УДК 331.1

Военкова Е.А.
бакалавр кафедры Экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток

Voenkova E.A.
Bachelor of Economics and Management Department
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia

Дёмина М.Д.
бакалавр кафедры Экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток

Dyomina M.D.
Bachelor of Economics and Management Department
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia

Разработка проекта развития малого предприятия в сфере логопедических услуг в современных условиях внешней среды
Development of a small business development project in the field of speech therapy services in modern environmental conditions

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы развития малых предприятий в сфере дополнительного образования детей в условиях экономической нестабильности, высокой инфляции и демографического спада. На примере логопедического центра ИП Шершон А.Н. (г. Владивосток) обосновывается необходимость комплексного подхода к разработке проекта развития, включающего ребрендинг, расширение продуктового портфеля, внедрение системы KPI и материальной мотивации персонала. Представлены результаты финансового анализа деятельности организации, выявившие убыточность продаж и снижение деловой активности. Предложен проект развития, включающий новую ценовую политику, маркетинговую стратегию и организационные изменения. Экономическая эффективность проекта подтверждена расчетами: NPV составляет 1 023 593 руб., срок окупаемости 2 месяца. Сделан акцент на интеграции инструментов стратегического управления в практику малого бизнеса как условии долгосрочной устойчивости предприятия.

Ключевые слова: малый бизнес, логопедический центр, проект развития, финансовый анализ, ребрендинг, KPI, экономическая эффективность, дополнительное образование детей.

Annotation: The article examines the problems of developing small businesses in the field of supplementary education for children in conditions of economic instability, high inflation and demographic decline. Using the example of the speech therapy center IE Shershon A.N. (Vladivostok), the necessity of an integrated approach to developing a development project, including rebranding, expansion of the product portfolio, implementation of a KPI system and material motivation of personnel, is substantiated. The results of the financial analysis of the organization's activities, which revealed unprofitability of sales and a decrease in business activity, are presented. A development project is proposed, including a new pricing policy, marketing strategy and organizational changes. The economic efficiency of the project is confirmed by calculations: NPV is 1,023,593 rubles, the payback period is 2 months. Emphasis is placed on the integration of strategic management tools into the practice of small business as a condition for the long-term sustainability of the enterprise.
Keywords: small business, speech therapy center, development project, financial analysis, rebranding, KPI, economic efficiency, supplementary education for children.

Современные условия нестабильной экономики, высокая ключевая ставка Центрального банка, рост инфляции и демографический спад создают серьезные вызовы для малых предприятий сферы дополнительного образования детей. По данным на 2024 год, дополнительными занятиями охвачено 87,55% детей в возрасте от 5 до 18 лет, а общая численность детей, посещающих такие занятия, достигла 20 млн человек. Особую востребованность демонстрируют логопедические услуги: ежегодный прирост запросов на помощь логопедов составляет 25-30%, а число детей, нуждающихся в коррекции речи, выросло с каждого четвертого до каждого второго за последние 10-15 лет. Однако, несмотря на высокий спрос, рынок сталкивается с серьезными вызовами, такими как дефицит квалифицированных кадров, рост стоимости привлечения клиентов и падение рождаемости. В этих условиях малые предприятия нуждаются в разработке эффективных стратегий развития [1].

Актуальность исследования обусловлена выявленными в деятельности ИП Шершон А.Н. структурными дисбалансами: опережающий рост себестоимости по сравнению с выручкой привел к убытку от продаж в 2025 году, наблюдается снижение деловой активности и отток клиентов. В таких условиях необходима реформа системы управления, учитывающая как экономические, так и организационные аспекты деятельности.

Современные модели стратегического развития малых предприятий базируются на использовании инструментов стратегического анализа, таких как PESTEL-анализ, SWOT-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера, а также методов оценки эффективности инвестиционных проектов, включая расчет чистого дисконтированного дохода (NPV), индекса рентабельности (PI) и срока окупаемости. Для малых предприятий в сфере услуг, где ключевым ресурсом является человеческий капитал, особое значение приобретают инструменты управления персоналом, включая системы KPI и материальной мотивации [2].

