

**Ю. И. Молотков**

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Новосибирск, Россия)

**М. А. Карнеев**

Новосибирский государственный технический университет (Новосибирск, Россия)

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ДОСУГА И РАЗВЛЕЧЕНИЙ**

Принята к публикации 26.03.2019

Статья посвящена изучению процесса управления предприятием малого бизнеса в сфере культуры на высококонкурентном рынке, в частности организации и проведению квестов. В этой сфере деятельности малого и среднего предпринимательства был проведен анализ деятельности культурно-досуговых предприятий и организаций, которые оказывают услуги досугово-развлекательных мероприятий в сфере формирующегося нового рынка в Российской Федерации, в том числе в Новосибирске. Рассмотрено положение предприятия и организаций малого бизнеса как активных участников рынка, их финансовое состояние и маркетинговая деятельность. Даны рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности, оценены перспективы развития рынка.

*Ключевые слова:* квесты, интернет-маркетинг, управление предприятием малого бизнеса, рынок, конкуренция.

DOI: 10.32324/2412-8945-2019-1-66-72

Статья посвящена развитию предприятий и организаций малого и среднего бизнеса в сфере культуры на высококонкурентном рынке. В частности, анализируются предприятия и организации культурной сферы, которые занимаются досугово-развлекательными мероприятиями по организации и проведению квестов.

Объектом исследования принято конкретное предприятие, работающее по модели франшизы. Предметом исследования стала деятельность исследуемого предприятия по формированию и проведению досугово-развлекательных мероприятий в форме квестов.

Цель исследования — проанализировать состояние и разработать модель эффективной стратегии дальнейшего развития исследуемого предприятия за счет уменьшения издержек и увеличения доходов, основанной на повышении количества привлечения клиентов и узнаваемости бренда.

В ходе изучения организаций и предприятий, занимающихся досугово-развлекательными мероприятиями, были применены следующие методы:

— структурно-системный анализ баз данных Российской Федерации и местных органов власти;

— метод включенного наблюдения за рынком культурно-досуговых услуг;

— анализ данных статистико-аналитического учета и контроля деятельности предприятий;

— системный анализ состояния исследуемого предприятия как объекта управления и развития.

Практическим результатом проведенного исследования стало повышение качества предоставляемых досугово-развлекательных мероприятий в форме квестов в исследуемом предприятии и, соответственно, увеличение получаемой прибыли за счет улучшения качества культурно-досуговых услуг и увеличения потока посетителей.

Новосибирск является одним из первых городов России, где потребителю был предложен такой формат услуги, как квест. Изначально, вложив относительно небольшие деньги, можно было очень быстро их окупить, поскольку этот вид развлечений был для города новым и уровень конкуренции был низким. Сегодня конкуренция значительно выросла, что влечет рост затрат на организацию квеста, поскольку требуется все более сложное техническое оборудование для локаций. Очень многие компании работают в убыток и закрываются. Так, по данным сайта Avito, в Новосибирске продается 12 готовых квестов (т. е. около 10 % от общего числа), при этом

7 из них — по цене ниже 1 млн руб., т. е. меньше изначальных вложений в организацию квеста.

Рынок квестов динамично развивается: за три-четыре года уровень оказываемых услуг значительно изменился. Локации, открытые больше двух лет назад, считаются устаревшими, многие из них уже закрылись на обновление. Для того чтобы соответствовать среднему уровню рынка, требуется делать значительные вложения в техническое оснащение локаций.

Изначально квесты отличались технической простотой — в них практически не использовалась электроника, проводились такие игры в основном в подвальных помещениях без серьезного ремонта. Таким образом, стоимость открытия одной локации составляла около 500 тыс. руб. При средней стоимости услуги 2 000—2 500 руб. и повышенном интересе населения вложения могли окупиться за несколько месяцев. Это привлекло на рынок большое количество участников, в том числе инвесторов, имеющих значительные средства.

