

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Институт экономики и менеджмента

# **МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

**Учебное пособие  
для студентов бакалавриата и магистратуры  
по направлению «Менеджмент»**

*Под общей редакцией  
кандидата экономических наук, доцента Н.Д. Шимишрт*

Томск  
Издательский Дом Томского государственного университета  
2020

УДК 330:336:338: 658

ББК 65

М90

**Авторы:**

М.В. Герман, Е.М. Каз, М.С. Каз, В.В. Копилевич, И.В. Краковецкая,  
А.Т. Кучкартаева, О.П. Недоспасова, Е.В. Нехода, Н.А. Редчикова,  
Е.В. Рождественская, А.И. Шалыгин, Н.Д. Шимширт, Р.А. Эльмурзаева

Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом :  
М90 учеб. пособие для студентов бакалавриата и магистратуры  
по направлению «Менеджмент»/ под общ. ред. Н.Д. Шим-  
ширт. – Томск : Издательский дом Томского государственного  
университета, 2020. – 280 с.

ISBN 978-5-94621-897-9

В учебном издании представлены материалы, описывающие конкретные ситуации или события в некоторых сферах, позволяющие их проанализировать и предложить варианты решения проблем в проектном, организационном, логистическом, маркетинговом, финансовом и других аспектах деятельности организации.

Материалы разработаны преподавателями кафедры стратегического менеджмента и маркетинга Института экономики и менеджмента Томского государственного университета и предназначены для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Пособие включает в себя смоделированные ситуации, кейсы, деловые и ролевые игры, проектные задания, в том числе ориентирующие студентов обращаться и к интернет-информации для получения сведений о реальных изучаемых процессах. Материалы пособия могут быть полезны и использоваться в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов в различных организациях, а также в государственном и муниципальном управлении.

УДК 330:336:338: 658

ББК 65

**Рецензенты:**

доктор экономических наук *А.А. Борисова*;  
доктор экономических наук *Е.А. Морозова*

ISBN 978-5-94621-897-9

© Авторы, 2020

© Томский государственный университет, 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	7
<b>Часть 1. БАКАЛАВРИАТ</b> .....	9
<b>1. Менеджмент / Общий менеджмент / Стратегический менеджмент</b> .....	11
1.1. Жизнь и работа в глобальном мире ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	11
1.2. Корпорация Motorola осваивает глобальные рынки ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	12
1.3. Корпоративный конфликт и Юлмарт ( <i>доц. Н.А. Редчикова</i> ) .....	14
1.4. Можно ли зарабатывать на рынке дополненной реальности? ( <i>доц. Н.А. Редчикова</i> ) .....	21
1.5. Никаких боссов ( <i>доц. Е.М. Каз</i> ) .....	31
1.6. Управление «по трем орбитам» ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	32
1.7. Организационные изменения – фирма «Электролюкс» ищет новые решения ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	33
1.8. Совет да контроль ( <i>доц. Е.М. Каз</i> ) .....	35
1.9. Структура следует за стратегией ( <i>доц. Е.М. Каз</i> ) .....	37
1.10. Институт экономики и менеджмента меняет организационную структуру управления ( <i>доц. Е.М. Каз</i> ) .....	38
1.11. Цифровая трансформация не-ИКТ отраслей ( <i>доц. Н.А. Редчикова</i> ) .....	40
1.12. Школа нейл-арта ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	42
1.13. Unilever и акционеры ( <i>доц. Н.А. Редчикова</i> ) .....	45
Учебная литература к разделу .....	47
<b>2. Предпринимательство</b> .....	49
2.1. «Ежевика» – магазин экопродуктов: уникальное торговое предложение ( <i>доц. Е.М. Рождественская</i> ) .....	49
2.2. Как заработать на супах в стаканах: поиск каналов сбыта ( <i>доц. Е.М. Рождественская</i> ) .....	53
2.3. Новые времена: идеи, модели, лидеры ( <i>проф. М.С. Каз</i> ) .....	60
2.4. Развитие агропромышленного комплекса России: тенденции, возможности и перспективы ( <i>доц. И.В. Краковецкая,</i> <i>доц. Н.А. Редчикова</i> ) .....	64
2.5. ВопоДопо – подарочные сертификаты: формирование ценностного предложения ( <i>доц. Е.М. Рождественская</i> ) .....	66
Учебная литература к разделу .....	69

<b>3. Маркетинг</b> .....	70
3.1. Продвижение на рынок нового товара (доц. И.В. Краковецкая) .....	70
3.2. Когда у кумушек согласия нет (проф. Е.В. Нехода) .....	73
Учебная литература к разделу .....	78
<b>4. Операционный менеджмент</b> .....	79
4.1. Выделение процессов торгово-производственной организации (доц. М.В. Герман) .....	79
4.2. Японское производство велосипедов по индивидуальным заказам (доц. М.В. Герман) .....	86
Учебная литература к разделу .....	89
<b>5. Логистика</b> .....	90
5.1. Выбор поставщика косметического концентрата (проф. О.П. Недоспасова) .....	90
5.2. Изменения в политике формирования запаса комплектующих (проф. О.П. Недоспасова) .....	95
5.3. Проблемы с качеством упаковки для АО «Сибирская альтернатива» (проф. О.П. Недоспасова) .....	99
5.4. Проблемы системы своевременности для компании РОСКАР (проф. О.П. Недоспасова) .....	107
5.5. Структуризация запасов комплектующих для сборки компьютеров (проф. О.П. Недоспасова) .....	110
5.6. Хранение рентгеновских снимков в больнице «Аврора» (проф. О.П. Недоспасова) .....	111
5.7. Централизованные закупки для спортивно-оздоровительных клубов «Кедр» (проф. О.П. Недоспасова) .....	116
Учебная литература к разделу .....	120
<b>6. Корпоративная социальная ответственность (КСО)</b> .....	121
6.1. Американский и европейский подходы к решению проблем в области клонирования (проф. Е.В. Нехода) .....	121
6.2. Безопасность продуктов питания (проф. Е.В. Нехода) .....	122
6.3. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика) (проф. Е.В. Нехода) .....	124
6.4. Компания Nestle – создавая общие ценности (проф. Е.В. Нехода) .....	125
6.5. Пикалёвский конфликт и проблемы российских моногородов (проф. Е.В. Нехода) .....	126
6.6. Реализация корпоративной социальной политики (пример ОАО РЖД) (проф. Е.В. Нехода) .....	133

6.7. Этическая и экологическая ответственность компаний ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	134
Учебная литература к разделу .....	135
<b>7. Финансовый менеджмент</b> .....	137
7.1. Лизинг или кредит? ( <i>доц. Н.Д. Шимширт</i> ) .....	137
7.2. Составление отчета о движении денежных средств двумя способами ( <i>доц. Н.Д. Шимширт</i> ) .....	139
Учебная литература к разделу .....	142
<b>8. Управление проектами</b> .....	143
8.1. «Антимусорный» проект: за и против ( <i>доц. Р.А. Эльмурзаева</i> ) .....	143
Учебная литература к разделу .....	146
<b>Часть 2. МАГИСТРАТУРА</b> .....	147
<b>1. Стратегический менеджмент</b> .....	149
1.1. Социально-экономическое положение и стратегия развития одного из северных районов сибирского региона ( <i>проф. В.Н. Блинов</i> ) .....	149
1.2. Оргдиагностика и стратегия торговой компании В2В (инновационно-технологическая компания, оперирующая на рынках СНГ) ( <i>проф. В.Н. Блинов</i> ) .....	154
Учебная литература к разделу .....	158
<b>2. Бизнес-планирование. Предпринимательство</b> .....	159
2.1. Будем летать: финансовый кризис и «ЮТэйр» ( <i>проф. М.С. Каз, А.Т. Кучкартаева</i> ) .....	159
2.2. Надо ли продавать свой бизнес? ( <i>А.И. Шалыгин</i> ) .....	168
2.3. Создание агроиндустриального парка в г. Новосибирск ( <i>доц. Е.М. Рождественская</i> ) .....	170
Учебная литература к разделу .....	179
<b>3. Маркетинг / Стратегический маркетинг</b> .....	180
3.1. АО «Санаторий Чажемто» – текущие и долгосрочные направления развития ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	180
3.2. «М.Видео» – нам не всё равно! ( <i>доц. И.В. Краковецкая</i> ) .....	183
3.3. Развитие платных образовательных услуг в Художественной школе № 1 города Томска ( <i>проф. Е.В. Нехода</i> ) .....	200
Учебная литература к разделу .....	
<b>4. Управление операциями</b> .....	207
4.1. Анализ управления операциями компании, входящей в предметную область исследования ( <i>доц. М.В. Герман</i> ) .....	207
4.2. Управление операциями в медицинском учреждении ( <i>доц. М.В. Герман</i> ) .....	213

4.3. Разработка карты создания ценности (на основе картирования одного из процессов) (доц. М.В. Герман) .....	215
Учебная литература к разделу .....	217
<b>5. Логистика и управление цепями поставок</b> .....	218
5.1. Мы покупаем, нас покупают. Что будет с торговлей через 5 лет? (проф. Е.В. Нехода) .....	218
5.2. Оптимизация внутренней цепи поставок на основе концепции интегрированной логистики в ООО «Томская Кондитерская Компания» (проф. Е.В. Нехода) .....	219
5.3. Проектирование процесса закупок (проф. Е.В. Нехода) .....	224
5.4. «Пятерочка» выходит на просторы, чтобы конкурировать... (проф. Е.В. Нехода) .....	227
5.5. Развитие логистической системы компании «Вимм-Билль-Данн» (проектирование системы распределения) (проф. Е.В. Нехода) .....	229
5.6. Управление цепями поставок в компании Venetton (проф. Е.В. Нехода) .....	232
Учебная литература к разделу .....	
<b>6. Корпоративные финансы</b> .....	245
6.1. Обоснование структуры капитала и эффективности реализации проекта (доц. Н.Д. Шимишрт) .....	245
6.2. Обоснование реализации планов развития компании на основе денежных потоков (доц. Н.Д. Шимишрт) .....	248
6.3. Разработка стратегии ценообразования (доц. Н.Д. Шимишрт, доц. В.В. Копилевич) .....	251
6.4. Разработка плана реструктуризации задолженности на примере предприятия «ХХХ» (доц. Н.Д. Шимишрт) .....	257
6.5. Формирование полной себестоимости и цены продукции (доц. В.В. Копилевич) .....	261
6.6. Финансовое планирование на основе процентной зависимости от продаж (доц. Н.Д. Шимишрт) .....	264
6.7. Финансово-экономическое обоснование перехода на аутсорсинг (доц. Н.Д. Шимишрт) .....	266
Учебная литература к разделу .....	271
<b>7. Управление проектами</b> .....	272
7.1. Оценка уровня зрелости управления проектами и разработка корпоративной системы управления проектами группы компаний «Альфастройинвест» (доц. Р.А. Эльмураева) .....	272
Учебная литература к разделу .....	275
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	276

## Предисловие

В настоящее время активные методы обучения, в том числе метод case-study, достаточно широко применяются при подготовке специалистов в области экономики и управления во многих ведущих экономических вузах России и бизнес-школах. Ориентация на практическую направленность представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, которая включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры.

В Томском государственном университете, в частности в Институте экономики и менеджмента, активно используется этот метод расширения горизонта познания фактов и задач реальной жизни, особенностей выявления проблем в процессе принятия управленческих решений и принятия рациональных решений, исходя из оценки вариантов. В предложенном учебном пособии собраны ситуационные задачи, деловые игры, кейсы, специальные задания, которые предполагают использование различных методик анализа, стратегического и тактического планирования, решения организационных задач, разработки бизнес-идей и т.д., что позволяет приблизить теоретическое обучение будущих специалистов к решению практических проблем в бизнесе.

Исторически подобные технологии появились в 1870-е гг. в Гарвардской школе права, а в бизнес-образовании стали активно использоваться с 1920-х гг. Практическим дополнением к традиционному учебному материалу стали интервью с ведущими предпринимателями и топ-менеджерами компаний и написанные на их основе подробные отчеты о том, как они решали ту или иную проблемную ситуацию. Гарвардская школа бизнеса в настоящее время во многом определяет формат кейс-обучения во всем мире.

В европейской традиции бизнес-образования изначально утвердился немного иной формат обучения. Первые программы MBA во

Франции, Швейцарии, Великобритании и других странах длились в среднем 12 месяцев (вместо двухгодичных программ, как это было принято в США) и были рассчитаны на студентов, уже обладавших практическим опытом в управлении бизнесом.

Прагматическая ориентация и приближенность к миру реального бизнеса нашли свое наиболее законченное выражение в Манчестерской школе бизнеса (Manchester Business School, MBS). В отличие от гарвардских кейсов манчестерские кейсы в полтора-два раза короче, и в них принципиально отсутствует правильное решение, которое потом вырабатывается в ходе открытых обсуждений.

Кейс (англ. case), или «метод казусов», предполагает описание конкретной ситуации или случая в какой-либо сфере: социальной, финансовой, организационно-экономической, и относится к неигровым имитационным методам обучения.

Менеджер решает проблемы на всех этапах бизнес-процесса: какой продукт запустить, где его продавать, как привлечь покупателей, каких поставщиков и партнеров выбрать, как профинансировать проект, как оценить инвестиционное предложение и т.д.

Решение практических заданий состоит из нескольких шагов:

- 1) исследование предложенной ситуации;
- 2) сбор и анализ недостающей информации с использованием современных информационных технологий;
- 3) обсуждение возможных вариантов решения проблемы;
- 4) выработка наилучшего решения, при этом в ряде ситуаций можно использовать формализованные методы анализа, но, как правило, необходимо включить собственную интеллектуальную деятельность, давать оценки и принимать решения, учитывая и современную внешнюю среду, и ее возможное изменение.

Учебное издание разделено на две части с заданиями: для студентов бакалавриата и студентов магистратуры. В каждой части выделены разделы по учебному плану направления «Менеджмент». Для закрепления полученных знаний и оказания методической помощи в случае самостоятельного изучения дисциплины в конце каждого раздела приведен список учебной литературы.

**Часть 1**  
**БАКАЛАВРИАТ**



# **1. Менеджмент / Общий менеджмент / Стратегический менеджмент**

## **1.1. Жизнь и работа в глобальном мире**

Петр Кузнецов готовил доклад на международную конференцию о жизни и работе человека в глобальном мире. Он проштудировал достаточно большое количество современной литературы о компетенциях будущего и о профессиях, которые будут востребованы в ближайшие 10 лет. В свое время он получил классическое фундаментальное образование в одном из лучших вузов России и был немало удивлен опыту Университета Минерва (США), который позиционирует себя как стартап-университет, который в том числе ориентирован на формирование глобальных компетенций, в частности таких, как способность смотреть на мировые и межкультурные вопросы критически (совсем недавно он сам прошел обучение в области критического мышления) для того, чтобы лучше понимать, как различия между людьми влияют на восприятие, суждения и представления о себе и других. Более того, цифровые технологии и цифровая экономика разрушают физические границы между компаниями и рынками, и важно участвовать в открытом, адекватном и эффективном взаимодействии с другими людьми разного культурного происхождения на основе взаимного уважения и понимания культурных и конфессиональных различий между людьми.

Несмотря на то, что Петр получил классическое образование в рамках традиционной системы обучения (лекции, семинары, практические занятия, ориентированность на получение профессиональных знаний), он прекрасно понимал, что для работы в новой глобальной среде, в которой изменения и неопределенность становятся нормой, а кросскультурные виртуальные мобильные коллек-

тивы людей необходимостью, приобретения профессиональных знаний и навыков явно недостаточно. Он также осознал, что глобальная среда сегодня – это мультиязычная, мультикультурная, мультिवозрастная среда.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Выскажите свои критические точки зрения в контексте размышлений Петра Кузнецова.
2. Какими признаками должны обладать организации будущего?
3. Как вы понимаете «размытость» границ организаций? Приведите конкретные примеры.
4. Какие требования будут предъявляться к менеджерам будущего?

## **1.2. Корпорация Motorola осваивает глобальные рынки**

В 1980-е гг. корпорация Motorola, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (multi-domestic) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы, и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах децентрализованно. Однако руководство Motorola вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках географической организационной структуры корпорации большая часть решений принималась зарубежными подразделениями. В то время как японские, а позднее и корейские, компании успешно применя-

ли глобальные стратегии снижения издержек, рынки Motorola оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов и новых идей.

Менеджеры Motorola провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам (мобильные решения для предприятий; мобильные решения для дома и операторов сетей; мобильные устройства) и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов стали приниматься продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы Motorola стали координироваться на глобальной основе. Каждый регион стал нести основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа Motorola в США полностью контролировала развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения по-прежнему принимались локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий.

Дважды в год шесть представителей – один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы – встречались, чтобы разработать стратегию Motorola по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в Motorola использовались организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами. Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила Motorola снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. Motorola стала способна ответить на любой вызов со стороны японских и корейских конкурентов в области мобильных решений и устройств. Наконец, в рамках созданной глобальной сети Motorola стала использовать преимущества глобального обучения (также была разработана и внедрена кон-

цепция «Шесть сигм»). Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Однако эти преимущества, которые позволили Motorola в течение многих лет оставаться одним из мировых лидеров в области интегрированных телекоммуникаций и встроенных электронных систем (компания выпустила первый пейджер и первый коммерческий сотовый телефон), были исчерпаны к началу XXI в. Компания проиграла конкурентную борьбу (в том числе и компании Apple) и к настоящему времени упразднена (разделена).

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры управления.

### **1.3. Корпоративный конфликт и Юлмарт<sup>1</sup>**

Юлмарт (Ulmart Holding Limited, UHL) – крупнейший российский частный интернет-холдинг, специализирующийся на сегменте электронной коммерции. Дистрибьюторская сеть компании охватывает свыше 400 пунктов продаж разного формата более чем в 240 городах страны. Головной компанией холдинга является зарегистрированная на Мальте фирма Ulmart Holding Limited (UHL). В состав холдинга входят НАО «Юлмарт», ООО «Юлмарт региональная сбытовая компания», ООО «Юлмарт-девелопмент» и ряд других российских фирм.

Ulmart.ru – многофункциональная торговая интернет-платформа федерального масштаба, предлагающая широчайший ассор-

---

<sup>1</sup> Составлено на основе: <https://www.ulmart.ru/help/moscow/ulmart>; <https://corps-hark.ru/p/o-korporativnyh-vojnah-i-sudbe-yulmarta/>; [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/07/08/2018/5b69a95e9a79473c14e88c44](https://www.rbc.ru/spb_sz/07/08/2018/5b69a95e9a79473c14e88c44); <https://tass.ru/info/4637125>

тимент (12 млн позиций) товаров, сервисов и услуг для всей семьи: от товаров для дома и ремонта до детских, авто- и спорттоваров, электронных книг, авиабилетов и многого другого, в удобном месте в режиме 24/7.

Бренд «Юлмарт» появился в 2007 г. и первоначально принадлежал крупной петербургской компании Ultra Electronics, которая разработала систему продаж по онлайн-каталогу и планировала открыть первые магазины в Москве и Санкт-Петербурге. Название было выбрано по созвучию с крупным американским ритейлером Wal-Mart. В начале 2008 г. у компании возникли финансовые проблемы, и бренд «Юлмарт», технологии онлайн-каталога, оборудование и площади для первых магазинов были куплены одним из крупнейших кредиторов Ultra Electronics – дистрибьюторской компанией «Комбриг», принадлежавшей Алексею Никитину и возглавлявшейся Сергеем Федориновым. Они открыли первый магазин «кибермаркет» под брендом «Юлмарт» 1 июля 2008 г. Он был совмещен со складом, по Интернету или телефону товар можно было заказать для самовывоза из «кибермаркета» или с доставкой на дом.

20 октября 2008 г. в Санкт-Петербурге Федоринов и Никитин зарегистрировали ЗАО «Юлмарт» (с 2015 г. – НАО), основную компанию будущего холдинга. В 2009–2011 гг. к проекту были привлечены и другие инвесторы: предприниматель из Санкт-Петербурга Михаил Васинкевич, а затем бывшие на тот момент совладельцами сети гипермаркетов «Лента» Дмитрий Костыгин и Август Мейер (гражданин США, ныне – гражданин России).

С 2009 г. помимо «кибермаркетов» в Санкт-Петербурге и Москве компания «Юлмарт» начала развивать сеть «аутпостов» – пунктов заказа и выдачи товаров. Уже в 2011 г. у компании была крупная региональная сеть «кибермаркетов» и «аутпостов», а выручка превысила 10 млрд руб. В 2012–2013 гг. «Юлмарт» открыла склады в Москве, Санкт-Петербурге и в Ленинградской области.

По итогам 2013 г. компания стала крупнейшим онлайн-магазином в РФ по русскоязычной версии журнала Forbes, уступив

только Яндексу и Mail.ru Group. В 2014–2015 гг. компания начала диверсифицировать бизнес, в частности запустив услугу бронирования отелей, приобрела сервисы для чтения книг Bookmate и прослушивания музыки (Zvooc, «Звук»).

В 2015 г. «Юлмарт» стала первой российской компанией в топ-50 крупнейших мировых онлайн-ритейлеров по версии британской аудиторской компании Deloitte.

В июне 2016 г. на Петербургском международном экономическом форуме Дмитрий Костыгин, занимавший пост председателя совета директоров «Юлмарта», сообщил, что ритейлер намерен выйти на IPO, однако сроки постоянно переносились. Согласно последнему заявлению, выход на биржу мог состояться в начале 2017 г., при этом компания была готова разместить около 20% акций.

В 2017 г. в рейтинге русскоязычной версии журнала Forbes «Юлмарт» занимала только 7-е место, а рейтинг Deloitte компания покинула из-за падения курса рубля.

По данным отчетности выручка крупнейшей структуры холдинга, НАО «Юлмарт», в 2016 г. составила 39 млрд 149 млн руб., снизившись на 2,7% по сравнению с предыдущим годом. По итогам 2016 г. был зарегистрирован чистый убыток в 260,9 млн руб. (до этого компания более пяти лет была прибыльной). Оборот группы в 2015 г. составил 62,7 млрд руб., в 2016 г. – 49,3 млрд руб., в 2017 г. – 29 млрд руб. Чистая прибыль компании в 2015 г. составила 288 млн руб., чистый убыток в 2016 г. – 260 млн руб. На конец 2016 г. кредиторская задолженность компании составила 16 млрд руб. Согласно данным СМИ и заявлениям собственников, на 2017 г. самой большой долей в UHL (38,5%) владеет компания Donna Union Foundation Михаила Васинкевича (зарегистрирована в Лихтенштейне), еще 31,6% принадлежит Koshigi Ltd Дмитрия Костыгина (Британские Виргинские острова), оставшимися 29,9 через Svoboda corporation (Британские Виргинские острова) обладает Август Мейер.

