взаимодействие с рецензентами и блогерами. Важно донести до целевой аудитории ценность и уникальность продукта.

После успешного маркетингового запуска игра переходит в стадию массового производства и дистрибуции. Производители изготавливают и упаковывают игровые наборы, которые затем распространяются через различные каналы сбыта, а также через краудфандинг-платформы.

После выхода игры на рынок важно продолжать взаимодействие с игроками, собирая отзывы и предложения по улучшению. Разработчики могут выпускать дополнения и обновления к игре, а также организовывать мероприятия и турниры для поддержания интереса к продукту.

Таким образом, каждая стадия разработки настольной игры, начиная от генерации идей и заканчивая производством и дистрибуцией, характеризуется

специфическими особенностями и вызовами, которые требуют специализированного подхода и управления. Креативные элементы, такие как разработка концепции, создание дизайна и иллюстраций, играют ключевую роль в создании уникального и привлекательного продукта. Можно сделать вывод о том, что исходя из особенностей и этапов создания настольных игр, управление данными проектами требует интеграции различных подходов и методологий. Применение наиболее подходящих методов и инструментов на каждом этапе разработки позволяет обеспечить высокое качество конечного продукта и удовлетворить потребности и ожидания игроков. В дальнейшем будут рассмотрены методологии управления проектами, применимые к разработке настольных игр, что позволит углубить понимание их практического применения и повышения эффективности проектной деятельности в этой области.

Agile является одной из самых популярных методологий в сфере управления проектами, особенно там, где требуется высокая степень креативности и гибкости. Основные принципы Agile включают итеративный подход к разработке, постоянное взаимодействие с заказчиком и регулярное получение обратной связи. Эти принципы идеально подходят для разработки настольных игр, где изменения и корректировки неизбежны. Дж. Хайсмит<sup>93</sup> отмечает в своей книге «Agile-управление проектами: создание инновационных продуктов», что данная гибкая методология позволяет командам быстрее адаптироваться к изменениям и улучшать продукт на основе реальных отзывов пользователей. Соответственно, Agile-подход может быть особенно полезен на этапах тестирования и доработки прототипа настольной игры. Регулярное взаимодействие с тестировщиками и получение обратной связи позволяют быстро выявлять и устранять недостатки, улучшая игровой процесс. Например, при разработке игры типа «Каркассон»<sup>94</sup> тестирование и итеративные улучшения помогли создать сбалансированную и увлекательную игру.

Так как при создании настольных игр важную роль играет команда – то, как она сформирована, работает, то Scrum<sup>95</sup>, являющийся одним из популярных фреймворков Agile, также может применяться при разработке настольных игр. Основные принципы Scrum включают разделение проекта на короткие итерации (спринты) и регулярные встречи команды для обсуждения прогресса и планирования дальнейших шагов. Это позволяет команде своевременно находить недочеты в сценариях и т.д., а также

---

<sup>93</sup> Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley Professional, 2009. – 432 p.

<sup>94</sup> Каркассон (игра) // Википедия : свободная энциклопедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Каркассон\\_\(игра\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Каркассон_(игра)) (дата обращения: 28.05.2024).

<sup>95</sup> Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum Alliance, 2017

реагировать на изменения со стороны заказчиков или потребителей и улучшать продукт на каждом этапе.

Как ранее отмечалось, водопадная модель предполагает последовательное выполнение этапов проекта, где каждый этап должен быть полностью завершен перед переходом к следующему. Соответственно, Waterfall-модель эффективна для проектов, где требования к игре стабильны и хорошо определены с самого начала. Это может быть полезно для игр с фиксированными правилами и механиками, где требуется тщательное планирование и последовательное выполнение всех этапов. К таким играм можно отнести типовые игры, которые рассчитаны на массовое производство и продажи.

Гибридные методологии объединяют элементы как классических, так и гибких подходов, что позволяет использовать преимущества обоих подходов. Например, на начальных этапах разработки настольной игры может использоваться Waterfall для тщательного планирования концепции и структуры, а на этапах тестирования и доработки — Agile для быстрой адаптации и улучшения продукта. Андреев<sup>96</sup> подчеркивает, что гибридный подход позволяет сохранить контроль и предсказуемость, одновременно обеспечивая гибкость и адаптивность. Гибридные методологии могут быть особенно полезны в крупных проектах по разработке настольных игр, где важно учитывать как четко определенные требования, так и возможность адаптации на поздних этапах. Например, создание новой версии популярной игры может начаться с детального планирования (Waterfall) и продолжиться итеративными улучшениями на основе обратной связи (Agile).

Для того чтобы систематизировать рассмотренные методологии управления проектами и наглядно продемонстрировать их применимость в разработке настольных игр, ниже представлена сравнительная таблица 6. В ней отражены ключевые преимущества и недостатки каждой методологии, а также примеры их использования в игровой индустрии. Такой подход позволяет более ясно понять, какие методологии наиболее эффективны на разных этапах разработки настольных игр и как они могут быть адаптированы под конкретные потребности проекта.

---

<sup>96</sup> Андреев П.В. Гибридные методологии управления проектами: современные тенденции и перспективы. // Управление проектами и программами. – 2019. – № 3. – С. 45-54

Таблица 6 - Сравнительный анализ методологий управления проектами в области настольных игр<sup>97</sup>

Методология	Преимущества	Недостатки	Примеры применения
Классическая. Водопадная модель (Waterfall)	Высокий уровень контроля и предсказуемости; Четкая документация на каждом этапе; Легкость управления проектом с фиксированными требованиями.	Низкая гибкость и адаптивность к изменениям; Высокие затраты на исправление ошибок на поздних этапах; Трудности в учете изменений в требованиях и ожиданиях.	Подходит для проектов с четко определенными требованиями, таких как классические игры с фиксированными правилами.
Гибкая	Agile	Менее предсказуемый процесс; Требуется высокой дисциплины и самоуправления команды; Меньше контроля над документированием процессов.	Эффективна на этапах тестирования и доработки прототипа, таких как итеративные улучшения игр «Каркассон».
	Scrum	Требуется тщательного планирования и регулярного контроля; Возможны сложности с масштабированием на большие проекты.	Полезен на всех этапах разработки настольной игры, от концепции до производства.
Гибридная	Баланс между контролем и гибкостью; Возможность адаптации под конкретные потребности проекта; Улучшение взаимодействия между различными специалистами.	Сложность в управлении и координации различных методологий; Требуется высокой квалификации и опыта команды.	Подходит для крупных проектов, где важно учитывать как четко определенные требования, так и возможность адаптации на поздних этапах.

Сравнительный анализ показывает, что каждая методология имеет свои преимущества и недостатки, которые могут быть максимально адаптированы к специфике разработки настольных игр. Выбор методологии зависит от конкретных требований проекта, состава команды и этапа разработки. Гибкие методологии, такие как Agile и Scrum, предпочтительны на этапах тестирования и доработки, где важна быстрая адаптация и улучшение. Классические методологии, такие как Waterfall, эффективны для проектов с четко определенными требованиями. Гибридные подходы

<sup>97</sup> Составлено автором

позволяют объединить лучшие черты обеих методологий, что делает их особенно полезными для крупных и сложных проектов.

Примеры успешной реализации настольных игр демонстрируют, как грамотное применение различных методологий управления проектами может привести к созданию популярных и востребованных продуктов. Рассмотрим два примера: «Мафия» (1986) и «Пандемия» (2008).

### **«Мафия» (1986)**

Всемирно известная «Мафия»<sup>98</sup> — это социальная ролевая игра, созданная Дмитрием Давыдовым в 1986 году. Игра представляет собой симуляцию борьбы между двумя группами: мирными жителями и мафией. Игроки пытаются вычислить друг друга, используя дедукцию и психологические уловки. Простота правил и высокая вовлеченность игроков быстро сделали игру популярной. В процессе разработки и доработки «Мафии» Давыдов активно взаимодействовал с игровым сообществом, что позволило совершенствовать правила и механики игры на основе обратной связи. Использование элементов Agile методологии, таких как итеративные улучшения и регулярное тестирование, способствовало созданию успешного продукта.

С точки зрения методологий, Давыдов применил подход, включающий активное взаимодействие с конечными пользователями и адаптацию игры на основе их отзывов. Этот процесс можно считать частично соответствующим Lean методологии, которая фокусируется на создании ценности для клиента и устранении всех видов потерь. Давыдову удалось создать продукт, который активно адаптировался под запросы аудитории, что является одним из ключевых принципов Lean. Важным аспектом стала простота правил и универсальность игры, что позволило ей быть адаптированной для различных культур и аудиторий. В интервью с журналом «Вокруг Света»<sup>99</sup> Давыдов отметил, что адаптивность игры и ее способность объединять людей разных возрастов и культур стали ключевыми факторами ее успеха.

### **«Пандемия» (2008)**

«Пандемия»<sup>100</sup> (Pandemic) представляет собой кооперативную настольную игру, разработанную Мэттом Ликоком и выпущенную компанией Z-Man Games в 2008 году. Игра представляет собой симуляцию глобального кризиса, в которой игроки совместно работают над предотвращением распространения четырех опасных болезней по всему миру. Игроки берут на себя роли различных специалистов, каждый из которых

---

<sup>98</sup> Давыдов Д. Мафия: История создания и развития. – М.: Издательство "Игры и Игрушки", 2010. – 256 с.

<sup>99</sup> Вокруг Света. История игры «Мафия». URL: <https://www.vokrugsveta.ru/article/260857/> (дата обращения: 28.05.2024)

<sup>100</sup> Leacock M. Pandemic. URL: <https://zmangames.com/en/games/pandemic/> (дата обращения: 28.05.2024)

обладает уникальными навыками. Совместно они должны разработать стратегию по борьбе с эпидемиями, лечению заболеваний и нахождению их лекарств.

В процессе разработки игры Ликок активно использовал принципы гибридной методологии, сочетая элементы Agile и традиционных подходов. С одной стороны, итеративное тестирование и постоянное получение обратной связи от тестировщиков помогали оперативно вносить изменения и улучшения, адаптируя игру под запросы игроков. С другой стороны, структурированный процесс разработки и четкое планирование всех этапов позволяли поддерживать высокий уровень контроля над проектом. Ликок отмечает, что гибридный подход помог ему балансировать между необходимостью гибкости и требованием высокой степени предсказуемости.

Массовое производство и дистрибуция также сыграли ключевую роль в успехе «Пандемии». Игра была переведена на множество языков и успешно запущена на международный рынок. Профессор Джейн МакГонигал<sup>101</sup> из Стэнфордского университета подчеркивает, что международная доступность и адаптация под различные культурные контексты значительно расширили аудиторию игры и способствовали ее популярности.

Эти примеры показывают, как грамотное применение различных методологий управления проектами, таких как Lean, Agile и гибридные подходы, в сочетании с креативностью и инновациями, могут привести к созданию успешных настольных игр. Важно учитывать специфику проекта и потребности команды для выбора наиболее подходящей методологии, что позволяет добиться оптимальных результатов на каждом этапе разработки. Как отмечают многие эксперты, включая профессора МакГонигал и Дмитрия Давыдова, успех настольных игр часто зависит от способности команды быстро адаптироваться к изменениям и эффективно взаимодействовать с игроками и тестировщиками.

Таким образом, при выборе методологии управления проектами в игровой индустрии важно учитывать специфику проекта и потребности команды, чтобы выбрать наиболее подходящий подход. Как показывают мнения различных авторов и экспертов, успешное управление проектами в данной сфере требует интеграции различных методологий, обеспечивающей баланс между контролем, гибкостью и адаптивностью.

---

<sup>101</sup> McGonigal J. Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. – New York: Penguin Books, 2011. – 400 p.

## 2. Инициация проекта по созданию настольных игр

### 2.1. Описание бизнес-идеи и его экономическое обоснование

Проект по созданию настольных игр включает в себя создание юридического лица (ИП), которая будет заниматься предпринимательской деятельностью в игровой индустрии, разработка прототипа игры и маркетинговые исследования для выбора эффективной рекламной компании при выходе на рынок. В качестве типа игры, которая будет создана в качестве прототипа, выбраны деловые и бизнес-игры. Выбор основан на двух причинах:

Во-первых, деловые игры способны решать важные проблемы, с которыми сталкиваются как большие организации, так и предприниматели разного уровня. Для молодых организаций одной из таких проблем является необходимость в безопасной среде для моделирования бизнес-ситуаций и разработки решений. Настольные игры предоставляют предпринимателям и менеджерам возможность моделировать сложные бизнес-сценарии и безопасно искать решения для реальных проблем. Для крупного бизнеса эти игры позволяют отрабатывать навыки принятия решений, стратегии и командной работы в условиях, максимально приближенных к реальным. Согласно исследованию профессора Джеймса Томпсона<sup>102</sup>, деловые игры помогают менеджерам лучше понимать динамику бизнес-процессов и взаимодействие различных факторов, что способствует более эффективному управлению организациями.

Во-вторых, актуализация направлений обучения в сфере менеджмента и предпринимательства требует эффективных инструментов для развития необходимых навыков у студентов. В этом контексте бизнес и деловые игры становятся незаменимыми средствами обучения. Они позволяют студентам на практике применять теоретические знания, развивать критическое мышление, командную работу и навыки принятия решений. В учебных заведениях настольные игры все чаще используются для подготовки будущих управленцев и предпринимателей. Стоит отметить, что различные исследования показали, что использование деловых игр в образовательном процессе способствует повышению интереса студентов к предмету и улучшению усвоения материала.

Таким образом, проект по созданию настольной деловой игры будет иметь не только развлекательную, но и значимую практическую и образовательную ценность. Экономическое обоснование будет включать в себя анализ потенциального рынка,

---

<sup>102</sup> Thompson J. Business Simulations and Strategic Management. – Harvard Business Review, 2017. – 368 p.



оценку затрат на разработку, производство и маркетинг, а также прогнозируемые доходы.

Остановимся подробнее на бизнес-идее. Как уже упоминалось, в рамках проекта будет создана компания и разработан бренд под названием «3M Games», специализирующийся на создании настольных игр в разных областях. Однако, выходить на рынок планируется как компания, которая специализируется именно на деловых играх и бизнес-симуляторах.

Брендинг в современных реалиях является актуальным. В связи с этим, название «3M Games» основан на первых инициалах в ФИО инициатора и создателя идеи – Малкиной Марии Михайловны. Таким образом, с развитием компании будет также делаться упор на развитии собственного бренда. Кроме того, сочетание «3M» в названии отражает 3 ценности компании – «Max, Master, Mission», которые означают:

- ✓ максимизацию потенциала игроков, стремление к наилучшим результатам;
- ✓ развитие мастерства в различных бизнес-навыках и компетенциях;
- ✓ фокус на выполнении миссий, достижении стратегических целей и выполнении задач.

Таким образом, концепция компании будет заключаться в создании разнообразных деловых игр и бизнес-симуляторов для массового рынка и корпоративных клиентов, направленных на развитие ключевых навыков, стратегического мышления и командной работы.

Из концепции становится понятно, что планируется выходить на 2 сегмента рынка: B2C и B2B. Более того, в стратегических целях отражен также выход на рынок B2G, если компании удастся достичь высокого уровня качества продукции, ее сертификации и соответствию ГОСТам и другим нормативам в области качества.

- **B2C-сегмент** ориентирован на индивидуальных потребителей, семьи и игровые сообщества, заинтересованные в развивающих и стратегических настольных играх. Этот сегмент предполагает создание типовых игр на массовое производство через разные розничные каналы сбыта. Игры, которые не только развлекают, но и способствуют личному развитию, улучшению навыков критического мышления и стратегического планирования;
- **B2B-сегмент** нацелен на корпоративных клиентов, учебные заведения и профессиональные тренинговые центры. Игры для этого сегмента разрабатываются с учётом потребностей компаний в обучении

сотрудников, повышении их квалификации, развитии командных навыков и улучшении внутренней коммуникации. Предполагаются игры на заказ. Деловые игры и бизнес-симуляторы помогут моделировать реальные бизнес-ситуации, что будет способствовать эффективному обучению и развитию персонала;

- **B2G-сегмент** ориентирован на взаимодействие с государственными учреждениями и организациями. В этом сегменте компания будет предлагать решения для обучения и развития управленческих навыков среди государственных служащих. Успех в этом сегменте требует строгого соответствия продукции всем государственным стандартам и нормативам, что повысит доверие и лояльность государственных заказчиков.

Таким образом, стратегическое развитие компании «3M Games» предполагает создание и продвижение качественных настольных игр, которые будут востребованы как на массовом рынке, так и среди корпоративных, и в стратегических планах государственных клиентов.

В рамках работы компания «3M Games» планируется создание настольных игр в двух направлениях: массовое производство и индивидуальные игры на заказ с учетом требований заказчиков.

**Массовое производство** будет направлено на создание игр для широкого круга потребителей. Эти игры будут рассчитаны на массовый рынок и предназначены для широкого круга аудитории, включая семейные игры, образовательные игры, а также игры для корпоративного и личного использования. В массовом производстве акцент будет сделан на универсальность, доступность и высокое качество продукции. Игры этого направления будут выпускаться большими тиражами и распространяться через розничные сети, онлайн-магазины, специализированные игровые магазины, различные маркетплейсы и официальный сайт / странички в социальных сетях.

**Индивидуальные игры на заказ** будут разрабатываться с учетом специфических требований заказчиков. Этот подход предполагает тесное взаимодействие с клиентами на всех этапах разработки, от концепции до производства. Индивидуальные игры могут включать специализированные корпоративные тренинги или инструменты, уникальные образовательные инструменты для учебных заведений или тематические игры для особых мероприятий. В этом направлении компания будет предлагать услуги по кастомизации, включая разработку уникальных игровых механик,

дизайна и компонентов, что позволит создать продукт, максимально удовлетворяющий потребности клиента.

Такое разделение позволит компании «3M Games» охватить широкий спектр потребителей и адаптировать свою продукцию под различные потребности, что способствует гибкости и устойчивости на рынке.

Для компании был разработан предварительный логотип (рис. 10), который также продуман в деталях. В рамках проекта планируется зарегистрировать его, как товарный знак.



Рисунок 10 – Логотип компании «3M Games»<sup>103</sup>

Логотип компании «3M Games» является не только визуальным символом, но и несет в себе глубокое символическое значение, которое отражает основные ценности и идеологию компании. Цифра «3» с хвостом кита в логотипе символизирует три ключевые ценности компании: «Max, Master, Mission» (англ. «Максимум, Мастерство, Миссия»), которые представляют собой «Три кита». Три кита — так говорят о важном и основном условии, фундаменте чего-либо<sup>104</sup>. Буква «М» в логотипе представляет личный бренд основателя или ключевой команды компании, подчеркивая индивидуальный подход и уникальность. Таким образом, логотип «3M Games» призван вызывать у аудитории положительные ассоциации с профессионализмом, инновациями и надежностью. Он способствует формированию положительного имиджа компании в глазах общественности и потенциальных клиентов, подчёркивая стремление к развитию, мастерству и выполнению миссий.

---

<sup>103</sup> Составлено автором

<sup>104</sup> Насколько устойчивы три кита. URL: <https://bash.news/sputnik/uroki-russkogo/104015-naskolko-ustoychivy-tri-kita> (дата обращения: 29.05.2024)

Цветовая концепция бренда «3M Games» отражает его ключевые ценности и стратегические цели, передавая через цвета определенные ассоциации и эмоции, которые помогают сформировать визуальную идентичность бренда. Основные цвета бренда (синий, персиковый и зеленый) выбраны в соответствии с цветовой системой Pantone Matching System (PMS) от компании Pantone<sup>105</sup> — ведущей мировой компании в области цветовых стандартов и технологий для дизайнеров (рис. 11).

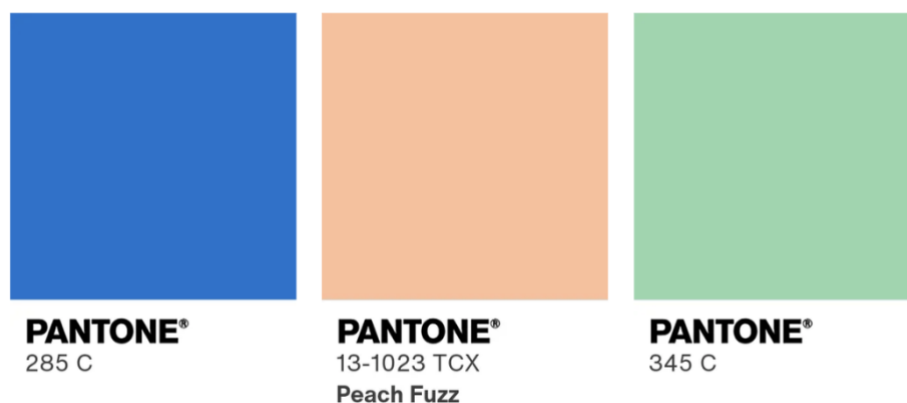


Рисунок 11 - Цветовая концепция компании «3M Games»

— Синий цвет (Pantone 285 C) символизирует надёжность, доверие и профессионализм. Этот цвет помогает создавать ощущение уверенности и стабильности, что особенно важно для деловых и бизнес-игр, направленных на развитие стратегического мышления и командной работы.

— Персиковый цвет (Pantone 13-1023 TCX) является трендом 2024 года и ассоциируется с теплом, креативностью и дружелюбностью. Он придает бренду индивидуальность и привлекает внимание, создавая положительное эмоциональное восприятие у потенциальных клиентов.

— Зелёный цвет (Pantone 345 C) олицетворяет рост, развитие и гармонию. Использование этого цвета подчеркивает ориентацию компании на прогресс, обучение и достижение высоких результатов в бизнесе и менеджменте.

Таким образом, цветовая концепция была разработана с учетом эмоционального воздействия и ассоциативного ряда, который они вызывают у аудитории.

Компания «3M Games» будет предлагать широкий ассортимент настольных деловых и бизнес-игр, направленных на развитие профессиональных навыков, стратегического мышления и лидерства. Ассортимент будет включать:

---

<sup>105</sup> Pantone. URL: <https://www.pantone.com> (дата обращения: 29.05.2024).

1. Массовые продукты. Универсальные игры для широкой аудитории, адаптированные под различные контексты использования.
2. Игры на заказ. Персонализированные игры, созданные под конкретные задачи клиентов, включая корпоративных клиентов, образовательные учреждения.

Более подробно ассортиментные группы рассмотрены и описаны в следующем подпункте 2.2.

Разработка бизнес-модели также является ключевым этапом для успешного функционирования любой компании. Методология Александра Остервальдера предоставляет удобный и структурированный подход к анализу и планированию различных аспектов бизнеса. В основе этой методологии лежит Канвас бизнес-модели, который позволяет визуализировать ключевые элементы компании и их взаимодействие. В условиях современной конкурентной среды особенно важно учитывать все аспекты деятельности, от клиентских сегментов до потоков доходов, чтобы обеспечить устойчивое развитие и рост компании.

Компания «3M Games», специализирующаяся на разработке настольных деловых и бизнес-игр, будет стремиться не только создавать высококачественные продукты, но и эффективно управлять своими ресурсами, взаимодействовать с клиентами и партнерами, а также использовать современные маркетинговые стратегии для продвижения на рынке. Далее будет подробно рассмотрена бизнес-модель компании «3M Games» по методологии А. Остервальдера (Приложение А), включая ключевые ресурсы, виды деятельности, ценностные предложения и каналы сбыта.

Бизнес-модель компании «3M Games» — это тщательно продуманная стратегия, ориентированная на разнообразные целевые аудитории. Разделение клиентских сегментов позволяет адаптировать продукты и маркетинг для каждой группы, увеличивая шансы на успех на рынке.

Ключевые ресурсы включают креативную команду, платформы для продвижения и партнерство с полиграфическими компаниями. Креативность и инновации являются основными драйверами успеха, выделяя компанию среди конкурентов.

Каналы сбыта охватывают онлайн и офлайн платформы. Партнерство с образовательными учреждениями и участие в выставках укрепляют бренд и расширяют клиентскую базу. Специальные приложения подчеркивают индивидуальный подход.

Потоки доходов диверсифицированы и включают продажи массовых и индивидуальных игр, аксессуаров, платные тренинги, партнерские программы и рекламу. Это снижает риски и обеспечивает стабильный денежный поток.

Бизнес-модель «3M Games» демонстрирует глубокое понимание рынка и эффективное использование ресурсов и стратегий, создавая ценность для клиентов. Такой подход позволит компании занять лидирующие позиции на рынке настольных игр и способствовать развитию индустрии.

Важной частью проекта является его экономическое обоснование. Оценку экономической эффективности дают для того, чтобы понять в первую очередь инвесторам, насколько жизнеспособным, достижимым является проект и так ли необходимо вкладывать в него инвестиции.

Создание настольных игр имеет ряд особенностей в рамках привлечения денежных средств. И самая главная из них – это возможность привлечения инвестиций со стороны всех заинтересованных людей с помощью краудфандинга. Как ранее упоминалось в 1-й главе, краудфандинг представляет собой средство осуществления чего-либо (в данном случае – настольных игр) за счет сбора средств от множества заинтересованных людей (иными словами – народное финансирование). Boomstarter<sup>106</sup> – одна из старейших краудфандинговых площадок, на которой начинало свой путь небезызвестное издательство CrowdGames<sup>107</sup> или где на игру про Лапенко<sup>108</sup> собрали более 7 миллионов рублей. Сам автор статьи<sup>109</sup> пишет, что лично собрал средства на свою первую настольную игру через эту площадку в 2016 году. Соответственно, данный метод компании «3M Games» можно держать на вооружении в дальнейшем, когда будет реализовываться много игр на массовый рынок.

Однако, в случае данного проекта, финансирование полностью будет производиться за счет собственных средств. Общая потребность в инвестировании проекта «3M Games» равна 584 503,5 рублей, с учетом заложенных резервных денежных средств. Более подробно статьи инвестиционных затрат будут рассмотрены в пункте 3.3 данной работы. В этом же пункте подробно будет представлен прайс-лист «3M Games».

---

<sup>106</sup> Boomstarter.ru. – [Электронный ресурс]. URL: <https://boomstarter.ru> (дата обращения: 31.05.2024).

<sup>107</sup> Официальный сайт Crowdgames.ru. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.crowdgames.ru> (дата обращения: 31.05.2024).

<sup>108</sup> Официальный сайт Nmstudio.ru. Внутри Лапенко. – [Электронный ресурс]. URL: <https://nmstudio.ru/lapenko> (дата обращения: 31.05.2024).

<sup>109</sup> Народное финансирование для настольных игр 2023: что выбрать // VC.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/677878-narodnoe-finansirovanie-dlya-nastolnyh-igr-2023-chto-vybrat> (дата обращения: 29.05.2024).

Продажи настольных игр зависят от ряда факторов, включая сезонность, маркетинговые усилия, рыночные тренды и конкурентоспособность продукта. В данной стратегии план продаж будет учитываться постепенный выпуск продуктов, а также запуск услуг с начала второго квартала 2025 года. Рассмотрим поподробнее.

Прежде всего, сезонность играет значительную роль в продажах настольных игр. Пиковые продажи ожидаются в предновогодний период и другие праздничные времена, когда люди активно ищут подарки и способы развлечения. Также к началу учебного года, в сентябре и октябре, увеличивается интерес к образовательным и развивающим играм среди преподавателей и студентов. Летние месяцы могут характеризоваться умеренным спросом из-за отпускного сезона, однако хорошо спланированные летние кампании и мероприятия на открытом воздухе могут стимулировать интерес и продажи.

Маркетинговые усилия являются ключевым фактором успеха. Активные рекламные кампании в социальных сетях, таких как ВКонтакте и Telegram, помогают привлечь внимание к продуктам и взаимодействовать с аудиторией. Участие в выставках и конференциях, а также презентации на профильных мероприятиях, играют важную роль в установлении контактов с потенциальными клиентами. Сотрудничество с популярными блогерами и инфлюенсерами для обзоров и рекомендаций игр также существенно увеличивает охват аудитории.

Рыночные тренды, такие как рост интереса к образовательным играм и популяризация корпоративного обучения через игровые механики, открывают новые возможности для роста продаж. Компании все чаще используют настольные игры для тренингов и командообразования, что создает благоприятную среду для продвижения продуктов «3M Games».

Кроме того, такие факторы как отзывчивость к обратной связи, локализация и адаптация игр для различных регионов и культур, социальные и корпоративные события также способствуют увеличению продаж.

Учитывая все эти факторы, был составлен план продаж (Приложение Б), а далее посчитана выручка (Приложение В).

Таким образом, можно увидеть, что планируемая выручка за 2024 год составит 567 000 рублей, это с продажи двух игр, а за 2025 год – 13 878 000 рублей. Специфика деятельности такова, что в первое время будет идти основной доход с массовых игр, далее планируется сделать упор на работе с индивидуальными заказами, тренингами, мероприятиями, так как это более дорогие и рентабельные услуги.

Зная выручку и производственные расходы (Приложение П) можно посчитать планируемую валовую и чистую прибыль компании. Для этого была составлена финансовая модель по кварталам (Приложение Г). В таблице 7 представлена обобщенная информация по годам.

Таблица 7 – Финансовая модель компании «3M Games» по годам<sup>110</sup>

Показатели, руб.	2024	2025
Инвестиции	(553528,5)	-
Выручка	567000	13878000
Себестоимость, в т.ч.	(526 241)	(6 532 887)
Постоянные затраты	(165 044)	(780 175)
Переменные	(361 197)	(5 752 712)
Валовая прибыль	40 759	7 345 113
УСН (15%)	(6113)	(1101766,94)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>(518 883)</b>	<b>6 243 346</b>

Для обеспечения финансовой устойчивости и успешного выполнения всех запланированных задач, необходимо тщательно спланировать и управлять денежными потоками компании. В таблице 8 представлен анализ планируемых денежных потоков, который позволит оценить финансовые результаты деятельности компании «3M Games» на ближайшие годы.

Таблица 8 – Денежные потоки компании «3M Games»<sup>111</sup>

Денежные потоки	Год	
	2024	2025
<b>1. Инвестиционная деятельность</b>		
1.1. Маркетинг	(160 800)	
1.2. Трудовые ресурсы	(133 120)	
1.3. Изготовление печати для юридического лица	(1 250)	
1.4. Регистрация товарного знака	(29 500)	
1.5. Производство игры в тираже 100 шт.	(134 200)	
1.6. Упаковка (коробки) в количестве 100 шт.	(4 900)	
1.7. Печать на коробках	(23 400)	
1.8. Выход на маркетплейсы	(40 000)	
1.9. Резерв ДС	(26 359)	
<b>Итоги ЧДП инвестиционной деятельности</b>	<b>(553 529)</b>	<b>0</b>

<sup>110</sup> Составлено автором

<sup>111</sup> Составлено автором



Денежные потоки	Год	
	2024	2025
<b>2. Операционная деятельность</b>		
2.1. Поступление выручки с продажи игр и оказания услуг	567000	13878000
2.2. Постоянные затраты	(165043,8)	(780 175)
2.3. Переменные затраты	(361196,8)	(5752711,9)
2.4. Налоги (15%)	(6113,9)	(1101766,9)
Итоги ЧДП операционной деятельности	34645	6243346
<b>4.1. За год</b>	<b>(518 883)</b>	<b>6 243 346</b>
<b>4.2. Накопленным итогом</b>	<b>(518 883)</b>	<b>5 724 463</b>
<b>5. Итоговый ЧДП для оценки эффективности</b>	<b>(518 883)</b>	<b>6 243 346</b>

Исходя из денежных потоков можно увидеть, что компания выйдет в профит в чистой прибыли в 2025 году.

Для успешной реализации рассматриваемого проекта необходимо произвести расчеты ряда показателей экономической эффективности:

- Добавленная стоимость проекта (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR);
- Срок окупаемости (DPP);
- Рентабельность инвестиций (PI).

Для определения ставки доходности проекта «3M Games» необходимо учесть несколько ключевых факторов, которые напрямую влияют на принятие инвестиционного решения. В данном случае, выбор ставки дисконтирования обоснован с учетом специфики проекта и предпочтений будущего собственника бизнеса.

Во-первых, важным фактором является то, что заказчик, инициатор и он же руководитель проекта одновременно выступает будущим собственником бизнеса. Это обстоятельство позволяет учесть личные ожидания и предпочтения владельца при расчете требуемой доходности. Таким образом, ставка дисконтирования должна не только отражать рыночные условия, но и соответствовать финансовым ожиданиям и целям инициатора проекта.

Во-вторых, для финансирования проекта будут использованы исключительно собственные денежные средства. Отсутствие привлеченных заёмных средств снижает финансовые риски, связанные с выплатой процентов по кредитам, но также подчеркивает необходимость разумного использования собственных ресурсов. В этом

контексте ставка дисконтирования должна обеспечивать доходность, которая превышает возможную доходность альтернативных инвестиций.

Для расчета ставки дисконтирования будут использованы два основных принципа:

1. **Доходность альтернативных инвестиций.** В данном случае важно изучить текущие процентные ставки по вкладам в отечественных банках. На сегодняшний день ставки по вкладам варьируются, однако для анализа был выбран один из самых надежных и выгодных вариантов – вклад «Лучший %»<sup>112</sup> в Сбербанке. Сбербанк является крупнейшим и наиболее надежным банком России, что делает его предложения особенно привлекательными для инвесторов. Согласно условиям вклада «Лучший %», годовая ставка составляет 18%. Данный вклад является одним из самых выгодных предложений на рынке, что подтверждается сравнением с другими вкладами на специализированных ресурсах, таких как «Сравни.ру»<sup>113</sup> и «Банки.ру»<sup>114</sup>. Таким образом, минимальная требуемая доходность проекта должна быть не ниже этого уровня, чтобы инвестирование в создание бизнеса «3M Games» было более выгодным по сравнению с размещением средств на банковских депозитах.
2. **Желания и предпочтения будущего собственника бизнеса.** Учитывая, что инициатор и будущий собственник бизнеса ожидает определенную доходность от вложенных средств, этот фактор также должен быть включен в расчет. В данном случае собственник рассчитывает на доходность не менее 18% годовых. Этот показатель отражает амбициозные цели собственника и его готовность к активному управлению и развитию проекта для достижения высоких финансовых результатов.

Таким образом, в качестве требуемой доходности (ставки дисконтирования) была выбрана ставка 18%. Однако проект будет рассматриваться не по годам, а по кварталам, соответственно, ставку 18% делим на 4 и получаем 4,5% (ставка дисконтирования квартальная). Далее произведем расчет экономических показателей.

---

<sup>112</sup> Сбербанк. Вклад "Лучший %" [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.com/ru/person/contributions/deposits/luchshiy\\_procent?utm\\_source=sravni&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=frk1\\_vklad\\_povishennaya\\_stavka\\_spring\\_may\\_june\\_2024\\_rk571327gr12666&utm\\_content=584138\\_584185&utm\\_term=invest\\_prioritet](https://www.sberbank.com/ru/person/contributions/deposits/luchshiy_procent?utm_source=sravni&utm_medium=cpc&utm_campaign=frk1_vklad_povishennaya_stavka_spring_may_june_2024_rk571327gr12666&utm_content=584138_584185&utm_term=invest_prioritet) (дата обращения: 16.06.2024).

<sup>113</sup> Сравни.ру. Вклады [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sravni.ru/vklady/> (дата обращения: 16.06.2024).