В результате при сохранении средней цены вырос уровень качества услуги — появились сложные электронные загадки, под локации стали использоваться большие помещения и т. д. Некоторые компании начали развивать сети квестов, продвигая услуги по модели франшизы. Согласно справочнику 2ГИС, на сегодня из около 100 ком-

паний, занимающихся проведением квестов, 15 — сетевые, причем у пяти из них имеется более двух филиалов, максимальное количество филиалов — 7. При этом часть квестов в Новосибирске открыты в рамках франшизы общероссийских компаний. На сегодня для открытия одной локации требуется не менее 1 млн руб., а наиболее дорогостоящие локации требуют вложений размером 3—5 млн руб.

Квестам удалось получить значительную долю на рынке досуга и развлечений в Новосибирске. Так, по данным справочника 2ГИС (в источнике рубрики отсортированы по пользовательскому интересу), к компаниям, занимающимся организацией и проведением квестов, пользователи проявили больший интерес, чем к караоке-залам, цирку, спортивно-тактическим клубам, бильярдным залам, киноаттракционам, дельфинарию и клубам настольных видеоигр. Более популярными, чем квесты, являются на сегодня такие развлечения, как кинотеатры, ночные клубы, боулинг, аквапарк и зоопарк.

Показательно распределение организаций, занимающихся проведением квестов в городах России, имеющих население от 1 млн человек (Краснодар имеет значительную агломерацию с населением порядка 1,34 млн человек, поэтому может рассматриваться как город-миллионник) (данные справочника 2ГИС) (табл. 1)

Таблица 1

Рынок квестов в крупных городах России

Город	Количество организаций	Население, тыс. человек	Организаций на млн человек
Новосибирск	125	1 603	78,0
Екатеринбург	98	1 456	67,3
Красноярск	70	1 083	64,6
Казань	72	1 232	58,4
Самара	48	1 070	44,9
Пермь	47	1 048	44,8
Нижний Новгород	55	1 267	43,4
Краснодар	37	881	42,0
Ростов-на-Дону	46	1 120	41,1
Омск	39	1 178	33,1
Санкт-Петербург	168	5 282	31,8
Уфа	29	1 111	26,1
Воронеж	26	1 039	25,0
Москва	281	12 381	22,7
Челябинск	27	1 199	22,5
Волгоград	20	1 016	19,7

Следует отметить, что здесь под «организацией» понимается компания, работающая по одному адресу, вне зависимости от количества локаций. При этом если локации одной компании расположены по разным адресам, то это уже разные «организации». Таким образом, реальное количество локаций на миллион человек в городе в полтора-два раза выше указанного в таблице. Можно заметить, что Новосибирск находится на 3-м месте в России после Москвы и Санкт-Петербурга по абсолютному количеству компа-

ний, занимающихся проведением квестов, а по относительному количеству (на миллион человек) занимает 1-е место. Из других городов с высоким уровнем конкуренции в данной сфере следует отметить Екатеринбург, Красноярск и Казань.

Исходя из цели нашего исследования, в качестве анализируемой компании было выбрано ООО «Квест-Хаус на Романова». На сегодняшний день компания занимает арендуемое помещение площадью 160 м<sup>2</sup> в центре Новосибирска.

В нем оборудованы общая зона для клиентов, места общего пользования, администраторская, а также три стилизованные локации. Оказываемые услуги характеризуются высоко — отзывы от клиентов стабильно положительные, имеется большое количество положительных отзывов на сайте Flamp. Тематика локаций подходит как для детей от трех лет (для детей дошкольного возраста без сопровождения родителей предлагаются услуги аниматора), так и для взрослых. Персонал квеста составляют администраторы, работающие посменно.

В функции администратора входит следующее:

- встретить клиентов, предложить им чай, кофе, конфеты, показать места общего пользования (туалет, гардероб, зона ожидания);
- рассказать правила игры и легенду локации;
- запустить клиентов в локацию;
- следить за действиями клиентов во время игры, при необходимости давать подсказки согласно инструкции;
- после игры узнать о впечатлениях от игры, объяснить непонятные моменты, принять оплату за игру, рекламировать другие локации предприятия;
- после ухода клиентов восстановить исходное состояние локации, провести уборку, убе-

диться, что все игровые предметы работоспособны и находятся на месте.