В середине 2016 г. начался конфликт между акционерами Дмитрием Костыгиным и Михаилом Васинкевичем из-за разногласий по поводу взглядов на стратегию компании.

До 2014 г. компания «Юлмарт» стремительно набирала обороты и развивалась, однако это происходило во многом из-за постоянного «вливания» средств в развитие компании, что повлияло на образ мышления топ-менеджмента, который оказался неспособным работать в кризисной ситуации. Сложности настигли компанию после всплеска ажиотажа на покупку техники в 2014 г., вызванного кризисом и резким падением рубля. На волне подъема участники ожидали таких же результатов и в 2015 г., ставя высокую планку, однако ожидания партнеров не оправдались – план был недовыполнен на 20–25%. Михаил Васинкевич и Алексей Никитин были крайне обеспокоены сложившейся ситуацией.

Никитин свой пакет акций в августе 2015 г. продал Donna Union Foundation, бенефициаром которой является Васинкевич, сохранив при этом место в совете директоров. Сделка была одобрена всеми акционерами Ulmart Holding Limited, в итоге 22,94% акций перешли во владение Donna Union Foundation за \$40 млн. По словам Костыгина, расчет по сделке так и не состоялся, однако, по версии Васинкевича, сделка является закрытой.

В феврале 2016 г. практически все партнеры, включая Костыгина, Васинкевича, Никитина, и менеджмент собрались в офисе для обсуждения дальнейших планов. Костыгин предлагал дополнительно вложить средства в компанию (Васинкевичу предлагалось дополнительно внести в капитал компании \$30 млн) для погашения просрочек поставщикам и рефинансирования банковского долга. Никитин и Васинкевич, в свою очередь, были совершенно не согласны с этим предложением и считали, что компании необходимо войти в режим «энергосбережения», избавившись от нерентабельных и убыточных объектов, а также заменив команду менеджмента. На что Костыгин пригрозил «размыть» долю акций Васинкевича в компании за счет допэмиссии.

Это стало поводом для раскола в совете директоров. Так, Васинкевич отозвал своих представителей в нем, заблокировав работу органа. Летом 2016 г. Сергей Федоринов, руководивший «Юлмартом» с 2008 г., покинул свой пост.

В итоге после разлада, случившегося на февральском заседании, стало известно, что в сентябре 2016 г. Никитин и Васинкевич подали иск в суд с требованием к мажоритарным акционерам выкупить их доли по цене, которую Костыгин и Мейер считали весьма завышенной. Васинкевич установил цену за свой пакет согласно стоимости компании в диапазоне от \$150 до 400 млн при оценке стоимости компании Костыгиным в \$50 млн. Собственно, разногласия по поводу стоимости компании и стали основной причиной конфликта.

Участие инвестиционного банка *Aspiring Capital* и инвестиционного подразделения «Альфа-Групп» А1 (представители вошли в том числе в совет директоров «Юлмарт»), к мощи которых прибег Васинкевич в попытках разрешения конфликта в свою пользу, а также поиски инвесторов не привели к успеху – мало кто заинтересован вкладывать средства в компанию, партнеры которой не могут договориться между собой. Между тем неразрешенный конфликт фактически блокировал деятельность компании, что еще усугубилось атакой кредиторов, связанной с ухудшением финансовых показателей «Юлмарт».

Первый иск о признании НАО «Юлмарт» банкротом был подан в 2016 г. Поводом для иска стал кредит в 450 млн руб., который НАО «Юлмарт» взяло у АО «Газпромбанк» в 2015 г. Совладелец «Юлмарт» Дмитрий Костыгин выступал поручителем этого договора. Поскольку НАО «Юлмарт» не выполнил обязательства договора, банк списал со счета Костыгина 555 млн руб. в счет компании. В результате право требования от НАО «Юлмарт» суммы займа перешло к Костыгину, а после череды перепродажи это право оказалось у ООО «БигБокс» (юрлицо сети «Оптоклуб Ряды» – еще одного проекта Костыгина), которому компания должна заплатить 100 млн руб.

К февралю 2017 г. произошло падение «Юлмарт» с 4-й на 7-ю строчку в рейтинге 20 крупнейших компаний Рунета, а оценка стоимости снизилась с \$1,1 млрд до \$236 млн.

На 25 мая 2017 г. Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области назначил рассмотрение заявления некоего О.В. Морозова «о признании НАО “Юлмарт” банкротом». Господин Моро-

зов – некогда бывший бизнес-партнер Костыгина – участвовал в сделке о переуступке долга, т.е. Костыгин переуступил долг собственной компании Морозову, который имел право требовать взыскания долга с «Юлмарта». В итоге, не получив денег от компании, Морозов подал заявление в суд. Сбербанку – одному из кредиторов «Юлмарта» – данная сделка показалась весьма странной, банк пытался оспорить сделку о переуступке долга и признать ее недействительной. Сперва суд удовлетворил иск Сбербанка, но Костыгин уже оспорил это решение, аргументировав его тем, что Сбербанк даже не имел права подавать иск о сделке, в которой он не участвовал. Сбербанк был далеко не единственным кредитором «Юлмарта», СМИ называли и других, в числе которых банки «Санкт-Петербург» и «Уралсиб». Причем «Уралсиб» уже успел подать на тот момент иск о банкротстве «Юлмарта», но встал в очередь за Морозовым, который был первым. Эксперты сообщали о том, что в случае введения дела о банкротстве Олег Морозов получит статус заявителя и сможет выбирать кандидатуру Арбитражного управляющего для контроля над проведением процедуры, что грозит возможностью действий назначенной кандидатуры в интересах самого должника, а не кредиторов и Общества.

11 октября 2017 г. Следственный комитет (СК) РФ сообщил, что задержанному в Санкт-Петербурге совладельцу и председателю совета директоров российской компании «Юлмарт» Дмитрию Костыгину было предъявлено обвинение в мошенничестве на сумму в 1 млрд руб. Бизнесмена обвиняют в том, что он, будучи председателем совета директоров «Юлмарта», договорился со Сбербанком об открытии возобновляемой кредитной линии, но, «не намереваясь исполнять условия договора», якобы предоставил в банк ложные сведения о состоянии «Юлмарта», считает следствие. При этом несколько судебных инстанций установили, что никакого ущерба Сбербанку со стороны Костыгина нанесено не было. Адвокат Костыгина связывал задержание бизнесмена с «корпоративным давлением» со стороны другого акционера – Михаила Васинкевича.

В итоге партнеры все-таки пришли к соглашению, согласно которому доля Васинкевича будет выкуплена самой компанией, стоимость которой упала на \$900 млн с начала корпоративной войны. Костыгин и Васинкевич договорились о графике выплат, который предполагал погашение части средств по урегулированию ситуации с банками, а остальная часть долга должна была быть погашена по достижении определенных показателей «Юлмартом» в течение 2017–2018 гг.

Однако в августе 2018 г. две структуры Сбербанка – ПАО «Сбербанк России» и ООО «Сбербанк Факторинг» – пытаются попасть в реестр кредиторов НАО «Юлмарт». Соответствующие ходатайства компании подали в Арбитражный суд Петербурга и Ленобласти. Суммарные требования структур Сбербанка составляют 2,7 млрд руб.

Как следует из материалов суда, ООО «Сбербанк Факторинг» заявил требования в размере 1,4 млрд руб. Заявление компании суд должен рассмотреть 11 октября 2018 г. ПАО «Сбербанк России» оценил задолженность «Юлмарта» в 1,3 млрд руб. Заявление было оставлено без движения, однако суд предложил кредитору предоставить необходимые документы в сентябре 2018 г.

Помимо структур Сбербанка, летом 2018 г. в Арбитражный суд поступили заявления о включении в реестр кредиторов от 29 компаний. Среди них – ООО «Тиккурила», ООО «ТД «Термекс», АО «Коммерческий банк «Глобэкс» и др.

В июле 2018 г. Арбитражный суд Петербурга и Ленобласти ввел в отношении НАО «Юлмарт» процедуру наблюдения. В Интернете появились публикации о банкротстве компании, увольнении работников и прочая негативная информация.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Что подразумевают под корпоративным конфликтом?
2. Что является причинами корпоративных конфликтов? Что явилось источником конфликта в рассматриваемом случае?

3. Что могли сделать акционеры, чтобы не допустить развития конфликта?

4. Как можно было выйти из корпоративного конфликта с наименьшими потерями?

#### 1.4. Можно ли зарабатывать на рынке дополненной реальности?<sup>1</sup>

Дополненная реальность (augmented reality, AR) существует с 1990 г., но интерес к ней обострился после выхода игры Pokemon Go, доказавшей, что на AR-технологиях можно зарабатывать миллионы.

Несмотря на это, рынок AR до сих пор считается несформировавшимся. В 2016 г., по оценкам Digi Capital, его мировой объем составил около \$1 млрд. В 2018 г. совокупный объем рынка дополненной реальности в мире составлял 11 млрд долл., к 2023 г. предполагается, что он увеличится минимум до 65 млрд долл., причем если в настоящее время наибольшая доля в структуре потребления приходится на потребительские товары, то драйвером роста в будущем может стать сегмент промышленности и услуг. В первую очередь дополненная реальность находит свое применение в индустрии компьютерных игр, однако стремительно уходит и в другие отрасли

В Российской Федерации, по оценке агентства AR Production, объем рынка в 2016 г. достиг 700 млн руб. Российский рынок систем AR отстает от мирового на 1–2 года. Журнал «Компания» проанализировал, кто и как зарабатывает на эффекте AR в России.

**Игры разума.** На выставке Asian Airshow 64-летнего министра транспорта Сингапура Кхо Бун Ван можно было застать за необычным для его положения и возраста занятием – он раскрашивал

---

<sup>1</sup> Гриневич О. Остальное дорисует воображение // Компания. 2016. № 11, октябрь. URL: <http://ko.ru/component/k2/item/133373>

фломастерами эскиз самолета. Через минуту, передвинув листок бумаги на специальную отметку на столе, чиновник расплывается в широкой улыбке. Раскрашенный им самолет оживает, разгоняется по взлетной полосе и, облетев аэропорт Changi, плавно приземляется. Полет кажется чертовски реальным! Но терминалы Changi и взлетающие один за другим самолеты существуют лишь в виде трехмерной компьютерной модели, которая транслируется с помощью трех экранов. Похоже, проект московской компании PlayDisplay «Раскрась и запусти свой самолет» добился не только wow-эффекта, но и реализовал главный запрос заказчика – продемонстрировать размах аэропорта Changi. Как PlayDisplay удалось закрепиться в топе российских AR-агентств?

Зачаточное состояние AR-технологий как раз и привлекло совладельца PlayDisplay Андрея Сударикова. Летом 2005 г. выпускник факультета графического дизайна Поволжского государственного университета сервиса, не дождавшись вручения диплома, уехал в Москву. Оставаться в Тольятти не было смысла – в столице его ждала должность главного дизайнера только что открывшегося представительства британской дизайн-студии Minale & Tattersfield. Через полгода, набрав достаточное количество полезных контактов, он ушел во фриланс. В 2006 г. Судариков открыл свою дизайн-студию «Космос 5». Через год параллельно с ней запустил конструктор флеш-сайтов A5.ru. Чтобы привлечь инвесторов, он представил его на StartupPoint. У владельца интернет-магазина товаров для дома Александра Симакова проект не вызвал особого интереса – его больше впечатлило общение с самим Андреем. Через несколько лет Судариков предложил Симакову общее дело.

В 2008 г. разногласия с инвестором A5.ru вынудили Сударикова покинуть проект. Спустя два года, пресытившись традиционным графическим дизайном, он оставил студию «Космос 5». «Это была частная практика, а она не масштабируется и сама по себе не работает, – объясняет Судариков. – В то время я еще не знал, как построить самодостаточный бизнес, который сможет без меня выжить». Стремясь сделать что-то уникальное, он пришел к Симакову

с предложением заняться видеополиграфией. Александр загорелся этой идеей. На открытие в 2011 г. компании PlayDisplay понадобилось минимум средств – 20 тыс. руб. на проектор и уставный капитал для регистрации ООО в размере 10 тыс. руб. Первый год стартап не тратился на аренду офиса – сначала команда из четырех человек работала из дома, потом перекочевала в антикафе и коворкинг.

Первоначальные инвестиции окупились спустя три месяца, когда пошли заказы. «Мы делали открытки с видеобращениями для лидеров корпораций и президентов государств», – рассказывает Судариков. Через несколько месяцев PlayDisplay расширила спектр услуг, предложив клиентам дополненную и виртуальную реальность. Дела пошли в гору почти сразу же – помогли «сарфанное радио» и участие в специализированных выставках. В 2012 г. команда переехала в свой первый офис – эта была комнатка с балконом по соседству с Казанским вокзалом. Сейчас PlayDisplay арендует двухэтажный офис в центре Artplay. Судариков неспроста расставил здесь «творческие ловушки» – удобную офисную мебель, теннисный стол, места для отдыха, – они делают свое дело. Его фирма до сих пор невелика – 20 человек, – но в своей нише она считается одной из самых успешных.

За пять лет работы в активе PlayDisplay свыше 150 проектов. Среди клиентов компании немало госучреждений и корпораций. В 2012 г. «Газпром» заказал инсталляцию, которая бы продемонстрировала строящийся комплекс для отдыха работников компании. Дизайнеры PlayDisplay придумали «интерактивный полет» – реалистичное погружение в виртуальное пространство с высоты птичьего полета.

В 2013 г. Сударикову позвонили из холдинга «Аэропорты регионов». После трех проектов они заказали четвертый – для участия в выставке в Чикаго. Идея «Создай свой самолет за 120 секунд» нашла интерактивное воплощение – нарисованные посетителями самолеты на глазах собирались из деталей, как трансформеры, и взлетали. Присутствовавший тогда на презентации президент сингапурского аэропорта Changi внес название российской компании

в свой блокнот, чтобы через два года заказать похожий проект для Asian Airshow 2016.

Обычно такой заказ в PlayDisplay делают за два месяца, но из-за длительных согласований с администрацией аэропорта на проект «Раскрась и запусти свой самолет» ушло полгода. «Было непривычно: в России часто просят сделать проект за месяц, а иногда – за две недели», – говорит Судариков. Подобные инсталляции со сложной графикой тянут на 2–3 млн руб. Интерактивный музей или выставка обойдутся не дешевле \$1 млн. Заказы попроще стоят 500–700 тыс. руб. «Из-за кризиса последних двух лет мы оптимизировали деятельность компании, чтобы брать недорогие объекты», – рассказывает Судариков. В среднем за год PlayDisplay выполняет до 50 проектов разного уровня сложности. Два года назад среднегодовой оборот компании достигал \$1 млн. Сколько фирма приносит сейчас, ее владельцы не раскрывают.

Среди конкурентов Судариков выделяет единственного сильного игрока – агентство EligoVision, а отечественный рынок AR-технологий считает несформировавшимся. «Нормальный рынок начинается с миллиардных сумм, а в России счет ведется миллионами», – говорит он. Толчок к развитию AR-технологий даст широкое проникновение в массы таких устройств, как HoloLens Microsoft или «умных» очков Apple. «Но не раньше чем через три года», – подчеркивает Судариков. Низкая емкость отечественного рынка вынудила его бросить в 2016 г. все силы на продвижение PlayDisplay за границей. «В середине сентября в Великобритании покажем от лица клиента в сфере гейминга интересную инсталляцию, в которой заменим машины на улицах Лондона на танки», – интригует он. Этот заказчик, как и остальные 99%, вышел на PlayDisplay сам. «Я никогда не бегал за клиентами – жизнь уберегла», – признается Судариков. Очень удобная позиция. «Не знаю, насколько эффективная», – со смехом добавляет он. Но последние пять лет эта тактика Сударикова пока не подводила.

**Нереальная реальность.** Через несколько часов после открытия интерактивного детского музея в Астане «Моя будущая про-

фессия» стало понятно, что переживать владельцу московского агентства AR Production Александру Астрову больше не о чем. Этот крупный проект ознаменовал окончание кризисного для компании времени. В 2014 г., когда рухнул рубль, количество заказов в сфере дополненной и виртуальной реальности упало в два раза. Чтобы остаться на плаву, AR Production пришлось снизить расценки на услуги. После запуска проекта в Казахстане, где нет ни одного экспоната – только стены, дизайн которых оживает в виртуальном мире, наметилась череда удачных сделок. Поэтому 2018 г. закончился по плану – оборот AR Production, в штате которого 10 сотрудников, превысил 20 млн руб.

История AR Production началась в пос. Белоярск Ямало-Ненецкого автономного округа. Его уроженец Александр Астров переехал после 10-го класса в Уфу, чтобы подготовиться к поступлению на факультет кибернетики Уфимского государственного авиационного технического университета. Учеба давалась Астрову легко, и на втором курсе он устроился программистом в отдел маркетинга сети по продаже компьютеров «Кламас». Через 3,5 года Астров ушел с работы, чтобы посвятить все свободное время созданию продуктового интернет-магазина. Когда проект вышел на самоокупаемость, он уже оканчивал пятый курс и думал, куда двигаться дальше.

В 2010 г., сразу после окончания вуза, Александр перебрался в Москву и подал документы в Высшую школу экономики на специальность «Управление разработкой программного обеспечения». Днем он работал в холдинге Mail.ru, вечером учился. Через полгода, поняв, что ему интереснее менеджерская сфера, Астров перешел в компанию AR Doog. Здесь он впервые столкнулся с проектами дополненной реальности, но об открытии собственной компании в этой нише речи поначалу не шло. Поворотный момент наступил в 2011 г., когда Александр вместе с партнером почти одновременно запустили два проекта – веб-сервис «Почини мою тачку» и агентство дополненной реальности AR Production. Закрыв спустя полтора года первый проект, Астров сосредоточился на раскрутке второго.

«Если у вас нет опыта работы в этой нише, бесполезно запускать бизнес, – потеряете много денег, – предупреждает предприниматель. – С точки зрения продаж и внедрения технологий AR сложнее традиционного веба – заказов меньше, требовательность клиентов и риски выше. Многие не переживают длительные кассовые разрывы». Работа в AR Doog дала Астрову опыт ведения бизнеса и нескольких верных клиентов, благодаря которым проект AR Production продержался на плаву первый год. Гонорар за создание интерактивной игры на механике Fruit Ninja и сенсора Kinect для компании Oriflame полностью покрыл потраченные на запуск стартапа 500 тыс. руб. и, более того, моментально вывел его в плюс. В 2015 г. по заказу правительства Москвы компания за пять месяцев создала мобильное приложение «Узнай Москву Фото». С его помощью можно сделать селфи с виртуальными историческими личностями. «Скоро приложение будет работать, как в Pokemon Go, по геолокации, и позволит фотографироваться с персонажами в разных местах, а не там, где установлены специальные таблички», – добавляет Астров.

«До Pokemon Go на мировом уровне не было успешно монетизированных проектов с AR, поэтому клиенты настороженно относились к AR-технологиям», – поясняет Астров. Общество, по его мнению, привыкнет к новым технологиям, когда в каждом смартфоне будет не просто фотокамера, а AR-сканер. «Google и Apple уже работают в этом направлении: через 2–3 года дополненная реальность будет у каждого под рукой», – уверяет он. В 2016 г. агентством заинтересовался Дворец школьников в Астане. Разработка интерактивного детского музея «Моя будущая профессия», размещенного на 330 кв. м, заняла 64 дня. «В нем нет живых объектов – только стены с дополненной реальностью. Это удобно: можно менять экспозицию, нажав одну кнопку, сегодня запустить, к примеру, музей железной дороги, а послезавтра – музей космонавтики», – рассуждает Астров.

За пять лет работы компания AR Production выполнила свыше 115 заказов. Стоимость ее услуг соответствует среднему ценовому

сегменту. Самый простой проект стоит 200 тыс. руб., разработка мобильного приложения – от 300 тыс. руб. Если требуется сложный вариант, например как «Узнай Москву Фото», тогда цена может составить более 1 млн руб. В 2018 г. оборот компании превысил 20 млн руб. Теперь ей предстоял выход на зарубежный рынок. Для разгона AR Production сделала AR-путеводитель по Кипру, о выходе путеводителей по другим островам Средиземноморья Астров хранит молчание. «Наша цель – сделать максимально качественный проект. Иногда ради этого мы пренебрегаем рентабельностью – работаем либо в ноль, либо в минус», – неожиданно признается он. Просто должно пройти время, когда AR-технологии станут привычными.

**Ожившие фантазии.** Тульская компания «Лаборатория 24», использующая AR-технологии в книжном производстве, привыкла быть в центре внимания на любой выставке. Если раньше персонажи ее раскрасок и сказок просто оживали на глазах, сегодня ими можно управлять с помощью голоса. «Нарисованная собачка по команде ребенка послушно дает лапу или садится», – говорит соосновательница проекта Анна Белова. Эта компания, начинавшая с создания сайтов за 500 руб., сделала для мирового книжного рынка, наверное, больше, чем кто бы то ни было со времен Гутенберга. «Лабораторию 24» можно назвать пионером AR-технологий в издательском бизнесе. Только за 2017 г. она продала более 1 млн детских книг с AR-эффектом, и в ближайшее время планировала покорить рынок США и Китая.

Анна Белова выросла в Туле. Она не поехала, как многие, в Москву, а осталась учиться в родном городе и в 2010 г. окончила Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого. Ее партнерами по бизнесу стали предприниматели Андрей Комиссаров и Виталий Аверьянов. До знакомства Андрей, тоже уроженец Тулы, владел строительным бизнесом. Виталий, математик по образованию, долгое время работал в IT-сфере наемным сотрудником, но после стажировки в компании Blizzard в Сеуле открыл небольшую компанию по продвижению сайтов. В 2011 г.