<sup>114</sup> Банки.ру. Вклады [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/products/deposits/?amount=500000> (дата обращения: 16.06.2024).

Денежные потоки по кварталам представлены в Приложении Д, на основе которых будут делаться следующие расчеты.

**1) Расчет чистой текущей стоимости проекта (NPV):**

$$\begin{aligned} NPV_{4,5\%} &= -553\,529 + \left(\frac{34\,645}{1,045^1}\right) + \left(\frac{321\,882}{1,045^2}\right) + \left(\frac{1\,146\,799}{1,045^3}\right) + \left(\frac{1\,826\,889}{1,045^4}\right) \\ &+ \left(\frac{2\,947\,777}{1,045^5}\right) = -553\,529 + 33\,155,9 + 294\,705,7 + 1\,004\,566,3 + 1\,530\,208,1 \\ &+ 2\,359\,962,9 = 4\,672\,070 \text{ руб.} \end{aligned}$$

**2) Расчет внутренней нормы доходности (IRR):**

$$NPV_{0\%} = -553\,529 + 34\,645 + 321\,882 + 1\,146\,799 + 1\,826\,889 + 2\,947\,777 = 5\,734\,463 \text{ руб.}$$

$$IRR = 18\% + \left(\frac{4\,672\,070 (0\% - 18\%)}{4\,672\,070 - 5\,734\,463}\right) = 18,8\%$$

**3) Расчет срока окупаемости (DPP):**

$$\begin{aligned} DPP: & -553\,529 \quad 33\,155,9 \quad 294\,705,7 \quad 1\,004\,566,3 \\ & \quad \quad \quad -520\,373,1 \quad -225\,667,4 \quad 778\,898,9 \end{aligned}$$

$$\text{Срок окупаемости} = 2 + 225\,667,4 / 778\,898,9 = 2,3 \text{ квартала (7 месяцев)}$$

Проект окупиться в мае 2025 года

**4) Расчет рентабельности инвестиций (PI):**

$$PI = 4\,672\,070 / 553\,529 = 8,4 \text{ рубля}$$

Таким образом, показатели эффективности равны:

$$NPV (18\%) = 4\,672\,070 \text{ руб.}$$

$$IRR = 18,8\%$$

$$DPP = 7 \text{ месяцев}$$

$$PI = 8,4 \text{ руб.}$$

На основе проведенных расчетов можно сделать несколько ключевых выводов, подчеркивающих финансовую жизнеспособность и перспективы данного проекта:

1. При годовой ставке дисконтирования 18%, чистая текущая стоимость проекта (NPV) составляет 4 672 070 рублей. Это положительное значение свидетельствует о том, что проект способен генерировать значительные доходы, превышающие первоначальные инвестиции, с учетом временной стоимости денег. Фактически, это означает, что «3M Games» не просто окупит вложенные средства, но и обеспечит существенный чистый доход, что подтверждает его финансовую привлекательность.

2. Внутренняя норма доходности (IRR) проекта равна 18,8%. Этот показатель превосходит выбранную ставку дисконтирования и ставку доходности по альтернативным инвестициям, например, по вкладу в Сбербанке (18%). Это означает, что проект будет приносить доходность, превышающую стоимость капитала. IRR в 18,8% указывает на высокую эффективность вложений и подтверждает, что проект стоит реализовывать, так как он обеспечит возврат на инвестиции, соответствующий или превышающий ожидания инвестора.

3. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 2,3 квартала, что эквивалентно примерно 7 месяцам. Это означает, что уже к маю 2025 года проект сможет полностью возместить вложенные средства. Быстрый срок окупаемости является существенным преимуществом, так как он снижает инвестиционные риски и позволяет быстрее получить прибыль. В условиях высококонкурентного рынка настольных игр, возможность быстрого возврата инвестиций делает проект особенно привлекательным.

4. Индекс прибыльности (PI) равен 8,4 рубля, что означает, что на каждый вложенный рубль проект принесет 8,4 рубля дохода. Высокий PI демонстрирует отличную рентабельность проекта и подтверждает, что вложенные средства будут использованы с максимальной эффективностью. Это также свидетельствует о потенциале для масштабирования бизнеса, поскольку высокая рентабельность создаёт условия для реинвестирования и дальнейшего роста.

Таким образом, данный проект представляет собой стратегическую инициативу, направленную на создание компании, специализирующейся на разработке настольных деловых и бизнес-игр. Анализ бизнес-идеи показал её высокую практическую и образовательную ценность, что подтверждается востребованностью деловых игр среди корпоративных клиентов и образовательных учреждений.

Финансовая модель проекта демонстрирует значительный потенциал для устойчивого роста и рентабельности. Положительные значения ключевых показателей эффективности, таких как NPV, IRR и DPP, свидетельствуют о высокой финансовой привлекательности проекта. Быстрый срок окупаемости и высокий индекс

прибыльности указывают на возможность оперативного возврата инвестиций и получения значительных доходов.

Разнообразный ассортимент продукции и ориентированность на разные сегменты рынка обеспечивают компании гибкость и адаптивность. Включение в стратегию элементов брендинга и активного маркетинга способствует созданию сильного имиджа и повышению конкурентоспособности на рынке.

Таким образом, проект «3M Games» обладает значительным потенциалом для успешного запуска и долгосрочного развития, обеспечивая высокую доходность и устойчивость в условиях динамично развивающегося рынка настольных игр.

## 2.2. Маркетинговый анализ и стратегия продвижения

В рамках данной работы было проведено маркетинговое исследование, необходимый для определения ключевых трендов и стратегий, а также актуальности применения деловых игр на практике.

Настольные игры переживают значительный рост в последние годы. Согласно отчету Fortune Business Insights<sup>115</sup>, мировой рынок настольных игр был оценен в 13,06 миллиарда долларов США в 2023 году и ожидается, что он достигнет 32 миллиардов долларов к 2032 году, с совокупным годовым темпом роста (CAGR) 10,52%. Этот рост обусловлен множеством факторов, включая рост популярности настольных игр среди взрослых, увеличение числа специализированных магазинов и кафе, а также возрастание интереса к аналоговым развлечениям в эпоху цифровизации<sup>116</sup>.

Российский рынок настольных игр также демонстрирует значительный рост, хотя и с замедлением в последние годы. В 2019 году объем рынка составил около 11,8 млрд рублей, что почти в два раза больше, чем в 2015 году, когда рынок оценивался в 7,6 млрд рублей. Рост интереса к настольным играм в 2020 был стимулирован карантинными мерами, когда многие россияне начали искать альтернативные способы досуга в домашних условиях. Однако, в 2022 году темп роста замедлился и составил 12,8%<sup>117</sup>, что обусловлено повышением цен на игры и снижением покупательной способности населения. Несмотря на это, в 2023 году ожидается небольшой рост рынка

---

<sup>115</sup> Board Games Market Size, Share & Trends Analysis [2032] // Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com> (дата обращения: 29.05.2024).

<sup>116</sup> Board Games Market Size, Analysis | Industry Growth 2032 // IMARC Group. URL: <https://www.imarcgroup.com> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>117</sup> Рост рынка настольных игр замедлился до 12,8% в 2022 году | Тенденции | Новости | AdIndex.ru. URL: [adindex.ru](http://adindex.ru)

на 10-15% за счет ограниченного выбора способов проведения досуга и увеличения популярности локальных игр<sup>118</sup>.

В систематическом обзоре, проведенном Hindawi<sup>119</sup> в 2022 году, рассматривается эмпирическое доказательство эффективности бизнес-симуляционных игр (BSG) в высшем образовании. Обзор включал исследования, которые анализировали учебные результаты, интеграцию BSG в учебные программы и методы оценки. Результаты показали, что BSG способствуют улучшению поведенческих и когнитивных навыков результатов учащихся. Также, в исследовании, опубликованном на платформе Frontiers<sup>120</sup>, рассматривалось влияние виртуальных симуляционных игр на вовлеченность студентов и развитие предпринимательских навыков. Исследование показало, что командная работа и удовлетворенность студентов от участия в симуляционных играх существенно влияют на их учебные результаты и развитие навыков. Командные конфликты, хотя и могут возникать, также способствуют улучшению предпринимательских установок и управленческих навыков студентов.

Кроме того, исследование на платформе Springer<sup>121</sup>, подчеркивает, что геймификация и деловые симуляции в корпоративном обучении улучшают вовлеченность и мотивацию сотрудников. Такие игры создают конкурентную и интерактивную среду, которая способствует лучшему усвоению материала и развитию ключевых профессиональных навыков

После изучения ряда исследований в области применения деловых и бизнес-симуляционных игр в корпоративной и образовательной среде, можно смело делать вывод о том, что создание настольных игр данного типа находит активное применение в жизни общества, актуализация и востребованность растет и продолжит это делать.

Если говорить о географии рынка, то основными центрами роста рынка настольных игр в России являются Москва и Санкт-Петербург. Именно в данных городах отмечается высокая концентрация специализированных магазинов, кафе и клубов настольных игр, а также проводятся крупные игровые мероприятия и конвенции. Рост интереса к настольным играм также отмечается в крупных городах таких, как Казань, Екатеринбург и Новосибирск.

---

<sup>118</sup> Темп роста рынка настольных игр замедлился - Ведомости. URL: [vedomosti.ru](http://vedomosti.ru)

<sup>119</sup> Business Simulation Games in Higher Education: A Systematic Review of Empirical Research // Hindawi. 2022. URL: <https://www.hindawi.com> (дата обращения: 29.05.2024).

<sup>120</sup> Study on the Influence Mechanism of Virtual Simulation Game Learning Experience on Student Engagement and Entrepreneurial Skill Development // Frontiers. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org> (дата обращения: 29.05.2024).

<sup>121</sup> Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment // Springer. URL: [springer.com](http://springer.com) (дата обращения: 29.05.2024).

Особое внимание можно уделить Ярославлю в связи с фактическим расположением компании в этом городе. Если говорить о рынке настольных игр в целом, то в Ярославле он представлен в нескольких направлениях:

- магазины настольных игр в разных районах города (Hobby Games, Мосигра, ИГРИК и др.);
- игровые клубы (игровой клуб Го, ИГРИК);
- кафе и другие общественные места, где можно поиграть в настольные игры (тайм-кафе и др.);
- онлайн-покупки на официальных сайтах и маркетплейсах.

Важно отметить, что в Ярославле есть лишь один прямой конкурент, который занимается разработкой и проведением деловых и бизнес-игр и это – компания «Игры и смыслы»<sup>122</sup>.

Прежде чем приступить к конкурентному анализу, рассмотрим более подробно ассортимент производимой продукции компанией «3M Games». В целом, его можно поделить на 2 основные группы:

Первая группа – массовые продукты. Их основными характеристиками являются универсальность и доступность. Это игры, которые:

- подходят для широкой аудитории и могут быть использованы в различных контекстах - от семейных вечеров (при желании) до корпоративных тренингов;
- разработаны таким образом, чтобы быть доступными и применимыми в разных областях и общественных группах;
- представляют собой также шаблонные настольные игры, которые имеют проверенные и популярные механики, адаптированные под деловую тематику;
- учитывают потребности и интересы различных групп пользователей, включая молодежь, взрослых и профессионалов;
- легко понятны и позволяют быстро вовлечься в игровой процесс.

Также данные игры могут иметь разные визуализации и интерпретации – дорожные карточки, продукты с игровым полем (например, «Монополия», «КэшФлоу», «Бизнес Life»), игры с различными дополнительными материалами, игры к которым будут выпускаться дополнения и так далее. Примерами таких игр массового

---

<sup>122</sup> Games Training. Проведение деловой игры в Ярославле. URL: <https://games-training.ru/provedenie-delovoj-igry-v-yaroslavle/> (дата обращения: 29.05.2024).

производства являются – игра «8 цветов делегирования», игра «Осы от БОССА» и другие продукты компании ProGameGym<sup>123</sup>.

Вторая группа – это игры, разработанные по индивидуальному заказу. В данном случае персонализированный подход начинается с целей игры и может заканчиваться брендированным оформлением материалов, коробки и так далее. В качестве заказчиков могут выступать корпоративные клиенты, учебные и образовательные учреждения, тренеры, коучи и другие профессионалы, которые используют игры в своей работе. Данная группа игр включает в себя следующие аспекты:

- игры, которые решают конкретные задачи клиента, будь то тренировка персонала, обучение студентов или развитие командных навыков;
- разработка кастомизированных сценариев на основе анализа потребностей клиента и внедрение механик, отражающих реальные бизнес-ситуации;
- предоставление услуги постпродажной поддержки и обновления игр, что позволит клиентам адаптировать игры под изменяющиеся нужды.

Стоит отметить, что персональная разработка также будет включать в себя несколько тарифов. Разница между тарифами будет заключаться в объеме предоставляемых услуг и возможностей: чем меньше услуг и функций включено в тариф, тем он дешевле и проще. Более высокие тарифы будут включать дополнительные раунды тестирования, более глубокую кастомизацию, поддержку на более длительный срок, а также премиальные опции, такие как персонализированные тренинги и специализированные игровые сессии.

Конкурентный анализ является следующим важным этапом разработки проекта по созданию настольных деловых и бизнес-игр. Этот процесс помогает понять текущие рыночные тенденции, оценить сильные и слабые стороны конкурентов, а также выявить возможности и угрозы для проекта. В рамках данной дипломной работы конкурентный анализ будет рассматриваться в двух направлениях: прямые и косвенные конкуренты.

Прямые конкуренты - бренды и компании, которые специализируются на создании и производстве настольных деловых и бизнес-игр. Эти конкуренты ориентированы на разработку игр, направленных на развитие профессиональных навыков, стратегического мышления и лидерства. Обязательным критерием для отбора является то, что основной деятельностью компании является именно разработка деловых игр. К ним можно отнести:

---

<sup>123</sup> ProGame Gym. Официальный сайт. URL: <https://www.progamegym.com> (дата обращения: 29.05.2024).



- EBM<sup>124</sup>;
- TIGR Club<sup>125</sup>;
- Игры и смыслы<sup>126</sup>;
- Лаборатория деловых игр<sup>127</sup> и др.

Косвенные конкуренты – производители настольных игр, у которых деловые и бизнес-игры являются лишь одним из направлений. Эти компании не специализируются исключительно на деловых играх, но предлагают их в своем ассортименте. На отечественном рынке к таким можно отнести крупную компанию, специализирующуюся на продаже настольных игр, комиксов и другой сопутствующей продукции – Hobby Games<sup>128</sup>. Также, косвенными конкурентами «3М Games» будут являться:

- GAME & LEARN<sup>129</sup>;
- Mango Games<sup>130</sup>;
- ВИТОВЕ<sup>131</sup> ;
- Key&Key<sup>132</sup>;
- ProGame Gym<sup>133</sup>;
- Product Lab<sup>134</sup> и др.

Далее проведем расширенный конкурентный анализ среди прямых конкурентов (Приложение Е). В качестве критериев были выбраны следующие:

1. Ассортимент продуктов – объем и разнообразие ассортимента настольных деловых и бизнес-игр, а также проверка на наличие уникальных и эксклюзивных предложений;
2. Ценовая политика – ценовой диапазон (при наличии – стоимости продуктов и услуг), проверка на доступность игр для различных сегментов рынка, наличие скидок и программ лояльности;

<sup>124</sup> Development. Business Games. URL: <https://businessgames.ru/development> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>125</sup> ТОК Игра. TIGR Club. URL: <https://tigr.club/tok-game/> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>126</sup> Games Training. Официальный сайт. URL: <https://games-training.ru> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>127</sup> Games for Business. Официальный сайт. URL: <https://games4business.ru> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>128</sup> Hobby Games. Корпоративные подарки. URL: <https://hobbygames.ru/korporativnye-podarki#options> (дата обращения: 29.05.2024).

<sup>129</sup> Business Games. Программа обучения. URL: <https://game-learn.ru/business-games#programma> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>130</sup> Каталог деловых игр. Mango Games. URL: [https://mangogames.ru/catalog\\_delovye\\_igry](https://mangogames.ru/catalog_delovye_igry) (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>131</sup> Деловые игры. ВИТОВЕ. URL: <https://bitobe.ru/delovye-igry/> (дата обращения: 29.05.2024).

<sup>132</sup> Business Game. Key Coaching. URL: [https://key-coaching.ru/business\\_game](https://key-coaching.ru/business_game) (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>133</sup> ProGame Gym. Официальный сайт. URL: <https://www.progamegym.com> (дата обращения: 29.05.2024)

<sup>134</sup> Бизнес-игры. Product Lab. URL: [https://productlab.ru/business\\_games](https://productlab.ru/business_games) (дата обращения: 29.05.2024)

3. Маркетинговая стратегия - каналы продвижения, активность в онлайн-пространстве (наличие и качество контента на сайте, блоге, в социальных сетях) и т.п.;
4. Образовательная ценность – упоминание о соответствии образовательным стандартам и программам, отзывы и рекомендации от образовательных учреждений;
5. Инновационность - внедрение новых технологий и подходов в разработку игр (например, дополненная реальность, геймификация), уникальные игровые механики и концепции;
6. Пользовательский опыт – уровень удовлетворённости клиентов (наличие отзывов и рейтингов на различных сайтах);
7. Корпоративные клиенты и партнерства – наличие крупных кооперативных клиентов и партнеров, а также успешные кейсы и примеры внедрения игр в корпоративную среду.

Анализ ассортимента продуктов и услуг показывает, что все компании предлагают широкий спектр деловых игр и дополнительных услуг. Однако, только «ЕВМ» демонстрирует классическую компанию, которая занимается исключительно разработкой и продажей деловых игр. Своей уникальностью предложений выделяется компания «TIGR Club», предоставляя услуги, связанные с цифровизацией геймификации – т.е. использованием при участии в играх мобильных приложений.

Таким образом, можно заметить, что компании стремятся предлагать не только готовые решения, но и возможность адаптации игр под конкретные нужды клиентов. Это свидетельствует о растущем спросе на индивидуальные решения и кастомизацию продуктов.

«TIGR Club» предоставляет подробную информацию о ценах на свои услуги, что делает процесс выбора для клиентов более прозрачным. «ЕВМ» и «Игры и смыслы» не указывают конкретные цены на свои продукты в общем доступе, что может затруднить предварительный выбор клиентам. Лаборатория деловых игр использует гибкий подход к ценообразованию, предлагая различные формы оплаты и скидки. Прозрачность в ценообразовании становится важным фактором для клиентов. Компании, предоставляющие ясную информацию о стоимости своих услуг, имеют конкурентное преимущество. Гибкость в ценообразовании и наличие скидок также являются привлекательными факторами для клиентов.

Что касается маркетинговой стратегии, то стоит отметить тенденцию спада ведения социальных сетей среди отобранных конкурентов. У компаний «ЕВМ» и

«Игры и смыслы» они отсутствуют вовсе, а «TIGR Club» и «Лаборатория деловых игр» практически не ведут социальные сети, либо не ведут их вообще. Цифровой маркетинг и активное присутствие в социальных сетях являются ключевыми элементами успешной маркетинговой стратегии в современном мире. Компании, активно использующие эти каналы, получают возможность взаимодействовать с более широкой аудиторией и поддерживать постоянную связь с клиентами.

«ЕВМ» активно используют современные методики и технологии для разработки своих игр, а «Игры и смыслы» освещают свое сотрудничество с образовательными организациями, что повышает их образовательную ценность. «TIGR Club» выделяется использованием мобильных приложений и других цифровых решений, демонстрируя высокую степень инновационности. Современные образовательные технологии и цифровые решения играют важную роль в разработке деловых игр, однако среди конкурентов лишь один может предложить подобные решения клиенту. Компании, инвестирующие в инновации, могут предложить своим клиентам более эффективные и интересные решения для обучения и развития, так что это будет являться отличным конкурентным преимуществом.

«TIGR Club» и «Лаборатория деловых игр» предоставляют положительные отзывы клиентов, что повышает доверие к бренду и уменьшает сомнения в нереальности отзывов. Отзывы в виде благодарственных писем и видеообзоров помогают улучшить восприятие бренда и демонстрируют высокую удовлетворенность клиентов. Положительные отзывы и рекомендации клиентов являются важным элементом в построении доверия и репутации компании. Компании, активно работающие над улучшением пользовательского опыта и предоставляющие отзывы клиентов, имеют преимущество на рынке.

ЕВМ не указывает своих корпоративных клиентов на официальном сайте, что может создавать впечатление недостаточной открытости. «TIGR Club» и «Лаборатория деловых игр» имеют множество клиентов и партнеров в различных отраслях, что свидетельствует о высоком уровне доверия к их продуктам и услугам. Наличие крупных корпоративных клиентов и партнерств является важным индикатором надежности и качества услуг компании. Компании, демонстрирующие успешные кейсы и сотрудничество с известными брендами, имеют значительное конкурентное преимущество.

Таким образом, на основании проведенного анализа, логично перейти к рассмотрению преимуществ и недостатков каждой компании в следующей таблице

(таблица 9), что позволит глубже понять их конкурентные позиции и определить области для улучшения.

Таблица 9 – **Преимущества и недостатки прямых конкурентов бренда «3М Games»**<sup>135</sup>

<b>Конкурент</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
ЕВМ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большой ассортимент готовых деловых игр (более 45 штук);</li> <li>- С каждой игрой можно ознакомиться подробнее через презентацию;</li> <li>- Подбор игр по компетенциям;</li> <li>- Наличие образовательной ценности благодаря использованию современных методик.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие прозрачной ценовой политики на официальном сайте;</li> <li>- Отсутствие информации о корпоративных клиентах и партнёрства;</li> <li>- Отсутствие социальных сетей.</li> </ul>
TIGR Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий спектр услуг, включая деловые игры, рабочие сессии, мобильные приложения и консалтинг;</li> <li>- Прозрачная ценовая политика, подробное описание стоимости услуг;</li> <li>- Использование мобильных приложений для геймификации;</li> <li>- Стильный и удобный сайт;</li> <li>- На сайте отмечены мастера с фотографиями, что создает ощущение более близкого знакомства;</li> <li>- Наличие крупных партнеров, которые указаны на сайте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая стоимость услуг, что может ограничить доступность для небольших компаний;</li> <li>- Ограниченное ведение социальных сетей;</li> <li>- Отсутствие отзывов на сайте.</li> </ul>
Лаборатория деловых игр	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гибкий подход к ценообразованию, предлагающий различные формы оплаты и скидки;</li> <li>- Большая база деловых игр и комплексные решения для корпоративного обучения;</li> <li>- Положительные отзывы клиентов, укрепляющие доверие к бренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаток информации о конкретных играх и их характеристиках;</li> <li>- Ограниченная активность в социальных сетях;</li> <li>- Неудобный для ознакомления с продукцией и услугами сайт.</li> </ul>
Игры и смыслы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие отзывов от крупных предприятий и компаний;</li> <li>- Сотрудничество с образовательными учреждениями;</li> <li>- На сайте отмечены мастера с фотографиями, что создает ощущение более близкого знакомства;</li> <li>- Ведение Telegram-канала;</li> <li>- Есть возможность выбора /подбора игры исходя из: компетенции желаемой, кол-ва человек, времени игры и формата проведения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие конкретных цен на услуги в общем доступе;</li> <li>- Неудобный для ознакомления с продукцией и услугами сайт.</li> </ul>

На основе данной таблицы можно дать следующие рекомендации, на основе которых новый бренд «3М Games» сможет выйти на рынок конкурентоспособным:

<sup>135</sup> Составлено автором

### Ассортимент

- 1) Разработать широкий ассортимент готовых игр, охватывающих различные аспекты бизнес-обучения, развития навыков, которые можно также адаптировать под деятельность образовательных учреждений;
- 2) Внедрить возможность кастомизации игр под конкретные нужды клиентов, что позволит привлекать корпоративных клиентов и не только с уникальными требованиями;

### Ценообразование и маркетинговые стратегии

- 1) Разработать качественный кликабельный «продающий» сайт, который будет содержать в себе достаточное количество информации: о бренде, о продуктах/услугах компании и их стоимости, ссылки на все социальные сети. Также предоставить выбор потенциальному клиенту удобного для него способа связи с компанией (звонок, мессенджеры, почта);
- 2) Внедрить гибкую систему ценообразования, предлагая скидки и различные формы оплаты для привлечения широкого круга клиентов;
- 3) Обеспечить прозрачность в ценообразовании, предоставляя детализированную информацию о стоимости всех услуг и продуктов;
- 4) Обеспечить ценообразование таким образом, чтобы была возможность выйти на разные сегменты рынка;
- 5) Активно использовать цифровой маркетинг, включая социальные сети, блоги и видеоконтент, для привлечения и удержания клиентов. Иными словами, быть в тренде.

### Образовательная ценность и инновационность

- 1) Изучить программы обучения, стандарты, качество и делать продукты, опираясь на них;
- 2) В дальнейшем начать инвестировать в развитие цифровых решений для повышения интерактивности и привлекательности игр (например, какие-то базовые интеграции настольной игры с онлайн или виртуальной реальностью).

### Пользовательский опыт и отзывы

- 1) Активно собирать и публиковать отзывы клиентов, включая видеообзоры и благодарственные письма, для повышения доверия и привлечения новых клиентов;
- 2) Создать систему обратной связи для постоянного улучшения продуктов и услуг на основе отзывов клиентов.

### Корпоративные клиенты и партнёрства

- 1) Расширить ЦА - выйти на сотрудничество с новой нишей – блогеры-эксперты, которые хотят запускать свои курсы, специалисты из бьюти и фитнес сфер. Это станет одной из уникальностей продуктов бренда;
- 2) Публиковать успешные кейсы и примеры сотрудничества с известными брендами для повышения доверия и репутации компании.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что компания «3M Games» имеет все шансы успешно выйти на рынок и стать конкурентоспособной. Для этого необходимо создать разнообразный ассортимент готовых и кастомизируемых игр, обеспечить прозрачность и гибкость ценообразования, активно использовать цифровой маркетинг и социальные сети, инвестировать в образовательные и инновационные технологии, а также активно собирать и публиковать отзывы клиентов. Кроме того, сотрудничество с новыми нишевыми партнерами и публикация успешных кейсов помогут укрепить доверие и репутацию компании на рынке.

Для комплексного анализа текущего состояния компании «3M Games» и оценки её стратегических перспектив важно провести SWOT-анализ (таблица 10). Этот метод позволяет всесторонне рассмотреть внутренние и внешние факторы, которые могут влиять на развитие компании. SWOT-анализ включает в себя выявление сильных и слабых сторон компании, а также определение возможностей и угроз внешней среды. Проведение такого анализа является критически важным для формирования эффективных стратегий и планов, направленных на укрепление рыночных позиций компании и обеспечение её устойчивого роста.

Таблица 10 – SWOT-анализ компании «3M Games»<sup>136</sup>

<b>SWOT-анализ компании</b>	
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деловые и бизнес-игры могут быть использованы в различных сферах – от образования до корпоративных тренингов;</li> <li>- Сотрудничество с университетами и бизнес-школами для интеграции игр в учебные программы;</li> <li>- Креативная команда;</li> <li>- Использование качественных материалов и профессиональный подход к производству;</li> <li>- Оперативное внесение изменений и улучшений на основе обратной связи от игроков;</li> <li>- Разработанный узнаваемый бренд и логотип, вызывающие положительные ассоциации у клиентов;</li> <li>- Способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и в потребностях клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограниченный бюджет на маркетинг и разработку новых продуктов;</li> <li>- Новая компания может сталкиваться с трудностями в завоевании доверия клиентов;</li> <li>- Риск задержек и проблем с качеством материалов для производства игр;</li> <li>- Сложность конкурирования с более крупными и известными брендами на рынке настольных игр.</li> </ul>

<sup>136</sup> Составлено автором

<b>SWOT-анализ компании</b>	
<b>Возможности (Opportunities):</b>	<b>Угрозы (Threats):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка новых игр для различных целевых аудиторий, включая образовательные и корпоративные сегменты;</li> <li>- Возможность расширения географического присутствия и увеличения продаж за рубежом;</li> <li>- Внедрение онлайн-версий игр и создание мобильных приложений для расширения аудитории;</li> <li>- Привлечение дополнительных средств через платформы краудфандинга для финансирования новых проектов;</li> <li>- Разработка обучающих программ и семинаров на основе деловых игр для компаний и учебных заведений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень конкуренции со стороны других производителей настольных игр;</li> <li>- Влияние экономических кризисов на покупательскую способность и инвестиции в индустрию;</li> <li>- Риск копирования идей и продуктов конкурентами;</li> <li>- Возможность получения негативных отзывов, которые могут повлиять на репутацию компании.</li> </ul>

Проведенный SWOT-анализ компании «3M Games» позволяет сделать несколько важных выводов, которые помогут в дальнейшем стратегическом планировании и принятии решений. Во-первых, компания обладает значительными внутренними ресурсами и сильными сторонами, такими как разнообразные продукты, креативная команда и гибкость в адаптации к изменяющимся условиям рынка. Эти аспекты могут стать основой для разработки успешной стратегии, направленной на укрепление позиций компании на рынке настольных игр.

Во-вторых, анализ показывает, что существует множество внешних возможностей для роста, таких как расширение ассортимента, выход на международные рынки и использование цифровых платформ для распространения продукции. Важно использовать эти возможности для диверсификации и увеличения доходов компании.

Однако, также необходимо учитывать существующие угрозы и слабые стороны. Высокий уровень конкуренции, экономическая нестабильность и возможные проблемы с защитой интеллектуальной собственности требуют тщательного мониторинга и разработки мер по их минимизации. Важно развивать стратегии управления рисками, которые помогут компании быть готовой к возможным внешним и внутренним вызовам.

В-третьих, для успешного продвижения на рынке настольных игр важно фокусироваться на маркетинговых стратегиях, адаптированных к российскому рынку, и использовать различные каналы продвижения для охвата целевой аудитории. Эффективное использование событийного маркетинга, интернет-маркетинга и партнерства с образовательными учреждениями может значительно повысить узнаваемость бренда и стимулировать продажи.

Перейдем к следующему важному шагу при разработке маркетинговой стратегии – определению целевой аудитории (ЦА). Целевая аудитория в контексте маркетинга определяется как группа потребителей, на которую направлена маркетинговая кампания. Эта группа отличается специфическими характеристиками, такими как возраст, пол, доход, интересы, потребности и поведение. Согласно Филипу Котлеру<sup>137</sup>, автору самой популярной книги в сфере маркетинга – «Основы маркетинга», понимание целевой аудитории включает анализ её нужд и запросов, что позволяет эффективно сегментировать рынок и адаптировать продукт и рекламные сообщения для удовлетворения этих нужд. Даниэль Канеман<sup>138</sup>, автор не менее популярной книги «Думай медленно... решай быстро», подчеркивает, что принятие решений целевой аудиторией может быть обусловлено как логическими, так и эмоциональными факторами.

Целевую аудиторию продукции компании «3M Games» можно разделить на 4 группы:

1. Руководители – люди, занимающие должности руководящего звена (менеджмента), а также люди, управляющие собственным бизнесом, в котором есть потребность в управлении людьми или группой (группами) людей;
2. Преподаватели;
3. Любители настольных игр;
4. Корпоративные клиенты – компании и организации, которым игры необходимы для целей тимбилдинга, обучения и развития сотрудников, а также тренинговые и консалтинговые компании.

Рассмотрим более подробно.

Руководители, занимающие должности менеджмента, а также владельцы бизнеса являются важной целевой аудиторией для продукции компании «3M Games». Эти люди ежедневно сталкиваются с необходимостью управления командой, принятия стратегических решений и эффективного взаимодействия с подчиненными. Настольные деловые игры предоставляют им возможность развивать эти навыки в безопасной и интерактивной среде, что способствует улучшению командной работы и повышению продуктивности. Например, игры, моделирующие бизнес-ситуации, позволяют руководителям отрабатывать сценарии принятия решений, анализировать последствия своих действий и развивать стратегическое мышление.

---

<sup>137</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 944 с.

<sup>138</sup> Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2017. – 656 с.



Преподаватели и студенты также являются важной целевой аудиторией для «3М Games». В образовательных учреждениях деловые игры становятся все более популярными инструментами для обучения и развития студентов. Такие игры помогают учащимся применять теоретические знания на практике, развивая критическое мышление, навыки командной работы и способности к принятию решений. Преподаватели используют настольные игры для иллюстрации сложных концепций и создания интерактивной учебной среды, что делает процесс обучения более увлекательным и эффективным.

Любители настольных игр представляют собой значительный сегмент целевой аудитории для компании «3М Games». Эти энтузиасты ищут новые и увлекательные игры, которые предлагают не только развлечение, но и возможность развить различные навыки. Настольные деловые игры, благодаря своей образовательной и стратегической составляющей, привлекают внимание этой аудитории, предлагая им уникальные игровые механики и вызовы. Регулярные игроки настольных игр ценят качественный дизайн, увлекательные сюжеты и разнообразие игровых сценариев, которые смогут предложить продукты «3М Games».

Корпоративные клиенты включают компании и организации, которым настольные игры необходимы для целей тимбилдинга, обучения и развития сотрудников. В этом сегменте также находятся тренинговые и консалтинговые компании, использующие игры в своих обучающих программах. Деловые игры помогают корпоративным клиентам улучшить внутренние процессы, развить лидерские качества сотрудников и повысить уровень командного взаимодействия. Например, компании могут использовать игры для моделирования бизнес-процессов, обучения персонала стратегическому планированию и улучшению навыков коммуникации.

Следовательно, в зависимости от группы целевой аудитории, для продукции бренда «3М Games» будут разработаны различные способы продвижения. Для более точного представления была составлена таблица (Приложение Ж), которая отображает проанализированные потребности целевых аудиторий, их ценности и наиболее эффективные методы продвижения.

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что каждая целевая аудитория обладает уникальными потребностями и ценностями, что требует индивидуального подхода к продвижению настольных деловых игр. Для руководителей важны инструменты для развития управленческих навыков и командообразования, поэтому эффективными методами продвижения являются специализированные вебинары и

деловые конференции. Участие в крупных профессиональных конференциях и форумах, таких как «Форум лидеров бизнеса» или «Конференция по стратегическому менеджменту». На стендах можно показывать примеры успешного применения игр в бизнесе и проводить мини-сессии для участников. Важно привлекать внимание через российские профессиональные издания и порталы, такие как «Коммерсантъ» и «РБК». Также актуально будет организация и проведение специализированных семинаров и тренингов, направленных на развитие управленческих и стратегических навыков. В России такие мероприятия можно проводить в сотрудничестве с ведущими бизнес-школами, такими как Сколково или Высшая школа экономики. В рамках таких мероприятий можно демонстрировать использование настольных деловых игр для решения реальных бизнес-задач. Размещение статей и обзоров в известных российских бизнес-журналах, таких как «Эксперт», «Секрет фирмы» и других. Эти публикации могут включать кейс-стадии успешного применения игр и интервью с топ-менеджерами, использующими настольные игры в своих компаниях.