Организационно компания работает по договору о франшизе с ООО «Квест-Хаус». В ООО «Квест-Хаус» имеются следующие подразделения:

- собственные квестовые локации;
- виртуальные и корпоративные квесты (другие форматы развлекательной деятельности);
- отдел по продаже франшизы и работе с франчайзи;
- сотрудники, занимающиеся маркетингом и административной работой;
- технические сотрудники (разработка сценариев и электроники для локаций).

Взаимодействие «Квест-Хауса на Романова» с ООО «Квест-Хаус» построено следующим образом:

- был заключен договор о франшизе, по которому передано право на использование бренда, оказаны юридические, бухгалтерские и консультационные услуги. Выплачен паушальный взнос;
- ежемесячно выплачивается роялти;
- совместно формируется рекламный бюджет (определенная сумма с каждой локацией). Рекламный бюджет расходуется на продвижение сайта квест-хаус.рф в поисковых системах, ведение группы компании в социальных сетях, а также на рекламу вне сети Интернет.

Был проведен SWOT-анализ деятельности организации (рис. 1).

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество услуг, наличие положительных отзывов о них.</li> <li>2. Хороший коллектив сотрудников (администраторы).</li> <li>3. Локации подходят для разных групп людей: маленькие дети, школьники, молодежь, семья</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень расходов (коммунальные и арендные платежи, роялти, расходы на рекламу).</li> <li>2. Нет четкой маркетинговой стратегии, позволяющей стабильно привлекать клиентов</li> </ol>
<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расположение в центре города, в транспортной доступности.</li> <li>2. Продвижение услуг под известным в городе брендом.</li> <li>3. Сотрудничество с другими компаниями.</li> <li>4. Возможность использования помещения для прочих целей</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень конкуренции на рынке квестов.</li> <li>2. Необходимость постоянных изменений.</li> <li>3. Нестабильный поток клиентов.</li> <li>4. Конкуренция с другими видами развлекательных услуг</li> </ol>

Рис. 1. SWOT-анализ деятельности исследуемой организации

Первая локация открылась в декабре 2015 г., в июне 2016 г. открылась вторая локация, а в феврале 2017 г. открылась третья локация. На сегодняшний момент все площади в арендуемом помещении уже заполнены, поэтому открытие новых локаций не планируется.

Проведем анализ динамики выручки ООО «Квест-Хаус на Романова» от проведения квестов (рис. 2). Верхней линии на рис. 2 соответствует общая выручка (до июня 2016 г. совпадает с выручкой от одной локации), а нижние линии показывают долю каждой локации от общей выручки.

Также следует отметить, что выручка от первой локации выше выручки от других локаций. С момента открытия второй локации (с июля до

ноября 2016 г. включительно) выручка была схожей (разница –7 % в июле, –13 % в августе, –4 % в сентябре, +5 % в октябре, +22 % в декабре), но затем выручка от первой локации практически в два раза стала превышать выручку от второй локации каждый месяц. Третья локация, существующая три месяца, пока что также вдвое менее доходна, чем первая, и показывает крайне низкие результаты. Учитывая тот факт, что отзывы клиентов про все локации положительные и внутренних факторов, объясняющих такую значительную разницу в выручке, не наблюдается, необходимо рассмотреть внешние причины низкой популярности второй и третьей локации у клиентов.