будущие партнеры пересеклись на одном из местных общественных мероприятий. Случайное знакомство переросло в желание открыть совместный бизнес по разработке сайтов за 500 руб. Первое время «Лаборатория 24» ютилась в небольшом офисе в центре Тулы. «Мы наняли одного программиста на зарплату в 8 тыс. руб., а технику принесли из дома. Заработанные деньги реинвестировали в развитие бизнеса, поэтому стартовый капитал в нашем понимании выглядит неким архаизмом», – смеется Белова.

Чтобы офис не простаивал, партнеры организовали вечерние компьютерные курсы для взрослых. Первый год «Лаборатория 24» работала в ноль, пока в 2012 г. не получила имиджевый заказ – сделать сайт для Государственного Кремлевского дворца. После этого появились крупные клиенты. Эксперименты с AR начались на стыке 2013–2014 гг. Для одного из своих клиентов – участника международной выставки MIPIM в сфере недвижимости, проходившей в Каннах, – компания подготовила спецпроект. «Вместо привычного гипсового макета посетители выставки видели трехмерную модель, которая появлялась, если навести планшет на план города», – рассказывает Белова. Увидев, какой wow-эффект несут AR-технологии, «Лаборатория 24» продолжила разработки и предложила музею-усадьбе «Ясная Поляна» оцифровать рукопись «Войны и мира» – сейчас, если навести смартфон на лежащую под стеклом книгу, можно полистать ее в дополненной реальности. В качестве эксперимента на собственные средства дизайнеры визуализировали учебник по биологии и несколько географических атласов. «Но в российской образовательной системе сложно внедрить что-то новое, поэтому свои разработки мы решили использовать в детских книгах, издание которых меньше забюрократизировано», – рассказывает Белова. В 2015 г. под брендом Devar Kids на рынок вышла первая раскраска тиражом 25 тыс. экземпляров. В течение года количество проданных раскрасок достигло 150 тысяч.

Летом ассортимент «Лаборатории 24» расширился линейкой русских народных сказок со звуковым сопровождением. В каждой

книге разворот посвящен одному сюжету. На одной странице – готовая цветная иллюстрация, а на другой – только контур, который ребенку предлагается раскрасить. Чтобы раскраска ожила, нужно скачать мобильное приложение на смартфон или планшет и навести его на бумажную версию. «Сегодня любая наша книга позволяет ребенку воспринимать информацию сразу тремя способами – аудиально, визуально и кинетически. Благодаря нашей азбуке дети уже в два года полностью знают алфавит», – уверяет Белова.

Выходить в массы предприниматели решили через развитие франчайзинговой и дилерской сетей в России и СНГ. «Если бы мы просто встали на полки в книжных магазинах, то пользователь не понял бы, в чем разница между книгой с AR-эффектом и обычной раскраской», – добавляет Белова. Стоимость франшизы зависит от региона и населенности города – средняя цена по России составляет 350 тыс. руб. В пакет входят разработка сайта представителя Devar Kids, методика продаж, маркетинговые инструменты – например листовки и буклеты. Благодаря успешной стратегии продвижения за 2017 г. компании удалось продать свыше 1 млн книг в России и странах СНГ. В 2016 г., когда бренд стали узнавать, «Лаборатория 24» наладила сотрудничество с сетевыми ритейлерами – Metro, «Библио-Глобус», «Азбука вкуса», «Белый кролик» и др. – и договорилась с «Умной Машей» и Hasbro о выпуске «Трансформеров» и «Смешариков» с AR-эффектом.

На международный рынок тульская компания вышла одновременно с развитием франчайзинговой сети – осенью 2017 г. Сначала бренд Devar Kids появился в Германии, Австрии, Швейцарии, затем – в странах Восточной Европы. В первый год существования проекта 65% продаж приходилось на Россию и СНГ и 35% – на весь остальной мир. Сейчас расклад сил поменялся – 80 наименований продукции переведено на 15 языков и представлено в 28 странах. Лучше всего книги Devar Kids продаются в Германии, Индии и странах Восточной Европы. Осенью 2018 г. компания намеревалась выйти в США и Китай и до конца года продать 4 млн книг.

«Лаборатория 24» ведет себя как монополист, но ей это позволено: в Европе и СНГ рынок свободен, а в США предстоит конкурировать лишь с Disney. Попытки копировать Devar Kids, а этим пробовали заниматься в России, Китае и Южной Корее, по словам Беловой, тщетны: «Пока нас пытаются копировать, мы выпускаем совершенно новые продукты, которые технически и качественно превосходят то, что было создано ранее».

С 2014 г. в развитие Devar Kids «Лаборатория 24» вложила свыше \$2 млн. В 2015 г. она вышла на оборот в 130–150 млн руб. – средняя месячная выручка составила 15 млн руб. К концу 2016 г. владельцы проекта намеревались увеличить ее до 40 млн руб. в месяц. Чтобы в условиях технологической гонки быть на шаг впереди, компании приходится реинвестировать прибыль в развитие новых продуктов и обновление старых версий. Массовое распространение AR-технологий в книжном сегменте, по ее мнению, – дело трех-четырех лет. «Сейчас наши книги можно оживить с помощью планшета или телефона, – поясняет Белова. – Но как только появятся «умные» очки, качественное использование AR перейдет на новый уровень. На данный момент рынок тормозит отсутствие удобного пользовательского интерфейса».

«Лаборатория 24» строит планы по завоеванию взрослой аудитории. В 2018 г. она выпустила раскраску, основанную на легендах майя, – *Lost Civilization: Maya*. Сначала книга вышла на европейском рынке, позже – в России. «Книга без AR скоро будет неполноценным продуктом, – уверена Белова. – Здесь нет пути назад».

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. В чем, на ваш взгляд, состоит инновационный путь развития данных компаний?
2. Есть ли особенности развития данного сегмента в сфере услуг?
3. Принимаются ли инновации потребителями в рассмотренных случаях?
4. Какие из известных вам стратегий здесь используются?
5. Какие есть риски и преимущества у перечисленных проектов, на ваш взгляд?

## 1.5. Никаких боссов<sup>1</sup>

Сергей Андреев несколько лет работал медбратом в одной из медицинских клиник города Томска. После переезда в Нидерланды его новым местом работы стала частная патронажная служба *Buurtzorg*. В данной компании все было организовано совершенно по-другому. Здесь рядовые сотрудники из младшего медицинского персонала сами решают, как организовать обслуживание пациентов. Уход за больными не сводится только к выполнению отдельных медицинских процедур, сотрудники патронажной службы также всегда хорошо знают своего пациента, его привычки и историю болезни. У них есть время выпить вместе с ним чашку кофе, поговорить.

Сотрудники работают в небольших группах по 10–12 человек и отвечают не только за медицинское обслуживание, но и сами составляют график отпусков и работы в праздничные дни, взаимодействуют с местными больницами, планируют индивидуальное и командное обучение, набирают сотрудников в команду. У них нет лидера, все важные решения они принимают коллективно.

Когда Сергей рассказал об этом своим коллегам из России, они спросили, не превратилась ли его работа в кошмар? Ведь организовать процесс труда в команде, где нет руководителя, непросто. Они также поинтересовались: если в команде нет босса, то, наверное, есть высшее руководство, которое руководит несколькими командами? Как в подобных компаниях обеспечить контроль над сотрудниками?

Отвечая на вопросы коллег, Сергей Андреев отметил, что компания *Buurtzorg* уже несколько лет назад перешла от «оранжевой» модели организации к «бирюзовой».

---

<sup>1</sup> Капличный С. *Buurtzorg*: история становления бирюзовой компании. 2017. 4 авг. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/08/04/buurtzorg-istoriya-stanovleniya-biryuzovoj-kompanii/>; Фуколова Ю. Бирюзовый след // *Harvard Business Review*. Россия. 2019. 26 2 февр. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137>; Малинина Л.П. Какого цвета ваша организация? // *Организационная психология* // *Организационная психология*. 2016. Т. 6, № 2. С. 116–120.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Определите основную проблему, представленную в кейсе.
2. Сформулируйте перечень вопросов, которые необходимы для решения кейса.
3. Обсудите сформулированные вопросы в вашей группе.
4. Найдите ответы на сформулированные вами вопросы в представленной ниже литературе.

### **1.6. Управление «по трем орбитам»**

Ли́ка Земля́нская по заданию руководства компании N, в которую она была привлечена как внешний эксперт, готовила аналитическую записку по изменению сложившейся системы управления. Конечно, как в любой проектной деятельности она была ограничена временными, организационными и финансовыми ресурсами. Однако ее беспокоило не это. За свою 10-летнюю профессиональную карьеру она осуществила множество проектов в области различных организационных изменений, и ее портфолио было безупречным (более 80% проектов были реализованы и масштабированы, переданы в регулярный менеджмент компаний).

Она была удивлена сложившейся системой и организационной структурой управления компании N. В компании царили бюрократия и административный стиль руководства, жесткий устаревший функционал. Топ-менеджмент компании явно находился в традициях старого управленческого мышления (мировоззрения) – жесткие управленческая структура и иерархия, устаревшие принципы управления, централизация и отсутствие делегирования, опора на рациональность и технологии, зачатки коллективной деятельности. Даже рабочая группа проекта была «навязана» ей сверху, а начальники отделов, входившие в группу, все время пытались навязать друг другу свои интересы, действовали как «местечковые князьки» и хотели сохранить свои властные полномочия и ресурсы в меняющейся структуре управления.

Лица пришла к выводу, что данной компании нужны не просто организационные изменения, а кардинальная трансформация сложившейся системы (и вместе с ней организационной структуры) управления. В компании N не то чтобы не было движения в рамках «трех орбит»: RUN the business (процессы); CHANGE the business (проекты); DISRUPT the business (новые бизнес-модели). В ней не было даже уже ставшего традиционным для большинства организаций бимодального управления.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Критически проанализируйте данную ситуацию. Почему сегодня компании переходят на бимодальное управление и управление «по трем орбитам» (RUN, CHANGE, DISRUPT)?

2. На примере любой компании / организации (можно взять Томский государственный университет) покажите RUN-процессы (регулярные процессы), CHANGE (проекты, управление изменениями), DISRUPT-процессы (принципиально меняющие бизнес-модель организации).

## **1.7. Организационные изменения – фирма «Электролюкс» ищет новые решения**

Фирма «Электролюкс» производит электрические приборы и оборудование для домашнего хозяйства. На фирме работают приблизительно 800 сотрудников. Преимуществом предприятия является высокое качество продукции.

Руководством фирмы занимаются ее владельцы – Иван Петров и Петр Иванов. Они приняли решение постоянно расширять номенклатурный и ассортиментный перечень производимой продукции, чтобы достичь постоянного роста своей фирмы. Два года тому назад они начали производство изделий, управляемых микропроцессами, таких как карманные калькуляторы, приборы для записи данных и т.п. В то время когда оборот по домашнему оборудова-

нию составляет 950 млн руб. в год, в новой секции он достигает только 45,5 млн руб. Это намного меньше, чем поставленная цель – 403 млн руб.

Анализ, проведенный консалтинговой фирмой, привел к следующим результатам.

1. Предприятие структурировано линейно-функционально.

2. В функциональных органах сектор домашнего электрооборудования традиционно имел предпочтение. Задания по этому сектору сотрудникам были знакомы, поэтому задания в секторе нового производства всегда рассматривались как второстепенные.

3. Новые продукты требуют надлежащего подхода не только в производстве, но также и в области сбыта и продвижения на рынок. Новая продукция направлена на другого покупателя и требует нового подхода к менеджменту и маркетингу.

4. Конкуренция на рынке карманных калькуляторов, приборов для записей данных и тому подобного особенно высока, поэтому внедрение новых продуктов на рынок нельзя было проводить «левой рукой», стандартными приемами. Такой подход заведомо был unsuccessful.

5. Линейно-функциональная структура фирмы «Электролюкс» привела к тому, что сотрудники занимаются только в своей традиционной области, заданными поручениями и не думают о смежных проблемах, не развивают собственные идеи и инициативу. Именно здесь, как считает консалтинговая фирма, от руководства требуется новый подход.

На основании этих результатов Петр Иванов и Иван Петров принимают решение дать консалтинговой фирме второе поручение, а именно:

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Вы как сотрудники консалтинговой фирмы разработайте предложения для организационных изменений на фирме на основании результатов анализа.

## 1.8. Совет да контроль<sup>1</sup>

Фонды Baring Vostok, владеющие контрольным пакетом акций банка «Восточный», подали второй за месяц иск к данной кредитной организации. На этот раз фонды просят суд зафиксировать дату общего собрания акционеров, на котором планируют установить контроль в совете директоров.

Информация о том, что инвестиционные фонды Baring Vostok 12 сентября 2018 г. подали новый иск к банку «Восточный», опубликована в картотеке дел Арбитражного суда Амурской области. Фонды являются контролирующим акционером кредитной организации (владеют 51,62% акций). Из определения суда о принятии искового заявления следует, что истец требует обязать банк «провести внеочередное общее собрание акционеров общества».

Решение о проведении 17 октября 2018 г. собрания акционеров было принято советом директоров банка «Восточный» еще 20 августа 2018 г. На повестке собрания значатся два вопроса: о досрочном прекращении полномочий членов совета директоров банка и об избрании новых.

В «Восточном» существует кумулятивная система голосования при выборе члена совета директоров. Фонды Baring Vostok, которым принадлежит большинство голосующих акций банка, по этой системе могут выбрать только пять кандидатов (каждые 10% акций позволяют гарантированно провести одного кандидата в совет директоров), а Артем Аветисян (владеет 32% акций банка) – максимум четырех кандидатов. Соответственно, фонды рассчитывают 17 октября установить контроль над советом директоров «Восточного».

---

<sup>1</sup> По материалам статьи, представленной в газете «Коммерсантъ»: Самусева С., Солдатских В. Совет да контроль: инвестфонды Baring Vostok через суд продвигают директоров в банк «Восточный» // Коммерсантъ. 2018. 17 сент. № 168. С. 8. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3743919>; <https://www.vostbank.ru/about/info/ofitsialnye-dokumenty/>

Сейчас большинство его членов представляют интересы А. Аветисяна. «Судебный путь – это своеобразный механизм страховки одного акционера от непредвиденных действий другого, которому невыгодно проведение этого собрания».

В банке уверяют, что собрание акционеров будет проведено в запланированную дату. «Все процедуры по подготовке к проведению общего собрания акционеров, которое назначено на 17 октября, идут в установленном законом порядке, – сообщили в пресс-службе. – На сегодняшний день мы не видим оснований для отмены или изменения даты проведения собрания». Пресс-служба Baring Vostok не смогла оперативно предоставить комментарий, господин А. Аветисян не отвечал по мобильному телефону.

Это не первый судебный конфликт акционеров. Ранее Baring Vostok через суд оспаривал решение совета директоров банка об отставке занимавшего тогда пост председателя правления Дмитрия Левина и назначение на эту должность выходца из Юниаструмбанка Вячеслава Арутюняна. Данные кадровые перестановки стали последствием конфликта между акционерами за контроль в банке. В результате в «Восточном» было принято решение о назначении исполняющим обязанности председателя правления Александра Нестеренко, а Вячеслав Арутюнян получил должность главного исполнительного директора банка.

Эксперты считают, что открытые корпоративные войны нетипичны для банковского рынка. «Подобные судебные требования – это не специфика банковского корпоративного взаимодействия», – говорит партнер МКА «Ионцев, Ляховский и партнеры» Игорь Дубов. По словам юриста Saveliev, Batanov and Partners Сергея Ковалова, мажоритарный акционер может страховаться от переноса даты собрания, что иногда случается на практике. «Однако такой иск является надлежащим только в двух ситуациях: когда банк не принял решения о созыве внеочередного общего собрания акционеров или принял решение об отказе в его созыве, – говорит он. – Поэтому иск, скорее, превентивный, т.е. на случай наруше-

ния сроков проведения собрания». По словам управляющего партнера экспертной группы Veta Ильи Жарского, решение управленческих вопросов через суд говорит о полной потере единого курса в управлении банком. «Это не очень хороший сигнал для регулятора, который может посчитать, что действия акционеров несут ущерб интересам банка, его кредиторов и вкладчиков, и вмешаться в ситуацию», – отмечает он.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Ознакомьтесь с ситуацией и дайте развернутые ответы на вопросы:

1. Каким общим термином можно обозначить то, что произошло в компании?
2. Изучите состав руководства банка «Восточный» на официальном сайте. Представьте в виде схемы структуру корпоративного руководства.
3. Какие принципы системы сдержек и противовесов не были соблюдены в компании? Ответ обоснуйте.
4. В чем заключается основная роль системы корпоративного управления?

## **1.9. Структура следует за стратегией<sup>1</sup>**

Директор фирмы «Сибирский подарок» в интервью одной из томских телекомпаний вспоминал, как зимой 1990 г. он посетил открытие первого ресторана McDonald's в Москве. «Вы не поверите, – делился он своими впечатлениями с корреспондентом, – как я был удивлен. Этот ресторан предлагал обычные бутерброды, мало отличавшиеся от тех, которые продавались в Томске. Однако почему организация одного и того же процесса была столь различна? Нужно ли так много сотрудников в ресторане для того, чтобы продавать обычные бутерброды с мясом?

---

<sup>1</sup> History // McDonalds. 2017–2019. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html>



Только после того как, учась в университете, я узнал об организационных структурах и их связи со стратегией компании, ответ на вопрос, который давно меня мучил, нашелся сам собой».

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Определите основную проблему, представленную в кейсе.
2. Сформулируйте перечень вопросов, которые необходимы для решения кейса
3. Обсудите сформулированные вопросы в вашей группе

## **1.10. Институт экономики и менеджмента меняет организационную структуру управления**

Будучи студенткой, автор кейса проходила обучение в Томском государственном университете на экономическом факультете, и его организационная структура имела следующий вид (рис. 1).

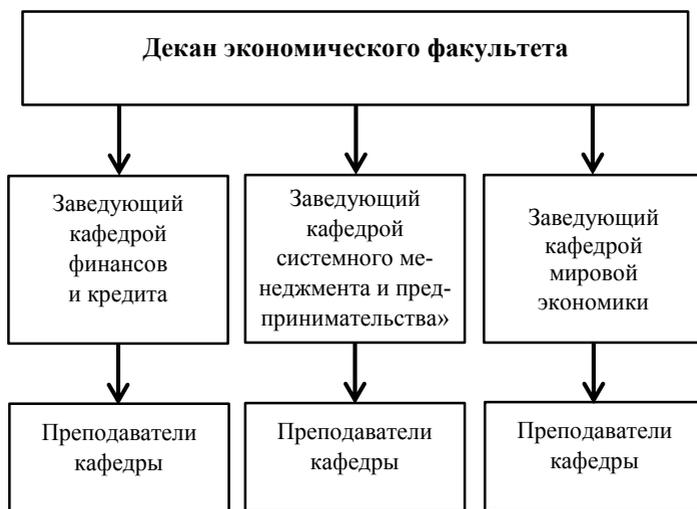


Рис. 1. Организационная структура экономического факультета Томского государственного университета 2015 г. (фрагмент)

При активном участии Корпоративного университета Сбербанка в сентябре 2016 г. в Томском государственном университете был создан Институт экономики и менеджмента, который объединил ресурсы трех факультетов вуза – экономического, международного факультета управления и Высшей школы бизнеса, и его организационная структура претерпела значительные изменения.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Какова новая организационная структура Института экономики и менеджмента?
2. Какой тип организационной структуры управления был на факультете?
3. Какой тип организационной структуры управления представлен в институте в настоящее время?
4. Опишите достоинства и недостатки старого и нового типов структуры в организации.

## 1.11. Цифровая трансформация не-ИКТ отраслей

Информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ) и активное их внедрение в различных отраслях, которые еще вчера работали только в офлайне, ведут к технологическим и организационным преобразованиям в бизнесе. Здесь речь в первую очередь идет о персонализации предложений на основе технологий искусственного интеллекта с использованием bigdata, thickdata и widedata. Кроме того, появляется новая категория потребителей, так называемые «трансформисты», на которую стоит обращать внимания бизнесу. B2B-сектор также идет в тренде внедрения ИКТ и развивает собственные электронные торговые площадки.

Российские компании вынуждены участвовать в указанных процессах. Однако цифровая трансформация наряду с положительным эффектом несет в себе и риски, начиная с этапа внедрения<sup>1</sup>.

Ниже представлены некоторые этапы истории успеха компании McDonald's в применении ИКТ.

1. McDonald's пытается продвигать свои рестораны в условиях цифровой гегемонии: теперь машинное обучение постарается предугадывать пожелания клиентов. В израильский стартап, который поможет сети ресторанов реализовать персонализированный подход к клиенту, в прошлом году вложилась венчурный фонд SBT VentureFund II, один из инвесторов которого – Сбербанк.

2. McDonald's покупает DynamicYield, израильскую компанию, которая занимается персонализацией коммерческих предложений на основе технологий искусственного интеллекта. Сделка может стать крупнейшей для McDonald's за 20 лет, с тех пор как компания приобрела американскую сеть ресторанов BostonMarket в 1999 г.

---

<sup>1</sup> McDonald's за \$300 млн купит компанию, в которую вложилась фонд Сбербанка // Forbes. 2019. 26 марта. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/373785-mcdonalds-za-300-mln-kupit-kompa-niyu-v-kotoruyu-vlozhilsya-fond-sberbanka>

Источник Bloomberg, знакомый с условиями сделки, утверждает, что ее сумма составит более чем \$300 млн.

Технология DynamicYield позволит изменять цифровое меню McDonald's в зависимости от различных факторов, таких как погода и текущий трафик ресторана. Исходя из сделанного клиентом выбора, технология также может предлагать и отображать дополнительные элементы заказа, подобно тому как Amazon и другие ритейлеры составляют персонализированные предложения на основе того, что заказывали другие покупатели, заинтересовавшиеся выбранным товаром.

«Благодаря приобретению DynamicYield мы расширяем наши технологические возможности и скорость, с которой мы сможем реализовать наши планы по персонализации подхода к нашим клиентам», – говорит генеральный директор McDonald's Стив Истербрук. При этом Dynamic Yield останется автономной компанией и продолжит работать со своими клиентами.