Преподаватели ценят интерактивные и практические методики обучения, что делает семинары и мастер-классы, а также публикации в научных изданиях важными способами продвижения. Здесь отличным способом продвижения будет проведение образовательных семинаров и мастер-классов в университетах и колледжах. Подобные мероприятия можно организовывать в сотрудничестве с ведущими учебными заведениями, такими как ЯрГУ им. П.Г. Демидова, МГУ, СПбГУ, РАНХиГС и др. Во время таких мероприятий можно сделать специальную зону, где студенты и преподаватели смогут ознакомиться с продукцией бренда и сыграть в предоставленный демо-кейс, чтобы показать, как игры помогают студентам развивать критическое мышление и применять теоретические знания на практике. Кроме того, можно будет участвовать в академических конференциях и форумах, таких как «Конференция по педагогике и обучению» или «Форум инновационных образовательных технологий». На этих мероприятиях можно проводить презентации и демонстрации, а также раздавать образцы игр для ознакомления. Что касается размещения статей и обзоров в научных журналах и образовательных платформах, то данные публикации могут включать результаты исследований об эффективности использования настольных игр в обучении.

Любители настольных игр ищут качественное развлечение и новые игровые механики, поэтому маркетинг через социальные сети, участие в игровых конвенциях и партнерства с популярными блогерами становятся ключевыми стратегиями. Участие в российских игровых конвенциях, таких как «Игрокон» или «Comic Con Russia», где

можно представить новые игры, провести демонстрационные сессии и привлечь внимание любителей настольных игр. Можно организовывать специальные мероприятия и турниры для демонстрации возможностей игр. Работа с блогерами и рецензентами, специализирующимися на настольных играх. Размещение обзоров и рецензий в популярных изданиях, таких как «Настолкомания» или «Игровед», поможет привлечь внимание к новым продуктам.

Корпоративные клиенты, нацеленные на тимбилдинг и развитие сотрудников, требуют интеграции игр в корпоративные тренинги и прямые продажи через бизнес-конференции. Организация и проведение корпоративных мероприятий, направленных на улучшение командной работы и повышение эффективности сотрудников. Такие мероприятия можно проводить в партнерстве с крупными российскими компаниями и бизнес-школами. Кроме того, стоит работать с отделами по управлению персоналом в крупных компаниях – предоставлять демонстрационные игры и проводить тестовые сессии для HR-менеджеров, чтобы показать, как игры могут использоваться для обучения и развития сотрудников.

Таким образом, каждая целевая аудитория требует уникального подхода, что подчеркивает необходимость адаптивной маркетинговой стратегии. Грамотно разработанные и внедренные методы продвижения обеспечат широкое распространение и признание настольных игр бренда «3M Games», удовлетворяя потребности различных сегментов рынка и способствуя их успешной коммерциализации.

В рамках проекта планируется запустить контекстную рекламу в Яндекс Директ<sup>139</sup> - динамические объявления и смарт-баннеры. В Яндекс - минимальный бюджет для старта — 300 Р (без НДС). Также, будет создан паблик во ВКонтакте<sup>140</sup>, и таргетированная реклама будет запущена на данной площадке. В данном случае достаточно 500 рублей для запуска. Кроме того, ВКонтакте предлагает до 10 000 рублей бонусов на первую кампанию. В целом, затраты на маркетинг составят 160 800 рублей, более подробно статьи затрат представлены в таблице ниже.

---

<sup>139</sup> Официальный сайт Yandex.ru. Яндекс Реклама. – [Электронный ресурс]. URL: [https://yandex.ru/project/direct/performance/google/main?utm\\_source=google\\_search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=GA\\_SEA\\_YDirect\\_main\\_brand\\_cpc\\_desktop\\_24\\_05&utm\\_content=1008311&utm\\_term=яндке%20реклама&gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1IGF7snJhgMVWbKDBx1o4RZnEAAYASAAEgJQfPD\\_BwE](https://yandex.ru/project/direct/performance/google/main?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=GA_SEA_YDirect_main_brand_cpc_desktop_24_05&utm_content=1008311&utm_term=яндке%20реклама&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1IGF7snJhgMVWbKDBx1o4RZnEAAYASAAEgJQfPD_BwE) (дата обращения: 31.05.2024).

<sup>140</sup> Официальный сайт VK. Реклама ВКонтакте. – [Электронный ресурс]. URL: <https://ads.vk.com> (дата обращения: 31.05.2024).

Таблица 11 – Маркетинговые затраты<sup>141</sup>

Тип коммуникации	Количество	Стоимость, руб.
Контекстная реклама в Яндекс.Директ + товарная реклама	2 месяца	30 000 <sup>142</sup>
Реклама ВКонтакте	2 месяца	35 000 <sup>143</sup>
Реклама в каналах Телеграм	13 каналов по 1 посту	26 000
Партнерские программы, коллаборации	На постоянной основе	0
Взаимная реклама, предоставление скидок на продукты партнеров	На постоянной основе	0
Продвижение через местных блогеров по бартеру	20 человек	26 400
Участие в выставках и мероприятиях	3 выставки за год	5000
Предоставление демоверсий игр в образовательные учреждения	20 учреждений по 1 игре	26400
Организация игры среди желающих	1 раз	12 000
<b>Итого</b>		<b>160 800</b>

Стратегический менеджмент – важная часть управления любой компанией, которая хочет масштабироваться. После реализации данного проекта, т.е. успешного выхода на рынок, создания первого прототипа, формирования команды и настройки маркетинга, компания «3M Games» должна будет сосредоточиться на дальнейших шагах, которые помогут укрепить ее позиции и обеспечить устойчивый рост. Важно разработать долгосрочную стратегию, направленную на масштабирование бизнеса, выход на новые рынки, улучшение клиентского опыта и укрепление бренда. Взгляд создателя бренда на будущее развитие с разных сторон (таблица 12):

Таблица 12 – Стратегия развития компании и бренда «3M Games»<sup>144</sup>

Период, в годах	Направление	Краткое описание
2025-2027	Масштабирование и кастомизация продукции	- Расширение ассортимента готовых игр; - Создание mascota; - Выход на новые ниши (фитнес, блогеры-эксперты и т.п.); - Крупные рекламные интеграции.
2028-2029	Запуск тренингов и курсов	- Создание платформы для онлайн и оффлайн тренингов;

<sup>141</sup> Составлено автором

<sup>142</sup> Яндекс.Директ. Цены на рекламу [Электронный ресурс] // Яндекс URL: <https://yandex.ru/adv/prices-common> (дата обращения: 01.06.2024).

<sup>143</sup> VK Public Costs [Электронный ресурс] // URL: <https://www.some-url.com> (дата обращения: 01.06.2024).

<sup>144</sup> Составлено автором

Период, в годах	Направление	Краткое описание
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка сертификационных программ для коучей, бизнес-тренеров, руководителей и т.д.;</li> <li>- Организация различных тематических съездов и интенсивов.</li> </ul>
2030-2033	Вхождение в сегмент B2G	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество с государственными учебными учреждениями;</li> <li>- Разработка игр для государственных структур.</li> </ul>
2034-2037	Выход на международный рынок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевод игр на основные мировые языки;</li> <li>- Сотрудничество с международными дистрибьюторами и учреждениями;</li> <li>- Участие в международных выставках.</li> </ul>
2038-2040	Программа обучения по развитию игрового бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка учебных курсов по игровому бизнесу;</li> <li>- Партнерство с университетами и колледжами по всему миру.</li> </ul>

В ближайшие годы, в период 2025-2027 годов, компания «3M Games» сосредоточится на расширении ассортимента продуктов, адаптируя их для образовательных учреждений и корпоративных клиентов. Внедрение кастомизации игр привлечет новых заказчиков, а создание фирменного маскота укрепит бренд.

В 2028-2029 годах планируется запуск платформы для тренингов и курсов по деловым играм в онлайн и оффлайн форматах, а также сертификационных программ для тренеров.

С 2030 по 2033 годы планируется сотрудничество с учебными государственными учреждениями, адаптируя игры для образовательных нужд.

В период 2034-2037 годов компания выйдет на международный рынок, переведя игры на основные мировые языки и сотрудничая с международными дистрибьюторами и образовательными учреждениями.

В 2038-2040 годах планируется разработка учебных курсов по игровому бизнесу и партнерство с университетами и колледжами для внедрения программ и подготовки специалистов.

Стратегия развития компании «3M Games» включает масштабирование продукции, выход на международный рынок, сотрудничество с государственными учреждениями, запуск тренингов и курсов, а также внедрение учебных программ, создавая устойчивую основу для долгосрочного роста и успеха компании.

Проведенный маркетинговый анализ и разработанная стратегия продвижения позволяют сделать несколько ключевых выводов, которые подчеркивают потенциал и перспективы компании «3M Games» на рынке настольных деловых и бизнес-игр.

Во-первых, рынок настольных игр как в мире, так и в России, показывает устойчивый рост. В 2023 году мировой рынок настольных игр оценивался в 13,06 миллиарда долларов США, и прогнозируется его увеличение до 32 миллиардов долларов США к 2032 году. Это подтверждает устойчивую востребованность настольных игр среди различных категорий потребителей, включая корпоративных клиентов и образовательные учреждения. В России рынок настольных игр также стабильно развивается, несмотря на некоторые экономические колебания. Это указывает на растущий интерес к аналоговым развлечениям и образовательным продуктам, что создает благоприятные условия для выхода на рынок новой компании.

Во-вторых, анализ конкурентного окружения и уникальных характеристик продуктов компании «3M Games» выявил значительный потенциал для завоевания рынка. Основные уникальные характеристики продуктов компании включают: гибкость и кастомизация, образовательная ценность, разнообразие ассортимента, высокое качество продукции.

В-третьих, маркетинговая стратегия компании включает использование множества каналов продвижения, таких как социальные сети, партнерство с блогерами, участие в выставках и взаимодействие с образовательными учреждениями. Этот многофакторный подход позволяет охватить широкую аудиторию и обеспечить устойчивый спрос на продукцию. В дальнейшем цифровые технологии и интеграция с мобильными приложениями создают дополнительные преимущества, позволяя компании оставаться конкурентоспособной в условиях цифровой трансформации.

В-четвертых, конкурентный анализ показал, что компания «3M Games» имеет значительное преимущество благодаря прозрачной ценовой политике, высокому уровню кастомизации продуктов, ориентации на разные сегменты, работа с новой нишей – геймификация существующих учебных курсов различных экспертов в разных областях. Эти факторы позволяют компании эффективно конкурировать на рынке, привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

В заключение, маркетинговый анализ и стратегия продвижения компании «3M Games» демонстрируют высокий потенциал для успешного выхода на рынок и дальнейшего роста. Комплексный подход к продвижению, учет потребностей различных сегментов целевой аудитории и внедрение инноваций позволяют компании занять лидирующие позиции на рынке настольных деловых и бизнес-игр, обеспечивая устойчивое развитие и финансовую стабильность.

### 2.3. Заинтересованные стороны и команда проекта

Важным элементом успешного выполнения любого проекта является эффективная работа команды проекта и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Необходимо учитывать интересы и влияние всех заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны включают всех участников и организации, которые могут оказать влияние на проект или на которых может повлиять его реализация (рис. 12).



Рисунок 12 – Основные участники проекта<sup>145</sup>

В контексте компании «3M Games» ключевыми заинтересованными сторонами являются внутренние и внешние участники проекта.

Внутренние заинтересованные стороны включают команду проекта, которая непосредственно занимается разработкой и продвижением игр. К ним относятся владельцы бизнеса, разработчики, дизайнеры, маркетологи и другие специалисты, обеспечивающие создание и запуск продукта.

Внешние заинтересованные стороны включают клиентов (как индивидуальных, так и корпоративных), поставщиков материалов и услуг (например, полиграфические компании), партнеров по дистрибуции, а также регулирующие и сертифицирующие органы. Важно также учитывать мнение инвесторов и краудфандинг-платформ, которые могут финансировать проект на начальном этапе.

Учитывая разнообразие заинтересованных сторон, необходимо выстроить реестр заинтересованных сторон проекта (приложение И), а также эффективную систему

<sup>145</sup> Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И.Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.

коммуникации и управления их ожиданиями, что обеспечит успешное выполнение проекта и его дальнейшее развитие.

В рамках данной работы был проведен также анализ и классификация потенциального влияния заинтересованных сторон проекта «3М Games», который представляет собой создание матрицы (табл. 13), которая наглядно демонстрирует уровень взаимодействия с каждой заинтересованной стороной, основываясь на их властных полномочиях и интересе к проекту.

Таблица 13 - **Заинтересованные стороны/группы заинтересованных сторон проекта<sup>146</sup>**

Код	Фамилия, инициалы / группа	Должность / организация	Полномочия	Интерес к проекту
А	Малкина М.М.	Руководитель проекта «3М Games»	Значительные	Существенный
В	Команда проекта	Команда проекта «3М Games»	Умеренные	Существенный
С	Банк	Сбер	Умеренные	Несущественный
С	Государственная организация	Роспатент	Умеренные	Несущественный
		Федеральная налоговая служба (ФНС)		
С	Полиграфические компании	«2 Слона»	Умеренные	Умеренный
		«ЦМИК»		
Д	Фокус-группы для тестирования прототипов	Участники	Незначительные	Умеренный
Е	Блогеры	Блогеры, целевая аудитория которых заинтересована в настольных играх	Незначительные	Несущественный
Е	Страницы/группы в социальных сетях, посвященные настольным играм	«Играем в настолки», «Барахолка настольных игр» и др.	Незначительные	Несущественный
Ф	Корпоративные клиенты	Компании и организации г. Ярославля	Незначительные	Существенный
Ф	Физические лица	Потенциальные покупатели и заказчики	Незначительные	Существенный
Ф	Образовательные учреждения	Школы, колледжи, университеты г. Ярославля	Незначительные	Существенный
Е	Конкуренты	Компании, которые специализируются на разработке деловых и бизнес-игр	Незначительные	Несущественный

<sup>146</sup> Составлено автором



Матрица влияния заинтересованных сторон проекта (рис. 13) наглядно демонстрирует различные уровни взаимодействия и стратегии управления в зависимости от полномочий и интереса каждой стороны. В первую очередь, ключевые фигуры с высоким уровнем интереса и полномочий (категории А и В) требуют тесного сотрудничества и поддержания удовлетворения. Такие взаимодействия обеспечат непрерывную поддержку и содействие успешной реализации проекта. Стороны с умеренным интересом и полномочиями (категории С и D) будут информироваться о ходе проекта и его ключевых этапах. Заинтересованные стороны с низким уровнем интереса и полномочий (категории Е и F) подлежат наблюдению, чтобы своевременно реагировать на потенциальные изменения в их влиянии или интересе к проекту. Такая стратегия управления заинтересованными сторонами способствует эффективному взаимодействию и минимизации рисков, связанных с реализацией проекта «3М Games».

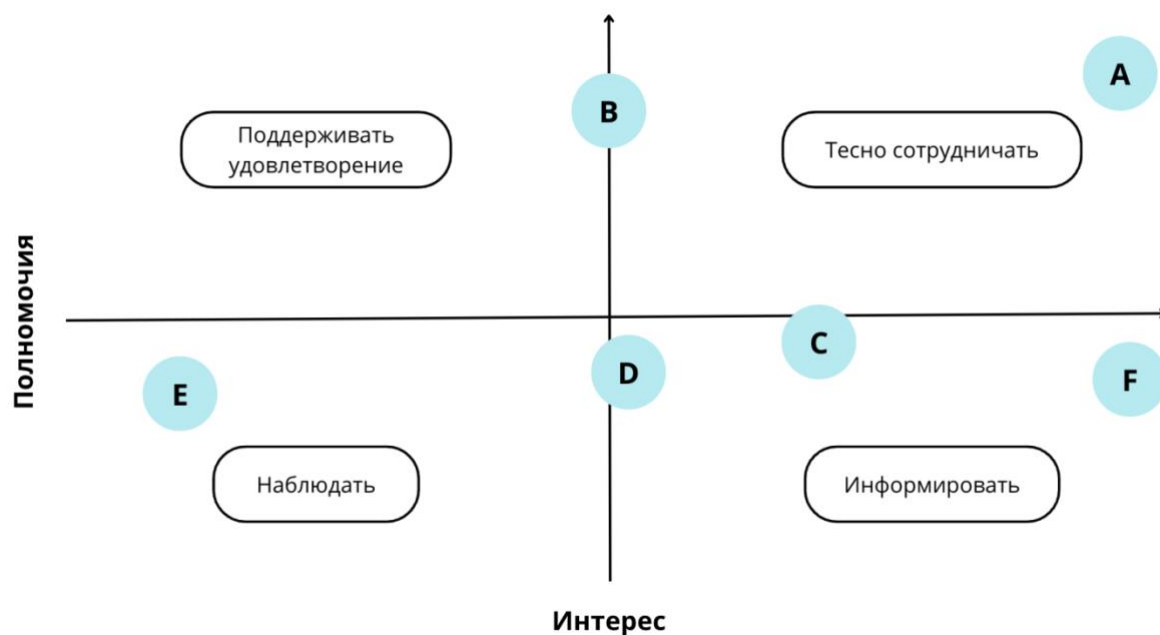


Рисунок 13 – Матрица влияния заинтересованных сторон<sup>147</sup>

На основе данных выводов была составлена следующая таблица, отражающая план управления заинтересованными сторонами.

<sup>147</sup> Составлено автором

Таблица 14 – Стратегия управления заинтересованными сторонами/ группами заинтересованных сторон проекта<sup>148</sup>

Фамилия, инициалы / группа	Должность / организация	Код	Стратегия управления
Малкина М.М.	Руководитель проекта «3М Games»	<i>A</i>	Тесно сотрудничать
Команда проекта	Команда проекта «3М Games»	<i>B</i>	Поддерживать удовлетворение
Банк	Сбер	<i>C</i>	Информировать
Государственная организация	Роспатент	<i>C</i>	Информировать
	Федеральная налоговая служба (ФНС)		
Полиграфические компании	«2 Слона»	<i>C</i>	Информировать
	«ЦМИК»		
Фокус-группы	Участники	<i>D</i>	Информировать
Блогеры	Блогеры, целевая аудитория которых заинтересована в настольных играх	<i>E</i>	Наблюдать
Страницы/группы в социальных сетях, посвященные настольным играм	«Играем в настолки», «Барахолка настольных игр» и др.	<i>E</i>	Наблюдать
Корпоративные клиенты	Компании и организации г. Ярославля	<i>F</i>	Информировать
Образовательные учреждения	Школы, колледжи, университеты г. Ярославля	<i>F</i>	Информировать
Конкуренция	Компании, которые специализируются на разработке деловых и бизнес-игр	<i>E</i>	Наблюдать

Такая стратегия управления способствует эффективному взаимодействию и минимизации рисков, связанных с реализацией проекта «3М Games».

Под командой проекта<sup>149</sup> понимается малая группа лиц с определенными ролями и ответственностью, которые выполняют совместную работу для достижения общей для всех цели или целей проекта.

Важно подчеркнуть, что при разработке проекта по созданию компании «3М Games» инициатор и заказчик проекта будет являться также его руководителем. Это решение обусловлено несколькими ключевыми факторами, связанными со спецификой проекта. Во-первых, инициатор проекта обладает глубоким пониманием и видением конечной цели, что позволяет эффективно координировать работу команды и принимать стратегические решения. Во-вторых, данный подход обеспечивает высокую

<sup>148</sup> Составлено автором

<sup>149</sup> Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 12.06.2024).

степень вовлеченности и ответственности, что критически важно для стартапов, особенно на начальном этапе их развития. В-третьих, это экономически более выгодно, чем привлекать рабочую силу со стороны, тратить время на то, чтобы объяснить и донести основную идею «3M Games».

В следующей таблице представлен состав команды проекта «3M Games» и их роли.

Таблица 15 – Команда проекта «3M Games»<sup>150</sup>

№	Роль в проекте	ФИО	Организация / подразделение	Контактные данные
1	Руководитель проекта	Малкина Мария Михайловна	ИП Малкина Мария Михайловна	<a href="mailto:mariya.malkina.02@mail.ru">mariya.malkina.02@mail.ru</a> +7 (910) 815-53-27
2	Маркетолог	Керимова Эмира Дмитриевна	ИП Малкина Мария Михайловна	<a href="mailto:ttommou@bk.ru">ttommou@bk.ru</a> +7 (965) 728-04-65
3	Сценарист	Милонова Александра Ильинична	ИП Малкина Мария Михайловна	<a href="mailto:milonova.sasha2304@gmail.com">milonova.sasha2304@gmail.com</a> +7 (999) 786-05-45
4	Дизайнер	Кузнецова Татьяна Евгеньевна	ИП Малкина Мария Михайловна	<a href="mailto:tk03102002@mail.ru">tk03102002@mail.ru</a> +7 (920) 123-56-19
5	Юрист	Макшеев Олег Андреевич	ИП Малкина Мария Михайловна	<a href="mailto:oleg.m555@mail.ru">oleg.m555@mail.ru</a> +7 (905) 130-90-34

Мария, как владелец будущего бизнеса, отвечает за стратегию развития, выстраивание связей, общение с потенциальными подрядчиками и договаривается на более выгодные условия, занимается командообразованием и мотивированием команды на достижение общих целей. Эмира, как маркетолог, берет на себя ответственность за анализ конкурентов, продвижение на рынке, а также ведение социальных сетей – создание контента, отслеживание трендов. В роли сценариста Александра – у нее достаточно развита креативность, а также большой опыт в организации различных мероприятий, соответственно, она отвечает за создание сценариев и игровых механик, а также работает над сюжетом и тестирует прототипы (совместно с фокус-группами и другими участниками команды). Татьяна отвечает за визуальный дизайн игр, включая создание игровых компонентов и упаковки. Олег занимается регистрацией товарных знаков, патентованием и правовыми консультациями, обеспечивая соблюдение юридических норм. А также, на его плечах

<sup>150</sup> Составлено автором

лежит разработка договоров для работы с индивидуальными заказами и корпоративными клиентами.

Таким образом, организационная структура в «3M Games» очень проста (рис. 14) и представляет собой линейную структуру.

Стоит отметить, что до реализации и выхода продуктов на рынок требуются тестировщики. На начальном этапе такими будут выступать участники проекта, а также специальные собранные фокус-группы. Это обговаривается на начальных этапах проекта, поэтому возражений не имеется. Планируется, что команда проекта, сформированная для данного проекта «3M Games» продолжит работать в таком же составе и после его реализации.



Рисунок 14 – Организационная структура «3M Games»<sup>151</sup>

Основные принципы работы команды в проекте «3M Games» заключаются в создании атмосферы сотрудничества, взаимной поддержки и общей цели. Мария, как владелец бизнеса, стремится создать команду, которая работает не на неё, а вместе с ней, вдохновляясь идеями и целями проекта. Этот подход основан на философии, описанной в книге Джона Стрелеки «Большая пятерка для жизни»<sup>152</sup>, где главный герой рассказывает о своём товарище Томасе, талантливом управленце, создающем вдохновляющую и поддерживающую рабочую атмосферу. Вдохновение из книги «Большая пятерка для жизни» позволило сформулировать следующие основные принципы работы команды:

- каждый член команды вносит свой вклад в общий успех, поддерживая коллег и помогая в решении задач;
- важность честной и открытой коммуникации, чтобы все были в курсе прогресса проекта и возможных проблем;

<sup>151</sup> Составлено автором

<sup>152</sup> Большая пятерка для жизни. Как найти и реализовать свое предназначение / Джон Стрелеки ; [пер. с англ. Э. И. Мельник]. - Москва : Эксмо, 2023. - 320 с. - (Кафе на краю земли).

- поощрение новых идей и творческих подходов к решению задач, особенно в сфере разработки игр;

- каждый член команды несёт ответственность за свою часть работы, выполняя её на высоком уровне;

- умение быстро адаптироваться к изменениям и новым условиям, что особенно важно в креативной индустрии.

Для успешного взаимодействия команды проекта «3M Games» важно не только четкое распределение обязанностей, но и поддержание высокого уровня коммуникации и командного духа. Один из ключевых подходов к этому – регулярные тимбилдинги (team-buildings) и тим митинги (team meeting), которые способствуют улучшению сотрудничества и укреплению взаимопонимания между членами команды.

Тимбилдинги будут проводиться ежемесячно и включать различные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и развитие навыков командной работы. Например, это могут быть квесты, совместные походы на природу, участие в спортивных соревнованиях или тематические вечеринки. Важно, чтобы эти мероприятия были интересными и разнообразными, способствовали созданию положительных эмоций и помогли команде лучше узнать друг друга.

Еженедельные тим митинги будут проводиться для обсуждения текущего прогресса, планов на следующую неделю и решения возникающих вопросов. Эти встречи помогут поддерживать прозрачность и открытость в команде, обеспечивая своевременное решение проблем и улучшение процессов.

Будущая успешная реализация проекта "3M Games" будет зависеть от эффективной работы команды и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Важно учитывать интересы всех участников, создавая устойчивую основу для проекта. Благодаря вовлеченности руководителя и четкому распределению ролей, проект будет выполнен оптимально и с минимальными рисками. Команда продолжит эффективно работать после реализации проекта, поддерживая и развивая компанию.

#### **2.4. Разработка устава проекта по созданию настольных игр**

Для успешного старта проекта по созданию компании «3M Games» важно начать с четкого определения его основы. Этим первым шагом станет разработка Устава проекта, который будет включать ключевые аспекты, такие как цели, задачи и ожидаемые результаты. Устав также зафиксирует бизнес-потребности, обоснование

проекта и требования заказчика, что обеспечит ясное понимание всех участников проекта и установит формальные рамки для его успешного выполнения.

Цель разработки Устава проекта:

- Формальное утверждение начала проекта;
- Назначение руководителя проекта и определение его полномочий;
- Документирование бизнес-потребностей, целей и экономических параметров.

Основные положения Устава проекта:

1. Обоснование инициации проекта;
2. Цели, задачи и ожидаемые результаты;
3. Данные о руководителе проекта и его полномочиях;
4. Определение и структура продукта;
5. Интересы и ожидания участников;
6. Критерии успеха;
7. Принципы организации и управления проектом.
8. Устав проекта не является статичным документом и может изменяться по мере развития проекта.

Далее в таблице 16 представлен Устав проекта по созданию компании «3М Games».

Таблица 16 – Устав проекта «3М Games»<sup>153</sup>

Устав проекта	
<b>Название проекта:</b>	Проект по созданию и развитию компании «3М Games» для разработки настольных деловых и бизнес-игр
<b>Краткое название:</b>	«3М Games»
<b>Инициаторы:</b>	Малкина Мария Михайловна
<b>Дата представления:</b>	«05» июня 2024 года
<b>Подготовил:</b>	Малкина Мария Михайловна
<b>Обсуждение и дополнение:</b>	Устав проекта может изменяться по мере развития проекта. Корректировки от заданных показателей осуществляются с согласования заказчика проекта и уполномоченных на это лиц. Они выявляются в соответствии с проведенными контрольными точками проекта.
Содержание проекта	
<b>Обоснование инициации проекта</b>	Инициатор проекта, будучи студенткой и увлекаясь настольными играми, выявила их значительный потенциал в образовательном процессе. Во время учебы в университете было замечено, что настольные игры могут не только развлекать, но и эффективно развивать такие важные навыки, как стратегическое мышление, командная работа и

<sup>153</sup> Составлено автором

### Устав проекта

	<p>принятие решений. Наблюдения показали, что многие студенты и преподаватели сталкиваются с трудностями в понимании бизнес-процессов и управленческих задач. Идея создания компании «3M Games» возникла на основе этих наблюдений. Было установлено, что настольные деловые и бизнес-игры могут стать отличным инструментом для решения этих проблем. Такие игры позволяют моделировать реальные бизнес-ситуации в безопасной и увлекательной среде, что способствует лучшему усвоению теоретических знаний и их применению на практике.</p> <p>В процессе участия в различных студенческих проектах и стажировках было выявлено, что многие компании и образовательные учреждения нуждаются в новых методах обучения и тренингов. Традиционные методы часто оказываются скучными и неэффективными, тогда как использование настольных игр может значительно повысить интерес и вовлеченность участников. Деловые и бизнес-игры также играют важную роль в корпоративной культуре, помогая проводить тренинги и развивать навыки сотрудников.</p> <p>Проведенное исследование рынка показало, что в России существует ограниченное количество качественных деловых и бизнес-игр. Большинство таких игр импортируются и не всегда адаптированы под российские реалии и потребности. Это создает значительные возможности для создания отечественного продукта, который будет учитывать особенности местного рынка и предпочтения потребителей. Анализ конкурентов выявил, что ниша не сильно занята и обладает высоким потенциалом для рентабельности.</p> <p>Концепция компании «3M Games» заключается в разработке и производстве настольных деловых и бизнес-игр высокого качества, ориентированных на образовательные учреждения, корпоративных клиентов и индивидуальных пользователей. Компания «3M Games» будет выделяться высоким качеством продукции, адаптацией под российский рынок и возможностью кастомизации игр. Массовые продукты будут доступны через маркетплейсы и розничные сети, а индивидуальные заказы позволят удовлетворить специфические потребности клиентов. Продукты компании будут разрабатывать инновационные игровые механики и учитывать современные тренды, что обеспечит их привлекательность и эффективность для целевой аудитории.</p> <p>Маркетинговая стратегия компании «3M Games» включает активное использование цифровых каналов, контент-маркетинг, партнерства с образовательными учреждениями и корпорациями, участие в выставках и мероприятия, а также сотрудничество с блогерами и инфлюенсерами. Эти меры позволят эффективно продвигать продукты компании, привлекать широкую аудиторию и занимать устойчивые позиции на рынке настольных деловых и бизнес-игр.</p>
<b>Цели проекта</b>	<b>1. Стратегические цели:</b>

<b>Устав проекта</b>	
	<p>a. Создание и запуск компании «3M Games» для разработки настольных деловых и бизнес-игр;</p> <p>b. Внедрение на рынок России и выход на международные рынки;</p> <p>c. Укрепление бренда «3M Games» как лидера в сфере деловых и бизнес-игр.</p> <p><b>2. Краткосрочные цели:</b></p> <p>a. Разработка и тестирование первых прототипов игр;</p> <p>b. Проведение маркетингового исследования и разработка маркетинговой стратегии;</p> <p>c. Поиск партнеров и установление деловых отношений с корпоративными клиентами и учебными заведениями;</p> <p>d. Регистрация компании.</p>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка и производство первой линейки настольных игр;</li> <li>▪ Тестирование и доработка игрового прототипа;</li> <li>▪ Создание маркетинговой стратегии и запуск рекламных кампаний;</li> <li>▪ Регистрация юридического лица и товарного знака «3M Games».</li> </ul>
<b>Продукт проекта</b>	<p>Компания «3M Games» - разработчик и создатель настольных деловых и бизнес-игр, стремящийся установить новый стандарт качества в индустрии. В рамках проекта также будет разработан первый прототип игры «Расследование на новогоднем корпоративе»</p> <p>«Расследование на новогоднем корпоративе» — это захватывающая ролевая настольная игра, в которой игрокам предстоит раскрыть тайну убийства владельца компании во время праздничного мероприятия. Участники игры берут на себя роли различных персонажей, каждый со своей уникальной предысторией и мотивами. Они погружаются в атмосферу корпоративного праздника, собирают улики, допрашивают свидетелей и анализируют факты, чтобы найти виновника. Игра развивает аналитические способности, навыки командной работы и критическое мышление, делая её идеальным инструментом для корпоративных тренингов и командообразования.</p>
<b>Структура продукта проекта</b>	<p>1. Компания «3M Games»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сайт компании – интерактивный и информационный ресурс, содержащий информацию о компании, продуктах и услугах, а также возможность онлайн-заказа.</li> <li>▪ Страницы в социальных сетях - профили в ВКонтакте, Facebook и других популярных платформах для взаимодействия с аудиторией, продвижения продуктов и получения обратной связи.</li> <li>▪ Маркетплейсы - присутствие на популярных</li> </ul>



<b>Устав проекта</b>	
	<p>торговых площадках для продаж игр и взаимодействия с покупателями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Логотип компании - визуальный символ, отражающий ценности и уникальность бренда.</li> <li>▪ Цветовая концепция - специально разработанная цветовая палитра, создающая узнаваемый визуальный стиль компании.</li> </ul> <p>2. Прототип игры «Расследование на новогоднем корпоративе»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Упаковочная коробка: 1 шт.</li> <li>▪ Карточки героев: 6 шт.</li> <li>▪ Карточки детективов: 3 шт.</li> <li>▪ Правила игры: 1 шт.</li> <li>▪ Буклет с QR-кодом: 1 шт. (позволяет перейти на социальные сети компании)</li> <li>▪ Благодарственное письмо: 1 шт.</li> <li>▪ Анкета для обратной связи: 1 шт.</li> <li>▪ Наклейка: 1 шт.</li> <li>▪ Игровое поле: 1 шт. (если требуется по сюжету)</li> <li>▪ Дополнительные игровые элементы: Маркеры, фишки и другие аксессуары, необходимые для игры.</li> <li>▪ Сценарий игры: 1 шт. (детализированное описание сюжета и ролей)</li> <li>▪ Подсказки и улики: Набор карт или листовок с подсказками и уликами для участников игры.</li> </ul>
<b>Правовое регулирование</b>	<p>В Российской Федерации деятельность в сфере разработки и производства настольных игр регулируется следующими нормативно-правовыми актами и законами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Государственная регистрация:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гражданский кодекс РФ от 26.01.1996 г.</li> <li>▪ Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей".</li> </ul> </li> <li><b>2. Интеллектуальная собственность:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гражданский кодекс РФ (часть IV).</li> <li>▪ Федеральный закон "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров".</li> </ul> </li> <li><b>3. Защита прав потребителей:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей».</li> <li>▪ Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 г. № 1036 «Об утверждении Правил оказания услуг».</li> </ul> </li> <li><b>4. Реклама и маркетинг:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Федеральный закон от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ "О рекламе".</li> <li>▪ Постановление Правительства от 19.01.1998 г, № 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов</li> </ul> </li> </ol>

Устав проекта	
	<p>товаров».</p> <p><b>5. Обязательная сертификация продукции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Постановление Правительства РФ от 01.12.2009 г., N 982 "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации".</li> <li>▪ ГОСТ Р 51870-2014 «Настольные игры. Общие технические условия».</li> </ul> <p><b>6. Экономическая и налоговая деятельность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Налоговый кодекс РФ.</li> <li>▪ Федеральный закон "О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования".</li> </ul>

Таблица 17 – Ограничения проекта «3M Games»<sup>154</sup>

Ограничения проекта	
<b>Критические ограничения по времени</b>	Выпуск первого прототипа игры – октябрь 2024 года. Срок окупаемости – 7 месяцев
<b>Ограничения на затраты</b>	Бюджет – 553 528,5 рублей Все финансирование происходит за счет собственных средств
<b>Организационные и другие требования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регистрация компании как юридического лица (ИП);</li> <li>▪ Разработка и утверждение логотипа, цветовой концепции и маркетинговой стратегии;</li> <li>▪ Создание и поддержка сайта и страниц в социальных сетях;</li> <li>▪ Организация сотрудничества с маркетплейсами для продажи настольных игр;</li> <li>▪ Выпуск первой настольной игры-прототипа</li> </ul>
<b>Ограничения на штат</b>	Рабочих мест – 5. Команда состоит из руководителя проекта, дизайнера игр, сценариста игр, маркетолога и юриста.
<b>Другие ограничения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Подготовка документов для регистрации организационно-правовой формы;</li> <li>▪ Регистрация юридического адреса компании;</li> <li>▪ Оплата государственной пошлины;</li> <li>▪ Представление полного пакета документов по регистрации организационно-правовой формы в налоговую инспекцию;</li> <li>▪ Получение свидетельства о государственной регистрации и свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;</li> <li>▪ Получение кодов ОКВЭД;</li> <li>▪ Открытие расчетного счета в банке;</li> <li>▪ Получение товарного знака.</li> </ul>

Далее представлены критерии оценки успешности проекта.