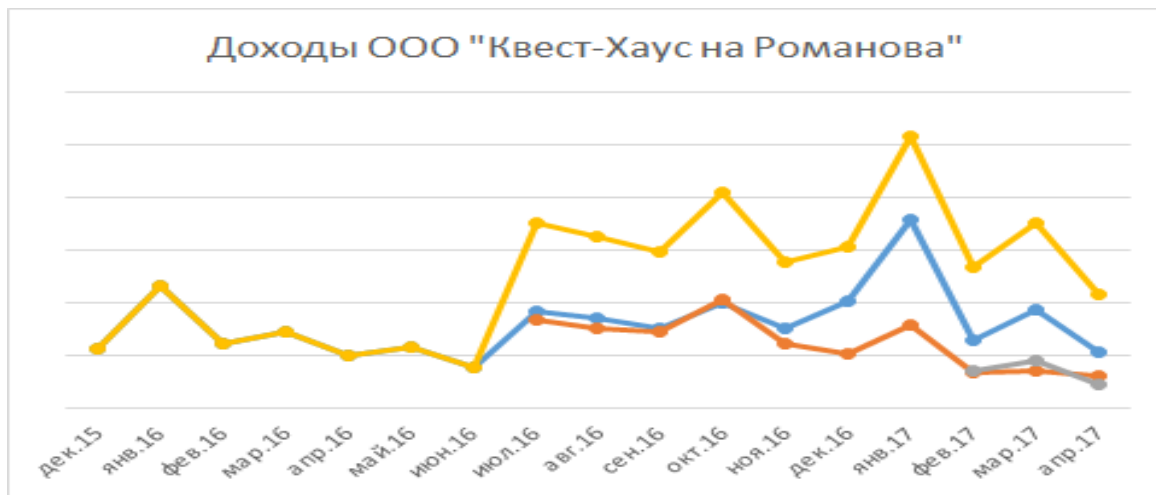


Рис. 2. Динамика доходов исследуемой компании по месяцам

Проследим сезонность выручки от первой локации (рис. 3). Видно, что максимальная выручка получена в январе 2017 г., на втором месте — январь 2016 г. Это связано с 10-дневными

новогодними праздниками и каникулами в учебных заведениях. Месяцами с низкой выручкой являются апрель и декабрь (плохие результаты были и в 2016 и 2017 гг.), а также июнь 2016 г.



Рис. 3. Динамика выручки исследуемой компании от первой локации

К расходной части компании относятся:

*A* — арендная плата и коммунальные услуги собственнику помещения;

*B* — маркетинговые отчисления;

*C* — роялти по договору о франшизе;

*D* — налоговые отчисления — по упрощенной системе налогообложения 6 % от прибыли;

*E* — закупка одноразового реквизита для локаций;

*F* — закупка хозяйственных принадлежностей;

*G* — мелкий текущий ремонт локаций и помещений;

*H* — оплата труда администраторов (применяется фиксированная ставка за отработанные часы плюс премия за проведенные игры).

Из вышеуказанных расходов практически все являются обязательными. Ниже будут проанализированы расходы на маркетинг и сделаны предложения по оптимизации маркетинговой составляющей.

Отметим, что расходы *A* и *B* являются независимыми от количества оказываемых услуг и составляют наиболее значительный процент в общей структуре расходов. Таким образом, месячную прибыль *P* компании можно вычислить по следующей формуле:

$$P = (H \cdot N - (A + B + (E + F + G) N) C) D,$$

где *N* — месячное количество игр, а значения *A* ... *H* взяты из списка выше.

Для безубыточного существования компании требуется не менее 70 игр в месяц. При этом, для того чтобы вложенные в компанию деньги окупались, при 100 играх в месяц потребуется порядка 4,5 года, при 150 играх в месяц потребуется 1,5 года, а при 200 играх — всего 11 месяцев.

Зависимость доходов и расходов компании от месячного количества игр имеет следующую динамику (рис. 4).