Среди инвесторов израильского стартапа – венчурный фонд SBT VentureFund II, в котором одним из инвесторов является Сбербанк. Фонд рассказал об инвестициях в DynamicYield в декабре 2018 г. Тогда совладелец управляющей компании FortRossVentures (управляет фондом) Виктор Орловский говорил, что фонд «впечатляют технологии, которые дают возможность точно определять и таргетировать потребительские группы». Этот подход позволяет увеличивать коэффициент конверсии розничных продавцов, онлайн-ритейлеров, издателей и поставщиков, объяснял он. Летом 2018 г. Орловский говорил, что общий объем фонда составляет \$120 млн, при этом меньше половины – средства Сбербанка, а остальное – деньги частных инвесторов (их более десятка). К 2022 г. фонд должен закончить инвестиционный период, а в 2027 г. – выйти из активов и вернуть инвесторам деньги.

В 2019 г. McDonald's планировал потратить около \$1 млрд на модернизацию 2 тыс. точек в США. Эти обновления, в том числе добавление киосков самообслуживания и цифровые меню, должны будут в перспективе повысить продажи, обеспечив удобство

клиентов. Представители компании заявили, что в прошлом году McDonald's уже протестировал технологию в нескольких ресторанах в США, в 2019 г. компания планирует внедрять ее в других ресторанах на территории США, а в будущем предполагается международная экспансия.

В последнее время McDonald's делает шаги в сторону цифровизации – компания уже инвестировала в создание мобильного приложения, которое позволило получить доступ к большому объему данных о потребителях, а также стала партнером UberEats. В 2018 г. McDonald's даже перенес штаб-квартиру из пригорода в оживленный район Чикаго Уэст-Таун, чтобы привлечь молодых специалистов.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Что заставляет российские компании участвовать в цифровой трансформации?
2. Какие преимущества дает компаниям цифровая трансформация?
3. С какими рисками они сталкиваются?
4. Как эти процессы влияют на их бизнес-модели?
5. Кого мы называем «трансформистами»?
6. Каким образом развивается цифровизация B2B-, B2C-, B2G-секторов?

### **1.12. Школа нейл-арта**

В начале 2000-х гг. Николай Москвитин принял решение открыть студию нейл-арта (маникюра и дизайнера) в Ростове, чтобы финансово поддержать своих дочерей, уехавших в этот город учиться. Николай уже имел представление об особенностях ведения бизнеса в этой сфере: ранее его жена руководила салоном красоты, а сам он осуществлял продажу оборудования для подобных салонов.

Компания начала работать только спустя два года. Дочь Николая, Вера, зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и при поддержке отца арендовала помещение 40 м<sup>2</sup>. Салон располагался в спальном районе Ростова, и первое время в нем работали всего 2 мастера. В функции салона входило не только предоставление услуг, но и обучение мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако клиентов было крайне мало, в среднем за неделю салон посещали 2 человека, а мастера регулярно увольнялись, не проработав и трех месяцев. Вера была вынуждена чаще пропускать занятия в институте и самостоятельно выполнять функции одного из мастеров. Помимо этого, она привлекла свою младшую сестру Екатерину, в то время обучающуюся по специальности «Декоративно-прикладное искусство» и имевшую навыки по созданию эскизов.

Год спустя сестры стали посещать тематические выставки, на которых они познакомилась с мастерами из других городов. Девушки начали получать от них приглашения по проведению мастер-классов. Так началось активное развитие курсов маникюра, педикюра и дизайна, и количество учеников неуклонно росло: первый курс посетили всего трое учеников, а уже на третий было записано десять. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, и занятия уже проводились каждый день.

В 2007–2008 гг. Екатерина написала несколько книг и пособий по дизайну ногтей, выпущенных под брендом школы. Познакомившись с опубликованными материалами, мастера из других городов стали обращаться в компанию с просьбой на получение разрешения по открытию школы дизайна ногтей в своих городах. Так компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна. Вскоре и за пределами России были открыты школы, обучающие по программам компании.

В 2011 г. сестры запустили свою линию материалов для дизайна ногтей, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом до 10–20 в год. Бренд официально зарегистрировали, и компания запустила собственную франшизу, которая изменила

прежнюю схему ведения бизнеса. Ранее обучением занимались единичные инструкторы – представители компании.

Обороты компании превысили 4,5 млн руб. в год, из которых 2 млн руб. приходилось на салон, около 1 млн руб. – на школы, 1,5 млн руб. – на продажу материалов различных брендов.

Однако активное развитие бизнеса стало сталкиваться с проблемами. Так, было замечено, что качество услуг сильно различалось в школах сети. Это было следствием использования разных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. В результате было принято решение организовать собственное производство. Первыми были выпущены гелевые краски в тюбиках, затем материал, дающий эффект песка на ногтях.

Начался новый период развития компании. Число мастеров в Ростове достигло 18 человек, и компания сменила арендуемое помещение на четырехэтажное здание, построенное за счет собственных средств. Интересный факт: компания не вкладывала значительных финансовых ресурсов в рекламу, за исключением одного эксперимента, в рамках которого на местном канале был показан рекламный видеоролик. Результатом эксперимента стал приток небольшого числа клиентов (около 15 человек), которые, в свою очередь, порекомендовали услуги компании своим родственникам и знакомым.

Несмотря на бурное развитие бизнеса компания так и не вышла на устойчивую прибыль к 2014 г. После обращения в консалтинговую компанию и проведения маркетинговых исследований были сделаны ключевые выводы. На рынке «как грибы после дождя», стали появляться салоны, копирующие новые продукты, выпускаемые компанией, и продающие их дешевле. Более того, школы выпускали большое количество мастеров, которые после обучения начинали работать под иными брендами и использовали материалы других компаний.

В 2015 г. компания приняла решение развивать дистрибуцию материалов через их продвижение в салонах красоты и меньше внимания уделять развитию школ и магазинов. В результате сле-

дования новой стратегии удалось увеличить долю салонов, использующих материалы компании, в Ростове с 13 до 60%, маржинальность повысилась до 20%, а штат менеджеров по продажам был расширен с 3 до 12 чел.

На данный момент в компании работает 160 сотрудников, школы компании открыты в 54 регионах России и 17 странах мира. Общий оборот оценивается в 350 млн руб. в год, из которых на школы приходится около 150 млн руб., а на линейку средств для дизайна ногтей – 200 млн руб.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Выделите и опишите этапы, которые прошла компания в своем развитии.
2. Проанализируйте бизнес-модель компании на последнем этапе развития.
3. Какие факторы внешней среды повлияли на изменение стратегии компании?
4. Какие еще факторы внешней среды могут повлиять на ее деятельность в будущем?
5. Оцените возможные риски компании в будущем.

### **1.13. Unilever и акционеры<sup>1</sup>**

Генеральный директор Unilever Пол Полман, возглавлявший англо-голландский химико-пищевой конгломерат с 2009 г., в течение последних нескольких лет планировал упростить корпоративную структуру, сделать ее более гибкой и объединить две

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам сайтов: <https://www.kommersant.ru/doc/3738449>, <https://www.kommersant.ru/doc/3763839>, <https://www.vestifinance.ru/articles/112682>, <https://www.interfax.ru/business/632013>, [https://finance.rambler.ru/business/40822256/?utm\\_content=rfinance&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/business/40822256/?utm_content=rfinance&utm_medium=read_more&utm_source=copylink), <https://www.unilever.ru>

существующие независимые структуры – нидерландскую Unilever NV и британскую Unilever PLC – в единую компанию New Unilever NV.

В рамках данного плана, реализуемого после отказа от недружественного поглощения американским конкурентом Kraft Heinz Co., штаб-квартиру Unilever планировалось перенести из Лондона в Роттердам. Об этом было официально сообщено 11 сентября 2018 г. Планировалось, что акции единой компании будут торговаться на биржах Амстердама, Лондона и Нью-Йорка. Изменение организационной структуры должно было завершиться к 24 декабря 2018 г. Для реализации этого плана необходимо было положительное решение 75% акционеров, что обеспечивается основными принципами корпоративного управления.

Более 20% из 50 крупнейших акционеров Unilever в частном порядке выразили озабоченность по поводу переезда штаб-квартиры, а уход некоторых акционеров, возможно, привел бы к убыткам компании, что также отразилось бы на системе корпоративного управления в рамках добровольных обязательств. Несколько крупных институциональных инвесторов Unilever заявили, что они будут выступать против этого плана в ходе голосования акционеров, назначенного на 28 октября 2018 г. Это вызвало сомнения в том, получит ли компания достаточную поддержку своего плана. В число противников вошли Aviva Investors, M&G, Legal & General, Schroders, Lindsell Train, Columbia Threadneedle и Royal London Asset Management, которые в совокупности владели примерно 10% акций компании.

Однако Unilever заявляла об уверенности в одобрении акционерами крупной сделки.

В итоге 5 октября 2018 г. совет директоров Unilever отверг план по переносу штаб-квартиры из Лондона, считая, что единая структура могла бы стоить ей места в фондовом индексе FTSE 100, в расчет которого входят крупнейшие компании Великобритании. Это привело бы к продаже акций Unilever рядом инвестиционных фондов, которые привязывают свои портфели к индексам.

После указанного конфликта интересов Полман принял решение уволиться из компании. 29 ноября 2018 г. в Unilever объявили о том, что Полман уходит на пенсию с должности CEO компании с 1 января 2019 г.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Что понимают под системой корпоративного управления?
2. Что вы понимаете под «эффективной структурой корпоративного управления»? Какая роль в формировании данной структуры отводится различным стейкхолдерам?
3. Каким образом корпоративные отношения влияют на деятельность компании?
4. Существует несколько подходов к выявлению экономической необходимости внедрения надлежащего корпоративного управления (или надлежащей практики корпоративного управления). Какой точки зрения вы придерживаетесь и почему?

### **Учебная литература к разделу**

1. Алферов П., Масленников С. Пять сценариев цифровой трансформации // HarvardBusinessReview Россия : электронное периодическое издание. М., 2004–2019. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/796048> (дата обращения: 22.04.2019).

2. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В.Я. Афанасьев. М. : Юрайт, 2019. 665 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/725A4B80-5896-41B3-9A5F-EF159A84818D> (дата обращения: 27.05.2019).

3. Белоусов Д.Р. Цифровизация российской экономики – от тактических задач к стратегической повестке : доклад на пленарном заседании V Санкт-Петербургского экономического конгресса (СПЭК-2019) // Некоммерческое партнерство «Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования». М., [2019]. URL: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2019-04-01cifro.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2019-04-01cifro.pdf) (дата обращения: 12.05.2019).

4. Виссема Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период / пер. с англ. ; науч. ред. В.С. Катькало, А.И. Шаталов. М. : Олимп-Бизнес, 2016. 422 с.
5. Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры : почему одним все, а другим ничего? : пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 237 с.
6. Григорьева М. Big, thick, wide: зачем бизнесу эти три вида данных // HarvardBusinessReview Россия : электронное периодическое издание. М., 2004–2019. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/797004> (дата обращения: 22.04.2019).
7. Дафт Р. Менеджмент. СПб. : Питер, 2016. 655 с.
8. Коллинз Дж. От хорошего к великому : почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / [пер. с англ. П. Павловского]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 355 с.
9. Корпоративное обучение для цифрового мира : словарь-справочник // [Т.А. Александрова, И.Н. Баранов, А.В. Баснер и др. ; ред.-сост. В.С. Катькало, Д.В. Волков]. 2-е изд. М. : Корпоративный университет Сбербанка, 2018. 235 с.
10. Корпоративное управление в России: новации и тренды / [А.Г. Дементьева, В.Д. Миловидов, В.К. Вербицкий и др.] ; под общ. ред. А.Г. Дементьевой, В.Д. Миловидова. М. : МГИМО-Университет, 2018. 319 с.
11. Куин Р. Позитивная организация: освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2016. 199 с.
12. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 521 с.
13. Лейтон М.С. Просто об Agile : пер. с англ. М. : Эксмо, 2017. 430 с.
14. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства / Н.Ю. Кониная [и др.] ; под общ. ред. и с предисл. Н.Ю. Кониной. М. : МГИМО-Университет, 2018. 627 с.
15. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. Paris : OECD Publishing, 2016. DOI: 10.1787/9789264252035-ru

## 2. Предпринимательство

### 2.1. «Ежевика» – магазин экопродуктов: уникальное торговое предложение<sup>1</sup>

Предыстория этой сети магазинов связана с развитием пяти томских магазинов «Ежи Лавка», которые закончили работу в августе–сентябре 2017 г. На их месте открылась новая сеть – «Ежевика», по словам собственников, они не стали менять первые буквы, так как сэкономили на вывеске. Проблема «Ежи Лавки» была не столько в продукте (он существенно не изменился), сколько в бизнес-модели и позиционировании.

«Ежи Лавка» – розничная сеть магазинов натуральных продуктов – работала в Томске с 2014 г. Молочная продукция перерабатывалась на собственном производстве в Томске, также компания предлагала выпечку, мед, чай, дикоросы, полуфабрикаты, мясную продукцию. Еще в январе 2017 г. компания планировала продавать франшизу в другие города, шел поиск инвесторов для открытия девяти магазинов в Новосибирске. Между тем в Едином федеральном реестре сведений о банкротстве сообщается, что решением Арбитражного суда Томской области от 25 мая 2017 г. ООО «Ежи Лавка» признано несостоятельным (банкротом), открыто конкурсное производство сроком на 6 месяцев. Как пояснил РИА Томск директор сети Михаил Пименов<sup>2</sup>, юрицию принадлежит прежнему

---

<sup>1</sup> Составлено по: Сеть магазинов «Ежи» приостанавливает работу в Томске // РИА Новости. 2017. 23 авг. URL: <https://www.ria-tomsk.ru/article/20170823/setj-magazinov-ezhi-zakritie-tomsk/> (дата обращения: 01.02.2019); Калина-Малина : официальный сайт сети. URL: <https://kalina-malina.ru/>

<sup>2</sup> Сеть магазинов «Ежи» приостанавливает работу в Томске // РИА Новости. 2017. 23 авг. URL: <https://www.ria-tomsk.ru/article/20170823/setj-magazinov-ezhi-zakritie-tomsk/> (дата обращения: 01.02.2019).

владельцу компании Роману Казакову, а бренд «Ежей» и инфраструктура – новым владельцам.

Проект «Ежи» сменил владельцев весной 2017 г. Новые хозяева решили концепцию радикально не менять и начали с обновления ассортимента постепенно, вводили новинки, например майонезы и йогурты. Но поиск новой концепции и развитие ассортимента требовали бóльших ресурсов, чем предполагали владельцы. В результате параллельно заниматься тем и другим не получилось. Было принято решение закрыть розницу. Остатки товаров распродали со скидками. Идея осталась неизменной – реализация деревенских продуктов, но концепцию маркетинга было решено изменить. Концепция *уникального торгового предложения* (далее УТП) до изменений представлена на рис. 1.

The image shows an Instagram post from the account 'eji\_lavka'. The main visual is a white plastic milk bottle with a black cap. The bottle has a large 'M' logo and text: 'МОЛОКО 0,5%', '100% НАТУРАЛЬНО', and 'МАЙОНЕЗ РАСКОВОЗАНДИ'. To the left of the bottle, there is a list of benefits in Russian: 'удобно транспортировать', 'безопасная и эргономичная', and 'за счёт низкой себестоимости бутылки, мы снижаем цену на молоко'. Above the bottle, the text reads 'МОЛОКО в новой оЕЖке' and 'БОЛЬШЕ МОЛОКА ЛЕГЧЕ УПАКОВКА'. The Instagram interface shows 55 likes, the date '12 ИЮЛЯ 2017 г.', and a caption in Russian explaining the transition to PET bottles for better ergonomics and safety.

Рис. 1. Концепция УТП до изменений<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Официальная страница «Ежи Лавки» в Instagram. URL: [https://www.instagram.com/eji\\_lavka/?hl=ru](https://www.instagram.com/eji_lavka/?hl=ru)

Компания переосмыслила концепцию маркетинга и решила сменить название на более «съедобное». Был пересмотрен ассортимент, основным товаром стали кондитерские изделия, молочные продукты, мясо, хлебобулочные изделия, чай и кофе.

Осталось два магазина в центре Томска, где можно приобрести продукцию. Интернет-канал остался без внимания, есть только информация в справочных системах 2ГИС, GoogleMaps и других навигационных системах. Концепция магазинов экопродуктов возле дома была заменена на один магазин в центре города (на проспекте Фрунзе). Второй магазин открылся чуть позже. На текущий момент можно говорить, что в Томске появляются более успешные экопродуктовые магазины, конкурентная среда растет.

В настоящее время в городе действует достаточно много точек продажи экопродуктов: сеть «Калина-Малина», «Сибирский продукт», ЭКОЛАВКА, SIBERICO, «Ваше здоровье» и ряд других. Наиболее успешным является пример развития сети «Калина-Малина».

### Молоко пастеризованное 1% от Эдуарда Буракова 900 мл

The screenshot shows a product page for 'Молоко пастеризованное 1% от Эдуарда Буракова 900 мл'. On the left is an image of a white plastic bottle of milk with a label. Below the image is a magnifying glass icon and the text 'УВЕЛИЧИТЬ'. At the bottom left is a 'Календарь поставок' (Delivery calendar) button with a small icon of a bunch of grapes. To the right of the image is a list of product details:

- Фермер \_\_\_\_\_ Бураков Эдуард
- Адрес производства \_\_\_\_\_
- п. Красная гора, Кемеровская область
- Нормативный документ \_\_\_\_\_ ГОСТ 31450-2013
- Состав продукта \_\_\_\_\_
- молоко пастеризованное питьевое
- Белок, гр. \_\_\_\_\_ 3
- Жир, гр. \_\_\_\_\_ 1
- Углеводы, гр. \_\_\_\_\_ 4,7
- Калорийность ккал. \_\_\_\_\_ 40
- Калорийность кДж. \_\_\_\_\_ 167,5
- Срок годности (в сутках) \_\_\_\_\_ 5
- Условия хранения \_\_\_\_\_ при t от +2°C до +6°C

On the right side of the page is a dark grey hexagonal price tag with the text 'Цена: 67 ₽'. Below the price tag is a quantity selector showing '1' with minus and plus buttons and a 'шт.' (pieces) label. Below that is a shopping cart icon and a button that says 'В КОРЗИНУ' (In cart). At the bottom of the price tag area is a button that says 'Купить в 1 клик' (Buy in 1 click).

Рис. 2. УТП сети магазинов экопродуктов «Калина-Малина»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> URL: <https://kalina-malina.ru/>

По сути, идея очень схожая с «Ежи Лавкой» – реализовывать фермерские продукты рядом с домом и посредством онлайн-магазина. Поражает темп развития сети «Калина-Малина» за последние три года: она, в сущности, имеет самую высокую долю на рынке экопродуктов в Томске. Если сравнить УТП магазина «Ежи Лавка» УТП «Калины-Малины» (рис. 2), то на первый взгляд наблюдается очень много схожих черт. Однако стоит упомянуть о расположении точек сети «Калина-Малина» – такие магазины находятся рядом с мясными лавками «Волков».

Кемеровская сеть «Калина-Малина» быстро завоевала Сибирский регион: представлена в Томской, Новосибирской, Красноярской и Кемеровской областях. Сама сеть поддерживает проекты развития фермерского движения в Сибири и развивает собственных Фонд поддержки фермерства.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте УТП 1 и УТП 2 для магазина «Ежевика». В чем суть изменений? Как бы вы охарактеризовали эффективность принятых мер?

2. В чем ошибка предпринимателя в позиционировании «Ежи Лавки» / «Ежевика»?

3. Какой вариант формирования ценности можно предложить? За что люди готовы платить?

4. В чем заключается успех продвижения сети «Калина-Малина»?

5. Какие рекомендации можно сформулировать для магазина «Ежевика» в позиционировании на рынке? Какие выводы Вы сделали для собственного предпринимательского проекта?

## 2.2. Как заработать на супах в стаканах: поиск каналов сбыта<sup>1</sup>

Основатели проекта Soupmates решили реализовать идею «супа на ходу». Горячий питьевой суп-шейк предлагается как альтернатива сэндвичам и снекам для офисных обедов и перекусов в парках. В свой проект они инвестировали миллион рублей.

Идея пришла Татьяне, специалисту по digital-рекламе, которая столкнулась с проблемой перекусов в рабочее время в период задержек на работе допоздна. Возможные варианты перекусов – кофе, сэндвичи – не предоставляли полноценного горячего питания с полезным набором продуктов. Все это негативно отражалось на здоровье и влияло на продуктивность в работе. Однажды она в кафе попросила налить бульон в стакан для кофе на вынос. Тогда и пришла идея, что в этом стакане вполне мог оказаться полноценный горячий суп. Она поделилась идеей с предпринимателем Виктором Стоумовым о перспективной нише горячих супов на вынос. Было решено запускать продукт.

**Запуск на рынок.** Идея переросла в продукт шейк-супов – полноценных супов, измельченных для удобства потребления через клапан стакана или трубочку. Есть удобно и за рулем, и на велосипеде, и на прогулке, и за компьютером рабочего стола. Исследование рынка показало, что именно в такой упаковке супы никто не предлагает. Были растворимые супы в стаканах или на вынос, но предполагалось наличие тарелки с ложкой.

Получилось, что новый продукт в сфере фастфуда по форме и правильного питания по содержанию остался без внимания предпринимателей. Суп выгодно отличался от сэндвича теплотой и полезностью для желудка, в отличие от питания всухомятку.

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/08/01/sup-na-million>

В ноябре 2013 г. у проекта появилось название Soupmates и страница в Facebook. Основательница позвала в проект друзей из рекламного бизнеса: дизайнера Илью и Марию, которая помимо копирайта занималась продвижением бренда в соцсетях и просто любила готовить.

Рецепты придумывали сами, сложность заключалась в производстве супа достаточной густоты, но при этом удобного для потребления через клапан стакана или трубочку. Последовала череда экспериментов с составом и консистенцией, были привлечены профессиональные повара. Важно было сохранить идею натуральных ингредиентов, но удешевить производство за счет сублимированных смесей и замороженных супов для конкуренции с традиционным рынком фастфуда. Отступить от принципа здорового горячего супа не стали.

В качестве продвижения было принято предложение участвовать в местном фестивале, для которого было сварено 120 литров супа в стаканах. Стало понятно, что пора организовывать производство и нанимать поваров. Создатели проекта арендовали цех-кухню, наняли поваров, а некоторое время спустя позвали шеф-поваром Вячеслава (бывший шеф-повар известного ресторана «Море»).