Успешность проекта можно рассматривать с двух сторон: успешность самого проектного продукта и успешность управления проектом. Успешность проектного

<sup>154</sup> Составлено автором

продукта касается общественного принятия и востребованности результата проекта. Успешность управления проектом заключается в соблюдении всех согласованных параметров проектной деятельности, уровне профессионализма участников проекта и их слаженной работы в команде.

Каждый проект уникален, поэтому критерии оценки успешности могут варьироваться. Важно, чтобы критерии отражали все аспекты проекта: финансовую, стратегическую, техническую и другие ситуации.

Основные критерии успеха и неудач в проектах включают:

1. Время и планирование: соблюдение установленных сроков;
2. Цена и перераспределение ресурсов: эффективное управление финансовыми ресурсами;
3. Качество и снижение требований: недопустимость экономии на ключевых факторах, таких как человеческие ресурсы и сырье;
4. Квалификация руководителя: хороший руководитель значительно увеличивает шансы на успех проекта.

Основные причины неудач проекта включают:

1. Неясные цели;
2. Недостаточное финансирование;
3. Изменение приоритетов бизнеса;
4. Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства;
5. Неэффективная команда (квалификация персонала проекта);
6. Недостаточно эффективное взаимодействие в проекте;
7. Недостаток самоуправления;
8. Недостаточно эффективные коммуникации;
9. Отсутствие мотивации (относится к внутренним рискам).

Необходимо протестировать проект на наличие этих причин, оценить их влияние и разработать методы борьбы с ними.

#### **Критерии успешности проекта «3M Games»:**

- 1) Выпуск первого прототипа игры к октябрю 2024 года;
- 2) Регистрация компании и оформление всех необходимых документов к октябрю 2024 года;
- 3) Запуск и активное ведение официального сайта и страниц в социальных сетях (Вконтакте, Telegram);
- 4) Выпуск качественного и востребованного прототипа игры «Расследование на новогоднем корпоративе»;

- 5) Минимизация всех возможных рисков проекта;
- 6) Соблюдение бюджета в 553 528,5 рублей;
- 7) Найм квалифицированного персонала для компании;
- 8) Получение положительных отзывов от пользователей и партнеров;
- 9) Развитие компании и увеличение ассортимента продуктов;
- 10) Получение опыта в проектном управлении всеми участниками;
- 11) Высокая степень удовлетворенности результатами.

Утвержденный Устав проекта может инициировать действия и включает следующие разделы:

- 1) Шапка Устава. Краткая информация о проекте, включая название, дату представления и обсуждения. Название проекта – «3M Games», дата представления – «05.06.2024».
- 2) Содержание проекта. Цели, результаты, продукт проекта, обоснование и структура. Продуктом проекта является создание компании «3M Games» и выпуск первого прототипа игры.
- 3) Ограничения проекта. Время, организационные ограничения, бюджет и критерии успешности. Основным критерий успешности – выпуск первого прототипа игры к октябрю 2024 года с соблюдением бюджета в 553 528,5 рублей.

Устав проекта может изменяться по мере его развития. Конечный вариант Устава может существенно отличаться от начального и это является нормой. Устав является фундаментальным документом, включающим правовые обоснования проекта, что необходимо для успешной реализации.

### 3. Планирование проекта по созданию настольных игр

#### 3.1. Планирование работ и календарный план проекта

Планирование проекта – процесс поиска и расчета оптимального способа достижения целей проекта. В ходе планирования необходимо четко ответить на вопросы: кто, когда, как и какие работы должен выполнить для достижения целей проекта. На данном этапе определяются все необходимые параметры реализации проекта: продолжительность по каждому из контролируемых этапов, потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения проектных, строительных и других организаций.

Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать его реализуемость в заданные сроки с минимальной стоимостью в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

Структура разбиения работ (Work Breakdown Structure, WBS) является ключевым элементом проектного управления, представляющим иерархическую декомпозицию проекта на более мелкие и управляемые компоненты. WBS позволяет организовать и определить полный объем работ, необходимых для достижения целей проекта, обеспечивая ясность и контроль на всех уровнях выполнения задач.

Принципиальная схема структуры разбиения работ представлена на рисунке 15.

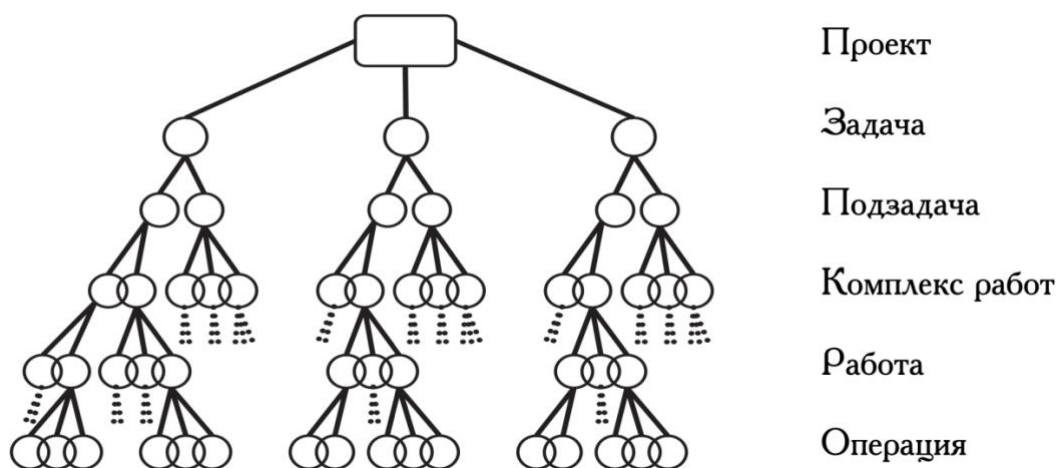


Рисунок 15 - Принципиальная схема структуры разбиения работ<sup>155</sup>

<sup>155</sup> Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И.Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.

Могут быть разработаны и другие виды структур декомпозиции проекта, например по структуре продукта и результатов проекта, по организационной структуре участников проекта, по структуре затрат или рисков.

При составлении календарного плана (Приложение К) проекта «3M Games» были использованы принципы, рекомендованные для декомпозиции работ. Основой для анализа жизненного цикла проекта стали фазы концепции, разработки, реализации и завершения, каждая из которых приводит к получению одного или нескольких значимых результатов. Структура декомпозиции работ включает не менее трех уровней иерархии, что обеспечивает детальную проработку задач и контроль выполнения на каждом этапе. Это позволяет эффективно управлять проектом, следить за прогрессом и своевременно вносить необходимые корректировки. Стоит отметить, что длительность работ, их начало и окончание были определены с учетом взаимодействия задач друг с другом. Некоторые задачи выполняются параллельно, в то время как другие могут начинаться раньше, чем они представлены в ИСР.

На основе иерархической структуры работ (ИСР) была построена диаграмма Ганта (пример – рисунок 16) в программе ПО MS Project. Диаграмма Ганта, предложенная Генри Лоуренсом Гантом, представляет собой эффективный инструмент для визуализации длительности и последовательности работ, а также для определения контрольных точек (вех) проекта. В проекте «3M Games» диаграмма Ганта показывает даты начала и окончания, а также продолжительность работ. Вся версия диаграммы представлена в Приложении Л.

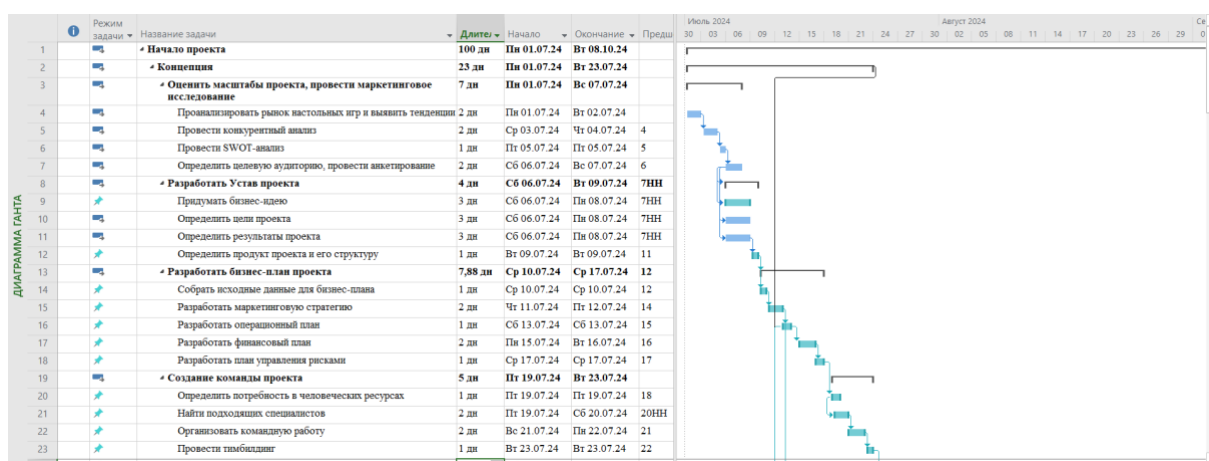


Рисунок 16 – Пример диаграммы Ганта в MS Project<sup>156</sup>

<sup>156</sup> Составлено автором

Этот метод позволяет отслеживать ход реализации проекта, обеспечивая достижение поставленных целей в установленные сроки. Применение таких инструментов, как ИСР и диаграмма Ганта, обеспечивает точное и наглядное представление хода проекта, что способствует эффективному планированию и контролю выполнения работ.

Для управления проектом «3M Games» на основе диаграммы Ганта, созданной в MS Project, был также построен сетевой график проекта.

Сетевая модель (СМ) представляет собой экономико-математическую модель, охватывающую все работы и события проекта, показывая их логические и технологические связи и последовательности. В сетевой модели выделяются ключевые элементы: событие, работа и путь.

Разработка сетевой диаграммы учитывает возможные зависимости между работами, которые представлены четырьмя основными типами предшествования:

- «окончание – начало»;
- «окончание – окончание»;
- «начало – начало»;
- «начало – окончание».

Эти виды предшествования определяют логическую последовательность выполнения задач проекта.

Часть сетевого графика представлена на рисунке 17, а его полный вариант можно найти в приложении М. Этот график наглядно отображает последовательность и взаимосвязь всех работ, определяя критический путь и временные зависимости. Сетевой график позволяет более точно планировать сроки выполнения и контроль промежуточных результатов.

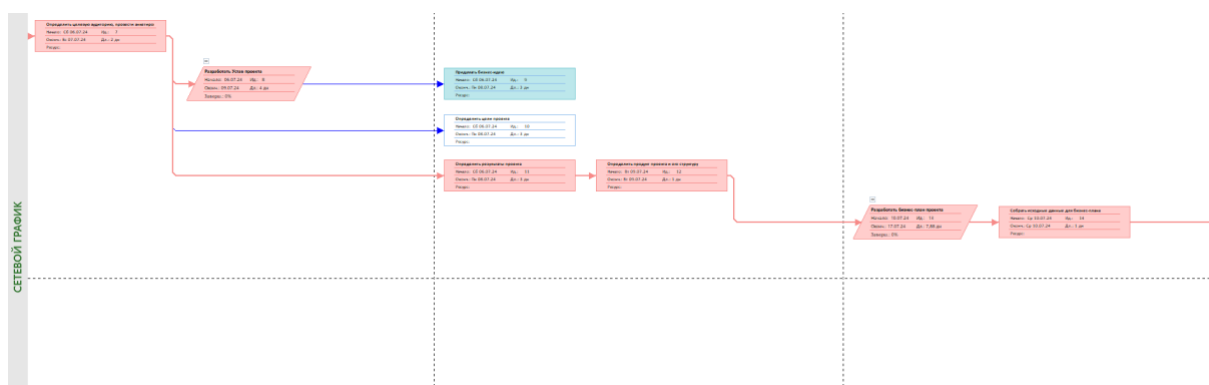


Рисунок 17 – Пример сетевого графика проекта<sup>157</sup>

<sup>157</sup> Составлено автором

В рамках данного проекта оценка длительности работ проводилась с целью определения времени, необходимого для завершения каждой работы. При этом учитывались такие факторы, как количество и тип доступных ресурсов, взаимосвязь между работами, производительность, используемые календари, а также кривые обучения и административные процедуры. Эти факторы влияли на длительность согласований и других работ. Изначально планируемые работы представлялись в укрупнённом виде, а их детализация происходила по мере реализации проекта. Регулярная переоценка длительности работ позволяла формировать новые прогнозы, которые сравнивались с базовым планом проекта.

Для оценки длительности работ в данном проекте использовался метод PERT (Program Evaluation and Review Technique). Особенностью данного подхода является использование трех оценок времени для каждой работы:

- 1) Оптимистическое время ( $a$ ) — наиболее короткий срок завершения работы.
- 2) Пессимистическое время ( $b$ ) — наиболее поздний возможный срок завершения работы.
- 3) Вероятное время ( $m$ ) — наиболее реальный срок завершения работы.

При этом очень важно соблюдать неравенство  $a < m < b$ .

На основании  $a$ ,  $b$  и  $m$  рассчитали ожидаемое время выполнения работ ( $t$ ) и дисперсия ожидаемой продолжительности ( $\sigma^2$ ) по формулам:

$$t = \frac{a + 4m + b}{6}$$
$$\sigma^2 = \left(\frac{b - a}{6}\right)^2$$

На примере работы «Доставить коробки на полиграфическое производство для упаковки и печати» на фазе реализации посчитаем ожидаемое время выполнение работы и дисперсию ожидаемой продолжительности. Оптимистичное время ( $a$ ) выполнения данной работы составляет всего 3 дня, так как поставщик находится в Ярославле. Однако, могут возникнуть задержки при доставке по разным причинам (например, заболел водитель, сломалась машина, не успели отгрузить со склада), и тогда, пессимистичное время ( $b$ ) может достигать 12 дней. Наиболее вероятное время ( $m$ ) составило 6 дней.

На основе вышеуказанных данных посчитаем ожидаемое время выполнение работы:



$$t = \frac{3 + 4 * 6 + 12}{6} = 7 \text{ дней}$$

При этом, дисперсия будет равна:

$$\sigma^2 = \left(\frac{12 - 3}{6}\right)^2 = 3 \text{ дня}$$

Посчитаем ожидаемое время выполнение всего проекта:

$$t = \frac{100 + 4 * 125 + 180}{6} = 130 \text{ дней}$$

Дисперсия равна:

$$\sigma^2 = \left(\frac{150 - 100}{6}\right)^2 = 70 \text{ дней}$$

Из расчетов мы видим, что достаточно высокий уровень отклонения в работе, который равен 70-ти дням. В основном это вызвано несколькими причинами:

- 1) Задержки со стороны подрядчиков – полиграфии;
- 2) Задержки на этапе регистрации бизнеса, где могут возникнуть проблемы с документацией;
- 3) Отсутствие вдохновения о сценариста игр;
- 4) Технические неполадки при создании сайта;
- 5) Задержка поставок коробок и т.д.

Таким образом, из формулы критического пути мы видим, что продолжительность проекта составит 100 дней. Принимая во внимание возможные форс-мажорные ситуации стоит «заложить» резервные 30 дней в сроки проекта.

В календарном плане или ИСР выделяются ключевые события, или вехи, которые являются важными контрольными точками в проекте.

Веха представляет собой ключевое событие в проекте, по наступлению которого можно судить о завершении фазы или крупного этапа в жизненном цикле проекта. Веха не представляет собой отдельную работу, а является инструментом, который облегчает процесс управления проектом. Наступление вехи свидетельствует о достижении значимого этапа и помогает контролировать ход выполнения проекта, обеспечивая своевременное принятие управленческих решений (рисунок 18).



Рисунок 18 – Управленческий смысл вех в проекте<sup>158</sup>

При разработке плана по вехам проекта необходимо учитывать следующие правила:

- Веха является событием или результатом, а не работой;
- Веха либо достигнута, либо нет; частичное выполнение невозможно;
- Количество вех должно соответствовать длительности, масштабу и сложности проекта;
- Веха обозначает значительное достижение в проекте;
- Наступление вехи может быть подтверждено документально;

Далее представлен план по вехам проекта по созданию настольной игры (таблица 18).

Таблица 18 – План по вехам проекта по созданию настольных игр<sup>159</sup>

Проект «3М Games»	
Описание вехи	Плановая дата
Оценены масштабы проекта, проедено маркетинговое исследование	07.07.2024
Разработан и утвержден устав	08.07.2024
Разработан и утвержден бизнес-план	17.07.2024
Сформирован окончательный состав команды	23.07.2024
Зарегистрировано юридическое лицо (ИП)	27.07.2024
Создан бренд, разработана концепция	29.07.2024

<sup>158</sup> Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации – М.: НПК «Поток», 2015. - 132 с.

<sup>159</sup> Составлено автором

<b>Проект «3M Games»</b>	
<b>Описание вехи</b>	<b>Плановая дата</b>
Запущен сайт, созданы и оформлены страницы в социальных сетях, начато регулярное ведение и наполнение контентом	30.07.2024
Создан и протестирован прототип игры, готовый к массовому производству	23.08.2024
Коробки закуплены, заключен договор с поставщиком коробок на выгодных условиях	28.08.2024
Прототип игры напечатан в тираже 100 шт.	31.08.2024
Обеспечен выход на маркетплейсы товара бренда «3M Games»	08.09.2024
Организованы продажи через социальные сети	08.09.2024
Произведена поставка игры «Расследование на новогоднем корпоративе» в розничные магазины г. Ярославля	10.09.2024
Запущена рекламная компания продукта «Расследование на новогоднем корпоративе» и бренда «3M Games»	26.09.2024
Проведена итоговая оценка проекта	30.09.2024
Проведены анализы фитбеков покупателей	08.10.2024

Далее, необходимо разработать матрицу ответственности для управления проектом по созданию настольных игр. Для ее разработки применялись принципы, описанные в руководстве РМВОК (пятое издание). В отечественной практике эта матрица также известна как матрица распределения ответственности или RACI-матрица. Она представляет собой таблицу, в которой ресурсы назначены для каждого пакета работ, отображая связи между членами команды и этапами работ.

Расшифровка RACI:

1. R (Responsible) – тот, кто будет делать работу.
2. A (Accountable) – тот, кто примет итоговую работу и будет нести за нее ответственность.
3. C (Consulted) – тот, кто будет в обязательном порядке консультировать остальных при выполнении задачи.
4. I (Informed) – тот, кто должен быть в курсе принимаемых решений или хода выполнения задачи, но влиять на них никак не будет.

Для того чтобы построить матрицу ответственности, в первую очередь нужно перечислить основные работы проекта. По вертикали в матрице указываются ключевые задачи проекта с достаточной детализацией для указания различных ролей. Затем необходимо перечислить группы или роли внутри проектной команды. По горизонтали в матрице приводятся группы или роли внутри проектной команды. Следующим шагом является кодирование матрицы ответственности: в ячейках на пересечении столбцов с ролями и строк с работами проекта указываются коды, отражающие степень участия, полномочия и ответственность за выполнение каждой задачи. Наконец, матрица

ответственности включается в документ «План управления проектом» и используется для координации работы команды.

При построении матрицы ответственности проекта «3M Games» (Приложение Н) использовались следующие обозначения:

- У – утверждение;
- И – исполнитель;
- О – ответственный;
- С – согласование.

Как ранее уже говорилось, специфика данного проекта в том, что инициатором, заказчиком и руководителем проекта одновременно выступает один и тот же человек. В связи с этим, руководитель очень часто выступает ответственным (О), а там, где он не ответственен за работу, с ним нужно согласовать (С) или утвердить (У) какие-то решения. А также, так как данный проект направлен на создание собственного бизнеса инициатора (руководителя проекта), то в большинстве работ он также выступает исполнителем.

Таким образом, использование WBS, диаграммы Ганта, сетевого графика, метода PERT и матрицы ответственности в планировании проекта по созданию настольных игр создадут надежную основу для успешной реализации. Разработка детализированной структуры разбиения работ (WBS) обеспечила чёткую декомпозицию проекта на управляемые компоненты, что позволило контролировать выполнение задач на каждом этапе. Применение диаграммы Ганта и сетевого графика визуализировало последовательность и длительность работ, установив контрольные точки (вехи) для отслеживания прогресса. Метод PERT выявил возможные отклонения и позволил заложить резервные дни для обеспечения своевременного завершения проекта. План по вехам структурировал ключевые события, обеспечивая контроль и управление проектом на всех его фазах. Составленная матрица ответственности чётко распределила роли и обязанности среди участников проекта, что обеспечит эффективное взаимодействие и координацию команды. В совокупности, эти инструменты позволят не только точно определить и контролировать выполнение задач, но и своевременно реагировать на возможные изменения и риски, значительно повышая вероятность достижения целей проекта в установленные сроки и с заданным качеством.

### 3.2. Планирование стоимости и разработка бюджета проекта

Управление стоимостью проекта является критически важным аспектом проектного менеджмента, направленным на обеспечение его финансовой жизнеспособности и достижение поставленных целей в рамках выделенного бюджета. В современных условиях эффективное управление стоимостью позволяет не только минимизировать финансовые риски, но и оптимизировать использование ограниченных ресурсов.

Стоимость проекта — это совокупность всех затрат, связанных с разработкой, реализацией и завершением проекта. Стоимость проекта можно представить в виде простых смет, в которые входят разные статьи расходов.

Смета проекта — это таблица материальных (оборудование и материалы) и нематериальных (строительно-монтажные и другие виды работ) затрат проекта. Например, в силу специфики в данном проекте по созданию настольных игр преобладают маркетинговые затраты.

Процесс управления стоимостью включает несколько ключевых этапов. Оценка стоимости проекта предполагает детальный анализ и прогнозирование всех затрат, связанных с реализацией проекта, включая затраты на материалы, трудовые ресурсы, оборудование и другие расходы. Этот этап позволяет определить необходимый объем финансовых средств и обеспечить их рациональное распределение.

Составление бюджета проекта представляет собой интеграцию всех оцененных затрат в единый финансовый план, который служит основой для контроля и управления денежными потоками на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Чтобы проект «3M Games» был успешно реализован и достиг своих целей, важно иметь четкий и детально проработанный организационный план.

**3M Games** — это динамично развивающаяся компания (бренд), специализирующаяся на создании высококачественных деловых и бизнес-игр. Основная миссия компании заключается в разработке игровых решений, способствующих развитию стратегического мышления, командного взаимодействия и профессиональных навыков.

Основные направления деятельности:

- 1) Массовые игры. Разработка и производство настольных игр для массового рынка, ориентированных на развитие бизнес-навыков и стратегического мышления;

- 2) Индивидуальные заказы. Создание уникальных игр по индивидуальным заказам клиентов, учитывающих специфические потребности и цели;
- 3) Адаптация обучающих курсов. Преобразование образовательных программ и курсов экспертов в интерактивные настольные игры с элементами игровых механик;
- 4) Проведение корпоративных игр. Организация и проведение деловых игр в компаниях для тренировки командного взаимодействия и повышения квалификации сотрудников;
- 5) Консультационные услуги. Предоставление экспертных консультаций по разработке и внедрению деловых игр в корпоративную культуру;
- 6) Корпоративные мероприятия. Организация игровых зон и проведение игровых сессий на различных мероприятиях и корпоративных собраниях.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель (ИП).

Налоговая ставка – УСН 15%. Выбор данной категории налогообложения «доходы-расходы» связан с производственной спецификой деятельности компании.

Основной код ОКВЭД – 32.4 (Производство игр и игрушек).

Тарифная ставка (7 класс проф. риска) – 0,8%.

Важно отметить, что для расчета экономической эффективности проекта, необходимо выйти за пределы границ проекта. Следовательно, для начала определимся и рассчитаем смету в границах проекта – это инвестиционные затраты, которые включают в себя:

- маркетинговые затраты на период проекта (рассчитаны в пункте 2.2) и составляют суммарно 160 800 рублей;
- затраты на создание юридического лица и регистрацию товарного знака;
- затраты на выплату заработной платы маркетологу, а также выплаты сценаристу и дизайнеру по ГПХ за разработку первой игры «Расследование на ночном корпоративе» и услуги юриста;
- производственные затраты на первый тираж игры «Расследование на ночном корпоративе» в количестве 100 шт.;
- затраты на закупку упаковки в количестве 100 шт.;
- затраты, связанные с выходом на маркетплейсы.

Ниже представлены инвестиционные затраты проекта по созданию настольных игр более подробно:

Таблица 19 – Инвестиционные затраты проекта<sup>160</sup>

<b>Инвестиции</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
<b>Маркетинговые затраты</b>	<b>160800</b>
<b>Затраты на трудовые ресурсы</b>	<b>130000</b>
Оплата услуг юриста	26500
Заработная плата маркетолога + СФР (30%)	78000
Оплата услуг дизайнера	12720
Оплата услуг сценариста	15900
<b>Изготовление печати<sup>161</sup> для юридического лица</b>	<b>1250</b>
<b>Регистрация товарного знака<sup>162</sup></b>	<b>29500</b>
за проведение экспертизы по существу (проверку на уникальность и на соответствие нормам закона)	11500
за регистрацию товарного знака (при положительном решении патентного ведомства)	16000
за выдачу свидетельства на товарный знак	2000
<b>Производственные затраты на печать игры в тираже 100 шт.</b>	<b>134200</b>
<b>Упаковка (коробки) в количестве 100 шт. - Самосборный короб 300*210*70 мм (FEFCO 0429)<sup>163</sup></b>	<b>4900</b>
<b>Затраты на печать на коробках (2 Слона)</b>	<b>23400</b>
<b>Затраты, связанные с выходом на маркетплейсы<sup>164</sup></b>	<b>40000</b>
<b>Резерв (5%) от итоговой суммы</b>	<b>26358,5</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>553528,5</b>

Таким образом, на старте для запуска бизнеса потребуется 527 170 рублей инвестиций, однако, управленческим составом было принято решение также заложить резерв в размере 5%, поэтому итоговая потребность в инвестициях равна 553 528,5 рублей.

Некоторые пояснения к таблице 16:

<sup>160</sup> Составлено автором

<sup>161</sup> МКЛИШЕ.РФ. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://mklishe.ru> (дата обращения: 15.06.2024)

<sup>162</sup> Сбербанк. Как зарегистрировать товарный знак: пошаговая инструкция [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/kak-zaregistrirovat-tovarnyj-znak-poshagovaya-instrukciya/#:~:text=11%20500%20рублей%20—%20за%20проведение,только%20если%20вы%20его%20запросили](http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/kak-zaregistrirovat-tovarnyj-znak-poshagovaya-instrukciya/#:~:text=11%20500%20рублей%20—%20за%20проведение,только%20если%20вы%20его%20запросили) (дата обращения: 15.06.2024)

<sup>163</sup> ПАСК24. Самосборный короб с ручками 300x210x70 мм FEFCO 0429 [Электронный ресурс]. URL: <https://pask24.ru/kartonnye-korobki/samosbornye-koroba/samosbornyj-korob-s-ruchkami-30021070-mm-fefco-0429> (дата обращения: 15.06.2024)

<sup>164</sup> Клерк.Ру. Статья пользователя 2135029 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/user/2135029/581364/> (дата обращения: 15.06.2024)

- По трудовому договору работает только маркетолог, получая ежемесячную зарплату в размере 20 000 рублей; остальные участники команды в рамках проекта работают по договору ГПХ (гражданско-правового характера), оформленные как самозанятые и оплата идет пропорционально проделанной работе; руководитель, как будущий владелец бизнеса, смотрит на заработок на перспективу, поэтому его заработная плата не заложена;
- Регистрация юридического лица (ИП) была подана электронно, соответственно, это исключило потребность в оплате государственной пошлины, поэтому заложена в смету только стоимость изготовления печати;
- Себестоимость одной игры равна 1342 рубля – это стоимость услуг подрядчика полиграфии «2 слона»;
- Стоимость одной коробки равна 49 рублей;
- В затратах на маркетплейсах заложено: платная регистрация на WB (30 000 руб.), и по 30 000 рублей на инструменты продвижения на Ozon и WB.

В целях обеспечения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей клиентов был проведен всесторонний анализ цен на рынке деловых и бизнес-игр. На основе полученных данных сформирован прайс-лист (таблица 20), включающий как массовые игры, так и индивидуальные заказы. Данный этап уже рассматривается и подразумевает выход за границы проекта – выпуск продуктов после реализации проекта.

Таблица 20 – Прайс-лист «3M Games»<sup>165</sup>

<b>Прайс-лист «3M Games»</b>		
<b>Наименование товара / услуги</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
<b>Готовые игры для развития стратегического мышления</b>		
Расследование на новогоднем корпоративе	1 шт.	2500
Корпоративные заговоры	1 шт.	3200
Бизнес-империя: Стратегия успеха	1 шт.	4500
Идеи на миллион	1 шт.	7200
Стартап: Путь к вершине	1 шт.	3900
<b>Готовые игры для улучшения командного взаимодействия</b>		

<sup>165</sup> Составлено автором



<b>Прайс-лист «3М Games»</b>		
<b>Наименование товара / услуги</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
Синергия команды	1 шт.	5600
Лидерские горизонты	1 шт.	3500
Мастерство переговоров	1 шт.	2700
Дух сотрудничества	1 шт.	2900
Партнеры по успеху	1 шт.	3300
<b>Готовые игры для обучения и развития навыков</b>		
Финансовый гений	1 шт.	2600
Маркетинговые войны	1 шт.	8600
Продажный ас	1 шт.	3100
Проектная магия	1 шт.	4200
Цифровые новаторы	1 шт.	5900
<b>Индивидуальные заказы и услуги</b>		
Индивидуальная разработка настольной игры по запросу клиента	1 шт.	от 20000
Преобразование обучающего курса экспертов в настольную игру (игровые механики)	1 шт.	от 18000
Организация и проведение деловых игр в компаниях	1 проведенная игра	от 20000
Консультирование по разработке и внедрению деловых игр	1 консультация (2,5 часа)	10000
Проведение обучающих тренингов с использованием деловых игр	1 тренинг	от 30000
Организация корпоративных мероприятий с деловыми играми	1 мероприятие	от 25000
Организация игрового пространства на мероприятии	1 игровое пространство (3 часа)	15000

Все цены указаны в рублях и могут варьироваться в зависимости от сложности и специфики заказа. Прайс-лист включает как готовые решения для массового рынка, так и услуги по индивидуальной разработке и адаптации игр для специфических нужд клиентов.

Компания планирует активно заниматься разработкой и продвижением настольных деловых и бизнес-игр, ориентируясь на корпоративных клиентов, образовательные учреждения и индивидуальных пользователей. Как уже было сказано ранее, производство самих игр будут на аутсорсе – по договорам с полиграфиями «2 Слона» и «ЦМИК».

Для успешного запуска и дальнейшего развития бизнеса необходимо тщательно управлять как постоянными, так и переменными расходами, чтобы обеспечить устойчивый рост и конкурентоспособность на рынке.

Постоянные расходы включают затраты на заработную плату ключевых сотрудников, таких как юрист, а также маркетинговые расходы, необходимые для повышения узнаваемости бренда и продвижения продуктов. Эти расходы стабильны и необходимы для поддержания операционной деятельности компании на начальных этапах.

Переменные расходы охватывают оплату труда разработчиков, дизайнеров и сценаристов, социальные отчисления, полиграфические услуги для печати игр, покупку коробок, а также комиссии с продаж на маркетплейсах и эквайринг. Эти затраты варьируются в зависимости от объема производства и продаж, что делает их критически важными для гибкого управления ресурсами и оперативного реагирования на рыночные изменения.

В Приложении II представлен детализированный план производственных расходов компании «3M Games» на 2024 и 2025 годы.

На основе представленного плана производственных расходов компании «3M Games» на 2024 и 2025 годы можно сделать несколько ключевых выводов.

В 2024 году общие производственные расходы компании составляют 526 241 рубль. В 2025 году, с учетом увеличения объема производства и масштабирования бизнеса, расходы значительно возрастают и составляют 1 412 225 рубля за весь год.

Постоянные расходы на 2024 год составляют 165 044 рубля. Основные статьи включают: заработная плата специалистов и маркетинговые расходы. В 2025 году постоянные расходы возрастают до 780 175 рублей. Маркетинговые расходы увеличиваются, это обусловлено необходимостью усиления маркетинговых кампаний для поддержки расширяющегося ассортимента продуктов и услуг.

Для более детального понимания структуры расходов на оплату труда, в таблице 24 отражено, как будет формироваться заработная плата сотрудников.

Маркетолог будет получать ежемесячный оклад в размере 20 000 рублей плюс 2% от выручки с продаж. Дизайнер и сценарист в 2024 году будут получать только ежемесячную заработную плату в размере 19 242 рубля, а в 2025 году к этому окладу добавится 1% от выручки. Юрист будет работать на окладе и получать 19 242 рубля в месяц.

В соответствии с планами, все сотрудники будут официально трудоустроены по трудовому договору, что требует расчета социальных отчислений в размере 30% от заработной платы.

Таблица 21 – Оплата труда компании «3M Games» за 2024 и 2025 годы<sup>166</sup>

Оплата труда							
Должность	4	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
			1	2	3	4	
Маркетолог	67 500	<b>67 500</b>	88 040	115 268	136 946	177 306	<b>517 560</b>
Дизайнер	57 726	<b>57 726</b>	71 746	85 360	96 199	116 379	<b>369 684</b>
Сценарист	63 396	<b>63 396</b>	71 746	85 360	96 199	116 379	<b>369 684</b>
Социальные отчисления (30%)	56 587	<b>56 587</b>	69 460	85 796	98 803	123 019	<b>377 078</b>
Юрист	57 726	<b>57 726</b>	57 726	57 726	57 726	57 726	<b>230 904</b>
Социальные отчисления (30%)	17 318	<b>17 318</b>	17 318	17 318	17 318	17 318	<b>69 271</b>
<b>Итого</b>	320 252	<b>320 252</b>	376 035	446 828	503 191	608 127	<b>1 934 182</b>

В ходе анализа были подробно рассмотрены все категории затрат, включая маркетинговые расходы, затраты на создание юридического лица, разработку и производство первой настольной игры «Расследование на новогоднем корпоративе», а также расходы на упаковочные материалы и продвижение на маркетплейсах. Это позволило создать четкое представление о необходимых финансовых ресурсах и их распределении.

Тщательная оценка и прогнозирование расходов обеспечили точное определение общего объема финансовых средств, необходимых для реализации проекта. Это включает как постоянные, так и переменные расходы, что позволит компании гибко реагировать на изменения рынка.

На основе анализа рынка был сформирован прайс-лист, включающий массовые игры и индивидуальные заказы, что позволяет «3M Games» адаптироваться к потребностям клиентов и изменениям рыночной конъюнктуры. Заложенные резервы и детально проработанный бюджет минимизируют финансовые риски.

Таким образом, создана прочная финансовую основу для успешного запуска и развития компании, обеспечивая возможность гибко адаптироваться к рыночным условиям и удовлетворять потребности корпоративных и образовательных клиентов.