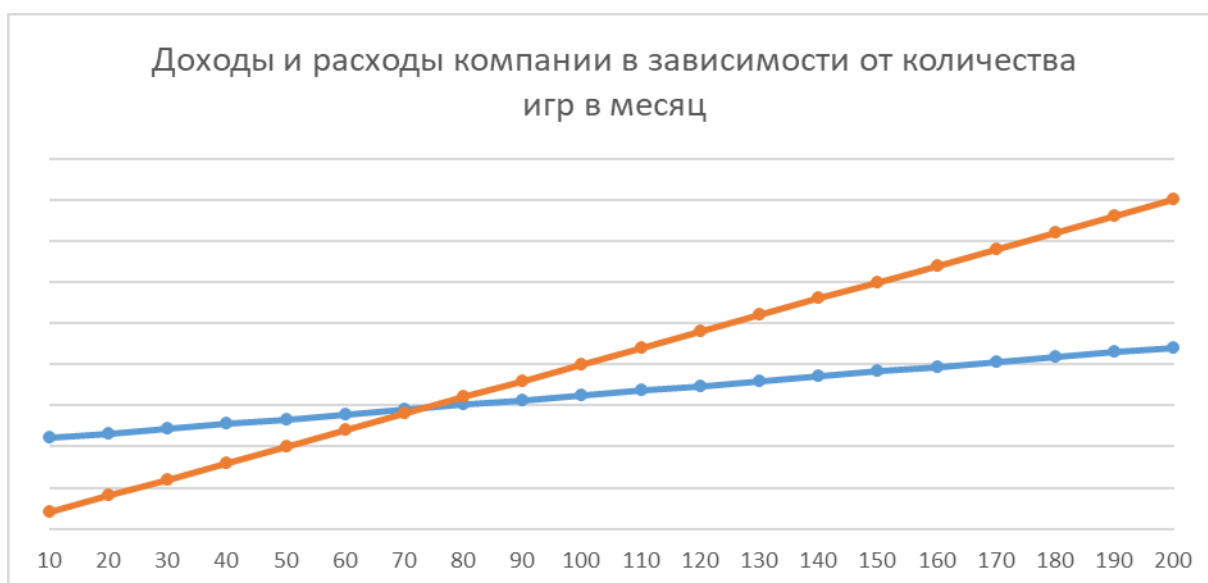


Рис. 4. Кривые доходов и расходов исследуемой компании

При этом стоит заметить, что технически посещаемость в 200 игр в месяц составляет заполняемость всего 25 %, поскольку в каждой локации может ежедневно проходить до 9—10 игр (а теоретически при наличии ажиотажного спроса можно перейти на круглосуточный режим работы с 15—18 играми ежедневно). Практически же заполняемость выше 25 % считается очень высокой.

Анализ доходной и расходной частей показал, что оптимизировать расходы для получения большей прибыли означает потерять средний уровень оказываемых услуг, к которому привык потребитель. Таким образом, единственным способом повышения прибыли является повышение дохода. При этом повышение среднего чека — неверное решение ввиду высокой конкуренции. Кроме того, особенностью данного бизнеса является сложность формирования лояльной аудитории, поскольку количество повторных возвращений клиентов практически всегда ограничено количеством открытых локаций. Следовательно, главным способом повышения доходов является привлечение новых клиентов, а также повышение количества возвратов имеющихся.

Структура аудитории — дети, школьники, молодежь, семьи с маленькими детьми. Основной канал, по которому потенциальные клиенты узнают о компании, — Интернет. Вместе с тем достаточно слабо задействованы возможности продвижения услуг компании вне сети. Особенностью данного бизнеса является одноразовость оказываемой услуги: крайне редко клиенты возвращаются в уже пройденную локацию. Но при этом есть возможность, что клиенты вернуться, чтобы пройти другую локацию данной компании. Рассмотрим основные маркетинговые направления привлечения клиентов:

- привлечение новых клиентов (которые еще не были ни на одной локации компании);
- внешняя лояльность (привлечение клиентов, прошедших локацию Квест-Хаус, либо партнеров);
- внутренняя лояльность (привлечение клиентов, прошедших одну локацию, в другие локации).

Основные каналы и способы распространения маркетинговой информации следующие:

Канал распространения	Способ распространения
Поисковые системы (Yandex, Google)	Поисковая оптимизация
Справочники по услугам (2ГИС, Flamp, Афиша, Biglion)	Договоры о сотрудничестве с 2ГИС и Афишей
Социальные сети (VK, Instagram)	Группы в социальных сетях, таргетированная реклама
Прочие интернет-сайты	Контекстная реклама
Программы лояльности	Программа лояльности
Визуальная печатная реклама	Листовки
Личный опыт (советы друзей, знакомых)	
Продажи администраторами	Бонусы от продаж

Основной целью онлайн-маркетинга является привлечение посетителей на сайт компании. На сайте представлена информация обо всех

услугах компании, имеется телефон, по которому можно связаться с администраторами, а также предлагается возможность онлайн-бронирования