Объектом исследования является деятельность индивидуального предпринимателя Шершон А.Н. в сфере логопедических услуг для детей в г. Владивостоке. Основной формой организации коррекционно-образовательной работы являются индивидуальные и групповые занятия, которые проводятся в соответствии с графиком работы учителя-логопеда. Организационная структура предприятия включает руководителя, менеджера, администратора и 4 преподавателей. Все преподаватели имеют соответствующее образование и опыт работы с детьми.

Проведенный финансовый анализ деятельности организации за 2023-2025 годы выявил негативную динамику ключевых показателей. Себестоимость продаж растет быстрее выручки (108,2% против 102%), что привело к убытку от продаж в 2025 году в размере 7 400 руб. Рентабельность продаж снизилась до отрицательного значения (-0,71%). Дебиторская задолженность выросла до 14 000 руб., отток клиентов (10-12 в месяц) превышает приток (4-5 в месяц). При этом уровень удовлетворенности клиентов остается высоким 90% родителей поставили центру оценку 5 звезд.

Стратегический анализ внешней среды с использованием PESTEL-анализа и модели пяти сил Портера показал, что наиболее значимыми внешними факторами являются покупательская способность населения, рост инфляции, конкуренция, санитарные нормы и лицензирование. Конкурентная среда характеризуется высоким уровнем внутренней конкуренции, что является главной угрозой. SWOT-анализ позволил выявить сильные стороны организации (квалифицированные кадры, высокое качество услуг) и слабые стороны (неэффективный маркетинг, низкая загрузка, отсутствие системы KPI, текучесть кадров 33-40%) [3].

Для устранения выявленных проблем разработан комплексный проект развития логопедического центра, включающий следующие ключевые решения.

Ребрендинг с изменением названия с «HIPPO SPACE» на русскоязычное «Логосфера», отражающее профиль деятельности. Новое название образовано от греческих корней «логос» (речь, слово) и «сфера» (пространство), что звучит профессионально, вызывает доверие у родителей и сразу дает понять профиль деятельности.

Расширение продуктового портфеля с 7 до 11 позиций за счет онлайн-занятий, летнего интенсива и абонементов. Внедрение абонементов со скидками 5-10% стимулирует клиентов к долгосрочным отношениям. Летний интенсив позволяет компенсировать сезонное снижение спроса. Онлайн-занятия открывают доступ к услугам для удаленных клиентов и в случае болезни ребенка.

Новая ценовая политика с повышением цен по всем услугам. При этом цены остаются в пределах рыночного диапазона Владивостока (1 500-2 000 руб. за индивидуальное занятие), что минимизирует риск оттока клиентов.

Маркетинговый план, ориентированный на три канала: онлайн-продвижение (социальные сети, таргетированная реклама), партнерство (детские сады, поликлиники) и сарафанное радио (акция «Приведи друга»). Бюджет маркетинга составляет 20 000 руб. в месяц.

Организационный план, включающий введение должности менеджера по маркетингу с системой премирования по KPI. Разработана должностная инструкция, закрепляющая функции по ведению соцсетей, организации партнерств, контролю работы преподавателей и взаимодействию с администраторами [4].

Система материальной мотивации преподавателей, включающая бонусы за привлечение новых клиентов, продление абонемента, положительные отзывы и заполняемость групп. Это позволяет связать доход преподавателя с результатами его работы. Разработана система KPI для каждой должности с коэффициентом результативности и премированием при выполнении плана (50-150% от базовой премии). Предложена стратегия развития личных брендов преподавателей через социальные сети, которая позволит привлекать клиентов без дополнительных рекламных затрат, повысить доверие аудитории и снизить кадровые риски.