<sup>166</sup> Составлено автором

### 3.3. Риски проекта и мероприятия по работе с ними

Для проектной деятельности характерна неопределенность, порождаемая уникальностью её замысла, условий осуществления, окружения. Наличие неопределенности влечёт за собой риски и изменения, что отрицательно влияет на эффективность.

Риск<sup>167</sup> — вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта.

Реестр рисков (risk register)<sup>168</sup> — список выявленных рисков, содержащий результаты анализа и планируемые меры по реагированию на риски.

Согласно ГОСТ Р ИСО 21500, п. 4.2.1 в рамках проектного управления с рисками связаны следующие процессы:

- Этап планирования – идентификация и оценка рисков;
- Этап исполнения – реагирование на риски;
- Этап контроля – управление рисками.

Следовательно, на данном этапе необходимо идентифицировать риски, оценить их и описать методы реагирования на них.

Целью идентификации рисков является выявление возможных рисков событий и их характеристик, которые могут оказать положительное или отрицательное влияние на достижение целей проекта.

Идентификация рисков — это повторяющийся процесс, поскольку по мере реализации жизненного цикла проекта могут быть обнаружены новые риски или изменены существующие. Риски с потенциально отрицательными последствиями для проекта называются «угрозы», а с потенциально положительными — «возможности».

В рамках данного проекта были выявлены следующие риски (таблица 22):

Таблица 22 – Риски проекта<sup>169</sup>

Риск	Угроза
<b>Технические риски</b>	
Задержки в поставках материалов от полиграфии	Нарушение сроков производства, финансовые потери из-за штрафов и компенсаций
Проблемы с качеством материалов от полиграфии / браки	Выпуск некачественной продукции, негативные отзывы клиентов, возвраты
Поломка оборудования у подрядчиков	Задержка в производстве и поставке компонентов игры

<sup>167</sup> Основы управления проектом : теория и практика : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, И. А. Долматович ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2019. — 104 с.

<sup>168</sup> Основы управления проектом : теория и практика : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, И. А. Долматович ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2019. — 104 с.

<sup>169</sup> Составлено автором

<b>Риск</b>	<b>Угроза</b>
Недостаток инновационных технологий у подрядчиков	Невозможность реализации сложных игровых компонентов, снижение конкурентоспособности продукции
Проблемы с запуском и функционированием сайта	Потеря клиентского трафика, снижение продаж, негативные отзывы
Низкая производительность серверов и хостинга сайта	Замедление работы сайта, неудобство для пользователей, потеря клиентов
Проблемы с безопасностью сайта (взломы, утечки данных)	Потеря доверия клиентов, штрафы за нарушение законодательства о защите данных
<b>Организационные риски</b>	
Неправильная организация работы команды	Низкая продуктивность, конфликты в команде, задержки в выполнении задач
Несогласованность действий между участниками команды	Недостаток коммуникации, что приводит к дублированию задач или пропуску важных шагов, увеличение сроков и затрат
Ошибки в планировании ресурсов	Недостаток необходимых материалов или оборудования, увеличение затрат и сроков выполнения задач
Неправильное распределение обязанностей	Перегрузка одних участников и недостаток работы у других, снижение общей эффективности команды
Нарушение сроков работ	Невыполнение проекта в срок, срыв окончания
Риск, связанный с регистрацией деятельности	Несвоевременное или неточное внесение записей о юридическом лице в Единый государственный реестр юридических лиц влечет наложение административного штрафа
Неправильная оценка объема работ	Недооценка необходимых ресурсов и времени, увеличение сроков и затрат на проект
<b>Риски человеческого фактора</b>	
Отсутствие вдохновения у сценариста	Задержки в разработке сюжетной линии игры, снижение качества сценария
Болезни у членов команды	Простой в работе, увеличение сроков выполнения задач, необходимость поиска временной замены
Недостаток опыта у членов команды	Ошибки в выполнении задач, необходимость в дополнительном обучении, снижение скорости работы
Низкая мотивация и продуктивность команды	Снижение качества выполняемых задач, увеличение сроков выполнения, рост текучести кадров
Конфликты внутри команды	Психологическое напряжение, снижение продуктивности, увеличение сроков выполнения задач
Усталость и выгорание членов команды	Снижение качества работы, увеличение ошибок, рост текучести кадров
Низкий уровень коммуникации в команде	Недостаток информации, недопонимание задач, ошибки в выполнении работы
Возникшее заболевание у руководителя проекта	Возможное приостановление реализации проекта
<b>Правовые риски</b>	
Нарушение условий договоров с подрядчиками	Штрафы и судебные иски, финансовые потери, нарушение репутации компании
Несоответствие продукции требованиям сертификации	Невозможность продажи продукции, отзыв товара с рынка, финансовые потери
Нарушение авторских прав при разработке игры	Судебные разбирательства, компенсационные выплаты, репутационные риски
Неправильно составленные контракты с поставщиками	Финансовые потери, задержки в поставках, ухудшение отношений с партнёрами
Изменение законодательства, влияющее на бизнес	Изменение законодательства, влияющее на бизнес
Нарушение норм защиты персональных данных клиентов	Штрафы, потеря доверия клиентов, репутационные потери
Проблемы с регистрацией товарных	Задержка в выходе на рынок, увеличение

<b>Риск</b>	<b>Угроза</b>
знаков	юридических расходов
Нарушение прав потребителей	Судебные разбирательства, компенсационные выплаты, репутационные риски
Проблемы с налоговыми органами	Штрафы, административные наказания, дополнительные финансовые расходы
<b>Рыночные риски</b>	
Высокий уровень конкуренции на рынке настольных игр	Потеря доли рынка, снижение прибыли, необходимость дополнительных маркетинговых расходов
Изменение предпочтений целевой аудитории	Снижение спроса на продукцию, необходимость пересмотра игровых концепций и дизайна
Вход на рынок крупных игроков с более конкурентоспособной продукцией	Потеря доли рынка, снижение продаж, необходимость инноваций и улучшений
Недостаточное понимание рыночных тенденций	Разработка неактуальных продуктов, снижение спроса, необходимость постоянного мониторинга рынка
Недостаточная реклама и продвижение продукции	Низкий уровень узнаваемости бренда, снижение продаж, необходимость увеличения маркетингового бюджета
Изменение законодательных требований на рынке	Необходимость адаптации продукции, дополнительные расходы на соответствие новым требованиям
<b>Финансовые риски</b>	
Увеличение стоимости материалов и услуг	Повышение общей стоимости проекта, дефицит бюджета и необходимость в дополнительных финансовых вливаниях
Недостаточное финансирование проекта	Невозможность завершения проекта в срок, снижение качества продукции, задержки в оплате подрядчиков
Неучтенные расходы	Увеличение бюджета проекта, дефицит средств и затруднение выполнения обязательств перед партнерами
Неправильная оценка стоимости ресурсов	Несоответствие фактических затрат планируемыми, что вызовет перерасход или дефицит бюджета
<b>Природные риски</b>	
Пандемии и эпидемии	Заболевания сотрудников, снижение производительности, задержки в выполнении задач, необходимость дополнительных мер безопасности
Стихийные бедствия (пожары, наводнения)	Уничтожение или повреждение продукции, нарушение производственного процесса, увеличение затрат на восстановление

Назначение оценки рисков состоит в том, чтобы измерить идентифицированные риски и ранжировать их по значимости для осуществления дальнейших действий, в частности для подготовки плана реагирования на риски.

Оценка включает определение вероятности возникновения каждого из выявленных рисков, влияния рисков (при их возникновении) на цели проекта.

Оценка рисков — это непрерывный процесс, осуществляемый на протяжении всего проекта средствами контроля рисков. Необходимость принимать дополнительные меры по управлению рисками определяется динамикой развития событий во время реализации проекта.

В рамках проекта был проведен качественный анализ рисков (Приложение Р). В этом разделе определены основные характеристики каждого рискованного события, включая вероятность его наступления, влияние на проект и общую степень угрозы. Для оценки данных характеристик была использована матрица, представленная ниже (таблица 23). Степень угрозы риска определяется на пересечении его вероятности и влияния на проект.

Таблица 23 – Матрица степени угрозы риска<sup>170</sup>

Вероятность события Влияние на проект	Низкая менее 20%	Средняя от 20% до 60%	Высокая более 60%
Слабое	Незначительная	Низкая	Средняя
Среднее	Низкая	Средняя	Высокая
Сильное	Средняя	Высокая	Критическая

Прежде чем определиться с методом управления рисками, стоит отметить, что реагирование на риски представляет собой анализ вариантов и разработку действий по максимизации возможностей и минимизации угроз с точки зрения целей проекта.

Мероприятия по реагированию на риски должны соответствовать масштабу рисков, быть экономически эффективными и своевременными, реалистичными в контексте проекта. Принимаемые меры должны быть понятны всем вовлеченным сторонам; должны быть назначены лица, ответственные за их реализацию.

Реагирование на риски включает разработку мер по предотвращению (избежанию) рисков, минимизации рисков и их отклонению (передача и принятие), планирование действий на случай наступления опасных ситуаций.

На рисунке 19 отображены подходы к управлению рисками: уклонение, локализация, диссипация и компенсация.

Методы передачи рисков считаются наиболее надежными, так как затраты на их реализацию легко определяются и оцениваются. Обычно передача рисков выгодна обеим сторонам, если выполняются следующие условия:

- потери, значительные для стороны, передающей риск, являются незначительными для принимающей стороны;
- принимающая сторона имеет лучшие возможности для снижения потерь или контроля над хозяйственным риском, чем передающая сторона.

<sup>170</sup> Основы управления проектом : теория и практика : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, И. А. Долматович ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2019. — 104 с.

Следующим шагом необходимо выбрать одну из основных стратегий (избежание риска, принятие риска, снижение вероятности риска, уменьшение влияния риска) или их комбинацию для управления риском.

Для данного проекта наилучшей будет стратегия снижения вероятности риска, поскольку она направлена на предотвращение потерь и их контроль. Эта стратегия включает в себя комплекс превентивных и последующих действий, которые помогают избежать негативных последствий и контролировать их масштабы, если потери уже произошли или неизбежны.

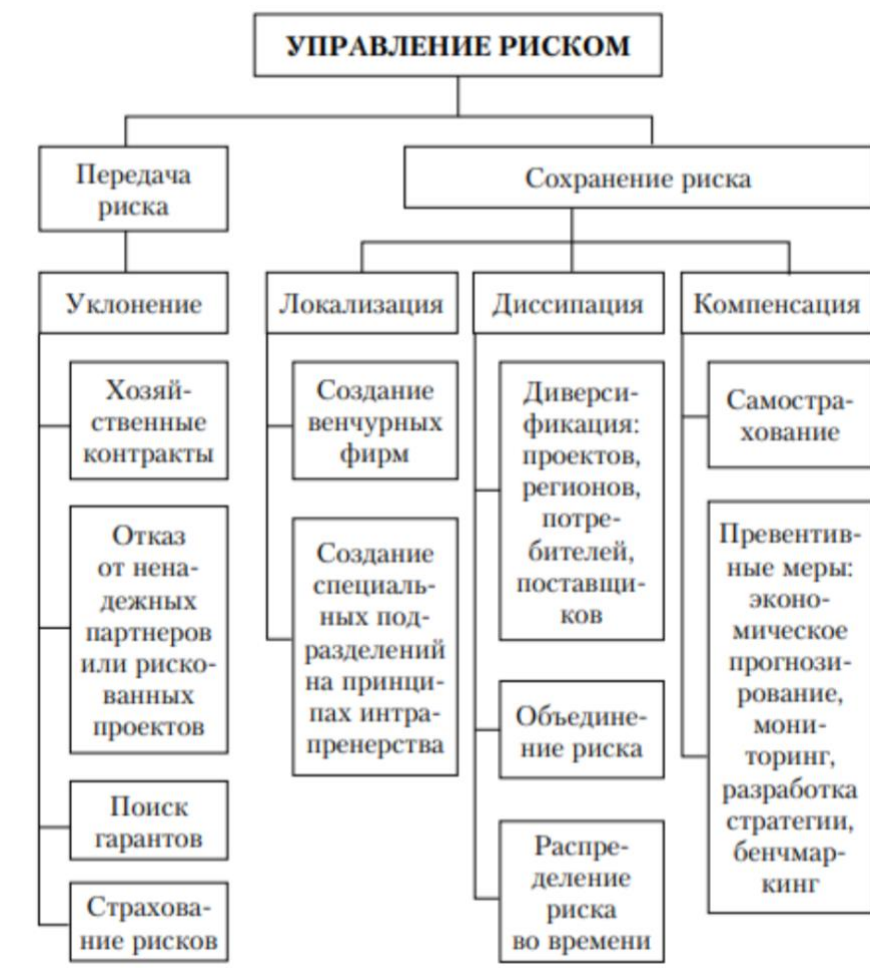


Рисунок 19 – Подходы к управлению рисками<sup>171</sup>

Разработка стратегии и соответствующих мероприятий по управлению рисками целесообразно представить в табличной форме для удобства анализа и просмотра. В продолжение таблицы качественного анализа рисков следует детализировать конкретные мероприятия, кратко описать их и определить ответственных за их выполнение.

<sup>171</sup> Методы управления рисками [Электронный ресурс]. URL: [https://studme.org/1275120221058/menedzhment/metody\\_upravleniya\\_riskami](https://studme.org/1275120221058/menedzhment/metody_upravleniya_riskami) (дата обращения: 15.06.2024).



Подробное описание мероприятий и ответственностей представлено в Приложении С.

Проект «3M Games» включает в себя создание деловых и бизнес-настольных игр, что требует тщательного управления рисками для обеспечения его успешной реализации. Команда проекта, молодых людей до 25 лет, имеет уникальные преимущества, такие как креативность и гибкость, которые были учтены при разработке мероприятий по управлению рисками. Комплексный подход к идентификации, оценке и управлению рисками, а также использование разнообразных методов реагирования, позволит минимизировать негативные последствия и обеспечить успешное выполнение проекта.

### **3.4. Планирование коммуникаций и качества проекта**

В рамках проекта «3M Games», который занимается разработкой деловых и бизнес-игр, управление коммуникациями и качеством играет ключевую роль в успешной реализации проекта. Команда проекта состоит из пяти молодых, креативных людей и одного руководителя, который является также создателем и инициатором бизнеса. В условиях небольшого масштаба и ограниченных инвестиций важно эффективно организовать обмен информацией и поддерживать высокое качество продукции.

Планирование коммуникаций в «3M Games» начинается с выявления информационных и коммуникационных потребностей всех членов команды и заинтересованных сторон. В условиях стартапа каждый участник проекта играет критически важную роль, и поэтому требуется особое внимание к обеспечению своевременного и четкого обмена информацией. Система коммуникаций проекта должна учитывать географическое распределение участников (если кто-то работает удаленно), культурные различия и особенности индивидуального стиля работы каждого члена команды. Это поможет избежать недопонимания и повысить эффективность взаимодействия.

Для успешного выполнения задач проекта важно определить конкретные потребности в информации каждого участника команды и выбрать оптимальные методы её распространения.

С учетом всех описанных выше нюансов и аспектов по управлению коммуникациями был составлен план управления коммуникациями (таблица 24):

Таблица 24 – План коммуникаций проекта<sup>172</sup>

№ п/п	Вид передаваемой информации	Отправитель/организатор	Получатели	Периодичность/сроки	Способ передачи	Степень конфиденциальности
1	Презентация результатов маркетингового исследования (PDF)	Маркетолог	Руководитель проекта	07.07.2024	Презентация в Яндекс.Телемост очная встреча	Низкая
2	Конкурентный анализ (отчет в Google Docs)	Маркетолог	Руководитель проекта, сценарист	04.07.2024	Электронная почта, обсуждение в Telegram	Низкая
3	SWOT-анализ (отчет в Google Docs)	Маркетолог	Руководитель проекта, сценарист	04.07.2024	Электронная почта, обсуждение в Telegram	Низкая
4	Результаты анкетирования целевой аудитории (таблица в Google Sheets)	Маркетолог	Руководитель проекта, сценарист, дизайнер	07.07.2024	Отчет в Google Sheets, обсуждение в Telegram	Низкая
5	Устав проекта (документ в PDF/Word)	Руководитель проекта	Вся команда	08.07.2024	Видеоконференция в Яндекс.Телемост обсуждение в Telegram	Средняя
6	Мозговой штурм по бизнес-идеям (Miro)	Руководитель проекта	Вся команда	08.07.2024	Мозговой штурм в Miro, обсуждение в Telegram	Низкая
7	Цели проекта (документ в PDF/Word)	Руководитель проекта	Вся команда	08.07.2024	Видеоконференция в Яндекс.Телемост, документ в PDF/Word	Средняя
8	Презентация бизнес-плана (PowerPoint)	Руководитель проекта	Вся команда	17.07.2024	Презентация в Яндекс.Телемост	Средняя
9	Маркетинговая стратегия (документ в PDF/Word)	Маркетолог	Руководитель проекта	13.07.2024	Электронная почта, очная встреча	Низкая
10	Операционный план (документ в PDF/Word)	Руководитель проекта	Вся команда	14.07.2024	Документ в PDF/Word, обсуждение в Telegram	Средняя
11	Финансовый план (таблица Excel)	Руководитель проекта	Маркетолог, юрист	16.07.2024	Документ в Excel, оффлайн встреча	Высокая
12	План управления рисками (документ в PDF/Word)	Руководитель проекта	Маркетолог, юрист	17.07.2024	Электронная почта, обсуждение в Яндекс.Телемост	Высокая
13	Сбор исходных данных для бизнес-плана (файл в Google Docs)	Руководитель проекта	Вся команда	10.07.2024	Файл в Google Docs, обсуждение в Telegram	Средняя
14	Составление коммерческих предложений (документ в PDF/Word)	Руководитель проекта	Маркетолог	20.07.2024	Обсуждение в Telegram	Средняя
15	Создание концепции бренда (брендбук)	Руководитель проекта, маркетолог	Дизайнер	15.07.2024	Презентация и очная встреча	Средняя
16	Регистрация юридического лица (документы в	Руководитель проекта	ФНС	25.07.2024	Очная встреча, передача документов	Высокая

<sup>172</sup> Составлено автором

№ п/п	Вид передаваемой информации	Отправитель/организатор	Получатели	Периодичность/сроки	Способ передачи	Степень конфиденциальности
	PDF/Word)					
17	Открытие расчетного счета (документы в PDF/Word)	Руководитель проекта	Сбербанк	25.07.2024	Очная встреча, передача документов	Высокая
18	Подготовка рекламных материалов (визуальные и текстовые файлы)	Маркетолог	Руководитель проекта, дизайнер	16.09.2024	Визуальные материалы, обсуждение в Telegram	Низкая
19	Контент для социальных сетей (фото и видео)	Маркетолог	Руководитель проекта, дизайнер	27.07.2024	Фото и видео материалы, обсуждение в Telegram	Низкая
20	Тестирование прототипа игры (протокол тестирования)	Руководитель проекта, сценарист	Вся команда	19.08.2024	Электронная почта, обсуждение в Яндекс.Телемост	Низкая
21	Презентация финального дизайна игры (документ и макет)	Сценарист, дизайнер, руководитель проекта	Вся команда	22.08.2024	Обсуждение в Яндекс.Телемост	Низкая
22	Отчет по выходу на маркетплейсы (документ)	Маркетолог	Руководитель проекта	08.09.2024	Отчет, аналитика, обсуждение в Яндекс.Телемост	Средняя
23	Презентация рекламной кампании (PowerPoint)	Маркетолог	Вся команда	13.09.2024	Презентация в Яндекс.Телемост, обсуждение в Telegram	Низкая
24	Отчет по рекламе через соцсети (аналитический отчет)	Маркетолог	Руководитель проекта	26.09.2024	Отчет, данные аналитики, обсуждение в Яндекс.Телемост	Средняя
25	Итоговая оценка проекта (отчет)	Руководитель проекта	Вся команда	30.09.2024	Очная встреча, обсуждение результатов	Средняя
26	Регистрация товарного знака (документы в PDF/Word)	Юрист	Роспатент	21.07.2024	Очная встреча, передача документов	Высокая
27	Производство игр (документы в PDF/Word)	Руководитель проекта	Полиграфические компании	28.08.2024	Очная встреча, передача документов	Высокая
28	Тестирование игр (отчеты)	Руководитель проекта	Фокус-группы	19.08.2024	Очные встречи, передача отчетов	Средняя
29	Реклама продуктов (контент)	Маркетолог	Блогеры	27.07.2024	Сообщения в соцсетях, обсуждение условий	Низкая
30	Продвижение продуктов (контент)	Маркетолог	Страницы/группы в соцсетях	27.07.2024	Сообщения в соцсетях, обсуждение условий	Низкая
31	Договоры на разработку игр (документы в PDF/Word)	Руководитель проекта	Корпоративные клиенты	20.08.2024	Очные встречи, подписание договоров	Высокая
32	Внедрение игр в учебные программы (документы в PDF/Word)	Руководитель проекта	Образовательные учреждения	28.08.2024	Очные встречи, обсуждение условий	Средняя
33	Мониторинг рынка (отчеты)	Руководитель проекта	Конкуренты	07.09.2024	Аналитические отчеты, обсуждение в	Средняя

№ п/п	Вид передаваемой информации	Отправитель/организатор	Получатели	Периодичность/сроки	Способ передачи	Степень конфиденциальности
					Telegram	
34	Организация логистики (документы в PDF/Word)	Руководитель проекта	Логистическая компания	09.09.2024	Очные встречи, передача документов	Высокая
35	Заполненные анкеты с отзывами (Яндекс.Взгляд)	Маркетолог	Руководитель проекта	01.10.2024	Электронная почта, обсуждение в Telegram	Низкая
36	Отзывы с соцсетей и маркетплейсов (отчет)	Маркетолог	Руководитель проекта	02.10.2024	Обсуждение в Telegram	Низкая
37	Отзывы с участников мероприятия (отчет)	Руководитель проекта	Маркетолог	02.10.2024	Электронная почта, обсуждение в Telegram	Низкая
38	Классифицированные и обобщенные отзывы (отчет)	Маркетолог	Руководитель проекта	05.10.2024	Видеоконференция в Яндекс.Телемост, ссылка на Google Drive	Средняя
39	Итоговый отчет по результатам анализа	Маркетолог	Руководитель проекта	08.10.2024	Презентация в Яндекс.Телемост с интерактивным обсуждением, файл в Google Docs	Средняя
40	Презентация итогов проекта (доклад)	Руководитель проекта	Вся команда	08.10.2024	Очная встреча	Средняя

Использование отечественных ИТ-продуктов, таких как Яндекс.Телемост и Telegram, способствует поддержанию эффективного и оперативного обмена информацией. Эти инструменты позволяют команде быстро реагировать на изменения и принимать обоснованные решения. Для важных этапов проекта, таких как обсуждение результатов маркетингового исследования, презентация бизнес-плана и оценка итогов проекта, предусмотрены очные встречи. Это не только способствует более глубокому пониманию и обсуждению важных вопросов, но и повышает уровень доверия и взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами, такими как полиграфические компании и потенциальные клиенты.

Каждый пункт плана коммуникаций тщательно продуман и имеет четко определенные сроки выполнения, способ передачи информации и степень конфиденциальности. Например, документы, содержащие конфиденциальную информацию, передаются только в формате PDF или Word и исключительно через безопасные каналы. В то же время, более общая информация, такая как результаты анкетирования, может быть обсуждена в менее формальной обстановке через чаты и беседы в Telegram или виртуальные доски Miro.

Планирование коммуникаций в «3M Games» начинается на самых ранних этапах проекта, сразу после выявления и анализа потребностей всех участников. Этот процесс должен регулярно повторяться и корректироваться по мере необходимости, чтобы обеспечить высокую эффективность на протяжении всего проекта. План коммуникаций фиксирует согласованные информационные ожидания и должен быть доступен каждому члену команды на протяжении всей работы над проектом.

Управление качеством проекта (Project Quality Management) является одной из ключевых функций команды проекта. Этот процесс включает действия, необходимые для обеспечения того, чтобы проект удовлетворял требованиям, ради которых он был инициирован. Под качеством понимается совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Управление качеством охватывает как управление проектом, так и управление продуктом проекта.

Политика в области качества представляет собой программный документ, который раскрывает ключевые принципы, цели и задачи организации в сфере качества, сформулированные высшим руководством. Если в материнской компании отсутствует официально утвержденная политика в области качества, то команде проекта необходимо разработать собственную политику качества для конкретного проекта.

При планировании качества необходимо учитывать принципы управления качеством, принятые в организации, и использовать основные элементы ее системы управления качеством как фундамент для системы управления качеством проекта. Процесс планирования качества должен быть тесно интегрирован с другими процессами планирования проекта.

Результатом планирования качества является перечень стандартов, процедур и методов, которые будут применяться в проекте для обеспечения и контроля качества. Это необходимо для гарантии полного удовлетворения потребностей, ради которых проект осуществляется.

Политика в области качества проекта по созданию настольных игр «3M Games» представлена в таблице ниже.

Таблица 25 - Политика в области качества проекта<sup>173</sup>

<b>Цель</b>	Создать высококачественные деловые и бизнес-игры, которые не только удовлетворяют, но и превосходят ожидания широкого круга клиентов, включая индивидуальных предпринимателей, корпоративные команды, руководителей компаний, преподавателей и
-------------	--

<sup>173</sup> Составлено автором

	<p>студентов образовательных учреждений. Игры будут способствовать развитию стратегического мышления, бизнес-навыков и командного взаимодействия.</p> <p>Наша цель — предложить уникальные, интерактивные и образовательные игры, которые помогут пользователям совершенствовать свои профессиональные навыки, решать реальные бизнес-задачи и обеспечивать продуктивное и увлекательное времяпрепровождение.</p> <p>Мы стремимся к тому, чтобы наши игры стали важным инструментом в обучении и развитии, поддерживая преподавателей в их образовательной деятельности, помогая студентам эффективно усваивать учебный материал через игровые методы обучения, и предоставляя руководителям компаний эффективные средства для повышения квалификации и мотивации своих сотрудников.</p>
<p><b>Методы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внедрение подробных процедур и стандартов для всех этапов разработки и производства, включая дизайн, тестирование и маркетинг;</li> <li>▪ регулярное проведение многоуровневых проверок и тестирований на всех этапах разработки, от концепции до конечного продукта;</li> <li>▪ активное привлечение фокус-групп и тестировщиков для сбора отзывов и предложений по улучшению игр;</li> <li>▪ постоянное обучение и повышение квалификации членов команды, включая участие в семинарах, мастер-классах и специализированных тренингах;</li> <li>▪ применение принципов дизайн-мышления для создания игр, которые учитывают потребности и желания конечных пользователей;</li> <li>▪ постоянный мониторинг и анализ рыночных трендов для адаптации и улучшения продуктов в соответствии с актуальными требованиями;</li> <li>▪ регулярное проведение брейнстормов и творческих встреч для генерации новых идей и решений;</li> <li>▪ проведение обширных пользовательских тестирований для выявления и исправления потенциальных проблем до выпуска продукта;</li> <li>▪ возможность персонализации игр под конкретные потребности и желания клиентов;</li> <li>▪ установление партнерских отношений с ведущими экспертами и организациями в игровой индустрии для обмена опытом и знаниями;</li> <li>▪ введение системы поощрений для команды за достижение и превышение показателей качества.</li> </ul>
<p><b>Принципы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ориентация на клиента: все решения и действия направлены на максимальное удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов;</li> <li>▪ обеспечение высокой образовательной ценности игр, способствующих развитию стратегического мышления и бизнес-навыков;</li> <li>▪ постоянное совершенствование продуктов и услуг на основе обратной связи от клиентов;</li> <li>▪ при работе по индивидуальным заказам – учет уникальных</li> </ul>

	<p>потребностей и предпочтений каждого клиента;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ обеспечение легкости и удобства для клиентов в процессе заказа и получения игр;</li><li>▪ строгое соблюдение сроков выполнения заказов, установленных клиентами;</li><li>▪ разработка игр, которые можно применять в реальных бизнес-ситуациях для тренировки и повышения квалификации сотрудников;</li><li>▪ использование качественных материалов и технологий, обеспечивающих долгий срок службы игр;</li><li>▪ создание визуально привлекательных и профессионально оформленных игр, которые приятно использовать;</li><li>▪ возможность адаптации и модификации игр под конкретные нужды и сценарии клиентов;</li><li>▪ внедрение элементов интерактивности, чтобы игры были более захватывающими и вовлекающими;</li><li>▪ включение в игры тематики социальной ответственности и устойчивого развития, чтобы повысить осведомленность игроков о важности этих аспектов в бизнесе;</li><li>▪ уважение и внимание к потребностям и ожиданиям клиентов, создание игр, которые приносят радость и удовлетворение, а также помогают решать реальные бизнес-задачи.</li></ul>
--	--

Таким образом, качественное управление проектом является залогом создания качественного продукта. Только тщательно спланированный и контролируемый проект способен предложить пользователям игры, которые не только соответствуют их ожиданиям, но и способствуют их профессиональному и личностному развитию. Это позволит «3M Games» занимать лидирующие позиции на рынке деловых и бизнес-игр, предоставляя своим клиентам продукцию высочайшего качества.

## Заключение

Выпускная квалификационная работа была направлена на исследование методов разработки проекта по созданию настольных игр и оценку его экономической целесообразности. В результате исследования были выполнены этапы инициации и планирования проекта, что позволило получить следующие выводы и результаты.

Проведенный анализ теоретических аспектов проектного управления подтвердил, что проекты обладают уникальностью, имеют четкие временные рамки и высокий уровень неопределенности, а также требуют междисциплинарного подхода. Уникальность проекта по созданию настольных игр заключается в создании оригинальных игровых продуктов, которые соответствуют современным требованиям рынка и потребительским ожиданиям. Этот аспект особенно важен, поскольку нацелен на удовлетворение спроса на инновационные и качественные игры, что способствует укреплению позиций компании на рынке.

Изучение различных методологий управления проектами, таких как PRINCE2, Agile и Waterfall, показало, что гибкие методологии наиболее эффективно подходят для проектов в условиях высокой неопределенности. Методологии Agile и Scrum позволяют быстрее адаптироваться к изменениям и улучшать качество конечного продукта за счет регулярных итераций и обратной связи с пользователями. Эти подходы способствуют более оперативному и эффективному реагированию на изменения требований и ожиданий рынка, что в свою очередь повышает конкурентоспособность проекта.

Настольные игры, как было выявлено в ходе исследования, представляют собой комплексную систему, включающую различные игровые компоненты и правила, направленные на создание увлекательного и интерактивного игрового процесса. Важно отметить, что настольные игры оказывают значительное влияние на образование, бизнес, психическое здоровье и социальное взаимодействие. Они продолжают развиваться, внедряя новые механики и темы, что делает их привлекательными для широкого круга потребителей. Таким образом, проект по созданию настольных игр является актуальным и перспективным.

Особенности каждой стадии разработки настольной игры, начиная от генерации идей и заканчивая производством и дистрибуцией, требуют специализированного подхода и управления. Важным выводом стало понимание необходимости создания благоприятной среды для творческих прорывов для таких членов команды, как



сценарист и дизайнер. Это способствует поддержанию высокого уровня мотивации и креативности, что особенно важно для успеха проекта.

Брендинг в современных реалиях играет ключевую роль в продвижении продукции. Название «3M Games» основано на первых инициалах инициатора и создателя идеи – Малкиной Марии Михайловны. Развитие собственного бренда будет способствовать укреплению позиций компании на рынке и привлечению лояльных клиентов. Таким образом, брендинг становится важным стратегическим элементом проекта.

Проведенная оценка экономической целесообразности проекта подтвердила его высокую рентабельность. Основной доход в первые годы будет генерироваться за счет массовых продаж настольных игр, с последующим увеличением доли индивидуальных заказов и проведения тренингов. Такой подход демонстрирует высокий потенциал роста и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Создание настольных игр имеет ряд особенностей в рамках привлечения денежных средств. Привлечение инвестиций через краудфандинг позволяет обеспечить необходимое финансирование, вовлекая заинтересованных людей и создавая сообщество вокруг продукта. Это не только финансово выгодно, но и способствует созданию лояльной аудитории, что является важным аспектом для дальнейшего развития компании.

Маркетинговая стратегия компании, разработанная на основе результатов анализа рынка и целевой аудитории, включает дифференциацию продуктов, выбор эффективных каналов продвижения и построение сильного бренда. Гибкость и адаптивность стратегии позволяют компании быстро реагировать на изменения рынка и предпочтения потребителей, что является ключевым фактором для успешного продвижения продукции. В условиях высокой конкуренции такой подход обеспечивает устойчивое развитие и рост компании.

Устав проекта по созданию настольных игр, являясь ключевым элементом этапа инициации проекта, служит основой для всех последующих этапов проектного управления. Он предоставляет четкое понимание целей, задач и основных параметров проекта, что способствует более эффективному планированию и реализации.

В процессе планирования проекта были разработаны детализированные календарные и сетевые графики, обеспечивающие четкое структурирование всех этапов и задач. Инструменты, такие как диаграмма Ганта и сетевой график, позволили оптимизировать распределение ресурсов и контроль за выполнением работ, что способствовало повышению прозрачности и управляемости проекта. Эти инструменты

являются важными элементами для успешного выполнения проекта, так как позволяют более точно прогнозировать сроки и затраты, а также своевременно выявлять и устранять отклонения от плана.

Разработанное финансовое планирование выявило ключевые факторы рентабельности проекта. Основной доход в первые годы будет обеспечиваться массовыми продажами игр, а в дальнейшем фокус сместится на более рентабельные индивидуальные заказы, тренинги и мероприятия. Такой подход обеспечивает стабильный рост доходов и устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

В ходе работы были выявлены и оценены ключевые риски проекта, включая финансовые, технические, организационные и рыночные. Были разработаны стратегии минимизации рисков, включающие создание резервных планов и мониторинговых систем для своевременного обнаружения и реагирования на угрозы. Это обеспечит высокую готовность компании к непредвиденным ситуациям. Анализ рисков и разработка стратегий по их минимизации позволяет снизить вероятность возникновения проблем и обеспечить более стабильное развитие проекта.

Применение информационных технологий, таких как MS Project, позволило не только визуализировать планирование и контроль за ходом проекта, но и существенно повысить точность прогнозирования и управления ресурсами. Это, в свою очередь, способствует более эффективному управлению проектом и снижению вероятности возникновения ошибок. Использование современных программных инструментов позволяет значительно упростить процесс управления проектом и повысить его эффективность.

Создание политики управления качеством, включающей регулярные маркетинговые исследования, закупку качественных материалов и частые проверки, позволит поддерживать высокий уровень качества продукции и услуг. Это является критическим фактором для удовлетворенности покупателей и отсутствия правовых проблем.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило, что точное планирование, эффективная коммуникация и использование современных методологий управления проектами являются ключевыми факторами для успешной реализации любого проекта, в том числе по созданию настольных игр. Важно отметить, что использование гибких методологий, таких как Agile и Scrum, позволяет быстрее адаптироваться к изменениям и улучшать качество конечного продукта, что в свою очередь способствует успешной реализации проекта и достижению поставленных целей.

**Список использованных источников****I. Нормативно-правовые материалы**

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по управлению проектами: национальный стандарт Российской Федерации. – Введен 2015-01-01 / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Изд. официальное. – Москва: Стандартинформ, 2014. – 32 с.
2. Институт управления проектами (PMI). Руководство по своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide) – Шестое издание. – М.: PMI, 2017. – 756 с.
3. Стандарт ISO 21500. Руководство по управлению проектами. – М.: ИСО, 2012. – 68 с.