игры. Для повышения посещаемости сайта проводится комплекс мероприятий: поисковая оптимизация (SEO) и контекстная реклама. Отдельно была проанализирована работа сайта. По итогам исследования был выявлен ряд недостатков: отсутствие ключевых слов на странице, «мусорные» seo-тексты, перегруженность дизайна, сложность восприятия информации на сайте, отсутствие фотографий для некоторых локаций. Контекстная реклама — платное размещение баннеров, ведущих на сайт, является одной из основных статей маркетинговых расходов (примерно треть от всего рекламного бюджета). По результатам оценки

сайта Alexa, сайт компании занимает 4-е место среди конкурентов в Новосибирске.

Еще одним каналом онлайн-продвижения является маркетинг в социальных сетях (SMM). В социальных сетях имеются группы компании, на которые подписываются пользователи. Имеется возможность для привлечения внимания клиентов рекламными постами (сообщениями в группе). Также в социальных сетях работает таргетированная реклама.

Компания размещает рекламу в справочнике 2ГИС (табл. 2).

Таблица 2

Статистика обращения к размещенной в справочнике 2ГИС рекламе, раз

ООО	Показ-демонстрация	Открытие карточки	Любые действия в карточке
Квест-Хаус на Романова	3 207	438	150
Квест-Хаус	6 772	1 200	486
Всего	9 979	1 638	636

Здесь под показом понимается демонстрация карточки фирмы в справочнике, открытие карточки — клик пользователем в карточку, а любые действия в карточке — это, например, просмотр телефона (для этого нужно сделать отдельный клик), переход на сайт и т. д. Таким образом, каждый показ обходится примерно в 1,2 руб., открытие карточки в 7,5 руб., а действие в карточке — в 19,2 руб. CTR (показатель кликабельности) составляет 6,3 %.

К методам продвижения вне Интернета относится раздача флаеров (листочков) на улицах. Каждый флаер предлагает клиенту небольшую скидку. Так, например, в выходной день 6 мая было роздано 300 флаеров, из которых «вернулись» только 2. Несмотря на то что полученный доход превысил расходы на печать флаеров, прибыль получилась небольшой.

Как было указано выше, важным источником клиентов является внутренняя и внешняя лояльность. Для удержания клиентов и привлечения новых компания использует программу лояльности. За прохождение локации посетителям выдается подарок, который можно реализовать у партнеров, например купон на стакан кофе в кофейне, купон на пиццу в пиццерии. У партнеров, наоборот, за покупки выдаются скидки на квест. Это позволяет мотивировать имеющихся клиентов и привлечь новых. Для того чтобы имеющиеся клиенты посещали другие локации, работает система продаж администраторами, которые предлагают скидку на прохождение следующей локации клиентам.

При исследовании компании выделены следующие проблемы:

1. Необходимо улучшение сайта компании, а также оценки эффективности контекстной рекламы, для чего необходимы:

а) SEO-оптимизация (title, description, ключевые слова, разметка для роботов и т. д.);

б) редизайн главной страницы (слишком много пустого пространства, требующего заполнения);

в) структурирование контента (отдельно квесты, отдельно детские варианты квестов, отдельно корпоративные квесты, VR-квесты и т. д.);

г) улучшение визуального контента (добавление фотографий);

д) оценка потоков клиентов от контекстной рекламы с целью изучения ее эффективности.

2. Реализация модели активных продаж. Ключевая идея — выплачивать бонусы от «продажи» посещения игры клиентами. В том числе возможны:

а) продажи через партнеров. Не ограничиваться раздачей флаеров, а мотивировать партнеров бонусом за успешную продажу, если клиенты придут с флаером, приобретенным у конкретного партнера;

б) продажи через клиентов. Если клиенту понравилось, можно предложить поучаствовать в партнерской программе, а именно вернуть ему некоторую сумму денег в случае, если по его совету придут новые клиенты;

в) продажи лояльной аудитории (подписчикам групп с квестами в социальных сетях, а также клиентам, которые уже посещали какую-либо локацию) посредством личных сообщений в социальных сетях, текстовых сообщений или звонков.