Чтобы заявить о себе, предприниматели предложили дегустировать супы сотрудникам различных рекламных агентств, с которыми были знакомы. Супы доставляли прямо в офис. Тогда же зимой у них появился и первый корпоративный клиент: бизнес-школа «Развитие интерактивных коммуникаций» заказывала супы для слушателей курсов.

В начале весны Soupmates открыли доставку. Доставка как формат бизнеса сопряжена с определенными хлопотами в организации, ведь продукт должен доставляться горячим. Но стремление накормить людей одержало верх над трудностями открытия. Появилась информация на Facebook, что открыт новый сайт и принимаются предварительные заявки на доставку супов, за три дня поступило несколько сотен заказов.

Однако курьерские компании, специализирующиеся на доставке еды, по словам предпринимателей, не справлялись. Опаздывали, требовали сузить зону доставки. Доставку пришлось заморозить, чтобы сосредоточиться на открытии кафе.

Когда в конце мая им предложили в субаренду часть помещения в магазине подарков «Больше» на Малой Бронной, предприниматели посчитали, что это идеальный вариант для поп-ап-кафе.

**Сплошные провалы.** До Soupmates идею супа как быстрого и полезного способа перекуса на ходу пытались реализовать уже не раз. Ни одному из предшественников построить масштабный бизнес так и не удалось.

Идею супов на вынос одной из первых в России стала продвигать на рынок сеть кафе быстрого питания «Супчик». Их киоски появились на улицах Москвы весной 2010 г. Но уже в конце года компании пришлось перестраивать стратегию. Сергей Собянин, пришедший на смену Юрию Лужкову, объявил войну уличной торговле. «Супчики» были вынуждены перебираться на фуд-корты в торговые центры. Сейчас у них пять точек продаж, а компанию супам в меню составляют сэндвичи и салаты.

Потом затею с супами подхватил известный ресторанный холдинг «Арпиком» (рестораны Goodman, «Филимонова и Янкель», «Колбасофф»), открывший в «Москва-сити» кафе Soup & Go. Супы подавались в специальных герметичных термостаканах, которые удобно брать с собой, чтобы пообедать в офисе или на прогулке. В новый проект компания инвестировала тогда около 3 млн руб.

Анализ структур продаж в ресторанах компании демонстрировал, что супы заказывает треть гостей вне зависимости от сезона. Это давало уверенность, что новый суповой проект будет успешным. В течение 2011 г. в «Арпикоме» планировали открыть еще 10 точек. Но кафе в «Сити» так и осталось единственным. Спустя два года проект был закрыт: супы пользовались популярностью у сотрудников местных офисов, но развивать проект было экономи-

чески нецелесообразно из-за дорогой аренды. Проект не выдержал конкуренции с фастфудом.

Осенью 2012 г. в центре Петербурга появилось несколько ярких симпатичных фургончиков, в которых продавали горячие свежесваренные супы в стаканчиках. Владельцы итальянских ресторанов Any Pasta решились на эксперимент и запустили уличный проект Any Soup. В Нью-Йорке такой формат очень популярен. Организаторы проекта были уверены, что петербуржцы оценят возможность перекусить сытным недорогим горячим супом. Предприниматели открыли в центре города пять точек, инвестируя в запуск каждой примерно по 1 млн руб. Уличная точка приносила около 600 тыс. руб. в месяц. Рентабельность, по оценке предпринимателя, была порядка 20%. Но через год киоски с супами с улиц исчезли.

Сама бизнес-модель показала себя хорошо, финансовые показатели, интерес к продукту и отзывы конечных потребителей предпринимателей радовали. Все подталкивало к дальнейшему развитию. Но, чтобы такая модель экономически себя оправдывала, нужны прямые договоры аренды от города. Через посредников стоимость аренды становится настолько высокой, что точка работает фактически только на аренду.

Сейчас проект Any Soup заморожен, но есть вероятность продажи франшизы в регионы, где законодательные барьеры не так суровы, как в столицах.

Около двух лет в Петербурге продержался еще один суповой проект – «Только ложки». В большинстве других проектов, имеющих в названии слово «суп», в частности в московских «Суп-кафе» и «Супкультура», супы являются лишь одним из разделов обширного меню. Сделать бизнес только на супах не получается.

Суп-шейк как бизнес-идея хорош тем, что его можно пить на ходу. Это сразу увеличивает рынок сбыта. Но проблема заключается в том, что предстоит приучать к такому формату людей, которые привыкли есть суп ложкой из тарелки, сидя за столом.

**В расчете на трудоголиков.** Сейчас в меню Soupmates 28 супов. Самые популярные – сырный и лососево-сливочный. Есть и грибной, и борщ-шейк с авокадо, томатный, том-кха, тайский свекольный, куриный с брокколи и даже банановый и яблочный с корицей.

В поп-ап-кафе ежедневно в продаже 3–5 разных супов, ежедневная выручка составляет около 50 тыс. руб. Основную выручку компании приносит участие в различных городских мероприятиях выходного дня в парках. К примеру, на «Пикнике “Афиши”» в Коломенском они продали около 300 л супов. Говорят, что могли бы продать и больше, но супы закончились.

«Каждое мероприятие нам приносит сотни новых лайков, – говорит Виктор Стоумов. – Напрямую они не монетизируются, но работают на нашу узнаваемость. Все летние выходные заняты участием в различных мероприятиях и городских событиях. Нас сейчас зовут везде. Есть интересные предложения от арендодателей бизнес-центров, и постоянно предлагают деньги потенциальные инвесторы».

С выбором инвестора предприниматели пока выжидают. Надеются, что появится не просто человек с деньгами, а инвестор, имеющий опыт в ресторанном бизнесе. Пока совладельцы Soupmates обходились собственными средствами. Сумма невозвращенных инвестиций за девять месяцев, по словам Стоумова, приближается к 1 млн руб. Но основные вложения предстоят предпринимателям осенью. Развиваться в дальнейшем они планируют за счет открытия стационарных кафе в бизнес-центрах.

Вариант уличной торговли с красивыми вагончиками блокирует специфическое столичное законодательство. Другим интересным вариантом развития могут стать продажи супов на автозаправках. По мнению столичных чиновников, уличная еда должна постепенно исчезать, и все меры направлены на это.

В открытие стационарного кафе в бизнес-центре придется инвестировать примерно 3,5 млн руб., подсчитали предприниматели. По их оценке, инвестиции в открытие точки в 60–70 м<sup>2</sup> в бизнес-

центре класса А может варьировать от 2 до 5 млн в зависимости от условий арендодателей. В идеале супы будут вариться на месте, поскольку это сразу облегчит логистику. Первое такое кафе появится в Москве в ноябре. Окупаемость точки – 6–9 месяцев при ежемесячной выручке 1–1,5 млн руб. Ориентация на развитие в бизнес-центрах оправдана, ведь целевая аудитория «трудоголиков» сосредоточена именно там. В условиях ограниченности времени на принятие пищи люди готовы есть на бегу, но при этом думают о пользе для здоровья. Суп-шейк – это своеобразный компромисс для офисных работников.

**Не супом единым.** Потребительские предпочтения в России не откликаются на монокухню; даже в продвинутых проектах можно встретить в одном меню устрицы, кальяны и борщ. Клиент настроен получить широкий выбор в одном месте. В этих условиях проект вынужденно адаптировался и отказался от концепции одного продукта. Принято решение расширить меню, включить салаты, гарниры и десерты. В монопродукте основатели не видят финансово-устойчивой модели.

«Для увеличения минимальной суммы чека будем увеличивать ассортимент за счет других продуктов, – говорит Татьяна. – У нас дорогая себестоимость. Очень хотим кормить доступно, вкусно и натурально. Но пока сделать дешевле не получается».

Сейчас порция супа стоит 250–300 руб. за 300–400 мл. В идеале большинство супов предприниматели хотели бы продавать в пределах 200 руб. за 400 мл. А дорогие в производстве супы, такие как сливочно-лососевый, в который идет 600 г филе лосося на 1 л супа, продавать за 250 руб. Снизить цены в Soupmates рассчитывают, когда найдут помещение под собственный цех и откажутся от дорогой аренды (рис. 1).

Основные конкуренты такого проекта – все заведения общепита, работающие в том же ценовом сегменте. Каждый раз посетитель будет решать, купить на вынос суп в этой точке или салат и сэндвич у соседей. В итоге проект вынужден снижать издержки, так как клиент не готов платить за суп в стаканчике цену полно-

ценного бизнес-ланча с обслуживанием. Для многих суп в стаканчике – это тот же напиток, и цена должна быть соответствующая. Стандартная порция супа должна стоить в пределах 200 руб. А для привлечения массового потребителя хорошо иметь в меню один промосуп по цене, к примеру, 99 руб.

[ШЕЙК-СУПЫ](#)    [ТОПЛИНГИ](#)    [О НАС](#)    [КОНТАКТЫ](#)
+7 (495) 790 19 06

## Шейк-супы

 <p><b>Шейк-борщ "Home, sweet home"</b></p> <p>Наше прочтение традиционного борща с курицей</p> <p>140 р., 150 р.</p> <p><a href="#">Подробнее</a>    <a href="#">В корзину</a></p>	 <p><b>Морковно-кокосовый шейк-суп "Lewis Carrott"</b></p> <p>Нежнейший оранжевый шейк-суп на кокосовом молоке со вкусом лета</p> <p>140 р., 210 р.</p> <p><a href="#">Подробнее</a>    <a href="#">В корзину</a></p>	 <p><b>Тыквенно-имбирный шейк-суп "Pumpkin Pie"</b></p> <p>Сытный шейк-суп из сладкой тыквы с нотками имбиря</p> <p>140 р., 150 р.</p> <p><a href="#">Подробнее</a>    <a href="#">В корзину</a></p>	 <p><b>Чечевичный шейк-суп с карри "The Chi Energy"</b></p> <p>Яркий чечевичный шейк-суп с карри и хорошим настроением.</p> <p>140 р., 150 р.</p> <p><a href="#">Подробнее</a>    <a href="#">В корзину</a></p>
--	--	---	--

Рис. 1. Уникальное торговое предложение Soupmates<sup>1</sup>

Основатели Soupmates полны энтузиазма и не считают неудачный опыт коллег, продвигавших суповые проекты в двух столицах, и для себя черной меткой.

«Я верю фактам. Вижу выручку и количество продаваемых порций. Когда на мероприятиях мы стоим рядом с кулинарными грандами и модными брендами, я вижу, что у нас продажи идут значительно лучше. Это дает мне повод видеть перспективы», – поясняет Стоумов. Он считает, что Soupmates может стать самым прибыльным бизнесом из всех, которыми он занимался.

Сейчас выручка компании – около 1 млн руб. ежемесячно. Рентабельность проекта, по оценке Стоумова, – около 30%.

<sup>1</sup> См.: <http://soupmates.ru/>

## Задания и вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте, на какую ценность делают акцент в развитии идеи «супа в стакане» предприниматели?

2. В чем проблема развития предлагаемой бизнес-идеи? Какие «подводные камни» были недооценены предпринимателями?

3. Какие из приемов подойдут для вашего будущего предпринимательского проекта? Что полезно? В каких случаях применимы эти приемы формирования ценности?

## 2.3. Новые времена: идеи, модели, лидеры

Поколение Y, или миллениалы, – люди принципиально новой формации. Вместо работы с 9 до 18 они выбирают гибкий график, вместо карьеры на одном месте – постоянно осваивают новые профессии, вместо развлечений и излишеств – учатся, занимаются спортом и обязательно посещают психотерапевта. Они путешествуют и живут на несколько стран, легко превращают хобби в бизнес, заботятся об экологии, предпочитают платить за впечатления, а не за вещи. В бизнесе их главный драйвер – не деньги, а решение сложных задач, азарт быть первыми в своей сфере, сделать то, что до них казалось невозможным.

Самые быстрорастущие компании в мире основаны миллениалами. А что в России?

### Десять молодых предпринимателей, изменивших нашу жизнь

**1. Адам Ньюман: пересадил компании из офисов в коворкинги – WeWork, 40 лет.** Адаму Ньюману было 29 лет, когда он увидел в мировом финансовом кризисе возможность: компании закрывались, банки банкротились, а оставшиеся на плаву бизнесмены сокращали расходы как могли. Иммигрант из Израиля придумал, как им помочь: вместе с партнером решил открыть в Нью-

Йорке коворкинг. Причем Ньюман хотел не просто устроить офисное пространство и сдавать его по частям, а создать в нем сообщество людей, обменивающихся экспертизой.

Теперь WeWork называют одним из самых быстрорастущих стартапов, «убийцей» старой офисной модели. Сейчас в мире уже больше 35 тыс. коворкингов, их число растет на 13% в год. А WeWork в этом году готовится провести масштабное IPO.

**2. Брайан Чески: открыл для туристов частные дома и квартиры – Airbnb, 37 лет.** Первый сайт крупнейшего в мире сервиса аренды жилья был сделан за сутки: Брайан Чески с другом по колледжу решили подзаработать на посетителях дизайн-конференции в Сан-Франциско. Сдавая место для ночлега в своей собственной квартире, они увидели спрос и превратили это в бизнес.

За двенадцать лет Airbnb перевернул наши представления о поиске жилья для путешественников, предложив туристам, а потом и командировочным, жить в частных домах, а не в гостиницах. К 2019 г. в сервисе было сделано 500 млн бронирований.

**3. Николай Сторонский: придумал работающую альтернативу банкам – Revolut, 34 года.** В 2013 г. Николай Сторонский работал трейдером в Лондоне, путешествовал и терял сотни фунтов на комиссиях за транзакции и на обменных курсах. Ему это не нравилось, но найти удобную мультивалютную банковскую карту, которой они мог бы пользоваться за границей, Николай так и не смог, поэтому решил создать ее сам.

Он придумал сервис Revolut. Его миссия – перевернуть банковский мир. И 3,5 млн пользователей уже пользуются его услугами. Сервис позволяет конвертировать средства из одной валюты в другую по межбанковскому курсу, обменивать криптовалюты, совершать денежные переводы и многое другое. Все это обходится пользователям в десять раз дешевле, чем в банке. Какие-то услуги и вовсе бесплатны.

**4. Георгий Соловьев: научил сотни людей говорить по-английски – Skyeng, 29 лет.** Когда студент Георгий Соловьев

решил подтянуть английский и начал искать преподавателей, готовых заниматься с ним по скайпу, то обнаружил: занятие у провинциального учителя стоит меньше, чем у москвича. Именно тогда ему пришла в голову идея языкового стартапа для взрослых, в котором занятия были бы доступны людям с разными финансовыми возможностями. В 2012 г. Георгий вместе с четырьмя друзьями снял вместо офиса квартиру и приступил к созданию продукта.

Сейчас Skyeng – крупнейшая онлайн-школа английского языка в Европе (уже проведено 5 млн уроков), где преподают 6,3 тыс. учителей со всего мира. В прошлом году бизнес оценили в рекордные для рынка образовательных технологий \$100 млн. Теперь компания нацелилась на новую аудиторию – школьников, и планирует учить их математике.

**5. Максим Журило: сделал спорт модным в России – I Love Supersport, 34 года.** Все началось со школы бега I Love Running. Ее Максим Журило вместе с женой организовал спустя три года после того, как пробежал первый марафон. Инновационная модель обучения быстро начала пользоваться популярностью, и благодаря Журило и другим участникам этого рынка бегать марафоны стало модно. Если в 2012 г. в российских марафонах финишировали около 20 тыс. человек, то в 2017 г. – уже 260 тыс.

А Журило, набравшись опыта, учит взрослых не только бегу, но и триатлону, плаванию, лыжам и другим видам спорта. Его школы сегодня работают в девяти странах. Компания развивается по модели франшизы, а обучение в ней прошли уже более 35 тыс. человек.

**6. Джек Конти: дал возможность каждому монетизировать свой талант – Patreon, 35 лет.** Музыкант Джек Конти искал новый способ заработать на жизнь – реклама в его видео на YouTube не приносила много денег. В феврале 2013 г. со своим соседом по Стэнфорду он запустил сайт, с помощью которого поклонники могли переводить ему деньги. И в первые же несколько недель вместо обычных \$100 он получил \$5 тыс.

Сайт Patreon стал площадкой для талантливых творцов, которые не хотят пользоваться помощью рекламодателей. Работу над музыкой, картинами и другими произведениями искусства через него финансируют «патроны» – по подписке. Сейчас на сайте зарегистрированы 100 тыс. творцов, которых спонсируют 3 млн фанатов. По оценкам, в 2019 г. через сайт пройдет больше \$1 млрд пожертвований.

**7. Джеймс Уотт: совершил крафтовую революцию в пивоварении – Brewdog, 36 лет.** В 2006 г. Джеймс Уотт решил изменить мир пивоварения и предложил своему школьному другу Мартину Дики присоединиться. Вместе они начали варить необычное – крафтовое – пиво, отрицая традиционные правила в этой отрасли. И без усталости колесили по Великобритании, предлагая свой товар крупным ритейлерам.

Деньги на развитие друзья собирали с помощью краудфандинга. Их активность породила интерес к крафтовому пиву, вдохновила тысячи пивоваров по всему миру. А Уотт и его друг превратили хобби в большой бизнес. В 2020 г. они собираются перейти от IPA к IPO.

**8. Джастин Кан: создал индустрию киберстриминга – Twitch, 36 лет.** В 2007 г. Джастин Кан с тремя приятелями провел эксперимент: девять месяцев он транслировал видео о своей жизни в режиме реального времени. Эта затея вызвала ажиотаж, собрала большую аудиторию. И друзья создали площадку, где стримить могли все. А в 2011 г. выделили гейминг-контент в отдельную платформу – Twitch.

Уже через два года месячная аудитория геймерского сервиса составила 45 млн человек, а вскоре его купил Amazon за \$970 млн. Сейчас это самая популярная платформа для стриминга в мире. Рынок масштабный и быстро растет: в 2018 г. его объем составлял \$10 млрд, а в 2019 г. должен увеличиться еще на \$3 млрд.

**9. Роб Райнхарт: изобрел еду будущего – Soylent, 30 лет.** Райнхарт придумал Soylent из-за того, что ему надоело тратить много времени и денег на еду. Вместе с друзьями он изобрел

порошок, который нужно развести водой. В получившейся жидкости – все нужные белки, жиры, витамины и другие элементы.

Soylent взорвал рынок, став одним из главных претендентов на звание еды будущего. Компания рассчитывает превратить его в продукт ежедневного спроса и уже договорилась о продажах в Walmart, Amazon и на площадках других крупных ритейлеров. Хотя конкуренты не дремлют: компания Huel привлекает инвестиции на аналогичный продукт, а Beyond Meat и Impossible Foods всюю производят искусственное мясо.

**10. Виталий Бутерин: открыл новые возможности блокчейна – Ethereum, 25 лет.** Уроженца Коломны в блокчейн-мире называют гением. Он создал платформу смарт-контрактов Ethereum и эфир – самую популярную криптовалюту в мире после биткоина (его рыночная капитализация – \$9 млрд).

Сам Виталий Бутерин не считает себя предпринимателем, но именно смарт-контракты вывели индустрию блокчейна на новый уровень: это электронный протокол, обеспечивающий выполнение условий договора двумя сторонами. Платформа Ethereum сделала возможным их массовое использование. И тут же стали появляться новые площадки для составления смарт-контрактов. Даже Microsoft выпустил набор инструментов для создания контрактов на базе Ethereum.

### Задания и вопросы для обсуждения

Прочтите материалы, информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг»<sup>1</sup> и ответьте на вопросы:

1. Что такое бизнес-идея?
2. Чем бизнес-идея отличается от бизнес-модели?
3. Откуда появляется бизнес-идея?
4. Какие мифы о предпринимательской деятельности опровергает / подтверждает данная публикация?

---

<sup>1</sup> Лидеры в кедах: как миллениалы меняют бизнес и мир // Bussinesstolk. URL: <http://businesstalk.rbc.ru/article/3>

## **2.4. Развитие агропромышленного комплекса России: тенденции, возможности и перспективы**

«Агропром сейчас в шоколаде! Бизнес развивается как никогда», – подобного рода высказывания в адрес наших агропромышленных компаний раздаются регулярно. И это не случайно: планомерное развитие агрохолдингов в течение многих лет, приоритет агропрома в экономической политике государства, продуктовое эмбарго и девальвация рубля сделали свое дело: объем производства и переработки продовольствия в стране значительно выросли. Сегодня отечественный рынок продовольственных товаров имеет рекордный уровень цен в рублевом эквиваленте по всем продуктам, и это напрямую сказалось на росте рублевой выручки компаний.

Будет ли отрасль и дальше развиваться такими темпами? Скорее всего, динамика несколько стабилизируется, хотя бы потому, что не ожидается резких скачков курса валют (и, соответственно, нового роста цен на продовольствие), а крупные компании завершат очередные инвестиционные циклы, и до выхода на рынок большого объема новых производств должно будет пройти время. Однако заделы и идеи развития есть у всех, а рыночные перспективы по-прежнему обширны как в продуктовом, так и в географическом плане.

Лидерами отрасли являются компании «Мираторг», «Черкизово», «Агро-Белогорье», «Русагро» и другие российские предприятия. Большинство лидеров рынка сегодня полностью сами себя обеспечивают и производят конечную продукцию, которая идет в розницу. Эти компании отличает большое количество розничных брендов в ассортиментном портфеле.

Сегодня эффективной может быть только компания, которая контролирует весь процесс производства продукта: от заготовки кормов до реализации готовой продукции. Как правило, предприятия выбирают кластерное развитие в определенном регионе, чтобы минимизировать издержки на логистику. Российские компании агробизнеса планируют и дальше инвестировать в расширение и

модернизацию своих предприятий. И, судя по всему, объем и масштаб новых проектов будет только увеличиваться, что усилит процессы консолидации в отрасли.

Отечественные аграрии сходятся во мнении, что вступление России в ВТО произошло в одностороннем порядке: наш рынок мы открыли, а вот получить доступ на чужой забыли. А между тем только надежные перспективы экспорта могут сегодня обеспечить дальнейший рост масштабов производства продовольствия.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. От каких факторов зависят цены на российском продовольственном рынке? Какие факторы явились решающим для повышения конкурентоспособности российских товаров?