**II. Специальная литература**

4. Bennett L. Critical Path Precedence Networks. – Wiley, 1978. – 320 p.
5. Bentley C. PRINCE2: A Practical Handbook. – Elsevier, 2009. – 320 p.
6. Cohn M. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. – Addison-Wesley Professional, 2009. – 504 p.
7. Garfield R. Characteristics of Games. – MIT Press, 2012. – 336 p.
8. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley Professional, 2009. – 432 p.
9. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 12th Edition. – Wiley, 2017. – 1296 p.
10. Lewis J. P. Fundamentals of Project Management. – 5th Edition. – AMACOM, 2016. – 256 p.
11. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th Edition. – TSO (The Stationery Office), 2017. – 426 p.
12. Muller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. – European Management Journal, 2007. – 25(4). – P. 298-309
13. Parker G. The Game Makers: The Story of Parker Brothers. – Cambridge: Harvard University Press, 2013. – 320 p.
14. Poppendieck M., Poppendieck T. Lean Software Development: An Agile Toolkit. – Addison-Wesley Professional, 2003. – 240 p.
15. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems // Proceedings of IEEE WESCON. – 1970
16. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – Scrum Alliance, 2017

17. Sutherland J., Schwaber K. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. – Crown Business, 2014. – 256 p.
18. Thompson J. Business Simulations and Strategic Management. – Harvard Business Review, 2017. – 368 p.
19. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Simon & Schuster, 1996. – 352 p.
20. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – Free Press, 2003. – 397 p.
21. Alexander Volkov. Управление временными и уникальными проектами. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.
22. Андреев П. В. Краудфандинг в России: настольные игры // Вестник МГИМО, 2021. – №3. – С. 45-56.
23. Андреев П.В. Гибридные методологии управления проектами: современные тенденции и перспективы. // Управление проектами и программами. – 2019. – № 3. – С. 45-54
24. Бернетт Т.П. Качество в управлении проектами. – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.
25. Большая пятерка для жизни. Как найти и реализовать свое предназначение / Джон Стрелеки ; [пер. с англ. Э. И. Мельник]. - Москва : Эксмо, 2023. - 320 с. - (Кафе на краю земли).
26. Бозм Б. Спиральная модель разработки ПО // IEEE Computer. – 1988. – № 5. – С. 61-72.
27. Валент Ф. Прогнозирование затрат в условиях неопределенности. – М.: Диалектика, 2011. – 384 с
28. Давыдов Д. Мафия: История создания и развития. – М.: Издательство "Игры и Игрушки", 2010. – 256 с.
29. Демкин, А.В. Основы управления проектами: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2018. – 256 с.
30. Дж. Р. Мередит и С. Дж. Мантел младший. Управление проектами: современные методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 560 с.
31. Дубинин С. В. Роль настольных игр в образовательном процессе // Журнал педагогических исследований. – 2022. – №3. – С. 45-56.
32. Е. В. Попов. Стратегическое управление проектами: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2020. – 368 с.

33. Гарольд Керцнер. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю. – М.: Вильямс, 2003. – 1028 с.
34. Истомина С. П. Управление проектами в игровой индустрии // Издательство "Просвещение", 2020. – 248 с.
35. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АСТ, 2017. – 656 с.
36. Керцнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию и контролю / Г. Керцнер. – 11-е изд. – М.: ДМК Пресс, 2017. – 768 с.
37. Керцнер Г. Управление проектами: системный подход к планированию, расписанию и контролю. 12-е изд. – М.: Вильямс, 2017. – 1296 с.
38. Коллектив авторов Управление проектами. Фундаментальный курс. - Москва: Высшая школа экономики, 2013. - 890 с.
39. Котлер, Ф. Основы маркетинга. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 944 с.
40. Л.Н. Боронина, з. в. сенук ; М-во образования и науки рос.основы управления проектами : [учеб. пособие] / Федерации, урал. федер. ун-т. – екатеринбург : изд-во урал. ун-та, 2015. — 112 с.
41. Лейкок и Пейт. Управление проектами в изменяющейся среде. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 320 с.
42. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебник. – М.: Омега-Л, 2010. – 360 с.
43. Майкл Ньюэлл. Управление проектами в условиях неопределенности и рисков. – М.: Диалектика, 2017. – 340 с.
44. Макаров, А.А. Введение в управление проектами: учебник. – М.: Юрайт, 2017. – 384 с.
45. Максимов Н. В. Тестирование настольных игр: отечественный и зарубежный опыт // Журнал "Игровая Индустрия", 2022. – №5. – С. 67-80.
46. Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации – М.: НПК «Поток», 2015. - 132 с.
47. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 336 с.
48. Н. Л. Андреев и А. В. Петров. Основы управления проектами: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2019. – 280 с.
49. Николай Буров. Основы управления проектами. – М.: Юрайт, 2016. – 416 с.
50. Патрикеев, В.П. Управление проектами: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

51. Покровский М. Введение в управление инвестиционными проектами. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.
52. Репин В.В. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство. – М.: МИФ, 2015. – 512 с.
53. Родни Тернер. Управление проектами: теория и практика. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 520 с.
54. Томас Кендрик. Идентификация и управление рисками проекта. – М.: Диалектика, 2009. – 384 с.
55. Томас П. Бернетт. Инновации и управление проектами: учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 432 с.
56. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И.Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.
57. Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И.Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.
58. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 12.06.2024).
59. Управление проектами. Полный курс MBA/ А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик - М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2015 - 552 с.: ил.
60. Фатрелл и Шаферы. Управление проектами: интеграция и согласованность. – М.: Вильямс, 2012. – 456 с.
61. Хайсмит Дж. «Agile. Управление проектами. Создание инновационных продуктов». – Пер. с англ. – М.: Лори, 2010. – 432 с.
62. Швабер К., Сазерленд Д. «Руководство по Скраму. Официальные правила Скрам». – Пер. с англ. – М.: Айти Эксперт, 2017.
- III. Электронные средства информации**
63. Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 26.05.2024).

64. Анализ рынка настольных игр в России // Discovery Research Group. – 2023. – URL: <https://drgroup.ru/463-analiz-rinka-nastolnix-igr-v-rossii.html> (дата обращения: 27.05.2024).
65. Банки.ру. Вклады [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/products/deposits/?amount=500000> (дата обращения: 16.06.2024).
66. Bitrix24. Журнал. Agile: этапы внедрения. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/agile-etapy/> (дата обращения: 27.05.2024).
67. Board Games Market Size, Analysis | Industry Growth 2032 // IMARC Group. URL: <https://www.imarcgroup.com> (дата обращения: 29.05.2024).
68. Board Games Market Size, Share & Trends Analysis [2032] // Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com> (дата обращения: 29.05.2024).
69. Boomstarter.ru. – [Электронный ресурс]. URL: <https://boomstarter.ru> (дата обращения: 31.05.2024).
70. Business Game. Key Coaching. URL: [https://key-coaching.ru/business\\_game](https://key-coaching.ru/business_game) (дата обращения: 29.05.2024).
71. Business Games. Программа обучения. URL: <https://game-learn.ru/business-games#программа> (дата обращения: 29.05.2024).
72. Business Simulation Games in Higher Education: A Systematic Review of Empirical Research // Hindawi. 2022. URL: <https://www.hindawi.com> (дата обращения: 29.05.2024).
73. Development. Business Games. URL: <https://businessgames.ru/development> (дата обращения: 29.05.2024).
74. Games for Business. Официальный сайт. URL: <https://games4business.ru> (дата обращения: 29.05.2024).
75. Games Training. Официальный сайт. URL: <https://games-training.ru> (дата обращения: 29.05.2024).
76. Games Training. Проведение деловой игры в Ярославле. URL: <https://games-training.ru/provedenie-delovoj-igry-v-yaroslavle/> (дата обращения: 29.05.2024).
77. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley Professional, 2009. – 432 p.
78. Иноземцев М. П. Как настольные игры захватили мир // Вокруг света. – 2019. – URL: <https://www.vokrugsveta.ru/article/260857/> (дата обращения: 27.05.2024).

79. Каталог деловых игр. Mango Games. URL: [https://mangogames.ru/catalog\\_delovie\\_igry](https://mangogames.ru/catalog_delovie_igry) (дата обращения: 29.05.2024).
80. Клерк.Ру. Статья пользователя 2135029 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/user/2135029/581364/> (дата обращения: 15.06.2024).
81. Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации – М.: НПК «Поток», 2015. - 132 с.
82. Манифест Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 25.05.2024).
83. Методы управления рисками [Электронный ресурс]. URL: [https://studme.org/1275120221058/menedzhment/metody\\_upravleniya\\_riskami](https://studme.org/1275120221058/menedzhment/metody_upravleniya_riskami) (дата обращения: 15.06.2024).
84. МКЛИШЕ.РФ. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://mklishe.ru> (дата обращения: 15.06.2024)
85. Народное финансирование для настольных игр 2023: что выбрать // VC.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/677878-narodnoe-finansirovanie-dlya-nastolnyh-igr-2023-cto-vybrat> (дата обращения: 29.05.2024).
86. Насколько устойчивы три кита. URL: <https://bash.news/sputnik/uroki-russkogo/104015-naskolko-ustoychivy-tri-kita> (дата обращения: 29.05.2024)
87. Официальный сайт Crowdgames.ru. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.crowdgames.ru> (дата обращения: 31.05.2024).
88. Официальный сайт Nmstudio.ru. Внутри Лапенко. – [Электронный ресурс]. URL: <https://nmstudio.ru/lapenko> (дата обращения: 31.05.2024).
89. Официальный сайт VK. Реклама ВКонтакте. – [Электронный ресурс]. URL: <https://ads.vk.com> (дата обращения: 31.05.2024).
90. Официальный сайт Yandex.ru. Яндекс Реклама. – [Электронный ресурс]. URL: [https://yandex.ru/project/direct/performance/google/main?utm\\_source=google\\_search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=GA\\_SEA\\_YDirect\\_main\\_brand\\_cpc\\_desktop\\_24\\_05&utm\\_content=1008311&utm\\_term=яндекс%20реклама&gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMIIGF7snJhgMVWbKDBx1o4RZnEAAAYASAAEgJQfPD\\_BwE](https://yandex.ru/project/direct/performance/google/main?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=GA_SEA_YDirect_main_brand_cpc_desktop_24_05&utm_content=1008311&utm_term=яндекс%20реклама&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIIGF7snJhgMVWbKDBx1o4RZnEAAAYASAAEgJQfPD_BwE) (дата обращения: 31.05.2024).
91. ПАСК24. Самосборный короб с ручками 300x210x70 мм FEFCO 0429 [Электронный ресурс]. URL: <https://pack24.ru/kartonnye-korobki/samosbornye-koroba/samosbornyj-korob-s-ruchkami-30021070-mm-fefco-0429> (дата обращения: 15.06.2024)



92. PRINCE2. URL: <https://teabeatman.medium.com/prince2-7f3dab29eee> (дата обращения: 26.05.2024).
93. ProGame ГYM. Официальный сайт. URL: <https://www.progamegym.com> (дата обращения: 29.05.2024).
94. Reisinger J. Lean and Agile Project Management: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective. – McGraw-Hill, 2013. – 224 p.
95. Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment // Springer. URL: [springer.com](https://www.springer.com) (дата обращения: 29.05.2024).
96. Study on the Influence Mechanism of Virtual Simulation Game Learning Experience on Student Engagement and Entrepreneurial Skill Development // Frontiers. 2023. URL: <https://www.frontiersin.org> (дата обращения: 29.05.2024).
97. Темп роста рынка настольных игр замедлился - Ведомости. URL: [vedomosti.ru](https://www.vedomosti.ru)
98. ТОК Игра. TIGR Club. URL: <https://tigr.club/tok-game/> (дата обращения: 29.05.2024)
99. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 12.06.2024).
100. Яндекс.Директ. Цены на рекламу [Электронный ресурс] // Яндекс URL: <https://yandex.ru/adv/prices-common> (дата обращения: 01.06.2024).

**Список приложений**

- Приложение А – **Бизнес-модель по А. Остервальдеру для компании «3M Games»**
- Приложение Б – **План продаж компании «3M Games» на 2024 и 2025 год**
- Приложение В – **Выручка компании «3M Games» на 2024 и 2025 год**
- Приложение Г – **Финансовая модель компании «3M Games» по кварталам**
- Приложение Д – **Денежные потоки компании «3M Games» по кварталам**
- Приложение Е – **Сравнительный анализ прямых конкурентов бренда «3M Games»**
- Приложение Ж – **Потребности и ценности целевых аудиторий для бренда «3M Games»**
- Приложение И – **Реестр заинтересованных сторон «3M Games»**
- Приложение К – **Иерархическая структура работ проекта «3M Games»**
- Приложение Л - **Диаграмма Ганта проекта, построенная в MS Project**
- Приложение М – **Сетевой график проекта**
- Приложение Н – **Матрица ответственности проекта**
- Приложение П – **План производственных расходов компании «3M Games» на 2024-2025 годы**
- Приложение Р – **Качественный анализ рисков**
- Приложение С – **Разработка мероприятий по борьбе с рисками проекта**

**Бизнес-модель по А. Остервальдеру для компании «3М Games»**

<p><b>Ключевые партнеры</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Платформы для распространения игр;</li> <li>- Образовательные учреждения и корпоративные клиенты;</li> <li>- Консалтинговые и маркетинговые компании;</li> <li>- Специалисты по авторскому праву и лицензированию;</li> <li>- Полиграфические компании;</li> <li>- Платформы для краудфандинга и предзаказов;</li> <li>- Разработчики сайтов.</li> </ul>	<p><b>Ключевые виды деятельности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и тестирование игр;</li> <li>- Маркетинг и продвижение продукции;</li> <li>- Обратная связь и поддержка клиентов;</li> <li>- Анализ рынка и тенденций;</li> <li>- Создание и поддержка сообщества вокруг бренда;</li> <li>- Партнерство и сотрудничество с образовательными и корпоративными клиентами.</li> </ul>	<p><b>Ценностные предложения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Креативные настольные игры;</li> <li>- Высокое качество продукции, соответствие ГОСТам;</li> <li>- Образовательная и практическая ценность;</li> <li>- Индивидуальные заказы;</li> <li>- Постоянные обновления и дополнения к играм;</li> <li>- Возможность кастомизации игр под нужды клиента;</li> <li>- Проведение мастер-классов и тренингов по использованию игр.</li> </ul>	<p><b>Взаимоотношения с клиентом</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Индивидуальный подход;</li> <li>- Постоянная обратная связь с пользователями через социальные сети;</li> <li>- Поддержка и обслуживание клиентов после индивидуального заказа;</li> <li>- Лояльность через программы вознаграждений и скидок;</li> <li>- Обучение и консультации по использованию игр;</li> <li>- Создание сообщества вокруг бренда для обмена опытом и идеями.</li> </ul>	<p><b>Клиентские сегменты</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Руководители высшего звена и владельцы бизнеса;</li> <li>2) Преподаватели, учителя и репетиторы;</li> <li>3) Любители настольных игр;</li> <li>4) Корпоративные клиенты.</li> </ol>
	<p><b>Ключевые ресурсы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Креативная команда разработчиков и дизайнеров;</li> <li>- Платформы для распространения и продвижения;</li> <li>- Интеллектуальная собственность (игры, патенты, товарные знаки);</li> <li>- Финансовые ресурсы для инвестиций в разработку и маркетинг;</li> <li>- Партнерские отношения с полиграфической компанией.</li> </ul>		<p><b>Каналы сбыта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Интернет-магазины настольных игр и собственный сайт;</li> <li>- Социальные сети;</li> <li>- Партнерство с образовательными учреждениями;</li> <li>- Участие в выставках и мероприятиях;</li> <li>- Маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет);</li> <li>- Специальные приложения для заказа и кастомизации игр;</li> <li>- Розничные сети и спец. магазины.</li> </ul>	

**Структура издержек**

Постоянные издержки:

- Зарплаты постоянных сотрудников (СММ-менеджер, оклад дизайнера и сценариста);
- Поддержка и обслуживание веб-сайта;
- Лицензионные сборы и патенты;
- Регистрация товарного знака;
- Постоянные расходы на маркетинг и рекламу.

Переменные издержки:

- Производственные издержки (аутсорсинг - полиграфия);
- Затраты на разработку и тестирование игр (% КРІ дизайнера, сценариста и тестировщик);
- Логистика и транспортные расходы (доставка до клиента);
- Стоимость участия в выставках и мероприятиях;
- Комиссии за эквайринг и банковские услуги;
- Затраты на краудфандинг и предзаказы.

**Потоки доходов**

- Продажа массовых игр через интернет и розничные магазины;
- Индивидуальные заказы разных тарифов;
- Продажа аксессуаров и дополнительного контента (кастомизированные продукты бренда);
- Проведение платных тренингов и мастер-классов;
- Участие в партнерских программах и реклама;
- Проведение игр с участием обученных ведущих.

## План продаж компании «3M Games» на 2024 и 2025 год

Наименование товара / услуги	План продаж						
	Кол-во продаж, шт.						
	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
<b>Готовые игры для развития стратегического мышления</b>							
Расследование на новогоднем корпоративе	150	<b>150</b>	85	75	65	95	<b>320</b>
Корпоративные заговоры	60	<b>60</b>	35	45	53	65	<b>198</b>
Бизнес-империя: Стратегия успеха	-	-	25	42	48	60	<b>175</b>
Идеи на миллион	-	-	-	30	47	67	<b>144</b>
Стартап: Путь к вершине	-	-	-	-	30	54	<b>84</b>
<b>Готовые игры для улучшения командного взаимодействия</b>							
Синергия команды	-	-	40	55	50	68	<b>213</b>
Лидерские горизонты	-	-	56	58	30	45	<b>189</b>
Мастерство переговоров	-	-	-	35	49	60	<b>144</b>
Дух сотрудничества	-	-	-	-	-	27	<b>27</b>
Партнеры по успеху	-	-	-	-	-	33	<b>33</b>
<b>Готовые игры для обучения и развития навыков</b>							
Финансовый гений	-	-	-	40	48	80	<b>168</b>
Маркетинговые войны	-	-	50	64	56	71	<b>241</b>
Продажный ас	-	-	-	-	38	54	<b>92</b>
Проектная магия	-	-	-	-	29	32	<b>61</b>
Цифровые новаторы	-	-	-	-	-	46	<b>46</b>

Наименование товара / услуги	План продаж						
	Кол-во продаж, шт.						
	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
<b>Индивидуальные заказы и услуги</b>							
Индивидуальная разработка настольной игры по запросу клиента	-	-	-	4	8	13	<b>25</b>
Преобразование обучающего курса экспертов в настольную игру (игровые механики)	-	-	-	5	12	17	<b>34</b>
Организация и проведение деловых игр в компаниях	-	-	-	2	7	9	<b>18</b>
Консультирование по разработке и внедрению деловых игр	-	-	-	4	12	17	<b>33</b>
Проведение обучающих тренингов с использованием деловых игр	-	-	-	-	-	3	<b>3</b>
Организация корпоративных мероприятий с деловыми играми	-	-	2	4	3	7	<b>16</b>
Организация игрового пространства на мероприятии	-	-	3	14	23	21	<b>61</b>
<b>ИТОГО</b>	210	<b>210</b>	296	477	608	944	<b>2325</b>

## Выручка компании «3M Games» на 2024 и 2025 год

Наименование товара / услуги	Выручка, руб.						
	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
<b>Готовые игры для развития стратегического мышления</b>							
Расследование на новогоднем корпоративе	375000	<b>375000</b>	212500	187500	162500	237500	<b>800000</b>
Корпоративные заговоры	192000	<b>192000</b>	112000	144000	169600	208000	<b>633600</b>
Бизнес-империя: Стратегия успеха	-	-	112500	189000	216000	270000	<b>787500</b>
Идеи на миллион	-	-	-	216000	338400	482400	<b>1036800</b>
Стартап: Путь к вершине	-	-	-	-	117000	210600	<b>327600</b>
<b>Готовые игры для улучшения командного взаимодействия</b>							
Синергия команды	-	-	224000	308000	280000	380800	<b>1192800</b>
Лидерские горизонты	-	-	196000	203000	105000	157500	<b>661500</b>
Мастерство переговоров	-	-	-	94500	132300	162000	<b>388800</b>
Дух сотрудничества	-	-	-	-	-	78300	<b>78300</b>
Партнеры по успеху	-	-	-	-	-	108900	<b>108900</b>
<b>Готовые игры для обучения и развития навыков</b>							
Финансовый гений	-	-	-	104000	124800	208000	<b>436800</b>
Маркетинговые войны	-	-	430000	550400	481600	610600	<b>2072600</b>
Продажный ас	-	-	-	-	117800	167400	<b>285200</b>
Проектная магия	-	-	-	-	121800	134400	<b>256200</b>
Цифровые новаторы	-	-	-	-	-	271400	<b>271400</b>

Наименование товара / услуги	Выручка, руб.						
	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
<b>Индивидуальные заказы и услуги</b>							
Индивидуальная разработка настольной игры по запросу клиента	-	-	-	148000	296000	481000	<b>925000</b>
Преобразование обучающего курса экспертов в настольную игру (игровые механики)	-	-	-	170000	408000	578000	<b>1156000</b>
Организация и проведение деловых игр в компаниях	-	-	-	59000	206500	265500	<b>531000</b>
Консультирование по разработке и внедрению деловых игр	-	-	-	40000	120000	170000	<b>330000</b>
Проведение обучающих тренингов с использованием деловых игр	-	-	-	-	-	123000	<b>123000</b>
Организация корпоративных мероприятий с деловыми играми	-	-	70000	140000	105000	245000	<b>560000</b>
Организация игрового пространства на мероприятии	-	-	45000	210000	345000	315000	<b>915000</b>
<b>ИТОГО</b>	567000	<b>567000</b>	1402000	2763400	3847300	5865300	<b>13878000</b>



**Финансовая модель компании «3M Games» по кварталам на 2024 и 2025 г.**

Финансовая модель								
Показатели, руб.	2024		Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	3	4		1	2	3	4	
Инвестиции	(553528,5)		(553528,5)					
Выручка		567000	<b>567000</b>	1402000	2763400	3847300	5865300	<b>13878000</b>
Себестоимость, в т.ч.		(526 241)	<b>(526 241)</b>	(1 023 316)	(1 414 225)	(1 698 019)	(2 397 327)	<b>(6 532 887)</b>
Постоянные затраты		(165 044)	<b>(165 044)</b>	(195 044)	(195 044)	(195 044)	(195 044)	<b>(780 175)</b>
Переменные		(361 197)	<b>(361 197)</b>	(828 272)	(1 219 181)	(1 502 976)	(2 202 283)	<b>(5 752 712)</b>
Валовая прибыль		40 759	<b>40 759</b>	378 684	1 349 175	2 149 281	3 467 973	<b>7 345 113</b>
УСН (15%)		(6113)	<b>(6113)</b>	(56802)	(202376)	(322392)	(520195)	<b>(1101766,94)</b>
Чистая прибыль (убыток)	(553528,)	34 645	<b>(518 883)</b>	321 882	1 146 799	1 826 889	2 947 777	<b>6 243 346</b>

## Денежные потоки компании «3M Games» по кварталам 2024-2025 гг.

Денежные потоки	2024		Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	3	4		1	2	3	4	
<b>1. Инвестиционная деятельность</b>								
1.1. Маркетинг	(160 800)		<b>(160 800)</b>					
1.2. Трудовые ресурсы	(133 120)		<b>(133 120)</b>					
1.3. Изготовление печати для юридического лица	(1 250)		<b>(1 250)</b>					
1.4. Регистрация товарного знака	(29 500)		<b>(29 500)</b>					
1.5. Производство игры в тираже 100 шт.	(134 200)		<b>(134 200)</b>					
1.6. Упаковка (коробки) в количестве 100 шт.	(4 900)		<b>(4 900)</b>					
1.7. Печать на коробках	(23 400)		<b>(23 400)</b>					
1.8. Выход на маркетплейсы	(40 000)		<b>(40 000)</b>					
1.9. Резерв ДС	(26 359)		<b>(26 359)</b>					
Итого ЧДП инвестиционной деятельности	(553 529)		<b>(553 529)</b>					
<b>2. Операционная деятельность</b>								
2.1. Поступление выручки с продажи игр и оказания услуг		567000	<b>567000</b>	1402000	2763400	3847300	5865300	<b>13878000</b>
2.2. Постоянные затраты		(165 044)	<b>(165043,8)</b>	(195 044)	(195 044)	(195 044)	(195 044)	<b>(780175)</b>

Денежные потоки	2024		Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	3	4		1	2	3	4	
2.3. Переменные затраты		(361 197)	<b>(361 197)</b>	(828271,9)	(1219181,3)	(1502975,5)	(2202283,3)	<b>(5752712)</b>
2.4. Налоги (15%)		(6113,9)	<b>(6113,9)</b>	(56802,7)	(202376,2)	(322392,1)	(520195,9)	<b>(1101767)</b>
Итого ЧДП операционной деятельности		34645	<b>34645</b>	321882	1146799	1826889	2947777	<b>6243346</b>
<b>4.1. За квартал</b>	(553 529)	34 645	<b>(518 883)</b>	321882	1146799	1826889	2947777	<b>6243346</b>
<b>4.2. Накопленным итогом</b>	(553 529)	(518 883)	<b>(518 883)</b>	321882	1468680	2973687	5921464	
<b>5. Итоговый ЧДП для оценки эффективности</b>	(553 529)	34 645	<b>(518 883)</b>	321882	1146799	1826889	2947777	<b>6243346</b>

## Сравнительный анализ прямых конкурентов бренда «3М Games»

Конкуренты Критерии	ЕВМ	TIGR Club	Игры и смыслы	Лаборатория деловых игр
<b>Ассортимент продуктов и услуг</b>	1. Готовые деловые игры (более 45 штук) 2. Разработка игр «под заказ» (4 типа: обучающие, игра по продуктам компании, игра по технологии производства и игра по бизнес-процессам компании)	1. Основной продукт – деловые игры (бизнес-игры, контентные игры, психологические игры, бизнес-квесты, настольные игры) 2. Услуги: <u>дополнения к играм</u> (тренинг, рефлексия, пост-сопровождение), <u>рабочие сессии</u> (стратегические, креативные, продуктовые, диагностические), <u>мобильные приложения</u> (MasterQuest, КонТхТ), <u>другие форматы</u> (геймификация конференций, модель бизнес вершин, фасилитация и модерация) и <u>консалтинг</u> (аудит, консалтинг)	1. Деловые игры (большая база) 2. Игры под ключ 3. Проведение игр в формате онлайн и офлайн	1. Деловые игры 2. Тренинги 3. Организация тимбилдингов 4. Оценка персонала 5. Организационное развитие и консалтинг 6. Тимбилдинг Квесты
<b>Ценовая политика</b>	Нет в общем доступе стоимости о ценах на продукты	1. Игры (стоимость на команду) Бизнес-игры – от 45 000 р. Контентные игры – от 30 000 Р Психологические игры – от 120 000 до 350 000 Р (за игру) Бизнес-квесты – от 40 000 Р Настольные игры – от 25 000 Р Минимальная стоимость проведения игры – 120 000 Р Включено в стоимость: адаптация игры под аудиторию, полиграфия, раздатка, реквизит 2. Услуги <u>Дополнения к играм</u> Блок рефлексии к игре – от 40 000 Р Постсопровождение – от 30 000 Р за команду Вебинары, тренинги и другие форматы – от 50 000 Р Коробочные игры для передачи внутрь – от 36 000 Р Обучение внутренних тренеров игротехнике – от 80 000 Р Разработка игры или системы геймификации – от 250	Минимальный заказ – 120 000 руб.	Каждая игра имеет свою стоимость и в своем эквиваленте: - на всю команду - на одного человека (от 1800 руб.)  Тимбилдинг – от 2500 руб. / чел  Стоимость проведения тренинга зависит от: - формата программы и используемых материалов (набор базовых материалов или подготовленные этапы), - длительности, - количества участников

Конкуренты Критерии	EVM	TIGR Club	Игры и смыслы	Лаборатория деловых игр
		<p>000Р</p> <p><u>Рабочие сессии</u></p> <p>Креативные – от 160 000 Р</p> <p>Продуктовые – от 180 000 Р</p> <p>Стратегические – от 220 000 Р</p> <p>Диагностические – от 120 000 Р</p> <p><u>Мобильные приложения</u> - Разработка игры/тренажёра на платформе приложения MasterQuest - от 250 000 Р</p> <p>Ежемесячное обслуживание MasterQuest - от 80 000 Р</p> <p>Срок разработки и запуска 1-3 месяца в зависимости от сложности.</p> <p>Приложение доступно в AppStore &amp; Google Play</p> <p>Использование KonTxTunity - 250 руб/мес за лицензию</p> <p>Использование KonTxTcorp - 850 руб/мес за лицензию</p> <p>Запуск и развёртывание KonTxT – бесплатно</p> <p>1 лицензия - на 1 пользователя</p> <p><u>Другие форматы</u></p> <p>Геймификация конференций – от 200 000 Р</p> <p>Фасилитация и модерация – от 80 000 Р</p> <p>Проведение цикла работ с руководителями по Модели бизнес вершин (ABM) – от 400 000 Р</p> <p><u>Консалтинг</u></p> <p>Аудит (продукта, миссии, стратегии и др.) - от 50 000 Р</p> <p>В стандартный аудит входит 2 встречи: открывающая-диагностическая и презентация экспертного заключения исследуемого объекта</p> <p>Консалтинг руководителей - 15 000 Р в час</p>		<p>и величины группы (мы можем сделать комфортные 4-5 человек или увеличивать до 8-9);</p> <p>- удаленности площадки (и необходимости доставлять на нее материалы).</p> <p>Есть акции и скидки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Распродажа кейсов и упражнений для оценки;</li> <li>- Скидки 5% на тимбилдинги: раннее бронирование;</li> <li>- Скидки 10% на тренинги.</li> </ul>

Конкуренты Критерии	ЕВМ	TIGR Club	Игры и смыслы	Лаборатория деловых игр
<b>Маркетинговая стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Позиционирование компании, как крупнейший разработчик программ активного обучения в игровой форме;</li> <li>- Есть возможность выбора игры, отталкиваясь от желаемых навыков для развития;</li> <li>- На сайте выделяют свои преимущества;</li> <li>- Из каналов связи с конечным потребителем (заказчиком) только форма обратной связи и оставленный их контактный номер телефона;</li> <li>- Для каждой уже готовой игры есть небольшая ознакомительная презентация.</li> </ul>	<p><u>Сайт:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- после каждого раздела с продуктом/услугой предлагается форма обратной связи (призыв к действию);</li> <li>- присутствует цветовая концепция (яркие и насыщенные желтый и розовый, черный, оранжевый);</li> <li>- подробно описаны услуги, дополнены визуальными картинками;</li> <li>- отмечены мастера с фотографиями, что создает ощущение более близкого знакомства с брендом и его продуктом;</li> <li>- предлагают отправить более подробную презентацию на почту по интересующим разделам;</li> </ul> <p><u>Социальные сети:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- раньше вели Facebook;</li> <li>- с 2020 года нет новых постов в группе ВКонтакте;</li> <li>- неактивная ссылка на Telegram;</li> <li>- есть канал на YouTube, но последний ролик был выпущен 4 года назад, есть пара Shorts;</li> <li>- качественный сайт, удобный в ориентации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- есть возможность выбора/подбора игры исходя из: компетенции желаемой, кол-ва человек, времени игры и формата проведения;</li> <li>- большая география, где проводятся игры;</li> <li>- активно ведется Telegram канал, много пишут там про свои игры, а также про тренинги;</li> <li>- есть возможность написать на WhatsApp;</li> <li>- отмечены мастера с фотографиями, что создает ощущение более близкого знакомства с брендом и его продуктом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присутствует много видеоматериалов;</li> <li>- игры проведённые с крупными заказчиками (например, Ростелеком) описываются отдельно и подробно в виде отчета с фото и видео;</li> <li>- сайт неудобный в использовании;</li> <li>- подкрепляют долгосрочное сотрудничество и мотивируют к нему путем создания накопительной скидочной системы;</li> <li>- участвуют в различных фестивалях со своими играми;</li> <li>- ведется страница в ВК, но не сильно активно;</li> <li>- ведется канал на YouTube, но тоже неактивно</li> </ul>
<b>Образовательная ценность</b>	Разработка деловых игр осуществляется на базе современных методик и технологий	Сотрудничали с ВШЭ (Высшая школа экономики) – участвовали на локальных мероприятиях со своими играми	Положительный отзыв от директора РУТ (МИИТ) Павлюкова И.Г.	-
<b>Инновационность</b>	-	Использование мобильных приложений/платформ, разработанных данной компанией	-	-
<b>Опыт пользователей</b>	-	-	- Представлены положительные видео-	- отзывы указываются в окне каждой игры;

Конкуренты Критерии	ЕВМ	TIGR Club	Игры и смыслы	Лаборатория деловых игр
			<p>отзывы клиентов, что повышает доверие к бренду и также уменьшает сомнения в нереальности отзывов;</p> <p>- отзывы в виде благодарственных писем официальных</p>	<p>- отзывы от корпоративных клиентов в виде благодарственных писем</p>
<p><b>Корпоративные клиенты и партнерства</b></p>	<p>Не указаны на официальном сайте, информация отсутствует</p>	<p>Auchan, Avito, Inspiritum, НСПК, Газпром, Центробанк России, М.Видео, Домру, Айсбери, РЖД, РосМол, ESET, МРСК Урала, Билайн, Сбер, Danone, Комус и др.</p>	<p>25 отраслей бизнеса, крупные игроки: Газпромнефть, Школа экспорта РЭЦ, СОГАЗ, Чистая страна, АВIProduct, ВТБ-страхование, Метрополис, Danone и т.д.</p>	<p>Множество клиентов и партнерств в разных областях: - Финансы и страхование (Ростелеком, Сбербанк, Альфа-банк, ЮГОРИЯ); - Нефтегазовый сектор, энергетика, сервисные компании (Транснефть, Газпром и т.д.); - Производственные компании; - IT и Интернет; - Ритейл; - Фарма, Медицина и Медтехнологии; - Другие уважаемые компании и организации</p>