3. Повышение количества рекламы и исследование новых каналов, например:

а) тематические сайты в Интернете и группы в социальных сетях;

б) посещение школ или различных мероприятий для школьников и молодежи.

Итоговым результатом проведенного исследования в компании можно считать то, что:

1) исследован рынок культурно-досуговых услуг в Новосибирске;

2) исследована деятельность конкурентов компании «Квест-Хаус»;

3) разработаны дополнительные маркетинговые меры для «Квест-Хаус», которые позволили:

- увеличить приток посещаемости квест на 150 %;
- увеличить прибыль предприятия на 75 %;
- снизить издержки на 25 %;
- открыть новые рабочие места на 5 %;
- разработаны рекомендации по увеличению потока клиентов и доходов компании «Квест-Хаус».

Исследование рынка культурно-досуговых услуг позволило выделить особенности существующего рынка услуг по организации и проведению квестов. Основными особенностями являются:

- высокий уровень конкуренции предприятий по оказанию культурно-досуговых услуг населению Новосибирска;
- высокие темпы развития предприятий по оказанию культурно-досуговых услуг населению Новосибирска;
- влияние сезонных и погодных факторов на посещаемость мероприятий.

Исследование показало, что существует сильная зависимость продаж услуги от проведения маркетинговых мероприятий (важность привлечения новых уникальных клиентов). Исследование позволило рассмотреть финансовое состояние и перспективу дальнейшего развития конкретной организации. Проведенное исследование позволило построить график доходов и расходов и определить точку безубыточности и точку дальнейшего развития за счет разработки рекомендаций по улучшению качества маркетинговой компании, через активное интернет-продвижение продаж квест-услуг.

В статье был проведен анализ нового сектора рынка досугово-развлекательных услуг по организации квестов в Новосибирске и положения компаний, действующих на этом сегменте рынка, на основе которого выделены следующие особенности:

- высокий уровень конкуренции — количество организаций на рынке на 1 млн человек

населения в 3,5 раза превышает аналогичный показатель Москвы;

- быстрые темпы изменений и развития — более 100 открывшихся компаний в Новосибирске за последние 3—4 года;
- распространение информации во многом через Интернет, низкая ценность оффлайн-источников рекламной информации;
- конкуренция с традиционными досугово-развлекательными услугами;
- сезонный и погодный факторы заполняемости клиентами;
- высокий средний чек, позволяющий показывать прибыль даже при невысокой заполняемости в 10 %;
- присутствие на рынке игроков с различным стартовым капиталом: крупных сетей и начинающих предпринимателей;
- значительная зависимость от арендной платы за помещение.

Основным фактором, оказывающим влияние на прибыль, является количество новых уникальных клиентов, а качество предоставляемой услуги выступает лишь вторым по значимости фактором. Таким образом, выбор модели развития компании — самостоятельное или по франшизе — является определяющим. К достоинствам развития по франшизе относится простота в организации различных процессов, а к недостаткам — отсутствие возможности значительно повлиять на происходящие процессы, в частности на интернет-маркетинг.

Стоит заметить, что рынок квестов имеет достаточно высокий потенциал развития в России, вероятнее всего, данное направление будет продолжать развиваться, возможно, менее быстрыми темпами. Компании, которые не могут оказать достаточно высокий уровень услуг или недооценивают необходимость грамотного маркетинга, имеют риск к банкротству и освобождению места на рынке для более успешных его участников.

**Y. I. Molotkov, M. A. Karneev**

### **SIMULATION OF PROGRAM-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE SPHERE OF LEISURE AND ENTERTAINMENT**

The article is devoted to studying the process of enterprise management of small business in the field of culture in a highly competitive market, in particular, to organizing and conducting quests. In this area of small and medium-sized businesses, an analysis of the activities of cultural and leisure enterprises and organizations that provide services for leisure and entertainment activities in the emerging new market in the Russian Federation, including in Novosibirsk, was carried out. The position of the enterprise and organizations of small business as active market participants, their financial condition and marketing activities are considered. Recommendations on improvement of marketing activity are given, market development prospects are evaluated.

*Keywords:* quests, internet marketing, enterprise management of small business, market, competition.