2. Какие эталонные стратегии используют компании российского агробизнеса?

3. Предложите эффективную организационную структуру для компании агропромышленной отрасли.

4. От каких рисков уходит производитель, контролирующий всю производственную цепочку?

5. Какие российские регионы являются перспективными для экспансии крупными игроками отрасли?

6. Какие страны являются перспективными для российских агропромышленных компаний при расширении экспортных каналов?

7. Какие риски стоят на современном этапе перед российским агробизнесом?

## **2.5. Bonodono – подарочные сертификаты: формирование ценностного предложения<sup>1</sup>**

Компания Bonodono работает на рынке Западной Сибири, и ее ценностное предложение заключается, прежде всего, в «угадыва-

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам официального сайта компании. URL: <https://tomsk.bonodono.ru/about/> (дата обращения: 01.02.2019).

нии» вкуса того, кому преподносится подарок. Компания работает в сегменте «впечатлений и развлечений». Основная идея простая – предложение подарочных сертификатов на различные мероприятия. Казалось бы, что здесь такого. Но данная бизнес-модель интересна с точки зрения ценообразования.

История компании началась в 2009 г. Отдых в Италии, карнавал и незабываемые впечатления – этот дух ярких эмоций и впечатлений предприниматели воплотили в подарках VonoDono. VonoDono – микс итальянского и испанского сленга и звучит, как удачный подарок.

Каталог подарков оформлен грамотно, здесь можно выбрать подарок-впечатление в зависимости от тематики, адресата, повода, цены – достаточно удобный фильтр.

Рассмотрим для примера акцию компании «Семейные ценности». Это хороший пример формирования набора. В сам продукт «Семейные ценности» входит 9 вариантов подарков, но для всех единая цена – 4 950 руб. Такое предложение достаточно удобно как для дарителя, так и для получателя подарка. Ведь известно, что сложность выбора подарка – большая проблема выбора: как можно выбирать, опираясь на чужой вкус. Компания VonoDono нашла элегантное решение проблемы – формирование набора впечатлений на выбор того, кому дарится такой сертификат.

Нажмем кнопку «узнать больше», и нам раскроется наполнение. Пока мы видим красивую картинку девочки, которая получает удовольствие, качаясь на качелях. Мы видим очень эмоционально окрашенную картинку и цену, которую надо заплатить за предлагаемую услугу. Предложение продумано до мелочей – снег (речь идет именно о зиме – за окном февраль), смеющаяся девочка, скидка на сертификат. По сути, каждый штрих дополняет ценность предложения, увеличивая общую выгоду от покупки.

Данное впечатление имеет следующие параметры: количество человек, время, место. Предложение конкретизируется – праздник с самыми близкими. Далее мы можем купить в один клик или продолжить просмотр. Визуализация ценностного предложения

грамотно продумана и отвечает на основные вопросы покупателя. Набор впечатлений для выбора включает 9 вариантов: фотосессия на свидании, семейная фотосессия, катанье на собачьих упряжках, фотосессия на аэродроме, мастер-классы, стрельба из лука. В нескольких вариантах предлагается фотосессия в разных локациях в зависимости от предпочтений обладателя сертификата<sup>1</sup>.

Цена сертификата «Семейные ценности» 4 950 руб. (и это еще со скидкой 1 000 рублей!), а внутри, например, фотосессия на 1 час, которая обойдется у других предпринимателей в Томске в 1 500 руб. или максимум в 3 000 руб. при необходимости аренды помещения на 1 час. Срок оказания услуги – 14 дней, как и предлагают фотографы на рынке, индивидуальные фотографы или фотостудии.

Таким образом, при организации компанией *BonoDono* набора впечатлений, который решает проблему дарителя с выбором на основе чужого вкуса (что экономит время и силы на поиски и снижает риски неудачного выбора подарка) цена «подарка» выросла в 1,5–3 раза (!).

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Что дало возможность компании *BonoDono* установить цену выше, чем в среднем на рынке на данную услугу?

2. Какие дополнительные «фишки» для потребителя предлагаются? Какова разница между ценой (себестоимость плюс прибыль) и ценностью для потребителя в денежном выражении?

3. Какие из приемов подойдут для вашего будущего предпринимательского проекта? Что полезно?

4. В каких случаях применимы рассмотренные приемы формирования ценности?

---

<sup>1</sup> Познакомьтесь с вариантами использования сертификата «Семейные ценности». URL: <https://tomsk.bonodono.ru/about/>

### Учебная литература к разделу

1. Гаврилов Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учебник для бакалавров. М. : Юрайт, 2019. 372 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/F1F8831C-0670-4C54-AA2F-D4438B80ECF9> (дата обращения: 02.11.2019).

2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели : 55 лучших шаблонов. М. : Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

3. Ильин А.Б., Леонтьева Л.С. Организация предпринимательской деятельности : [учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент»]. М. : Кнорус, 2019. 339 с.

4. Кузьмина Е.Е. Организация предпринимательской деятельности. М. : Юрайт, 2019. 417 с.

5. Кэган М. На крючке. Как создавать продукты-хиты. СПб. : Деловой бестселлер, 2015. 240 с.

6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей : настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

7. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства / [Н.Ю. Кониная и др.] ; под общ. ред. и с предисл. Н.Ю. Кониной. М. : МГИМО-Университет, 2018. 627 с.

## 3. Маркетинг

### 3.1. Продвижение на рынок нового товара

Натуральные биоэнергетические напитки на основе фитоадаптогенов относятся к конкурентоспособным продуктам питания с высокой пищевой и биологической ценностью, прогнозируемым составом и свойствами массового потребления и лечебно-профилактического назначения для различных возрастных и профессиональных групп населения.

***Проблемы, возникающие при потреблении энергетических напитков:***

– Современные энергетические напитки, представленные на рынке, содержат в своем составе такие вещества, как кофеин, таурин, теобромин, L-карнитин и глюкуронолактон. В «энергетиках» эти вещества содержатся в количествах, в десятки и сотни раз превышающих необходимую суточную норму для человека, что наносит огромный вред человеческому организму.

– Главный компонент синтетических энергетических напитков – кофеин, который в больших дозах вызывает бессонницу и привыкание. Наличие в некоторых из коктейлей таких консервантов, как E200, E299, которые «продляют жизнь» напитку, также неблагоприятно сказывается на человеческом организме. Ученые из Университета Техаса (США) установили, что энергетические напитки содержат кофеин и сахар в объемах, угрожающих работе сердечно-сосудистой системы, становятся причиной образования тромбов, а также способствуют проявлению агрессии.

– Основными потребителями энергетических напитков являются молодые люди – «будущее нации», поэтому вышеописанные вредные качества синтетических напитков несут угрозу как их

будущему здоровью и трудоспособности, так и здоровью их будущих детей.

– В настоящее время российский рынок натуральных энергетических напитков еще не сложился. Хотя способ изготовления натуральных энергетиков известен давно, широкомасштабного промышленного производства пока нет. География продаж отдельных натуральных энергетиков сосредоточена в Москве и Московской области.

***Конкурентные преимущества и решение отраслевых проблем.*** По сравнению с существующими на рынке энергетическими напитками новая линия биоэнергетических напитков на основе фитоадаптогенов отличается следующими преимуществами:

1. Натуральные биоэнергетические напитки изготавливаются из натурального отечественного сырья и не содержат в своем составе генетически модернизированных компонентов, синтетических красителей, вредных пищевых добавок.

2. Новая инновационная технология введения добавок полезных веществ из лекарственного сырья позволяет сохранить полезные свойства экстрактов лекарственных растений и пролонгировать их действие.

3. Исключительно ценным свойством новой линии биоэнергетических напитков является то, что действие фитоадаптогенов сказывается не только на физической выносливости, но и на умственной работоспособности, повышает длительную концентрацию внимания, цельность восприятия, обостряет слух и зрение, особенно ночью.

4. Биоэнергетические напитки на основе фитоадаптогенов могут быть использованы в качестве специализированного спортивного питания, повышая устойчивость организма к длительным физическим нагрузкам и для восстановления сил и энергии после тренировок.

5. Окончание действия биоэнергетического напитка не сопровождается упадком сил – напротив, исследования продемонстрировали уменьшение ощущения усталости, меньшее время восста-

новления сил и общее увеличение работоспособности при систематическом приеме напитков из лимонника китайского.

6. Ключевым преимуществом новых биоэнергетических напитков является то, что их адаптивное и тонизирующее действие не сопровождается истощением нервных клеток и не вызывает привыкания.

7. Благодаря широкомасштабному производству и обширной сети дистрибуции новые натуральные биоэнергетические напитки будут доступны жителям всех регионов России.

Таким образом, натуральный биоэнергетический напиток на основе фитоадаптогенов обладает рядом конкурентных преимуществ и имеет хорошие шансы выхода рынок не только сибирского региона, но и (при соответствующем комплексе маркетинговых мероприятий и достаточном бюджете на его реализацию) на федеральный уровень.

#### ***Описание компонентов***

*Адаптогены* – это биологически активные вещества естественного происхождения (в основном растительного), стимулирующие способность организма противостоять внутренним и внешним факторам стресса. Адаптогены помогают организму поддерживать стабильность жизненно важных внутренних параметров (гомеостаз) в переменных условиях окружающей среды.

Действие адаптогенов, компенсирующее воздействие стресса, многопланово. Адаптогены стимулируют динамику нервных процессов, повышают уровень неспецифического иммунного ответа, стойкость организма к неблагоприятным факторам окружающей среды (экстремальные температуры, токсины, радиация, шум, вибрации и т.д.), работоспособность и психическую устойчивость. Это позволяет смягчить ударную нагрузку на организм в фазе тревоги и продлить фазу адаптации к длительно воздействующим факторам на необходимое, в идеале неограниченное, время.

Ценным свойством адаптогенов из природных источников является отсутствие выраженных побочных эффектов, отрицательного последствия и лекарственной зависимости, что ставит их

в выгодное положение по сравнению со многими синтетическими препаратами.

В качестве природных адаптогенов выступают лимонник китайский (*Schisandra chinensis* (Turcz.) Baill.), родиола розовая, гуарана, элеутерококк.

Отмечено также, что физиологические показатели организма и динамика нервных процессов при приеме адаптогенов не выходят за пределы нормы – скорее, можно говорить об оптимизирующем эффекте. Адаптогены природного происхождения приобретают популярность сторонников активного образа жизни.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проведите анализ состояния и перспектив развития рынка энергетических напитков в мире и в России.
2. Выявите прямых и косвенных конкурентов. Проведите анализ конкурентной среды методом бенчмаркинг.
3. Исследуйте ценовую и ассортиментную политику на рынке энергетических напитков.
4. Выявите целевую аудиторию и провести сегментацию. Определите перспективные сегменты.
5. Определите атрибуты позиционирования, которые компания должна донести до своих потребителей (для каждого сегмента).
6. Составьте портрет (портреты) целевого потребителя.
7. Предложите цену (ценовой интервал) для нового продукта.
8. Нейминг: предложите название для нового продукта (проверьте на патентную чистоту по товарной группе).
9. Разработайте упаковку.
10. Предложите комплекс продвижения и сбыта для нового товара.

### **3.2. Когда у кумушек согласия нет**

*Описание для группы маркетологов.* Ваше предприятие – ОАО «Томское пиво» – одно из динамично развивающихся предприятий на рынке г. Томска. Несколько лет назад на заводе воз-

ника группа маркетинга. Первоначально она входила в отдел сбыта и состояла из двух человек – Александра Иванова и Владимира Петрова, энтузиастов своего дела, совмещавших свою работу с вечерним обучением в Высшей школе бизнеса Томского государственного университета.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению была разработана торговая марка пива под общим названием «Крюгер» взамен существующих («Старый Томск», «Пинта», «Воскресенское» и др.). По мнению А. Иванова и В. Петрова, данную марку проще раскручивать и продвигать на рынок, она легко запоминается и вызывает положительные ассоциации (Германия – страна, которая славится качеством и разнообразием данного продукта, один из мировых лидеров по производству различных сортов пива. Карл Крюгер – основатель завода – немец по происхождению). Молодые маркетологи были также в числе инициаторов и разработчиков новой марки пива «Большое», которое вот уже несколько лет является лидером продаж на рынке г. Томске и успешно конкурирует на ближайших региональных рынках. Также при их непосредственной инициативе и участии были проведены маркетинговые исследования томского рынка пива (рыночные исследования проводила Санкт-Петербургская консалтинговая фирма). А. Иванов и В. Петров хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований, показали знание дела, с их приходом на завод объем продаж стал постоянно увеличиваться.

Однако при всей успешности начатого ими дела они считали, что при доверии к ним со стороны руководства дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Более того, расширение производственных мощностей завода, перспективы выхода на рынки соседних регионов (прежде всего Новосибирская область, Кузбасс, Алтайский и Красноярский край, Приморский край), а также постоянно растущее предложение и конкуренция со стороны Московских и Санкт-Петербургских компаний определили необходимость увеличения штата работников и большей свободы в принятии решений, что требовало соответствующих полномочий.

Таким образом, назрела острая необходимость выделить отдел маркетинга в самостоятельное подразделение, подчиненное напрямую коммерческому директору. Ему же подчинялся и разросшийся отдел сбыта. Маркетологами были подготовлены проект Положения о службе маркетинга на заводе, новое штатное расписание отдела, должностные инструкции новых сотрудников. Начальником отдела маркетинга должен был стать В. Петров; А. Иванов (заместитель начальника) должен был вести всю исследовательско-аналитическую работу. Кроме того, из отдела сбыта должны были перейти во вновь созданный отдел два сотрудника отдела сбыта – Елена Кузнецова и Ольга Сидорова, соответственно занимающиеся рекламной работой и ценовой политикой. Условия перехода были согласованы, и никаких возражений со стороны коллег не было (наоборот, молодые сотрудницы проявили большой энтузиазм в отношении перехода в отдел маркетинга). В планах отдела маркетинга была и организация группы логистики в составе отдела в самом ближайшем будущем. Проблема сбыта при этом оставалась за действующим отделом сбыта, который возглавлял один из опытейших и уважаемых в администрации работников Александр Владимирович Федоров.

Такое разделение полномочий нашло полное взаимопонимание и поддержку со стороны руководства предприятия, которое прекрасно осознавало необходимость новой структуры на предприятии. Был подготовлен приказ по заводу о создании нового подразделения на ОАО «Томское пиво» – службы маркетинга.

Однако при обсуждении проекта приказа и проекта Положения об отделе маркетинга натолкнулись на активное сопротивление со стороны отдела сбыта.

### **Задание**

На сегодня назначено совещание между отделом сбыта и отделом маркетинга с участием коммерческого директора завода. На данном совещании будет обсуждаться основной пункт подготовленного отделом маркетинга Положения – разделение полномочий между отделом сбыта и

отделом маркетинга. Именно этот пункт вызывает главные возражения со стороны отдела сбыта.

Подготовьтесь к данному совещанию (в течение 30 мин.).

**Описание для группы сбыта.** Из рассказа начальника отдела сбыта – Александра Владимировича Федорова. «Наше предприятие – ОАО “Томское пиво” – одно из успешных и динамично развивающихся предприятий г. Томска. Несколько лет назад наш отдел, который я возглавляю уже много лет, взял в свой штат двух маркетологов, так как мы были заинтересованы, чтобы маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. И действительно, маркетологи неплохо справились с порученным им делом: наша новая торговая марка, под общим названием “Крюгер”, стала легко узнаваться? да и вывод на рынок новой марки пиво “Большое” можно считать одной из самых успешных маркетинговых решений последних лет. Объем продаж стал неуклонно расти, и это несмотря на острую конкуренцию на пивном рынке г. Томска. Проведенные нашими молодыми ребятами совместно с Петербургской консалтинговой фирмой два года назад маркетинговые исследования показали доминирование нашей продукции в г. Томске. Мое мнение, что это успехи всего коллектива предприятия.

Однако в последнее время наших молодых сотрудников из группы маркетинга Александра Иванова и Владимира Петрова захлестнули амбиции. Закончив факультет экономики и финансов Высшей школы бизнеса ТГУ, они решили, что, имея теперь уже два высших образования, могут претендовать на место в иерархии. Ими разработано Положение о новой структуре на заводе – отделе маркетинга, из которого видно, что новая служба будет находиться в привилегированном положении и всем давать рекомендации – что производить, в каком объеме, какую цену назначать, какую рекламную кампанию проводить. Более того, они забирают из моего отдела двух молодых сотрудниц (Елену Кузнецову и Ольгу Сидорову), которым наобещали интересной работы, высокой зарплаты и еще, наверно, что-нибудь...

Посмотрел я их “анкеты потребителей”, “матрицы стратегий”, “схемы позиционирования”. Что сказать? Выглядит красиво и для дипломной работы или для научной статьи в журнале сойдет. Но кто эти анкеты и матрицы заполнять будет? Кто эти “баллы значимости” расставит? Наш отдел от этой работы увольте. Мне мои сотрудники, с которыми мы работаем много лет и с которыми у меня полное взаимопонимание, прямо об этом говорят. Если мы будем этой книжной галиматъей заниматься, то у нас ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле – все-му голова. Нам же по своей бедности распыляться и дублировать работу незачем. А своих сотрудников я в обиду не дам, не позволю их превратить в технических работников, людей “второго сорта”. В. Петров как будущий начальник отдела маркетинга придумал еще какую-то группу логистики в своем отделе создать. Это вообще не понятно, что такое. Через год он подомнет под себя весь отдел сбыта, станет объединенным начальником единой службы и я, в лучшем случае, буду под руководством этих юнцов.

Отдел сбыта считает, что сейчас новая служба в таком виде, в каком она задумана по новому Положению, ничего позитивного заводу не даст, кроме дополнительных затрат, неразберихи в функциях и полномочиях».

### **Задание**

На сегодня назначено совещание между отделом сбыта и отделом маркетинга с участием коммерческого директора завода. На данном совещании будет обсуждаться основной пункт подготовленного отделом маркетинга Положения – разделение полномочий между отделом сбыта и отделом маркетинга. Именно этот пункт вызывает главные – мягко говоря – возражения с вашей стороны и со стороны работников отдела сбыта. Вы уже доложили обо всем директору и коммерческому директору предприятия, где Вы пользуетесь уважением и авторитетом.

Подготовьтесь к данному совещанию (в течение 30 мин.).

### Учебная литература к разделу

1. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов. М. : Юрайт, 2019. 570 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/EE1D03E0-11C3-4726-AB58-622E556B1BF5> (дата обращения: 02.11.2019).
2. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2018. 457 с.
3. Карпова С.В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров. М. : Юрайт, 2019. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/13BCAB7C-D84E-46E7-B99C-EA589B880F5D> (дата обращения: 02.11.2019).
4. Короткова Т.Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2016. 256 с.
5. Наумов В.Н. Маркетинг : учебник. М. : ИНФРА-М, 2016. 320 с.

## 4. Операционный менеджмент

### 4.1. Выделение процессов торгово-производственной организации<sup>1</sup>

Некая торгово-производственная компания пригласила консультантов для того, чтобы «описать и оптимизировать бизнес-процессы компании», – формулировка одного из акционеров компании. Акционеры компании имеют несколько таких компаний, разделенных по видам бизнеса и регионам. Консультанты были приглашены в одну из них.

*Численность компании.* Общая численность сотрудников компании составляет около 550 человек.

*Руководство компанией.* Компанией управляют наемный генеральный директор и четыре исполнительных директора по направлениям. Эти пять человек и представитель акционеров составляют высший орган руководства компании – Совет директоров. Собрания Совета директоров проводятся не реже одного раза в месяц, но регулярность собраний не установлена. Над Советом директоров существует орган управления – Совет акционеров. Совет акционеров собирается еженедельно. На Совете акционеров генеральные директора компаний отчитываются перед акционерами об итогах работы за прошедшую неделю.

*Характер деятельности компании.* Компания ведет торгово-закупочную и производственную деятельность на рынке товаров FMCG (группа товаров повседневного спроса). Примерно половину дохода компания получает от производственной деятельности.

---

<sup>1</sup> Текст кейса заимствован: Громаков Е.И., Солдатов А.Н., Александрова Т.В. Управление процессами : [учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 221400 – Управление качеством]. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2013. 286 с.

Произведенные товары компания продает оптом в торговые сети. Своих розничных магазинов компания не имеет. Вторая половина дохода поступает от торгово-закупочной деятельности в том же сегменте рынка. Компания закупает и продает как товары сектора FMCG, так и сырье и полуфабрикаты для их производства.

Компания существует на рынке более семи лет. Имеет устойчивый спрос на свою продукцию и услуги.

*Предварительная информация о компании.* После первой встречи консультантов и руководства компании выяснилось следующее.

1. Представитель акционеров проводит в компании около 70% своего времени. Имеет на территории головного офиса компании свой кабинет. Является одним из основателей данного бизнеса и практически постоянно вмешивается в оперативное управление компанией «через голову» генерального директора. Часть руководителей подразделений за решением вопросов обращаются непосредственно к представителю акционеров.

2. В компании высокая текучесть кадров. Точная цифра неизвестна, но, по оценке начальника отдела кадров, за год меняется до 10–12% персонала. За последние два года в компании поменялись три генеральных директора и пять исполнительных директоров.

3. Организационная структура компании была составлена два года назад, после этого не пересматривалась и давно устарела. Положения о подразделениях и должностные инструкции составляли сотрудники отдела кадров на основе типовых положений и инструкций. Эти документы носят формальный характер, хранятся в отделе кадров и в практической работе не используются.

4. В компании есть система бюджетирования, но, по оценке финансового директора, она находится в стадии доработки и освоения методик бюджетирования руководителями.

5. Инструкциями о порядке выполнения работ и операций обеспечены все сотрудники, правда, некоторые инструкции немного устарели, но их пересматривают и перерабатывают сотрудники отдела развития, так как все остальные менеджеры «должны работать и приносить прибыль организации».

6. Собственный отдел безопасности в компании отсутствует, так как заключен договор с охранным агентством, которое выполняет все необходимые функции.

*Результаты обследования компании консультантами.* По результатам обследования компании консультантами были выявлены следующие основные функции, выполняемые подразделениями (табл. 1).