**Потребности и ценности целевых аудиторий для бренда «3M Games»**

Целевая аудитория	Потребности	Ценности	Способы продвижения
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие навыков управления и лидерства;</li> <li>- умение принимать стратегические решения;</li> <li>- улучшение командной работы и коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективное применение стратегий управления;</li> <li>- повышение производительности команды;</li> <li>- принятие обоснованных решений в бизнесе.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Проведение вебинаров и онлайн-конференций по теме управления;</li> <li>2) Публикации в специализированных бизнес-изданиях и на платформах;</li> <li>3) Прямые продажи через деловые мероприятия и профессиональные тренинги;</li> <li>4) Создание обучающих видеокурсов и интерактивных симуляций;</li> <li>5) Сотрудничество с бизнес-школами и университетами для включения игр в учебные программы;</li> <li>6) Спонсорство и участие в бизнес-семинарах и форумах;</li> <li>7) Организация конкурсов и розыгрышей с участием бизнес-экспертов.</li> </ol>
Преподаватели, учителя и репетиторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практическое применение теоретических знаний;</li> <li>- развитие критического мышления;</li> <li>- интерактивное обучение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение вовлеченности в учебный процесс;</li> <li>- развитие практических навыков.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Организация вебинаров для преподавателей с демонстрацией использования игр;</li> <li>2) Проведение семинаров и мастер-классов в учебных заведениях;</li> <li>3) Создание онлайн-курсов с включением игровых элементов (через сотрудничество);</li> <li>4) Публикации в специализированных пабликах ВК, каналах в Telegram, научных журналах и образовательных блогах;</li> <li>5) Участие в образовательных выставках и конференциях;</li> <li>6) Внедрение игр в учебные программы через партнерство с учебными заведениями;</li> <li>7) Предоставление бесплатных пробных версий игр для образовательных целей.</li> </ol>
Любители настольных игр	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное развлечение;</li> <li>- новые игровые механики;</li> <li>- социальное взаимодействие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получение удовольствия от игры;</li> <li>- открытие новых игровых механик и стратегий.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Маркетинг через социальные сети и игровые сообщества (группы ВКонтakte, Telegram);</li> <li>2) Публикации на специализированных форумах и в блогах;</li> <li>3) Таргетированная реклама;</li> <li>4) Партнерства с популярными блогерами и стримерами;</li> <li>5) Проведение конкурсов и розыгрышей на игровых платформах и в социальных сетях;</li> <li>6) Организация турниров и соревнований с призами;</li> <li>7) Разработка мобильных приложений и онлайн-версий игр для привлечения цифровой аудитории.</li> </ol>



Целевая аудитория	Потребности	Ценности	Способы продвижения
Корпоративные клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тимбилдинг;</li> <li>- обучение и развитие сотрудников;</li> <li>- повышение производительности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективное улучшение командной работы;</li> <li>- повышение производительности сотрудников.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Прямые продажи через бизнес-конференции и выставки;</li> <li>2) Публикации кейс-стади и успешных примеров использования игр в бизнес-изданиях;</li> <li>3) Проведение онлайн-вебинаров и интерактивных демонстраций;</li> <li>4) Организация корпоративных тренингов и тимбилдинг-сессий;</li> <li>5) Партнерства с HR-агентствами и консалтинговыми компаниями для внедрения игр в программы обучения персонала;</li> <li>6) Организация корпоративных мероприятий с игровыми элементами;</li> <li>7) Предоставление демоверсий игр для корпоративного использования.</li> </ol>

## Реестр заинтересованных сторон «3M Games»

Фамилия, инициалы / группа	Должность / организация	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Основные ожидания	Влияние
Малкина М.М.	Руководитель проекта «3M Games»	Инициатор, заказчик, руководитель проекта	<a href="mailto:mariya.malkina.02@mail.ru">mariya.malkina.02@mail.ru</a> +7 (910) 815-53-27	Полное выполнение сроков и задач проекта, стратегическое планирование, эффективное управление ресурсами	Успешная реализация проекта, прибыль, узнаваемость бренда, развитие компании, достижение стратегических целей	Сильное
Керимова Э.Д.	Маркетолог «3M Games»	Маркетолог	<a href="mailto:tommou@bk.ru">tommou@bk.ru</a> +7 (965) 728-04-65	Проведение успешных маркетинговых кампаний, анализ конкурентов, разработка стратегий продвижения, создание контента, отслеживание трендов	Эффективное продвижение на рынке, рост клиентской базы, увеличение продаж, укрепление бренда, положительные отзывы	Сильное
Милонова А.И.	Сценарист игр «3M Games»	Сценарист	<a href="mailto:milonova.sasha2304@gmail.com">milonova.sasha2304@gmail.com</a> +7 (999) 786-05-45	Создание качественных сценариев и игровых механик, тестирование прототипов, работа с фокус-группами, креативность, соблюдение сроков	Интересные и востребованные игры, высокий уровень вовлеченности игроков, положительные отзывы, повторные заказы, инновационные механики	Сильное
Кузнецова Т.Е.	Дизайнер игр «3M Games»	Дизайнер	<a href="mailto:tk03102002@mail.ru">tk03102002@mail.ru</a> +7 (920) 123-56-19	Разработка привлекательного дизайна игр и упаковки, создание графических элементов, адаптация под различные форматы, креативные решения, соблюдение сроков	Высокий уровень визуального оформления, положительные отзывы от игроков, уникальные дизайны, соответствие трендам, конкурентное преимущество	Сильное
Макшеев О.А.	Юрист «3M Games»	Юрист	<a href="mailto:oleg.m555@mail.ru">oleg.m555@mail.ru</a> +7 (905) 130-90-34	Своевременная регистрация товарных знаков, патентов, правовые консультации, разработка договоров,	Соблюдение юридических норм, защита интеллектуальной собственности, минимизация	Сильное

Фамилия, инициалы / группа	Должность / организация	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Основные ожидания	Влияние
				соблюдение юридических норм	юридических рисков, надежные договорные отношения, правовая поддержка	
Банк	Сбер	Открытие расчетного счета в банке	<a href="http://www.sberbank.ru">http://www.sberbank.ru</a> +7 495 665-5-777	Грамотное и быстрое открытие юридического лица, регулярное обслуживание счета, обеспечение эквайринга, надежность, поддержка 24/7, прозрачность условий	Надежные банковские услуги, доступ к финансам в любое время, безопасность транзакций, гибкие условия эквайринга, оперативная поддержка	Сильное
		Эквайринг				
Государственная организация	Роспатент	Регистрация товарного знака	<a href="mailto:rospatent@rospatent.gov.ru">rospatent@rospatent.gov.ru</a> +7 (499) 240-6015	Своевременная регистрация товарного знака, консультации, соблюдение регламентов, прозрачность процедур, качество услуг	Защита бренда и прав, минимизация рисков, своевременное получение документов, оперативные решения, уверенность в правовой защите	Умеренное
	Федеральная налоговая служба	Открытие и регистрация юридического лица				
Полиграфические компании	«2 Слона»	Производство игр - полиграфия	<a href="mailto:info@208-008.ru">info@208-008.ru</a> <a href="https://dva-slona.com">https://dva-slona.com</a> +7 (485) 220-80-08	Качественная и своевременная печать материалов, использование современных технологий, гибкость в объемах, надежность поставок, конкурентные цены	Высокое качество и надежность продукции, своевременные поставки, положительные отзывы, долгосрочное сотрудничество, соответствие стандартам	Сильное
	«ЦМИК»		<a href="https://yarcmyk.ru">https://yarcmyk.ru</a> <a href="mailto:info@yarcmyk.ru">info@yarcmyk.ru</a> +7 (4852) 200 121			
Фокус-группы	Участники	Тестирования прототипов игры	-	Участие в тестировании, предоставление объективной обратной связи, соблюдение конфиденциальности, активное участие, честные отзывы	Полезные отзывы для улучшения продукта, понимание предпочтений целевой аудитории, выявление ошибок, повышение качества игр, успешные релизы	Умеренное
Блогеры	Блогеры, целевая аудитория которых заинтересована в	Реклама продуктов «3M Games»	-	Размещение обзоров и рекламных материалов, сотрудничество на взаимовыгодных условиях,	Повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов, увеличение продаж, создание положительного	Умеренное

Фамилия, инициалы / группа	Должность / организация	Роль в проекте	Контактная информация	Требования	Основные ожидания	Влияние
	настольных играх			креативный контент, регулярные публикации, участие в акциях	имиджа, расширение охвата аудитории	
Страницы/группы в социальных сетях, посвященные настольным играм	«Играем в настолки», «Барахолка настольных игр» и др.	Реклама продуктов «3M Games»	-	Активное взаимодействие и продвижение продуктов, создание интересного контента, участие в дискуссиях, проведение конкурсов и акций, поддержка пользователей	Увеличение охвата и вовлеченности, рост числа подписчиков, повышение лояльности, положительные отзывы, привлечение новых клиентов	Умеренное
Корпоративные клиенты	Компании и организации г. Ярославля	Клиенты	-	Заключение договоров на разработку игр, качество продукции, гибкость в настройке, поддержка клиентов	Использование игр в корпоративных тренингах, повышение навыков сотрудников, улучшение командной работы, удовлетворенность клиентов, долгосрочное сотрудничество	Сильное
Образовательные учреждения	Школы, колледжи, университеты г. Ярославля	Клиенты	-	Внедрение игр в учебные программы, адаптация под образовательные цели, качество материалов, поддержка преподавателей, проведение мастер-классов	Повышение интереса к обучению, развитие навыков у студентов, позитивные отзывы, улучшение учебного процесса, долгосрочное сотрудничество	Умеренное
Конкуренты	Компании, которые специализируются на разработке деловых и бизнес-игр	Конкуренты	-	Соблюдение рыночных стандартов и правил конкуренции, постоянное улучшение качества продукции, актуализация ассортимента, мониторинг ценовой политики, быстрая адаптация к изменениям рынка.	Высокий уровень инноваций и креативности в продуктах, прозрачность бизнес-процессов, конкурентоспособные цены, устойчивость компании на рынке, репутация надежного и профессионального игрока	Умеренное

## Иерархическая структура работ проекта «3M Games»

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
<b>1</b>	<b>Концепция</b>						
<b>1.1</b>		<b>Оценить масштабы проекта, провести маркетинговое исследование</b>		<b>01.07.2024 – 07.07.2024 [7 дней]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Оценены масштабы проекта, проведено маркетинговое исследование</b>	Отчет, обсуждение, презентация
1.1.1			Проанализировать рынок настольных игр и выявить тенденции	01.07.2024 – 02.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта, маркетолог	Проанализирован рынок настольных игр и выявлены текущие тенденции	Обсуждение, презентация
1.1.2			Провести конкурентный анализ	03.07.2024 – 04.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта, маркетолог	Выявлены прямые и косвенные конкуренты, проведён их анализ, составлена матрица	Отчет
1.1.3			Провести SWOT-анализ	04.07.2024 – 04.07.2024 [1 день]	Маркетолог	Проведен SWOT-анализ	Отчет
1.1.4			Определить целевую аудиторию, провести анкетирование	05.07.2024 – 07.07.2024 [2 дня]	Маркетолог	Определена целевая аудитория, получены результаты маркетингового исследования	Отчет
<b>1.2</b>		<b>Разработать Устав проекта</b>		<b>06.07.2024 – 08.07.2024 [3 дня]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Разработан и утвержден устав</b>	<b>Устав проекта</b>
1.2.1			Придумать бизнес-идею	06.07.2024 – 08.07.2024 [3 дня]	Руководитель проекта	Разработана бизнес-идея	Отчет
1.2.2			Определить цели проекта	06.07.2024 – 08.07.2024 [3 дня]	Руководитель проекта	Определены цели проекта	Отчет
1.2.3			Определить результаты проекта	06.07.2024 – 08.07.2024 [3 дня]	Руководитель проекта	Определены результаты проекта	Отчет
1.2.4			Определить продукт проекта и его структуру	08.07.2024 – 08.07.2024	Руководитель проекта	Определен продукт и его структура	Отчет

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
				[1 день]			
<b>1.3</b>		<b>Разработать бизнес-план проекта</b>		<b>10.07.2024 – 17.07.2024 [7 дней]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Разработан и утвержден бизнес-план</b>	<b>Готовый документ, презентация</b>
1.3.1			Собрать исходные данные для бизнес-плана	10.07.2024 – 10.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта		Файл
1.3.2			Разработать маркетинговую стратегию	12.07.2024 – 13.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта, маркетолог		Отчет
1.3.3			Разработать операционный план	14.07.2024 – 14.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта		Отчет
1.3.4			Разработать финансовый план	15.07.2024 – 16.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта		Отчет
1.3.5			Разработать план управления рисками	17.07.2024 – 17.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта		Отчет
<b>1.4</b>		<b>Создание команды проекта</b>		<b>19.07.2024 – 23.07.2024 [4 дня]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Сформирован окончательный состав команды</b>	<b>Совещание</b>
1.4.1			Определить потребность в человеческих ресурсах	19.07.2024 – 19.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Определена потребность в человеческих ресурсах	Отчет
1.4.2			Найти подходящих специалистов	19.07.2024 – 20.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Найдены подходящие специалисты	Отчет
1.4.3			Организовать командную работу	21.07.2024 – 22.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Организована командная работа	Совещание, обсуждение
1.4.4			Провести тимбилдинг	23.07.2024 – 23.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Проведен тимбилдинг	Оценка эффективности тимбилдинга

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
2	Разработка						
2.1		Зарегистрировать бизнес, открыть расчетный счет		25.07.2024 – 30.07.2024 [6 дней]	Руководитель проекта	Зарегистрировано юридическое лицо (ИП)	Документы на ИП
2.1.1			Зарегистрировать юридическое лицо (ИП)	25.07.2024 – 30.07.2024 [6 дней]	Руководитель проекта	Зарегистрирована юридическое лицо в качестве индивидуального предпринимателя	Документы
2.1.2			Открыть расчетный счет в банке	25.07.2024 – 25.07.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Открыт расчетный счет в Сбере	Документы
2.1.3			Составить будущие договоры для корпоративных клиентов, согласия на обработку персональных данных	27.07.2024 – 29.07.2024 [2 дня]	Юрист	Составлена вся необходимая документация для работы с покупателями и заказчиками	Документы
2.2		Создать бренд		13.07.2024 – 21.07.2024 [8 дней]	Руководитель проекта	Создан бренд, разработана концепция, зарегистрирован товарный знак	Брендбук, презентация
2.2.1			Разработать концепцию бренда, уникальное торговое предложение	13.07.2024 – 15.07.2024 [3 дня]	Руководитель проекта и маркетолог	Разработана концепция бренда, УТП	Презентация
2.2.2			Разработать фирменный стиль, логотип и название	16.07.2024 – 17.07.2024 [2 дня]	Руководитель проекта и маркетолог	Разработаны фирменный стиль, логотип, название, созданы визуальные материалы.	Брендбук
2.2.3			Зарегистрировать товарный знак	16.07.2024 – 21.07.2024 [6 дней]	Юрист	Зарегистрирован товарный знак	Электронное свидетельство на товарных знак
2.3		Создать и управлять онлайн-присутствием		21.07.2024 – 27.07.2024 [7 дней]	Маркетолог, руководитель проекта	Запущен сайт, созданы и оформлены страницы в социальных сетях, начато регулярное ведение и наполнение контентом	Страницы в социальных сетях, сайт
2.3.1			Разработать сайт в Tilda	21.07.2024 – 23.07.2024	Маркетолог	Сформулированы требования к сайту, разработаны структура и	Сайт

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
				[3 дня]		дизайн сайта, создан протестирован и запущен сайт на платформе Tilda	
2.3.2			Создать страницы в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram)	24.07.2024 – 24.07.2024 [1 день]	Маркетолог	Зарегистрированы аккаунты в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram), разработана контент-стратегия для социальных сетей, настроены профили и оформлены страницы	Страницы в социальных сетях
2.3.3			Начать ведение и наполнение социальных сетей	25.07.2024 – 25.07.2024 [1 день]	Маркетолог	Начато ведение социальных сетей и их наполнение	Презентация, обсуждение, мониторинг активности и вовлеченности аудитории
2.3.4			Снять контент для социальных сетей	26.07.2024 – 27.07.2024 [2 дня]	Маркетолог	Снята первая «порция» контента для социальных сетей	Фото, видео, текстовые материалы
<b>3</b>	<b>Реализация</b>						
<b>3.1</b>		<b>Разработать и протестировать прототипа игры «Расследование на новогоднем корпоративе»</b>		<b>28.07.2024 – 23.08.2024 [27 дней]</b>	<b>Сценарист, дизайнер, руководитель проекта</b>	<b>Создан и протестирован прототип игры, готовый к массовому производству</b>	<b>Отчет, обсуждение, протоколы тестирования, утверждение финального прототипа</b>
3.1.1			Разработать начальную концепцию игры	28.07.2024 – 30.07.2024 [3 дня]	Сценарист	Разработана начальная концепция игры	Отчет
3.1.2			Определить основные игровые механики	31.07.2024 – 02.08.2024 [3 дня]	Сценарист	Определены основные игровые механики	Отчет
3.1.3			Составить правила игры	03.08.2024 – 04.08.2024	Сценарист	Составлены правила игры	Утвержденные правила



№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
				[2 дня]			
3.1.4			Создать эскизы игровых элементов	05.08.2024 – 07.08.2024 [3 дня]	Дизайнер	Созданы эскизы игровых элементов	Утвержденные эскизы
3.1.5			Разработать графический дизайн компонентов игры	08.08.2024 – 10.08.2024 [3 дня]	Дизайнер	Разработан графический дизайн компонентов игры	Утвержденные макеты
3.1.6			Создать макеты игровых карт, доски и других материалов	11.08.2024 – 13.08.2024 [3 дня]	Дизайнер	Созданы макеты игровых карт, досок и других материалов	Утвержденные макеты
3.1.7			Подготовить материалы для прототипа	14.08.2024 – 14.08.2024 [1 день]	Сценарист, дизайнер	Подготовлены материалы для прототипа	Список материалов
3.1.8			Собрать полностью прототип игры	15.08.2024 – 16.08.2024 [2 дня]	Сценарист, дизайнер, руководитель проекта	Собран полностью прототип игры	Утвержденный прототип
3.1.9			Организовать внутреннее тестирование командой проекта	17.08.2024 – 17.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта, сценарист	Проведено внутреннее тестирование	Протокол тестирования
3.1.10			Провести тестирование с фокус-группами	19.08.2024 – 19.08.2024 [1 день]	Сценарист, руководитель проекта	Проведено тестирование с фокус-группами	Протокол тестирования
3.1.11			Собрать и проанализировать отзывы тестировщиков	20.08.2024 – 20.08.2024 [1 день]	Сценарист, руководитель проекта	Собраны и проанализированы отзывы тестировщиков	Анализ отзывов
3.1.12			Внести изменения и улучшения в прототип	21.08.2024 – 21.08.2024 [1 день]	Сценарист, дизайнер	Внесены изменения и улучшения в прототип	Обновленный прототип
3.1.13			Утвердить финальный дизайн и правила игры	22.08.2024 – 22.08.2024 [1 день]	Сценарист, дизайнер, руководитель проекта	Утверждены финальный дизайн и правила игры	Утвержденные правила и макет
3.1.14			Подготовить финальный	23.08.2024 –	Сценарист,	Подготовлен финальный	Финальный

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
			прототип к массовому производству	23.08.2024 [1 день]	дизайнер	прототип к массовому производству	прототип
3.2		<b>Закупить коробки</b>		<b>24.08.2024 – 28.08.2024</b> <b>[5 дней]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Коробки закуплены, заключен договор с поставщиком коробок на выгодных условиях</b>	<b>Акт приемки-передачи</b>
3.2.1			Определить размеры и дизайн коробок	24.08.2024 – 24.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта, дизайнер	Определены размеры и дизайн коробок	Обсуждение
3.2.2			Выбрать поставщика	24.08.2024 – 24.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Выбран поставщик	Отчёт, сравнительная таблица
3.2.3			Подписать договор на дальнейшее сотрудничество на оптовую закупку	25.08.2024 – 25.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Подписан договор на дальнейшее сотрудничество на оптовую закупку	Подписанный договор
3.2.4			Заказать коробки у поставщика	25.08.2024 – 25.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Коробки заказаны у поставщика	Трек-номер заказа
3.2.5			Доставить коробки на полиграфическое производство для упаковки и печати	26.08.2024 – 28.08.2024 [3 дня]	Руководитель проекта	Коробки доставлены на полиграфическое производство для упаковки и печати	Акт приемки-передачи
3.3		<b>Напечатать прототип игры «Расследование на новогоднем корпоративе» в тираже 100 шт.</b>		<b>24.08.2024 – 31.08.2024</b> <b>[8 дней]</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Прототип игры напечатан в тираже 100 шт.</b>	<b>Отчет, акт приемки-передачи</b>
3.3.1			Разработать и утвердить техническое задание для полиграфической компании	24.08.2024 – 25.08.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Разработано и утверждено техническое задание	Утвержденное техническое задание
3.3.2			Передать техническое задание и макеты игры	25.08.2024 – 25.08.2024	Полиграфия «2 слона»,	Передано техническое задание и макеты	Подтвержденная передача

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
			полиграфической компании «2 слона»	[1 день]	руководитель проекта		
3.3.3			Получить и утвердить пробные образцы печати	26.08.2024 – 26.08.2024 [1 день]	Полиграфия «2 слона», руководитель проекта	Получены и утверждены пробные образцы	Утвержденные образцы
3.3.4			Отправить в печать все компоненты игры в тираже 100 шт.	27.08.2024 – 28.08.2024 [2 дня]	Полиграфия «2 слона», руководитель проекта	Отправлены в печать все компоненты игры	Отправленное подтверждение
3.3.5			Собрать и упаковать компоненты игры в коробки	29.08.2024 – 29.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Собраны и упакованы компоненты игры	Подтвержденная упаковка
3.3.6			Провести контроль качества готовых игр	30.08.2024 – 30.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Проведен контроль качества	Протокол контроля качества
3.3.7			Организовать транспортировку игр на склад	31.08.2024 – 31.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Организована транспортировка игр	Подтверждение транспортировки
3.3.8			Обеспечить хранение игр до момента реализации	31.08.2024 – 31.08.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Обеспечено хранение игр	Подтверждение хранения
<b>3.4</b>		<b>Выйти на маркетплейсы</b>		<b>01.09.2024 – 08.09.2024</b> <b>[7 дней]</b>	<b>Руководитель проекта, маркетолог</b>	<b>Обеспечен выход на маркетплейсы товара бренда «3M Games»</b>	<b>Отчет, аналитика</b>
3.4.1			Зарегистрироваться на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	01.09.2024 – 02.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Учетные записи созданы	Сообщение
3.4.2			Разработать и согласовать описания и изображения игры	02.09.2024 – 03.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Описания и изображения согласованы	Презентация, обсуждение
3.4.3			Создать контент для карточек товара	03.09.2024 – 04.09.2024 [2 дня]	Маркетолог, руководитель проекта	Контент для карточек товара создан	Фото, видео

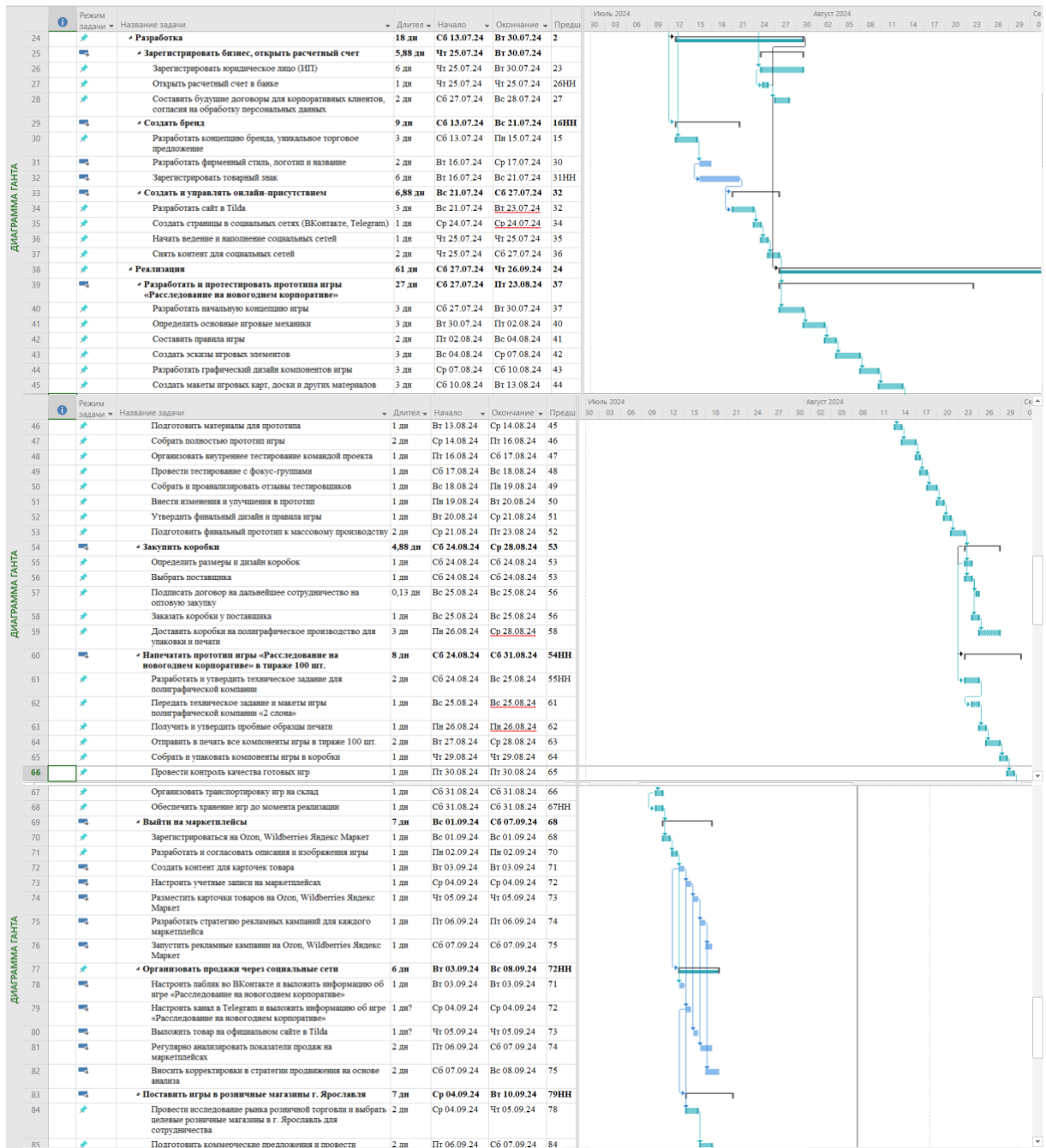
№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
3.4.4			Настроить учетные записи на маркетплейсах	04.09.2024 – 05.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Учетные записи настроены	Отчет
3.4.5			Разместить карточки товаров на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	05.09.2024 – 06.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Карточки товаров размещены	Отчет, проверка
3.4.6			Разработать стратегию рекламных кампаний для каждого маркетплейса	06.09.2024 – 07.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Стратегии рекламных кампаний разработаны	Документ, презентация
3.4.7			Запустить рекламные кампании на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	07.09.2024 – 08.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Рекламные кампании запущены	Отчет, аналитика
<b>3.5</b>		<b>Организовать продажи через социальные сети</b>		<b>03.09.2024 – 08.09.2024 [6 дней]</b>	<b>Маркетолог</b>	<b>Организованы продажи через социальные сети</b>	<b>Отчет</b>
3.5.1			Настроить паблик во ВКонтакте и выложить информацию об игре «Расследование на новогоднем корпоративе»	03.09.2024 – 04.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Настроен паблик во ВКонтакте, выложена информация об игре	Отчет
3.5.2			Настроить канал в Telegram и выложить информацию об игре «Расследование на новогоднем корпоративе»	04.09.2024 – 05.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Настроен канал в Telegram, выложена информация об игре	Отчет
3.5.3			Выложить товар на официальном сайте в Tilda	05.09.2024 – 06.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Товар выложен на официальном сайте в Tilda	Отчет, проверка сайта
3.5.4			Регулярно анализировать показатели продаж на маркетплейсах	06.09.2024 – 07.09.2024 [2 дня]	Маркетолог, руководитель проекта	Проведен анализ показателей продаж	Аналитический отчет
3.5.5			Вносить корректировки в	07.09.2024 –	Маркетолог	Внесены корректировки в	Отчет,

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
			стратегии продвижения на основе анализа	08.09.2024 [2 дня]		стратегию продвижения	обсуждение на собрании
3.6		<b>Поставить игры в розничные магазины г. Ярославля</b>		<b>04.09.2024 – 10.09.2024</b> [6 дней]	<b>Маркетолог, руководитель проекта</b>	<b>Произведена поставка игры «Расследование на новогоднем корпоративе» в розничные магазины г. Ярославля</b>	<b>Отчет, документы</b>
3.6.1			Провести исследование рынка розничной торговли и выбрать целевые розничные магазины в г. Ярославль для сотрудничества	04.09.2024 – 05.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Проведено исследование рынка, выбраны целевые розничные магазины	Отчет
3.6.2			Подготовить коммерческие предложения и провести переговоры	05.09.2024 – 06.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Подготовлены коммерческие предложения, проведены переговоры	Коммерческие предложения, документы
3.6.3			Заключить договор/ы на поставку продукции	06.09.2024 – 07.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Заключены договоры на поставку продукции	Договоры поставки
3.6.4			Организовать логистику для доставки игры в розничные магазины	08.09.2024 – 09.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Организована логистика, доставлены игры	Отчеты о доставке
3.6.5			Согласовать мерчендайзинг план с розничными партнерами	09.09.2024 – 10.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Согласован мерчендайзинг план	Документы, отчеты
3.7		<b>Запустить рекламную кампанию продукта «Расследование на новогоднем корпоративе» и бренда «3M Games»</b>		<b>13.09.2024 – 26.09.2024</b> [13 дней]	<b>Маркетолог</b>	<b>Запущена рекламная компания продукта «Расследование на новогоднем корпоративе» и бренда «3M Games»</b>	<b>Отчет, данные аналитики</b>
3.7.1			Разработать стратегию	13.09.2024 –	Маркетолог	Разработана стратегия рекламной	Документ,

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
			рекламной кампании	13.09.2024 [1 день]		кампании	утверждение стратегии
3.7.2			Разработать рекламные материалы (визуальные и текстовые материалы, рекламные видеоролики, баннеры и другие графические элементы)	14.09.2024 – 15.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Разработаны рекламные материалы	Визуальные материалы, утверждение
3.7.3			Запустить контекстную рекламу в Яндекс.Директ	16.09.2024 – 16.09.2024 [1 день]	Маркетолог	Запущена контекстная реклама	Отчет, данные аналитики
3.7.4			Запустить рекламу во ВКонтакте	16.09.2024 – 16.09.2024 [1 день]	Маркетолог	Запущена реклама во ВКонтакте	Отчет, данные аналитики
3.7.5			Провести рекламу через лидеров мнений (блогеров)	17.09.2024 – 19.09.2024 [3 дня]	Маркетолог	Проведена реклама через лидеров мнений	Отчет, данные аналитики
3.7.6			Настроить таргетированную рекламу в социальных сетях	20.09.2024 – 20.09.2024 [1 день]	Маркетолог	Проведена реклама через лидеров мнений	Отчет, данные аналитики
3.7.7			Организовать рекламное мероприятие на базе экономического факультета ЯрГУ им. П.Г. Демидова	21.09.2024 – 23.09.2024 [3 дня]	Руководитель проекта, маркетолог	Организовано рекламное мероприятие	Фотоотчет, видеоматериалы
3.7.8			Разработать промокоды и специальные предложения	24.09.2024 – 25.09.2024 [2 дня]	Руководитель проекта, маркетолог	Разработаны промоакции и специальные предложения	Документы, утверждение
3.7.9			Запустить акции по привлечению новых клиентов	24.09.2024 – 26.09.2024 [2 дня]	Маркетолог	Запущены акции по привлечению новых клиентов	Отчет, данные аналитики
<b>4</b>	<b>Завершение</b>						
<b>4.1</b>		<b>Провести итоговую оценку проекта</b>		<b>29.09.2024 – 30.09.2024</b>	<b>Руководитель проекта</b>	<b>Проведена итоговая оценка проекта</b>	<b>Отчет</b>

№	Фаза проекта	Пакет работ	Работа проекта	Диапазон времени выполнения работ	Ответственные, исполнители, владельцы процесса	Ожидаемые результаты	Форма контроля
				[2 дня]			
4.1.1			Подготовить критерии оценки	29.09.2024 – 29.09.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Подготовлены критерии оценки	Отчет
4.1.2			Оценить проект по критериям	30.09.2024 – 30.09.2024 [1 день]	Руководитель проекта	Проект оценен по критериям	Отчет
<b>4.2</b>		<b>Провести анализы фидбеков покупателей</b>		<b>01.10.2024 – 08.10.2024 [8 дней]</b>	<b>Руководитель проекта, маркетолог</b>	<b>Проведены анализы фидбеков покупателей</b>	<b>Отчет</b>
4.2.1			Разработать и распространить анкеты	01.10.2024 – 02.10.2024 [2 дня]	Маркетолог	Разработаны и распространены анкеты	Отчет
4.2.2			Собрать отзывы с социальных сетей и маркетплейсов	02.10.2024 – 03.10.2024 [2 дня]	Маркетолог	Собраны отзывы с соцсетей и маркетплейсов	Отчет
4.2.3			Собрать отзывы с участников мероприятия на базе ЯрГУ им. П.Г. Демидова	02.10.2024 – 03.10.2024 [2 дня]	Руководитель проекта	Собраны отзывы с мероприятия	Отчет
4.2.4			Классифицировать и обобщить отзывы	04.10.2024 – 05.10.2024 [2 дня]	Маркетолог	Отзывы классифицированы и обобщены	Отчет
4.2.5			Выявить ключевые проблемы и предложения	06.10.2024 – 07.10.2024 [2 дня]	Маркетолог, руководитель проекта	Выявлены ключевые проблемы и предложения	Отчет
4.2.6			Подготовить отчет по результатам анализа	07.10.2024 – 08.10.2024 [2 дня]	Маркетолог	Подготовлен отчет по результатам анализа	Отчет

### Диаграмма Ганта проекта, построенная в MS Project





86	➔	Заключить договоры на поставку продукции	2 дн	Сб 07.09.24	Вс 08.09.24	85
87	➔	Организовать логистику для доставки игры в розничные магазины	2 дн	Вс 08.09.24	Пн 09.09.24	86
88	➔	Согласовать мерчендайзинг план с розничными партнерами	1 дн	Вт 10.09.24	Вт 10.09.24	87
89	📌	➔ Запустить рекламную кампанию продукта «Расследование на новогоднем корпоративе» и бренда «М Games»	16 дн	Ср 11.09.24	Чт 26.09.24	
90	➔	Разработать стратегию рекламной кампании	1 дн	Ср 11.09.24	Ср 11.09.24	88
91	➔	Разработать рекламные материалы (визуальные и текстовые материалы, рекламные видеоролики, баннеры и другие графические элементы)	2 дн	Чт 12.09.24	Пт 13.09.24	90
92	➔	Запустить контекстную рекламу в Яндекс. Директ	1 дн	Сб 14.09.24	Сб 14.09.24	91
93	➔	Запустить рекламу во ВКонтакте	1 дн	Вс 15.09.24	Вс 15.09.24	92
94	➔	Провести рекламу через лидеров мнений (блогеров)	3 дн	Пн 16.09.24	Ср 18.09.24	93
95	➔	Настроить таргетированную рекламу в социальных сетях	1 дн	Чт 19.09.24	Чт 19.09.24	94
96	➔	Организовать рекламное мероприятие на базе экономического факультета ЯрГУ им. П.Г. Демидова	3 дн	Пт 20.09.24	Вс 22.09.24	95
97	➔	Разработать промокоды и специальные предложения	2 дн	Пн 23.09.24	Вт 24.09.24	96
98	➔	Запустить акции по привлечению новых клиентов	2 дн	Ср 25.09.24	Чт 26.09.24	97
99	📌	➔ Завершение	10 дн	Вс 29.09.24	Вт 08.10.24	38
100	➔	➔ Провести итоговую оценку проекта	2 дн	Вс 29.09.24	Пн 30.09.24	98
101	➔	Подготовить критерии оценки	1 дн	Вс 29.09.24	Вс 29.09.24	98
102	📌	Оценить проект по критериям	1 дн?	Пн 30.09.24	Пн 30.09.24	101
103	📌	➔ Провести анализ фидбеков покупателей	8 дн	Вт 01.10.24	Вт 08.10.24	102
104	📌	Разработать и распространить анкеты	1 дн	Вт 01.10.24	Вт 01.10.24	102
105	📌	Собрать отзывы с социальных сетей и маркетплейсов	1 дн	Ср 02.10.24	Ср 02.10.24	104
106	📌	Собрать отзывы с участников мероприятия на базе ЯрГУ им. П.Г. Демидова	1 дн	Чт 03.10.24	Чт 03.10.24	105
107	📌	Классифицировать и обобщить отзывы	1 дн	Пт 04.10.24	Пт 04.10.24	106
108	📌	Выявить ключевые проблемы и предложения	2 дн	Сб 05.10.24	Вс 06.10.24	107
109	📌	Подготовить отчет по результатам анализа	2 дн	Пн 07.10.24	Вт 08.10.24	108