Разработана стратегическая карта, связывающая четыре перспективы: обучение и развитие персонала, внутренние бизнес-процессы, клиентскую базу и финансовые результаты. Фундаментом всей стратегии является квалификация и лояльность преподавателей, которые определяют качество внутренних процессов и удовлетворенность клиентов, что в конечном итоге ведет к росту выручки и чистой прибыли [5].

Финансовый план рассчитан по трем сценариям при загрузке преподавателей 45%, 65% и 85% и новых ценах. Реалистический сценарий (65% загрузки) обеспечивает выручку 514 600 руб. в месяц, чистую прибыль 118 100 руб. в месяц, рентабельность продаж 22,9%. Инвестиционные затраты на реализацию проекта составляют 220 000 руб. и включают разработку логотипа (25 000 руб.), изготовление вывески (20 400 руб.), полиграфическую продукцию (3 600 руб.), доработку сайта (20 000 руб.), маркетинговую кампанию (20 000 руб.), закупку логопедических материалов (30 000 руб.), ноутбук для администратора (15 000 руб.) и повышение квалификации преподавателей (86 000 руб.).

Расчет показателей эффективности проекта подтвердил его инвестиционную привлекательность. Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 1 023 593 руб. при ставке дисконтирования 25% (с учетом ключевой ставки ЦБ 14,25% и премий за риски малого бизнеса). Простой срок окупаемости составляет менее 2 месяцев, что позволяет минимизировать риски и высвободить средства для дальнейшего развития.

Оценка рисков проекта с использованием матрицы рисков выявила три критических риска: падение доходов населения (вероятность 40%, ущерб 8 баллов), снижение спроса летом (вероятность 70%, ущерб 6 баллов) и увольнение ключевых логопедов (вероятность 35%, ущерб 9 баллов). Для каждого риска разработаны меры минимизации: летний интенсив, предоплата за осень со скидкой 10%, система мотивации персонала, формирование кадрового резерва, долгосрочные договоры с поставщиками.

Таким образом, предлагаемый проект развития основывается на интеграции четырех ключевых компонентов: продуктово-маркетингового плана, организационного плана, финансового плана и плана управления рисками. Его реа-

лизация требует системного пересмотра политики управления персоналом, внедрения системы KPI и материальной мотивации, а также инвестиций в развитие цифровых компетенций.

Комплексная модернизация деятельности логопедического центра позволит достичь не только улучшения финансово-экономических показателей, но и создать конкурентные преимущества в борьбе за клиентов и квалифицированных специалистов. Это особенно важно в условиях трансформации рынка труда, высокой мобильности рабочей силы и усиления влияния корпоративной репутации на выбор места работы. Разработка проекта развития становится не только инструментом управления, но и стратегическим активом компании, формирующим ее устойчивость в долгосрочной перспективе.

Библиографический список:

1. Шманев С.В. Устойчивость российской экономики в условиях глобальной трансформации мирового порядка // Вестник экономической безопасности. 2024. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivost-rossiyskoy-ekonomiki-v-usloviyah-globalnoy-transformatsii-mirovogo-poryadka.

2. Царева, Н. А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н. А. Царева // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 10. – С. 1681-1690.

3. Якимова, З. В. Приверженность и психо-эмоциональная напряженность сотрудников / З. В. Якимова, Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8, № 4(29). – С. 393-398.

4. Арнаут, М. Н. Оценка человеческого капитала и человеческих ресурсов как инструмент формирования необходимых социально-экономических условий для обеспечения требуемых демографических процессов субъектов РФ / М. Н. Арнаут, Н. Н. Арнаут // Демографические факторы адаптации населения к глобальным социально-экономическим вызовам: Сборник научных статей / Редакторы О.А. Козлова [и др.]. – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2023. – С. 391-400.

5. Царева, Н. А. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства / Н. А. Царева, Н. Г. Волянская // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 737-748.