Таблица 1

**Функционал компании**

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
1	<i>Аппарат генерального директора</i>			
1.1	Отдел развития	8	Начальник отдела развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ информации о ходе работ и подготовка данных для совета директоров.</li> <li>2. Анализ и подготовка заключений по проектам и бизнес-планам.</li> <li>3. Документирование и контроль выполнения планов, мероприятий и решений совета директоров.</li> <li>4. Подготовка предложений о реорганизациях и поддержание структуры компании в актуальном виде.</li> <li>5. Выпуск корпоративной интернет-газеты</li> </ol>
1.2	Юридический отдел	5	Главный юрисконсульт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Юридическая поддержка деятельности компании.</li> <li>2. Участие в претензионной и рекламационной работе с потребителями и поставщиками.</li> <li>3. Участие в работах по оптимизации налоговых и таможенных платежей.</li> <li>4. Представление интересов компании в судебных и других государственных органах</li> </ol>
1.3	Секретариат	4	Административный директор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Секретари на рецепшен.</li> <li>2. Ведение внешней деловой переписки.</li> <li>3. Курьерская служба.</li> <li>4. Организационные вопросы деятельности директора</li> </ol>

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
2	<i>Коммерческий директор</i>			
2.1	Отдел маркетинга	15	Начальник отдела маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследование и анализ рынков сбыта продукции.</li> <li>2. Поиск клиентов на производимую и продаваемую продукцию.</li> <li>3. Проведение рекламных кампаний и выставок.</li> <li>4. Разработка и представление на совет директоров планов и мероприятий по новым видам продукции и материалам.</li> <li>5. Планирование продаж</li> </ol>
2.2	Отдел закупок	25	Начальник отдела закупок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закупки сырья и материалов для производства.</li> <li>2. Закупки сырья, материалов и продукции для перепродажи.</li> <li>3. Закупки вспомогательных материалов для обеспечения деятельности компании</li> </ol>
2.3	Отдел логистики	4	Коммерческий директор	Организация перевозок закупленных товаров и готовой продукции внешними перевозчиками
2.4	Таможенный отдел	3	Коммерческий директор	Таможенное оформление поступающих и отправляемых грузов
2.5	Отдел продаж	24	Начальник отдела продаж	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продажи производимой продукции.</li> <li>2. Продажи закупленных материалов и продукции.</li> <li>3. Поиск клиентов и заключение договоров</li> </ol>
2.6	Складская служба	40	Начальник складской службы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приемка, хранение и отпуск сырья и материалов (2 склада).</li> <li>2. Приемка, хранение и отгрузка готовой продукции и закупленной продукции (1 склад)</li> </ol>

Продолжение табл. 1

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
3	<i>Производственный директор</i>			
3.1	Производство	220	Начальники цехов	1. Планирование производства по заказам отделов продаж и маркетинга. 2. Производство продукции (3 цеха)
3.2	Служба главного инженера	65	Главный инженер	1. Обеспечение работоспособности производственного оборудования. 2. Обеспечение производства энергоресурсами. 3. Обеспечение реконструкции, ремонтных и строительных работ для компании. 4. Метрологическое обеспечение производства
3.3	Отдел главного технолога	15	Главный технолог	1. Разработка, внедрение и контроль за исполнением технологии производства продукции, а также хранения и транспортировки материалов. 2. Участие в разработке новых продуктов. 3. Выпуск документации на продукцию
3.4	Служба качества	18	Начальник ОТК	1. Контроль качества продукции. 2. Входной контроль сырья и материалов. 3. Сертификация продукции
4	<i>Финансовый директор</i>			
4.1	Бухгалтерия	13	Главный бухгалтер	1. Ведение бухгалтерского учета. 2. Учет движения материальных средств. 3. Проведение инвентаризации. 4. Составление отчетности для налоговых органов. 5. Инкассация наличного оборота (з/плата, командировки и т.д.)

№	Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
4.2	Финансовый отдел	12	Начальник финансового отдела	1. Финансовый анализ деятельности компании. 2. Составление проекта бюджета и контроль исполнения бюджета. 3. Финансовая оценка проектов и бизнес-планов. 4. Контроль финансово-хозяйственной деятельности подразделений
4.3	Отдел IT-обеспечения	8	Начальник отдела IT-обеспечения	1. Обеспечение функционирования средств связи. 2. Обеспечение поддержки функционирования учетных программ. 3. Проведение доработок в программном и аппаратном обеспечении по заявкам служб и подразделений
5	<i>Административный директор</i>			
5.1	Транспортный отдел	30	Начальник транспортного отдела	1. Обеспечение локальных перевозок готовой продукции и материалов клиентам. 2. Обеспечение деятельности компании автотранспортом
5.2	Административно-хозяйственный отдел	20	Начальник административно-хозяйственного отдела	Обеспечение функционирования офисного помещения в головном офисе
5.3	Отдел кадров	8	Начальник отдела кадров	1. Обеспечение подбора и подготовки персонала. 2. Кадровый учет

Консультантами была составлена организационная структура компании, изображенная на рис. 2.

При построении оргструктуры компании и далее при выделении процессов компании консультантами не принимались во внимание схема владения юридическими лицами, входящими в состав компании, и схемы взаиморасчетов между этими юридическими лицами. В оргструктуре и схеме процессов подразделения и долж-

ностные лица названы по их фактическому функциональному назначению, т.е. так, как будто компания состоит из одного юридического лица.

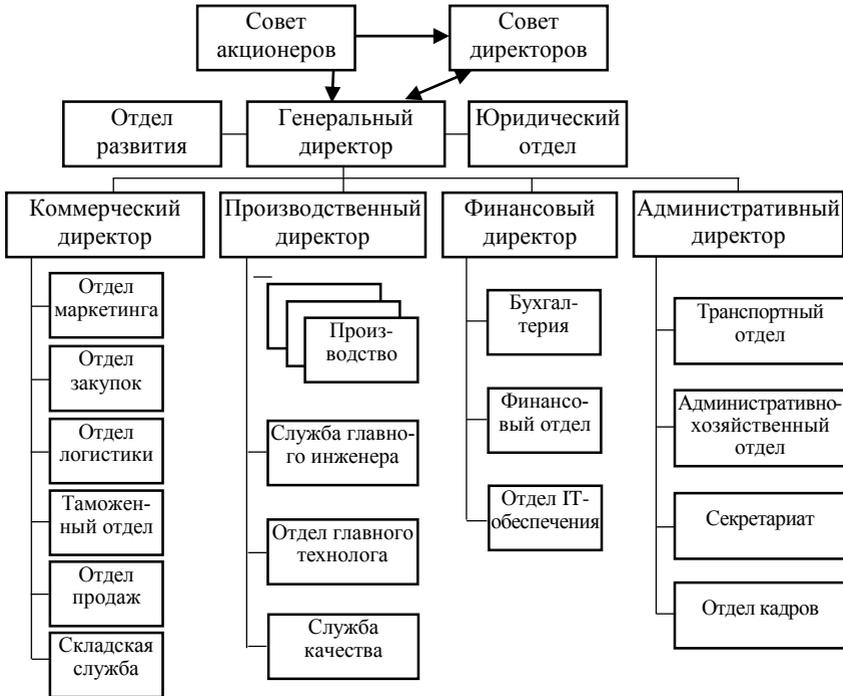


Рис. 2. Организационная структура компании

По результатам обследования установлено следующее:

- секретариат в основном обеспечивает функционирование верхнего уровня управления, поэтому в таблице отнесен к аппарату генерального директора, хотя подчиняется напрямую административному директору;
- отдел логистики и таможенный отдел из-за малой численности подчиняются напрямую коммерческому директору;
- производственному директору подчиняются начальники трех цехов, производящих три основные группы продукции.

### Задания и вопросы для обсуждения

1. Обозначьте проблему(ы), причину(ы) и решение(я).
2. Выделите необходимые процессы для наиболее эффективного функционирования компании
3. Изобразите схему их взаимодействия и заполните таблицу (табл. 2).

Таблица 2

#### Бизнес-процессы компании

№	Название процесса	Входящие структурные подразделения	Владелец процесса	Тип процесса	Вход	Выход
1	2	3		4	5	6

4. Произведите расчет возможного эффекта и затрат.
5. Проведите аудит второй стороны

## 4.2. Японское производство велосипедов по индивидуальным заказам<sup>1</sup>

У вас есть велосипед? А подходит ли он вам «на все сто»? А хотели бы вы иметь другой? Если вы готовы заплатить на 20–30% больше, чем вам пришлось бы отдать за такую же машину обычного массового производства, то у вас есть возможность приобрести двухколесное чудо фирмы Panasonic, созданное с учетом вашего роста и веса и оформленное в выбранной вами цветовой гамме. И такой велосипед можно получить в течение всего трех недель (и даже двух, если вы находитесь в Японии). Все это стало возможным благодаря процессу, получившему среди специалистов название Panasonic Individual Customer System (PICS), что можно перевести как «Система индивидуального подхода к клиентам фирмы Panasonic». В этом процессе задействованы компьютерные

---

<sup>1</sup> Текст кейса заимствован: <https://pandia.ru/text/81/226/47342.php>

системы, роботы и небольшие группы специалистов, которые производят эксклюзивные модели велосипедов на фабрике компании National Bicycle Industrial Company, расположенной в городе Кокубу, Япония.

Компания National Bicycle Industrial Company (NBIC) является филиалом гиганта Matsushita, специализирующегося на электронной продукции, и выпускает велосипеды под торговой маркой Panasonic с 1987 г. После внедрения системы индивидуального заказа (Personalized Order System – POS) на японском рынке (упомянутая выше система PICS была разработана позже, уже для зарубежных рынков) фирма стала объектом пристального международного внимания как классический пример массового выпуска продукции по индивидуальным заказам (Mass Customization), т.е. производства в соответствии с заказом на одну единицу продукции.

Сегодня на фабрике работает всего 21 специалист. Она оснащена автоматизированной системой консультирования и способна производить на основе 18 базовых моделей гоночных, дорожных и горных велосипедов 8 млн различных вариаций. При этом заказчику предоставляется возможность выбрать любой из 199 типов цветного оформления, и машину могут изготовить для покупателя практически любого роста и веса.

Система PICS работает следующим образом. Клиент посещает свой местный магазин велосипедов фирмы Panasonic, где его измеряют с помощью специального прибора. Затем владелец магазина по факсу отправляет все данные в лабораторию. Там оператор вводит все технические характеристики в компьютер, который автоматически создает уникальную светокопию и выводит штрихкод. (На создание светокопии с использованием системы автоматизированного проектирования уходит около трех минут. Чтобы представить, насколько это быстро, достаточно сравнить данный показатель с тремя часами, которые требовались для выполнения этой работы группе чертежников без компьютеризации операции.) Далее штрих-код наносится на металлические детали с соответ-

ствующими техническими характеристиками, которые впоследствии станут велосипедом с конкретной спецификацией. На различных стадиях процесса рабочие с помощью штрих-кода и сканера могут получить сведения о конкретных требованиях клиента. Эта информация, выведенная на экраны электронных терминалов, подается непосредственно на управляемое компьютерами оборудование, которое, считав код, определяет, что данная комплектующая относится к конкретному велосипеду, и указывает роботу, каким образом следует ее присоединить, либо покрасочной машине – какой образец расцветки использовать.

Несмотря на широкое применение компьютеров и роботов процесс создания велосипеда автоматизирован не полностью. Так, например, сварка шестерней и окончательная сборка производятся вручную. Кроме того, на каждую единицу продукции мастер через сетчатый трафарет наносит фамилию будущего владельца. Полный цикл производства и сборки одного велосипеда занимает 150 минут, и фабрика способна выпускать до 60 машин в день. Следует заметить, что на другой фабрике этой же компании, специализирующейся на серийном выпуске велосипедов (которая, кстати, обеспечивает 90% годового производства фирмы), на изготовление единицы продукции затрачивается всего 90 минут. Конечно, тут у вас может возникнуть вопрос, почему покупателю приходится ждать три недели, как это было сказано выше, если создание велосипеда занимает меньше трех часов. Генеральный менеджер по продажам компании NBIC ответил на него следующим образом: «Мы могли бы сократить время ожидания, но нам хочется, чтобы люди какое-то время пребывали в возбужденном состоянии ожидания чего-то поистине особенного».

Чтобы обеспечить в процессе выпуска продукции по заказу максимально индивидуальный подход, фабрика поддерживает непосредственные контакты с заказчиками. Сразу после получения от покупателя заказа вместе с компьютерным рисунком будущего велосипеда ему отправляют письмо с благодарностью за то, что он выбрал продукцию именно этой фирмы. Спустя три месяца он по-

лучает еще одно послание с просьбой поделиться своим мнением о качестве покупки. И, наконец, через год фирма отправляет покупателю поздравление с «первым днем рождения» его велосипеда.

В настоящее время компания NBIC рассматривает возможность расширения описанной выше системы на всю свою велосипедную продукцию, а фирма Matsushita собирается применить такой подход в сфере промышленного машиностроения.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Выделите основные, вспомогательные и обслуживающие производственные процессы.
2. Определите и обоснуйте типы операционных систем.
3. Рассчитайте циклы процессов.
4. Обоснуйте резервы сокращения циклов процессов.

### **Учебная литература к разделу**

1. Беляев А.М. Производственный менеджмент. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата : в 2 ч. / отв. ред. А.М. Беляев. М. : Юрайт, 2018. Ч. 1. 404 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/082AA38D-6186-4414-93AB-2392F2C77748> (дата обращения: 19.03.2019).
2. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. М. : Альпина Паблишер, 2012. 640 с.
3. Сазерленд Дж. Scrum : революционный метод управления проектами. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с.
4. Крылов А.Н. Производственный менеджмент. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата : в 2 ч. М. : Юрайт, 2018. Ч. 2. 174 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/B5F2C2F5-F9FC-434B-85BB-BC1A6B7181FA> (дата обращения: 19.03.2019).
5. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2013. 187 с.
6. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. М. [и др.] : Диалектика, 2019. 1094 с.

## 5. Логистика

### 5.1. Выбор поставщика косметического концентрата

Галина Казакова взглянула на часы. Оставалось только два часа до ее встречи с непосредственным руководителем – заместителем генерального директора по закупкам АО «Сибкосметика» Андреем Орловым. Она все еще сомневалась, стоит ли ей рекомендовать провести замену поставщика, известного по всей России производителя концентрата шампуня, на местного производителя. Как координатор группы снабжения, Галина ежегодно пересматривала договоры с поставщиками для производства «Сибкосметикой» товаров под маркой «Утренняя роса». В начале января она обдумывала вопрос прекращения сотрудничества с крупной, расположенной в Ленинградской области, компанией-производителем косметического сырья и концентратов «Аметист», с тем чтобы обеспечить поставку концентрата с более низкой стоимостью для производства нового шампуня от перхоти под уже известной маркой «Утренняя роса» от местного производителя.

*АО «Сибкосметика».* Компания была создана в 1990 г. С тех пор она постоянно развивает свое производство и розничную сеть в сибирском регионе. В настоящее время «Сибкосметика» владеет 35 торговыми точками и планирует дополнительно открыть еще 5–10 торговых отделов в течение ближайшего года. Через собственную торговую сеть «Сибкосметика» продает парфюмерно-косметическую продукцию различных торговых марок в большом ассортименте. Стратегия этого акционерного общества направлена на дальнейшее развитие розничной сети. У «Сибкосметики» достаточно прочные финансовые позиции, и компания использует любую возможность, которая способствует росту прибыли.

*Торговая марка «Утренняя роса».* Одной из возможностей увеличения прибыли в связи с ростом розничных продаж для «Сиб-

косметики» является развитие торговой марки «Утренняя роса». С 2012 г. «Сибкосметика» активно стала развивать свою новую линию продукции с маркой «Утренняя роса». В настоящее время выпускается 15 видов продукции этой торговой марки. Компания гордится тем, что может предложить покупателям продукцию, сопоставимую по качеству и дизайну с продукцией известных отечественных производителей, по ценам на 20–30% ниже. Преимущество в цене возникает из-за того, что закупка косметического сырья и концентратов осуществляется «Сибкосметикой» непосредственно у производителей. Линия «Утренняя роса» привлекательна для компании по ряду причин. Норма прибыли по этой продукции в среднем достигает 40%. Для сравнения: у большинства отечественных производителей аналогичной продукции средний уровень прибыльности обычно не превышает 25%. Производственная линия «Сибкосметики» работает без сбоев. Ответственность за все аспекты развития новой продукции и дополнительные инвестиции лежали на самой компании «Сибкосметика». В связи с этим ее руководство было намерено использовать любую возможность для роста продаж новой продукции под уже известной покупателю торговой маркой.

*Источник снабжения для продукции с торговой маркой «Утренняя роса».* Компания «Сибкосметика» заключила соглашения о поставках с девятью компаниями. Ряд соглашений имел форму контрактов, в то время как другие пока являлись протоколами о намерениях с производителями косметического сырья и концентратов. Процесс разработки соглашения об источнике снабжения для продукции под торговой маркой «Утренняя роса» начинался в с идеи о выпуске не просто новой продукции, а новой линии с особой маркой. Эта идея возникла внутри компании. Когда она была одобрена, компания «Сибкосметика» объявила конкурс предложений от производителей косметического сырья и концентратов. «Сибкосметика» внимательно проанализировала потенциальных поставщиков, с тем чтобы удостовериться, что они способны поставлять нужную продукцию, сопоставимую по качеству с про-

дукцией крупных российских производителей. Руководство «Сибкосметики» понимало, что они должны продавать продукцию по цене, которая обеспечивает удовлетворительную норму прибыли.

В результате анализа предложений в качестве поставщика косметического сырья и концентратов была выбрана компания-производитель «Аметист», расположенная в Ленинградской области. С ней был подписан протокол о намерениях на поставку. Компания «Сибкосметика» предоставляла поставщику спецификацию, на основе которой производитель формировал свои поставки. Концентраты шампуней в крупной упаковке доставлялись «Сибкосметике» на условиях «франко – центральный склад покупателя». Непосредственно в производственных подразделениях «Сибкосметики» продукция доводилась до товарного вида, оформлялась и упаковывалась, а затем отправлялась в розничную сеть. Достаточно высокий уровень автономии поставщика приводил к необходимости ежегодного пересмотра соглашений об источнике поставок.

*Конкурс заявок на поставку концентратов для производства новой продукции.* В прошлом месяце Галина Казакова провела ревизию отчетов о деятельности компании «Аметист». Она выяснила, что после ряда просьб от «Сибкосметики» улучшить условия поставок (сократить сроки и уменьшить партии поставок) компания «Аметист» дала понять, что не собирается менять те условия, на которых компании договорились работать первоначально. Просьбы об изменении условий поставок были связаны с отдаленным местом расположения поставщика. В начале января компания «Сибкосметика» объявила о приеме предложений от других потенциальных поставщиков концентратов шампуней. Спецификации были разосланы всем предприятиям, способным производить данную продукцию. Компания «Аметист» была уведомлена о проведении конкурса заявок заранее, и ее просили прислать предложение в те же сроки, что и для всех других фирм.

*«Аметист».* По существующему договору с «Аметистом» компания «Сибкосметика» для своей торговой марки «Утренняя роса»

должна заказывать полный контейнер концентрата шампуня (100 двухлитровых флаконов). Хотя шампуни «Сибкосметики» считаются хорошо раскупаемой продукцией, объемы ежегодных продаж составляют в пересчете на концентрат не более 20 тыс. флаконов. Галина посчитала, что затраты на хранение товара на складе составляют 2% его стоимости, и понимала, что на это уходит значительная сумма денег. Более того, 2–4 недели обычно уходило на размещение очередного заказа и согласование конкретных условий в связи с ним, что также вызывало ряд проблем. Были случаи, когда склад «Сибкосметики» оставался без запасов сырья, ожидая в течение нескольких дней прибытия очередного контейнера.

Галина не понимала, почему такая крупная компания, как «Аметист», так неохотно идет навстречу просьбам «Сибкосметики» по улучшению условий поставок. И хотя по качеству получаемой продукции к поставщику не было претензий, Галина Казакова ожидала, что какой-либо другой производитель косметического сырья, расположенный ближе к компании «Сибкосметика», мог бы предложить более привлекательные условия. Эта перспектива привлекала еще и потому, что соглашение с компанией «Аметист» не носило формы долгосрочного контракта, поэтому Галина решила, что ее компания не имеет юридических обязательств по продолжению закупок исключительно у компании «Аметист».

«Люкс+». Среди полученных на конкурс предложений наиболее привлекательные условия были предложены местной компанией «Люкс+». Она согласилась на те же условия по оплате, что действовали для компании «Аметист». При этом компания «Люкс+» предложила ряд преимуществ.

Первым преимуществом была стоимость продукции. Как показано в таблице, компания «Люкс+» снизила цену по сравнению с компанией «Аметист» на все виды концентратов для шампуней. Разница в цене оказалась еще более привлекательной, так как были предложены цены на концентраты за флакон емкостью 2,25 л. Галина подумала, что это прекрасная возможность сделать ставку на лучшую по стоимости продукцию для потребителя.

**Сравнение поставщиков концентрата шампуня**

Поставщики	«Аметист»		«Люкс+»	
	Объем одного флакона, л	Цена за флакон, руб.	Объем одного флакона, л	Цена за флакон, руб.
Обычный	2	240	2,25	230
Ароматизированный	2	260	2,25	240
От перхоти	2	280	2,25	255

Вторым преимуществом была гибкость в условиях поставки. По предложенному варианту соглашения компания «Люкс+» предлагала поставку уже на следующий день после получения заявки без ограничений по минимальной партии поставки. Компания «Люкс+» могла предложить такие благоприятные условия в связи с тем, что производственные цеха этой компании были расположены недалеко от центрального склада компании «Сибкосметика».

Галина приветствовала возможность поддержать небольшую местную компанию. Если бы договор с новым поставщиком был заключен, то для него это был бы крупный заказ на производство. В ходе своего визита на «Люкс+» Галина осталась довольна порядком на производстве, однако не могла игнорировать относительно небольшой масштаб бизнеса «Люкс+» по сравнению с «Аметистом».

*Дилемма.* Галина знала, что ее компания позиционирует себя как приверженец долгосрочных отношений с поставщиками. Именно так складывались отношения с компанией «Аметист» в течение последних лет. И хотя этот принцип не являлся в компании догмой, Галина не была уверена, что руководство поддержит ее предложение о замене постоянного поставщика на небольшую местную компанию.