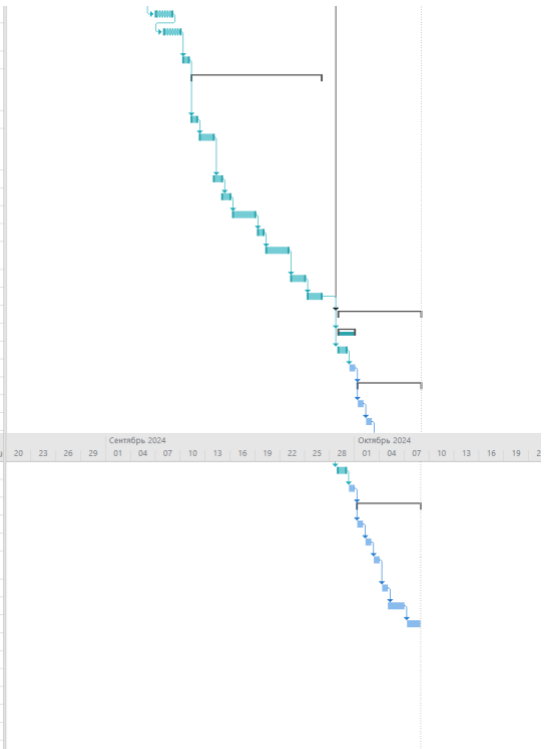
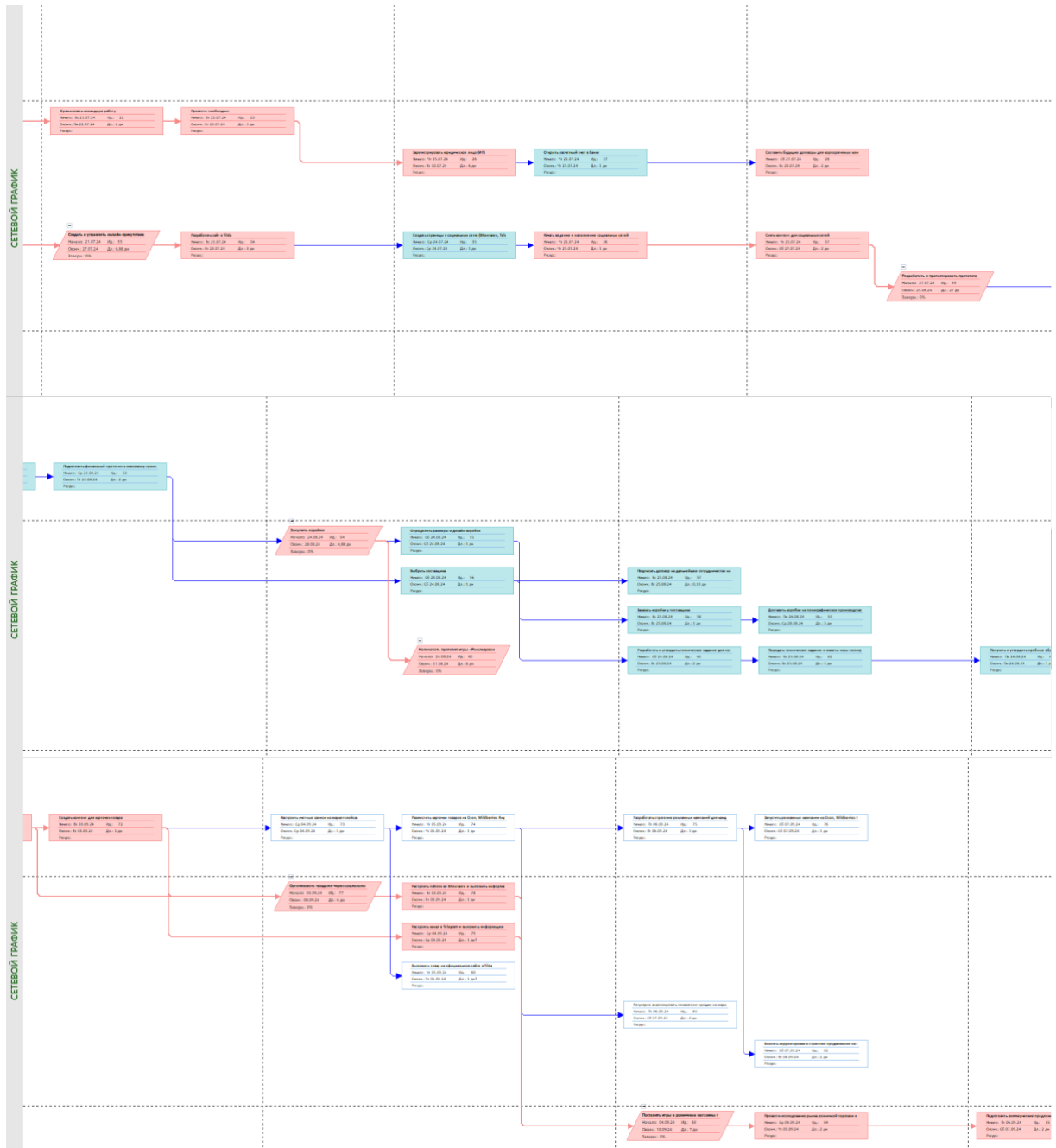


ДИАГРАММА ГАНТА

### Сетевой график проекта



## Матрица ответственности проекта

		Руководитель проекта	Маркетолог	Сценарист	Дизайнер	Юрист
1.	Концепция	О И	И			
1.1	Оценить масштабы проекта, провести маркетинговое исследование	О И				
1.1.1	Проанализировать рынок настольных игр и выявить тенденции	О	И			
1.1.2	Провести конкурентный анализ	О	И			
1.1.3	Провести SWOT-анализ	О И				
1.1.4	Определить целевую аудиторию, провести анкетирование	О И				
1.2	Разработать Устав проекта	О И				
1.2.1	Придумать бизнес-идею	О И				
1.2.2	Определить цели проекта	О И				
1.2.3	Определить результаты проекта	О И				
1.2.4	Определить продукт проекта и его структуру	О И				
1.3	Разработать бизнес-план проекта	О И				
1.3.1	Собрать исходные данные для бизнес-плана	О И				
1.3.2	Разработать маркетинговую стратегию	О	И			
1.3.3	Разработать операционный план	О И				
1.3.4	Разработать финансовый план	О И				
1.3.5	Разработать план управления рисками	О И				
1.4	Создать команду проекта	О И				
1.4.1	Определить потребность в человеческих ресурсах	О И				
1.4.2	Найти подходящих специалистов	О И				
1.4.3	Организовать командную работу	О И				
1.4.4	Провести тимбилдинг	О И				
2	Разработка					
2.1	Зарегистрировать бизнес, открыть расчетный счет	О И				
2.1.1	Зарегистрировать юридическое лицо (ИП)	О И				

		Руководитель проекта	Маркетолог	Сценарист	Дизайнер	Юрист
2.1.2	Открыть расчетный счет в банке	О И				
2.1.3	Составить будущие договоры для корпоративных клиентов, согласия на обработку персональных данных	У С				О И
2.2	Создать бренд	О И	И			
2.2.1	Разработать концепцию бренда, уникальное торговое предложение	О	И			
2.2.2	Разработать фирменный стиль, логотип и название	О	И			
2.2.3	Зарегистрировать товарный знак					О И
2.3	Создать и управлять онлайн-присутствием	О	И			
2.3.1	Разработать сайт в Tilda	О	И			
2.3.2	Создать страницы в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram)	О	И			
2.3.3	Начать ведение и наполнение социальных сетей	О	И			
2.3.4	Снять контент для социальных сетей	О	И			
3	Реализация	О	И	И	И	
3.1	Разработать и протестировать прототипа игры «Расследование на новогоднем корпоративе»	О	И	И	И	
3.1.1	Разработать начальную концепцию игры	С		О И		
3.1.2	Определить основные игровые механики	С		О И		
3.1.3	Составить правила игры	С		О И		
3.1.4	Создать эскизы игровых элементов	С			О И	
3.1.5	Разработать графический дизайн компонентов игры	С			О И	
3.1.6	Создать макеты игровых карт, доски и других материалов	С			О И	
3.1.7	Подготовить материалы для прототипа	О		И		
3.1.8	Собрать полностью прототип игры	О		И		
3.1.9	Организовать внутреннее тестирование командой проекта	О И	И	И	И	
3.1.10	Провести тестирование с фокус-группами	О И	И	И	И	
3.1.11	Собрать и проанализировать отзывы тестировщиков	О	И			
3.1.12	Внести изменения и улучшения в прототип	С		О И	И	
3.1.13	Утвердить финальный дизайн и правила игры	О У С		И	И	
3.1.14	Подготовить финальный прототип к массовому производству	О		И		
3.2	Закупить коробки	О И				
3.2.1	Определить размеры и дизайн коробок	О И		И		

		Руководитель проекта	Маркетолог	Сценарист	Дизайнер	Юрист
3.2.2	Выбрать поставщика	О И				
3.2.3	Подписать договор на дальнейшее сотрудничество на оптовую закупку	О И				С
3.2.4	Заказать коробки у поставщика	О И				
3.2.5	Доставить коробки на полиграфическое производство для упаковки и печати	О И				
3.3	Напечатать прототип игры «Расследование на новогоднем корпоративе» в тираже 100 шт.	О И		И		
3.3.1	Разработать и утвердить техническое задание для полиграфической компании	О И У				
3.3.2	Передать техническое задание и макеты игры полиграфической компании «2 слона»	О И				
3.3.3	Получить и утвердить пробные образцы печати	О У И				
3.3.4	Отправить в печать все компоненты игры в тираже 100 шт.	О И				
3.3.5	Собрать и упаковать компоненты игры в коробки	О И				
3.3.6	Провести контроль качества готовых игр	О У	И	И	И	
3.3.7	Организовать транспортировку игр на склад	О И				
3.3.8	Обеспечить хранение игр до момента реализации	О И				
3.4	Выйти на маркетплейсы	О	И	И	И	
3.4.1	Зарегистрироваться на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	О	И			
3.4.2	Разработать и согласовать описания и изображения игры	О С	И			
3.4.3	Создать контент для карточек товара	О	И			
3.4.4	Настроить учетные записи на маркетплейсах	О С	И			
3.4.5	Разместить карточки товаров на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	О С	И			
3.4.6	Разработать стратегию рекламных кампаний для каждого маркетплейса	О С	И			
3.4.7	Запустить рекламные кампании на Ozon, Wildberries Яндекс Маркет	О	И			
3.5	Организовать продажи через социальные сети	О	И			
3.5.1	Настроить паблик во ВКонтакте и выложить информацию об игре «Расследование на новогоднем корпоративе»	О	И			
3.5.2	Настроить канал в Telegram и выложить информацию об игре «Расследование на новогоднем корпоративе»	О	И			
3.5.3	Выложить товар на официальном сайте в Tilda	О	И			

		Руководитель проекта	Маркетолог	Сценарист	Дизайнер	Юрист
3.5.4	Регулярно анализировать показатели продаж на маркетплейсах	О	И			
3.5.5	Вносить корректировки в стратегии продвижения на основе анализа	О	И			
3.6	Поставить игры в розничные магазины г. Ярославля	О	И			
3.6.1	Провести исследование рынка розничной торговли и выбрать целевые розничные магазины в г. Ярославль для сотрудничества	О	И			
3.6.2	Подготовить коммерческие предложения и провести переговоры	О И				
3.6.3	Заключить договор/ы на поставку продукции	О И				С
3.6.4	Организовать логистику для доставки игры в розничные магазины	О И				
3.6.5	Согласовать мерчендайзинг план с розничными партнерами	О	И			
3.7	Запустить рекламную кампанию продукта «Расследование на новогоднем корпоративе» и бренда «3M Games»	О	И			
3.7.1	Разработать стратегию рекламной кампании	С	О И			
3.7.2	Разработать рекламные материалы (визуальные и текстовые материалы, рекламные видеоролики, баннеры и другие графические элементы)	С	О И			
3.7.3	Запустить контекстную рекламу в Яндекс.Директ	С	О И			
3.7.4	Запустить рекламу во ВКонтакте	С	О И			
3.7.5	Провести рекламу через лидеров мнений (блогеров)	С	О И			
3.7.6	Настроить таргетированную рекламу в социальных сетях	С	О И			
3.7.7	Организовать рекламное мероприятие на базе экономического факультета ЯрГУ им. П.Г. Демидова	С	О И			
3.7.8	Разработать промокоды и специальные предложения	С	О И			
3.7.9	Запустить акции по привлечению новых клиентов	С	О И			
4	Завершение					
4.1	Провести итоговую оценку проекта	О И				
4.1.1	Подготовить критерии оценки	О И				
4.1.2	Оценить проект по критериям	О И				
4.2	Провести анализы фитбеков покупателей	О	И			
4.2.1	Разработать и распространить анкеты		О И			
4.2.2	Собрать отзывы с социальных сетей и маркетплейсов		О И			
4.2.3	Собрать отзывы с участников мероприятия на базе ЯрГУ им. П.Г. Демидова	О И				

		<b>Руководитель проекта</b>	<b>Маркетолог</b>	<b>Сценарист</b>	<b>Дизайнер</b>	<b>Юрист</b>
4.2.4	Классифицировать и обобщить отзывы	О	И			
4.2.5	Выявить ключевые проблемы и предложения	О И	И			
4.2.6	Подготовить отчет по результатам анализа	О	И			

**План производственных расходов компании «3M Games» за 2024-2025 годы**

План производственных расходов							
Статья расходов	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
<b>1. Постоянные расходы</b>							
Зарботная плата (юрист)	75 044	<b>75044</b>	75 044	75 044	75 044	75 044	<b>300175</b>
Маркетинг	90 000	<b>90 000</b>	120 000	120 000	120 000	120 000	<b>480 000</b>
<b>Итого (Постоянные):</b>	<b>165 044</b>	<b>165 044</b>	<b>195 044</b>	<b>195 044</b>	<b>195 044</b>	<b>195 044</b>	<b>780 175</b>
<b>2. Переменные расходы</b>							
Зарботная плата							
- Маркетолог	67 500	<b>67500</b>	88040	115268	136946	177306	<b>517560</b>
- Дизайнер	57 726	<b>57726</b>	71746	85360	96199	116379	<b>369684</b>
- Сценарист	63 396	<b>63396</b>	71746	85360	96199	116379	<b>369684</b>
Социальные отчисления (30%)	56 587	<b>56586,6</b>	69459,6	85796,4	98803,2	123019,2	<b>377078,4</b>
Полиграфия - печать игр	96180	<b>96180</b>	474488	764631	974624	1513232	<b>3726975</b>
Покупка коробок	2940	<b>2940</b>	14504	23373	29792	46256	<b>113925</b>



План производственных расходов							
Статья расходов	2024	Итого за 2024	2025				Итого за 2025
	4		1	2	3	4	
Комиссии с продаж на маркетплейсах (7%)	11907	<b>11907</b>	27027	41924,4	49702,8	77443,8	<b>196098</b>
Эквайринг (1,25%)	4961,25	<b>4961,25</b>	11261,25	17468,5	20709,5	32268,25	<b>81707,5</b>
<b>ИТОГО (Переменные):</b>	<b>361 197</b>	<b>361196,85</b>	<b>828271,85</b>	<b>1219181,3</b>	<b>1502975,5</b>	<b>2202283,25</b>	<b>5752711,9</b>
<b>Итого:</b>	<b>526241</b>	<b>526241</b>	<b>1023316</b>	<b>1414225</b>	<b>1698019</b>	<b>2397327</b>	<b>6532887</b>

### Качественный анализ рисков

Риск	Вероятность	Влияние	Степень угрозы
<b>Технические риски</b>			
Задержки в поставках материалов от полиграфии	20%	Сильное	Высокая
Проблемы с качеством материалов от полиграфии / браки	10%	Сильное	Средняя
Поломка оборудования у подрядчиков	10%	Сильное	Средняя
Недостаток инновационных технологий у подрядчиков	10%	Среднее	Низкая
Проблемы с запуском и функционированием сайта	30%	Среднее	Средняя
Низкая производительность серверов и хостинга сайта	30%	Среднее	Средняя
Проблемы с безопасностью сайта (взломы, утечки данных)	20%	Сильное	Высокая
<b>Организационные риски</b>			
Неправильная организация работы команды	20%	Сильное	Высокая
Несогласованность действий между участниками команды	30%	Среднее	Высокая
Ошибки в планировании ресурсов	20%	Среднее	Средняя
Неправильное распределение обязанностей	10%	Среднее	Низкая
Нарушение сроков работ	30%	Сильное	Высокая
Риск, связанный с регистрацией деятельности	20%	Среднее	Средняя
Неправильная оценка объема работ	40%	Слабое	Низкая
<b>Риски человеческого фактора</b>			
Отсутствие вдохновения у сценариста	20%	Сильное	Высокая
Болезни у членов команды	20%	Сильное	Высокая
Недостаток опыта у членов команды	60%	Среднее	Высокая
Низкая мотивация и продуктивность команды	30%	Среднее	Средняя
Конфликты внутри команды	30%	Среднее	Высокая
Усталость и выгорание членов команды	40%	Сильное	Критическая
Низкий уровень коммуникации в команде	30%	Среднее	Средняя
Возникшее заболевание у руководителя проекта	30%	Сильное	Высокая
<b>Правовые риски</b>			
Нарушение условий договоров с подрядчиками	20%	Сильное	Высокая
Несоответствие продукции требованиям сертификации	10%	Среднее	Низкая
Нарушение авторских прав при разработке игры	40%	Сильное	Критическая
Неправильно составленные контракты с поставщиками	30%	Среднее	Средняя
Изменение законодательства, влияющее на бизнес	50%	Среднее	Средняя
Нарушение норм защиты персональных данных клиентов	10%	Сильное	Средняя
Проблемы с регистрацией товарных знаков	30%	Среднее	Средняя
Нарушение прав потребителей	10%	Сильное	Средняя
Проблемы с налоговыми органами	20%	Среднее	Средняя
<b>Рыночные риски</b>			
Высокий уровень конкуренции на рынке настольных игр	20%	Сильное	Высокая
Изменение предпочтений целевой аудитории	10%	Сильное	Средняя
Вход на рынок крупных игроков с более конкурентоспособной продукцией	10%	Сильное	Средняя
Недостаточное понимание рыночных тенденций	30%	Среднее	Средняя

<b>Риск</b>	<b>Вероятность</b>	<b>Влияние</b>	<b>Степень угрозы</b>
Недостаточная реклама и продвижение продукции	20%	Среднее	Высокая
Изменение законодательных требований на рынке	10%	Сильное	Средняя
<b>Финансовые риски</b>			
Увеличение стоимости материалов и услуг	30%	Сильное	Средняя
Недостаточное финансирование проекта	20%	Сильное	Средняя
Неучтенные расходы	40%	Сильное	Средняя
Неправильная оценка стоимости ресурсов	30%	Среднее	Средняя
<b>Природные риски</b>			
Пандемии и эпидемии	10%	Сильная	Средняя
Стихийные бедствия (пожары, наводнения)	10%	Сильная	Средняя

### Разработка мероприятий по борьбе с рисками проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
<b>Технические риски</b>							
Задержки в поставках материалов от полиграфии	Нарушение сроков производства, финансовые потери из-за штрафов и компенсаций	20%	Сильное	Высокая	Заключение договоров с несколькими поставщиками, использование цифровых платформ для отслеживания поставок и автоматического уведомления о задержках	Ежемесячно	Руководитель проекта
Проблемы с качеством материалов от полиграфии / браки	Выпуск некачественной продукции, негативные отзывы клиентов, возвраты	10%	Сильное	Средняя	Установление строгих требований к качеству, инспекция поставок, использование обратной связи от клиентов для улучшения качества	Каждая поставка	Руководитель проекта
Поломка оборудования у подрядчиков	Задержка в производстве и поставке компонентов игры	10%	Сильное	Средняя	Инвестиции в собственные разработки, выбор продвинутых подрядчиков, проведение хакатонов для поиска новых технологических решений	Ежеквартально	Руководитель проекта
Недостаток инновационных технологий у подрядчиков	Невозможность реализации сложных игровых компонентов, снижение конкурентоспособности продукции	10%	Среднее	Низкая	Инвестиции в собственные разработки, выбор продвинутых подрядчиков	Ежегодно	Руководитель проекта
Проблемы с запуском и функционированием сайта	Потеря клиентского трафика, снижение продаж, негативные отзывы	30%	Среднее	Средняя	Регулярные проверки сайта, техническая поддержка 24/7	Еженедельно	Маркетолог
Низкая производительность серверов и хостинга сайта	Замедление работы сайта, неудобство для пользователей, потеря клиентов	30%	Среднее	Средняя	Обновление серверного оборудования, оптимизация хостинга, использование облачных технологий для масштабирования	Ежемесячно	Маркетолог
Проблемы с	Потеря доверия клиентов,	20%	Сильное	Высокая	Внедрение современных средств	Ежеквартально	Юрист

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
безопасностью сайта (взломы, утечки данных)	штрафы за нарушение законодательства о защите данных				защиты, регулярные аудиты безопасности, обучение команды основам кибербезопасности		
<b>Организационные риски</b>							
Неправильная организация работы команды	Низкая продуктивность, конфликты в команде, задержки в выполнении задач	20%	Сильное	Высокая	Внедрение системы управления проектами (например, Trello, Jira), регулярные сессии тимбилдинга, назначение скрам-мастера, который будет следить за процессами и обеспечивать их прозрачность	Еженедельно	Руководитель проекта
Несогласованность действий между участниками команды	Недостаток коммуникации, что приводит к дублированию задач или пропуску важных шагов, увеличение сроков и затрат	30%	Среднее	Высокая	Ежедневные стендап-встречи, использование онлайн-платформ для совместной работы (например, Microsoft Teams), внедрение системы отчетности и контроля выполнения задач	Еженедельно	Руководитель проекта
Ошибки в планировании ресурсов	Недостаток необходимых материалов или оборудования, увеличение затрат и сроков выполнения задач	20%	Среднее	Средняя	Введение процедуры планирования ресурсов с использованием специализированного ПО (например, MS Project), регулярные ревизии и корректировки планов, внедрение системы учета и контроля наличия необходимых ресурсов	Ежемесячно	Руководитель проекта
Неправильное распределение обязанностей	Перегрузка одних участников и недостаток работы у других, снижение общей эффективности команды	10%	Среднее	Низкая	Проведение анализа загрузки сотрудников, перераспределение обязанностей на основе их компетенций и текущей загрузки, внедрение системы ротации задач для предотвращения монотонности работы	Ежемесячно	Руководитель проекта
Нарушение сроков работ	Невыполнение проекта в срок, срыв окончания	30%	Сильное	Высокая	Разработка детального календарного плана с этапами и подэтапами, использование методологии Agile с спринтами и ретроспективами, регулярное обновление статуса проекта и оценка выполнения задач	Еженедельно	Руководитель проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
Риск, связанный с регистрацией деятельности	Несвоевременное или неточное внесение записей о юридическом лице в Единый государственный реестр юридических лиц влечет наложение административного штрафа	20%	Среднее	Средняя	Назначение ответственного за юридическую регистрацию и ведение документации, внедрение системы напоминаний о сроках подачи документов	Ежеквартально	Юрист
Неправильная оценка объема работ	Недооценка необходимых ресурсов и времени, увеличение сроков и затрат на проект	40%	Слабое	Низкая	Проведение анализа предыдущих проектов для получения точных оценок, внедрение системы двойной проверки оценок объема работ, использование экспертных оценок и исторических данных	Ежеквартально	Руководитель проекта
<b>Риски человеческого фактора</b>							
Отсутствие вдохновения у сценариста	Задержки в разработке сюжетной линии игры, снижение качества сценария	20%	Сильное	Высокая	Организация творческих воркшопов и сессий, привлечение внешних консультантов и писателей, создание благоприятной рабочей атмосферы для стимулирования творчества	По мере необходимости	Руководитель проекта
Болезни у членов команды	Простой в работе, увеличение сроков выполнения задач, необходимость поиска временной замены	20%	Сильное	Высокая	ведение гибких графиков работы и удаленного доступа, наличие плана замещения на случай болезни, регулярные медицинские осмотры	По мере необходимости	Руководитель проекта
Недостаток опыта у членов команды	Ошибки в выполнении задач, необходимость в дополнительном обучении, снижение скорости работы	60%	Среднее	Высокая	Организация программ обучения и повышения квалификации, проведение регулярных внутренних тренингов и семинаров	Раз в полгода	Руководитель проекта
Конфликты внутри команды	Психологическое напряжение, снижение продуктивности, увеличение сроков выполнения задач	30%	Среднее	Высокая	Организация регулярных тимбилдингов в неформальной обстановке (например, спортивные мероприятия, квесты), создание открытой и поддерживающей среды для обсуждения проблем, внедрение анонимных опросов для выявления конфликтов и их причин	Раз в 3 недели	Руководитель проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
Низкая мотивация и продуктивность команды	Снижение качества выполняемых задач, увеличение сроков выполнения, рост текучести кадров	30%	Среднее	Средняя	Введение системы бонусов и поощрений за выполнение ключевых показателей, создание карьерных карт и личных планов развития для каждого члена команды, регулярные обратные связи и оценка удовлетворенности, организация творческих встреч и мероприятий	Ежемесячно	Руководитель проекта
Усталость и выгорание членов команды	Снижение качества работы, увеличение ошибок, рост текучести кадров	40%	Сильное	Критическая	Введение гибких графиков работы и возможности удаленной работы, организация креативных перерывов (например, игры, расслабляющие мероприятия), регулярные встречи для обсуждения рабочей нагрузки и самочувствия, поощрение хобби и увлечений команды	По мере необходимости	Руководитель проекта
Низкий уровень коммуникации в команде	Недостаток информации, непонимание задач, ошибки в выполнении работы	30%	Среднее	Средняя	Внедрение удобных и современных платформ для общения (например, Discord), проведение регулярных видеоконференций и воркшопов, создание общего пространства для совместной работы (например, коворкинг), организация обучения по навыкам эффективной коммуникации	3-4 раза в месяц	Руководитель проекта
Возникшее заболевание у руководителя проекта	Возможное приостановление реализации проекта	30%	Сильное	Высокая	Назначение заместителя или лидера команды, который сможет временно взять на себя обязанности, документирование всех ключевых процессов и решений для обеспечения их продолжения, регулярные обсуждения планов и стратегий с участием всей команды для понимания общих целей и задач	По мере необходимости	Руководитель проекта
<b>Правовые риски</b>							
Нарушение	Штрафы и судебные иски,	20%	Сильное	Высокая	Регулярные юридические проверки	Раз в 2-3 месяца	Юрист

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
условий договоров с подрядчиками	финансовые потери, нарушение репутации компании				всех контрактов, создание стандартизированных договоров, внедрение системы отслеживания выполнения условий договоров		
Несоответствие продукции требованиям сертификации	Невозможность продажи продукции, отзыв товара с рынка, финансовые потери	10%	Среднее	Низкая	Периодические проверки продукции на соответствие стандартам, обучение участников по вопросам сертификации, сотрудничество с сертификационными органами, проведение внутренних аудитов качества	1-2 раза в год	Юрист
Нарушение авторских прав при разработке игры	Судебные разбирательства, компенсационные выплаты, репутационные риски	40%	Сильное	Критическая	Проверка уникальности всех элементов игры, использование лицензионного программного обеспечения и контента, привлечение специалистов по интеллектуальной собственности, юридическое сопровождение всех этапов разработки	Ежемесячно	Юрист
Неправильно составленные контракты с поставщиками	Финансовые потери, задержки в поставках, ухудшение отношений с партнёрами	30%	Среднее	Средняя	Создание и использование шаблонов контрактов, которые проверены юридическим отделом, регулярные встречи с поставщиками для обсуждения условий и выполнения контрактов, проведение юридических семинаров для участников, участвующих в составлении договоров	1 раз в 2 месяца	Юрист
Изменение законодательства, влияющее на бизнес	Изменение законодательства, влияющее на бизнес	50%	Среднее	Средняя	Мониторинг изменений в законодательстве, регулярные консультации с юридическими фирмами, адаптация внутренних процессов к новым требованиям, участие в профильных ассоциациях для получения актуальной информации	Постоянно	Юрист



Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
Нарушение норм защиты персональных данных клиентов	Штрафы, потеря доверия клиентов, репутационные потери	10%	Сильное	Средняя	Внедрение и соблюдение политики защиты данных, регулярные аудиты и тренинги для участников, использование современных технологий защиты данных, разработка и тестирование плана реагирования на инциденты	Ежеквартально	Юрист
Проблемы с регистрацией товарных знаков	Задержка в выходе на рынок, увеличение юридических расходов	30%	Среднее	Средняя	Подача заявок на регистрацию товарных знаков на ранних этапах разработки, сотрудничество с патентными поверенными, регулярный мониторинг потенциальных нарушений и их оперативное устранение	По мере необходимости	Юрист
Нарушение прав потребителей	Судебные разбирательства, компенсационные выплаты, репутационные риски	10%	Сильное	Средняя	Внедрение системы контроля качества продукции, создание отдела по работе с клиентскими претензиями, проведение регулярных тренингов для участников по вопросам защиты прав потребителей	Ежемесячно	Юрист
Проблемы с налоговыми органами	Штрафы, административные наказания, дополнительные финансовые расходы	20%	Среднее	Средняя			
<b>Рыночные риски</b>							
Высокий уровень конкуренции на рынке настольных игр	Потеря доли рынка, снижение прибыли, необходимость дополнительных маркетинговых расходов	20%	Сильное	Высокая	Разработка уникальных и инновационных продуктов, проведение маркетинговых исследований для выявления потребностей аудитории, усиление рекламных кампаний, участие в профильных выставках и конференциях	Ежеквартально	Маркетолог
Изменение предпочтений целевой	Снижение спроса на продукцию, необходимость пересмотра игровых	10%	Сильное	Средняя	Регулярные опросы и фокус-группы для мониторинга изменений предпочтений, гибкость в разработке	Раз в 5-6 месяцев	Маркетолог

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
аудитории	концепций и дизайна				и дизайне продукции, постоянный анализ отзывов и предложений клиентов		
Вход на рынок крупных игроков с более конкурентоспособной продукцией	Потеря доли рынка, снижение продаж, необходимость инноваций и улучшений	10%	Сильное	Средняя	Постоянный анализ конкурентов, внедрение передовых технологий в разработку, создание партнерств с крупными компаниями для совместных проектов, активное продвижение уникальных преимуществ своей продукции	Постоянно	Маркетолог
Недостаточное понимание рыночных тенденций	Разработка неактуальных продуктов, снижение спроса, необходимость постоянного мониторинга рынка	30%	Среднее	Средняя	Регулярные исследования и анализ рынка, использование аналитических инструментов для прогнозирования тенденций, обучение команды маркетологов последним трендам и технологиям	Ежемесячно	Маркетолог
Недостаточная реклама и продвижение продукции	Низкий уровень узнаваемости бренда, снижение продаж, необходимость увеличения маркетингового бюджета	20%	Среднее	Высокая	Увеличение бюджетов на маркетинг, использование различных каналов продвижения (социальные сети, блогеры, онлайн-реклама), разработка и реализация стратегий PR, проведение акций и специальных предложений для клиентов	Ежемесячно	Маркетолог
Изменение законодательных требований на рынке	Необходимость адаптации продукции, дополнительные расходы на соответствие новым требованиям	10%	Сильное	Средняя	Постоянный мониторинг законодательных изменений, сотрудничество с юридическими консультантами, адаптация производственных процессов и продукции к новым требованиям, участие в профильных ассоциациях и форумах для своевременного получения информации	Постоянно	Юрист
<b>Финансовые риски</b>							
Увеличение стоимости материалов и	Повышение общей стоимости проекта, дефицит бюджета и необходимость в	30%	Сильное	Средняя	Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с фиксированными ценами, создание	Ежеквартально	Руководитель проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
услуг	дополнительных финансовых вливаниях				резервного фонда для непредвиденных расходов, регулярный пересмотр бюджетных планов и корректировка смет		
Недостаточное финансирование проекта	Невозможность завершения проекта в срок, снижение качества продукции, задержки в оплате подрядчиков	20%	Сильное	Средняя	Привлечение дополнительных инвестиций через краудфандинг, гранты и субсидии, ведение переговоров с потенциальными инвесторами, регулярный финансовый аудит для оценки текущего состояния проекта	По мере необходимости	Руководитель проекта
Неучтенные расходы	Увеличение бюджета проекта, дефицит средств и затруднение выполнения обязательств перед партнерами	40%	Сильное	Средняя	Тщательное планирование бюджета с учетом возможных непредвиденных расходов, создание резервного фонда, регулярный финансовый контроль и аудит, использование специализированного ПО для управления бюджетом	Ежемесячно	Руководитель проекта
Неправильная оценка стоимости ресурсов	Несоответствие фактических затрат планируемому, что вызовет перерасход или дефицит бюджета	30%	Среднее	Средняя	Проведение тендеров для выбора поставщиков с оптимальными ценами, регулярный пересмотр и обновление смет, использование исторических данных для более точных прогнозов затрат	Ежеквартально	Руководитель проекта
<b>Природные риски</b>							
Пандемии и эпидемии	Заболевания сотрудников, снижение производительности, задержки в выполнении задач, необходимость дополнительных мер безопасности	10%	Сильная	Средняя	Внедрение гибких графиков работы и удаленного доступа, обеспечение членов команды средствами защиты, регулярные медицинские осмотры, создание плана действий на случай пандемии	По мере необходимости	Руководитель проекта
Стихийные бедствия (пожары, наводнения)	Уничтожение или повреждение продукции, нарушение производственного	10%	Сильная	Средняя	Создание резервных копий данных, страхование имущества, разработка плана действий на случай стихийных бедствий	По мере необходимости	Руководитель проекта

Риск	Угроза	Вероятность	Влияние	Степень угрозы	Мероприятия	Периодичность мониторинга	Ответственный за управление риском
	процесса, увеличение затрат на восстановление						