**Задания и вопросы для обсуждения**

1. С какой проблемой столкнулась Галина Казакова?
2. Каковы причины ее неудовлетворенности условиями поставки компании «Аметист»?

3. Проанализируйте факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор поставщика для компании «Сибкосметика».

4. Какие сильные и слабые стороны есть у каждого из рассматриваемых поставщиков?

## 5.2. Изменения в политике формирования запаса комплектующих

Перед Сергеем Демидовым, сотрудником отдела закупок компании МАБ, стояла задача составить рекомендацию. Через 8 месяцев компания МАБ должна была остановить производство бензопилы МАБ-2. Сергей располагал шестью неделями для выработки рекомендаций по поводу политики запаса в отношении запчастей, которые могли понадобиться для обслуживания пил МАБ-2 после остановки их производства.

*Компания МАБ.* МАБ работает в Екатеринбурге и является небольшим производителем электропил. Модели, которые производила МАБ, были утверждены материнской компанией ЭЛЕКТРА (Москва) и компанией СИБКОМ из Новосибирска, которая, будучи по размерам такой же, как МАБ, вместе с ней входила в состав холдинга. В новом году МАБ планировала произвести 110 тыс. различных изделий на продажу для дилеров электропил через сеть дистрибьюторов компании ЭЛЕКТРА и для более крупных продавцов.

*Изделие МАБ-2.* МАБ-2 – это средняя по размерам электропила, предназначенная для применения в домашнем хозяйстве. Она появилась на рынке 4 года назад и продавалась через сеть дистрибьюторов в России и СНГ. Объем продаж оставался достаточно постоянным, примерно на уровне 30 тыс. изделий в год. В настоящее время модель начала устаревать, и ЭЛЕКТРА решила прекратить производство. Производство последней партии продукции в объеме 15 тыс. изделий будет завершено в течение следующих 8 месяцев, однако все комплектующие для этого производства должны быть заказаны в течение ближайших шести недель.

*Процесс закупки комплектующих.* Компания МАБ имеет в запасе приблизительно 3 500 различных комплектующих для пил, которые она производит. Дополнительно 7 500 различных комплектующих находятся в запасе для удовлетворения потребности в сервисном обслуживании тех моделей, производство которых прекращалось. Хотя комплектующие имеют невысокую стоимость изготовления, расходы на организацию их производства достаточно высоки. Поэтому поставщики (производители оригинальных комплектующих) требовали минимального объема заказа по некоторым видам продукции в 50 тыс. изделий. МАБ использовала ABC-систему планирования потребностей в сырье для управления стандартными изделиями.

Стоимость комплектующих типа А: выше 200 руб.

Стоимость комплектующих типа В: от 100 до 200 руб.

Стоимость комплектующих типа С: ниже 100 руб.

Процент выхода из строя комплектующих в период гарантийного сервисного обслуживания:

- для группы А: 15%;
- для группы В: 25%;
- для группы С: 60%.

Там, где это возможно, МАБ предпочитала сотрудничать с производителями оригинальных комплектующих, с тем чтобы сэкономить на цене закупки. Однако при этом расходы на содержание запаса составляли 40–45% от общих затрат на производство продукции, и в существующем складе не хватало места. В идеале МАБ предпочитала оборачивать свои запасы 4 раза в год, но высокий минимальный объем заказа по некоторым комплектующим часто затруднял это.

Альтернативой производителям оригинальных комплектующих была работа на заказ с небольшими мастерскими. Мастерские производили изделия малыми партиями, но по стоимости они были в 2–3 раза дороже, чем у производителей оригинальных комплектующих. В этом случае получалось, что некоторые комплектующие типа С приходилось классифицировать как тип А, если

они производились мастерской на заказ. Для некоторых изделий необходима была специальная краска, и они не могли производиться мастерскими вообще.

*Ремонт электропил.* Пилы ремонтировались дилерами, осуществлявшими их продажу. Крупные розничные клиенты также заключали контракты на ремонт с дилерами. Дилеры заказывали запчасти для ремонта у компании МАБ. МАБ установила стандартный предел дилерской скидки в размере 30% от цены изделия. Цены на изделия были фиксированными на 12 месяцев и основывались на расходах по производству оригинальных комплектующих у поставщиков.

*Решения по запасу запчастей для МАБ-2.* В результате решения компании ЭЛЕКТРА о прекращении производства Сергей Демидов должен был рекомендовать политику поддержания запаса запчастей для МАБ-2. Он определил, что для МАБ-2 необходимо приблизительно 250 видов комплектующих, которые не используются больше ни в какой другой модели. Для большинства узлов потребности для ремонта были 10–20 запчастей в год, однако около 50 видов запчастей использовались значительно чаще. Одна из таких деталей – цилиндр сцепления. Во время принятия решения в год требовалось приблизительно 2 тыс. цилиндров сцепления стоимостью 240 руб. от производителя (мастерская могла производить такие изделия по цене в три раза дороже). Требуемый объем производства этой наиболее часто заменяемой детали – 15 тыс. изделий в год.

Первой задачей Сергея было определение соответствующего периода, в который необходимо поддерживать запас запчастей. Он знал, что в среднем МАБ-2 функционирует 4–5 лет, но он также понимал, что некоторые пилы эксплуатируются редко и, следовательно, служат гораздо дольше. Хотя компания МАБ юридически не должна обеспечивать никакого запаса запчастей, было очевидно, что для того, чтобы удержать клиентов, необходимо обеспечить запчасти на несколько лет вперед. Более того, пилы имели гарантию на 6 месяцев после срока продажи дистрибьюто-

ром. Сергей полагал, что пилы могут лежать почти год на полках дистрибьюторов, пока не будут проданы. На основании этих фактов, сколько лет после остановки производства МАБ должна предлагать запчасти?

Установление горизонта обслуживания было только одной из трудных задач. Сергей размышлял, как можно подсчитать количество запчастей, которое могло бы потребоваться после срока обслуживания, и какие факторы повлияют на потребность в комплектующих. Он знал, что запчасти для производства конечной продукции должны быть заказаны в течение шести недель у производителя оригинальных комплектующих, и размышлял, нужно ли ему заказывать дополнительный объем для удовлетворения потребности в сервисном обслуживании. Хотя производственные мощности компании МАБ были не особенно велики, все равно дешевле было использовать услуги производителя оригинальных комплектующих, чем обращаться к услугам мастерской. Сергей знал, что у него будет много работы в течение ближайших шести недель. Он очень нервничал и не знал, что ему делать в первую очередь. Его особенно беспокоили изделия, которые мастерская не могла изготовить.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. С какой проблемой столкнулся Сергей Демидов?
2. Какие факторы следует учесть при определении горизонта обслуживания покупателей запчастями?
3. Если бы Сергей делал дополнительный заказ, нужно ли ему заказывать детали на весь период сервисного обслуживания пил МАБ-2?
4. Как могут быть применены результаты АВС-анализа для выработки рекомендаций по поводу запаса запчастей?
5. Какие изделия и когда имеет смысл заказать в мастерской?
6. Какую политику формирования запаса можно предложить применительно к комплектующим, которые мастерская не может изготавливать?

### 5.3. Проблемы с качеством упаковки для АО «Сибирская альтернатива»

Марина Мальцева, менеджер по логистике, думала о том, что она должна сказать на завтрашней встрече с менеджером завода «Сибупак», главного поставщика упаковки для продукции АО «Сибирская альтернатива». В течение трех последних месяцев рейтинг<sup>1</sup> качества поставок у «Сибупака» неизменно снижался, Марине было важно достичь взаимопонимания с менеджером завода «Сибупак» во избежание будущих проблем в компании «Сибирская альтернатива».

*Общая информация об АО «Сибирская альтернатива».* Предприятие является многоотраслевой производственной организацией, предлагающей широкий спектр продукции как для промышленного, так и для потребительского рынка. На предприятии занято около 1 100 сотрудников. Объем продаж за последний год составил 150 млн руб. Предприятие имеет историю достаточно успешного бизнеса в течение последних 10 лет.

*Контроль качества.* Приверженность строгим стандартам качества при осуществлении закупок всегда являлась важной составляющей успеха АО «Сибирская альтернатива». Сложившаяся в последние годы хорошая координация в работе с поставщиками была нацелена на то, чтобы избежать простоев в производстве. Когда на предприятии возникали проблемы с поставщиками, то торговый представитель поставщика немедленно уведомлялся в стандартной форме «Акта несоответствия» по факсу. Этот документ составляется тем служащим, который непосредственно столкнулся с проблемой. Представитель поставщика обязан отреагировать на претензии, обозначенные в акте несоответствия, подтвердить факт несоответствия и сформулировать меры по его устранению.

---

<sup>1</sup> Рейтинг в общем смысле отражает субъективную оценку какого-либо явления по заданной шкале. С помощью рейтинга осуществляется первичная классификация объектов по степени выраженности общего для них свойства на основе экспертных оценок. Рейтинг может служить основой для построения шкал оценок, в частности при оценке качества снабжения отдельными поставщиками.

Все акты несоответствия собираются в службе снабжения АО «Сибирская альтернатива» наряду с другими документами, характеризующими качество снабжения каждого поставщика. По собранным данным менеджер по закупкам АО «Сибирская альтернатива» ежеквартально проводит расчет рейтинга поставщика. Все поставщики «Сибирской альтернативы» оцениваются по одним и тем же стандартным критериям.

Критерии оценки качества снабжения были разработаны внутри АО «Сибирская альтернатива» и отражают ключевые аспекты деятельности поставщика. Поскольку поставщики тоже знакомы с этими критериями, они точно знают, как их оценивают. В конце каждого квартала поставщиков уведомляют об их индивидуальном рейтинге. Расчетные значения рейтингов поставщиков «Сибирская альтернатива» хранит в течение 5 лет вместе с подробной документацией о деятельности поставщика и обо всех отклонениях в поставках.

Суммарный рейтинг поставщика включает три категории показателей: качество, доставка и работа по улучшению снабжения, причем на качество приходится 50% от общего рейтинга. В рамках каждого критерия имеются подпункты, каждый из которых оценивается по шкале от 0 до 4, затем оценки взвешиваются и обобщаются. Общий рейтинг деятельности поставщика за квартал выводится путем суммирования оценочных категорий (табл. 1).

Таблица 1

**Критерии оценки поставщика**

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Баллы	Характеристика качества снабжения
1. Качество	1.1. Приемка продукции от поставщика, оценка соответствия стандартам	4	Нет неприятых или не соответствующих стандартам качества товаров
		3	До 5% товаров не соответствует стандартам
		2	5–10% товаров не соответствует стандартам
		1	10–20% товаров не соответствует стандартам
		0	Более 20% товаров не соответствует стандартам

Продолжение табл. 1

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Баллы	Характеристика качества снабжения
	1.2. Возможность непрерывного производственного процесса у изготовителя готовой продукции	4	Менее 1% товаров выходит за пределы допустимых спецификацией параметров, получены образцы по всем товарам
		3	До 5% товаров выходит за пределы допустимых спецификацией параметров, получены образцы по 90–99% товаров
		2	5–10% товаров выходит за пределы допустимых спецификацией параметров, получены образцы по 80–90% товаров
		1	10–20% товаров выходит за пределы допустимых спецификацией параметров, получены образцы по 70–80% товаров
		0	Более 20% товаров выходит за пределы допустимых спецификацией параметров, получены образцы менее чем по 70% товаров
2. Поставка	2.1. Объем	4	Поставка выполнена в полном объеме
		3	Невыполнение поставки до 5% объема
		2	Невыполнение поставки в 5–10% объема
		1	Невыполнение поставки в 10–20% объема
		0	Невыполнение поставки более 20% объема
	2.2. Время	4	Все поставки осуществлены своевременно
		3	До 5% поставок задерживаются
		2	5–10% поставок прибыли с опозданием
		1	10–20% поставок прибыли с опозданием
		0	Более 20% поставок задерживаются

Продолжение табл. 1

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Баллы	Характеристика качества снабжения
	2.3. Сопроводительные документы	4	Есть все данные о партии товаров, нет ошибок в документации
		3	До 5% поставок с ошибками в документации
		2	5–10% поставок с ошибками в документации
		1	10–20% поставок с ошибками в документации
		0	Более 20% поставок с ошибками в документации
	2.4. Состояние товара	4	Весь товар доставлен в требуемом состоянии
		3	До 5% товара поступило с поломанным поддоном, нарушенной упаковкой, вмятых коробках
		2	5–10% товара поступило со следами указанной выше порчи
		1	10–20% товара поступило со следами указанной выше порчи
		0	Более 20% товара поступило со следами указанной выше порчи
3. Работа по улучшению снабжения	3.1. Корректирующие действия как реакция на акт несоответствия	4	Поставщик в течение 5 рабочих дней дал ответ на акт несоответствия, были осуществлены корректирующие действия в течение 14 дней
		3	Поставщик дал ответ на акт несоответствия, были осуществлены корректирующие действия в течение 30 дней
		2	Поставщик дал ответ на акт несоответствия, были осуществлены корректирующие действия в согласованные сроки
		1	Поставщик дал ответ на акт несоответствия
		0	Нет ответа более 30 дней

Окончание табл. 1

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Баллы	Характеристика качества снабжения
	3.2. Сокращение затрат за закупочную деятельность, сроков поставки, уменьшение объемов партии поставки	4	Происходят заметные улучшения в различных аспектах закупочной деятельности
		3	Происходят улучшения в отдельных аспектах закупочной деятельности
		2	Происходит незначительное сокращение стоимости изделий, сроков и объемов поставки
		0	Улучшений в закупочной деятельности не происходит

Максимальная оценка поставщика – 4 балла. Рейтинг поставщика, равный трем баллам, считается минимально допустимым.

ООО «Сибупак». Последние три месяца Марина Мальцева с тревогой наблюдала за рейтингом компании «Сибупак». Хотя проблемы, возникавшие в каждом квартале в отношениях с компанией «Сибупак» все же решались, однако в следующем квартале они не только повторялись, но и становились более серьезными. В результате рейтинг ООО «Сибупак» падал все ниже и ниже с каждым кварталом. В конце концов рейтинг опустился ниже минимально приемлемого уровня, равного трем баллам (табл. 2).

Таблица 2

## Оценочный лист ООО «Сибупак» за последние 3 месяца

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия	Произведение удельного веса критерия на его оценку	Удельный вес критерия в общей оценке	Набрано баллов по критерию
1. Качество	1.1. Приемка продукции от поставщика, оценка соответствия стандартам	0,65	3	1,95		

Критерии	Оценки, входящие в каждый критерий	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия	Произведение удельного веса критерия на его оценку	Удельный вес критерия в общей оценке	Набрано баллов по критерию
	1.2. Возможность непрерывного производственного процесса у изготовителя готовой продукции	0,35	2	0,7		
<i>Всего по критерию</i>		1		2,65	0,5	1,33
2. Доставка	2.1. Объем	0,3	3	0,9		
	2.2. Время	0,3	4	1,2		
	2.3. Сопроводительные документы	0,2	3	0,6		
	2.4. Состояние товара	0,2	2	0,4		
<i>Всего по критерию</i>		1		3,1	0,3	0,93
3. Работа по улучшению снабжения	3.1. Корректирующие действия как реакция на акт несоответствия	0,5	3	1,5		
	3.2. Сокращение затрат за закупочную деятельность, сроков поставки, уменьшение объемов партии поставки	0,5	0	0		
<i>Всего по критерию</i>		1		1,5	0,2	0,3
<i>Сумма удельных весов критериев, определяющих рейтинг</i>					1	
<i>Итого рейтинг (сумма набранных баллов по всем критериям)</i>						2,56

Когда представитель компании «Сибупак» Елена Тимошенко получила значение последнего рейтинга, она была явно озабочена ситуацией и немедленно позвонила Марине Мальцевой. Обе согласились с необходимостью немедленной встречи в офисе «Сибирской альтернативы», на которой будут присутствовать директор по производству АО «Сибирская альтернатива» Александр Чернов и директор «Сибупака» Сергей Степанов.

ООО «Сибупак» поставляет для «Сибирской альтернативы» упаковочные коробки для абразивных материалов. Требуемые коробки имеют нестандартный размер, что предполагает спецификацию заказов на поставки коробок. В результате, чтобы отвечать специфическим требованиям «Сибирской альтернативы», ООО «Сибупак» была вынуждена полностью подстроить свое производство под потребности заказчика.

Со временем ООО «Сибупак» стало единственным поставщиком всех упаковочных материалов для АО «Сибирская альтернатива». Таким образом, в случае разрыва отношений «Сибирская альтернатива» не могла бы при всем желании быстро найти поставщика такой специфической продукции, кроме «Сибупака». ООО «Сибупак» поставляет упаковку ежедневно, и ее годовой объем продаж «Сибирской альтернативе» составляет около 8 млн руб. Работа на заказ требует от обеих сторон значительных обязательств. Им потребовалось много времени на то, чтобы выстроить доверительные отношения между предприятиями.

Проблемы с качеством упаковки стали наносить АО «Сибирская альтернатива» ощутимый ущерб. В частности, несколько последних поставок содержали коробки с мятыми крышками. Такой дефект невозможно установить до тех пор, пока коробка не попадет на упаковочный участок конвейера. В производственном процессе АО «Сибирская альтернатива» используется полностью автоматизированная конвейерная линия. Ее остановка на одной операции (в том числе при упаковке готовой продукции) приводит к замедлению производства по всей линии. Дефект упаковочной коробки не влияет непосредственно на качество конечной продук-

ции, однако последняя поставка «Сибупаком» коробок с дефектом крышек привела к снижению производительности на «Сибирской альтернативе» в размере 20% дневного объема производства.

Обычно при полной загрузке «Сибирской альтернативе» требуется 80 картонных коробок в час. В рабочей смене заняты четыре высококвалифицированных оператора автоматизированной технологической линии, затраты на оплату труда каждого работника составляют 300 руб. в час.

*Встреча с представителями ООО «Сибупак».* Марина Мальцева осознала, что в последнее время многое в их отрасли меняется. Было время, когда она как покупатель требовала, чтобы поставщик немедленно внес коррективы в процесс снабжения по принципу «а не то...» Очевидно, что использовать такую тактику в долгосрочном аспекте – бесперспективно. Марина понимала, что при серьезной конкуренции, которая сложилась на рынке абразивных материалов, нельзя бросаться поставщиками, долгосрочные проверенные взаимоотношения определяют все.

На встрече завтра утром Марине важно донести до Елены Тимошенко и Сергея Степанова (представителей «Сибупака») свое намерение продолжить сотрудничество. Вместе с тем Марине необходимо убедить Сергея Степанова в необходимости более надежных гарантий качества упаковки, не вступая в конфронтацию. Марина спрашивала себя: «Какой должна быть повестка дня этой встречи? О чем и как мне нужно сказать? Какие конкретные результаты переговоров желательны?»

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. С какой проблемой столкнулась Марина Мальцева? Каковы причины ее неудовлетворенности качеством снабжения компании «Сибупак»?

2. Сформулируйте вопросы повестки дня предстоящей встречи с представителями ООО «Сибупак».

3. Какова сумма экономического ущерба, возникшего по причине низкого качества упаковки? В расчетах учтите явные и неявные затраты.

4. Какие, на Ваш взгляд, существуют возможности для выхода из сложившейся ситуации? Убедительно аргументируйте свои предложения.

5. Каким образом в будущем АО «Сибирская альтернатива» может обезопасить себя от снижения качества снабжения со стороны главных поставщиков?

#### **5.4. Проблемы системы своевременности для компании РОСКАР**

Это случилось 1 марта. Василий Маршаков, сотрудник отдела снабжения компании РОСКАР, собирался связаться с поставщиком колесных ободов в Омске. Компания РОСКАР функционирует в рамках системы своевременности, но при этом фактически в запасах в данный момент находится 40 ободов. В соответствии с последним производственным графиком РОСКАРу больше не требовалось колесных ободов, поскольку производство погрузчиков СМ32 было остановлено. Поставщик заявил Василию, что ободы, заказанные ранее на апрель и май, уже изготовлены и должны быть приобретены компанией РОСКАР. Первая партия должна быть получена 15 марта.

*Компания РОСКАР.* Компания РОСКАР занимается производством тяжелых машин для применения в горном деле, лесном хозяйстве и строительстве. Она имеет заводы в Уфе и Оренбурге. Этот год был плохим для тяжелого машиностроения в России. Многие заказчики аннулировали заказы в связи с тем, что в их компаниях крайне низок уровень продаж. Поскольку каждая машина стоит \$110 тыс., каждое аннулирование заказа было болезненным. Ситуация стала настолько серьезной, что 9 месяцев назад руководство РОСКАРа уволило около 400 сотрудников из общего количества 600 человек. На март, апрель и май планировалось временное закрытие предприятия на одну неделю из-за низкого уровня производства. На этот период работники должны были остаться без зарплаты. Даже несмотря на то, что к осени прогнози-

ровался умеренный рост общей экономической активности, увеличения заказов клиентов пока не наблюдалось.

*Процесс.* В начале каждого месяца предприятие формировало график заказов всем поставщикам комплектующих. В этом графике детально описывался объем поставок комплектующих на каждый месяц в течение ближайших 12 месяцев. График также определял заказанное ранее количество и ожидаемые сроки получения заказов. Когда происходила корректировка графика отгрузки готовой продукции (например, при аннулировании заказа), задачей Василия Маршакова было позвонить поставщику и ввести его в курс дела по поводу изменения графика производства у РОСКАРА. Компания РОСКАР последние два года пыталась использовать систему своевременности. Компания стремилась свести к минимуму запасы сырья, незавершенного производства и готовой продукции. В связи со значительными размерами машин РОСКАРА полный процесс их производства и сборки занимал 6 недель. Очевидно, что хранение машин в запасах готовой продукции было очень накладным. Обычно, по завершении всех тестов и технической подготовки машина прямо с предприятия поставлялась заказчику.

Обычно компания РОСКАР имела только одного поставщика по каждой группе основных комплектующих для своей продукции. Так, поставщик колесных ободов из Омска обеспечивал ими все модели техники, изготавливаемые на РОСКАРе. Компания пыталась поддерживать долгосрочные отношения со своими поставщиками. Качество, сроки и цена комплектующих были важными факторами этих отношений. Все сотрудники отдела снабжения, в том числе и Василий Маршаков, пытались поддерживать хорошие деловые отношения с партнерами из числа поставщиков.

*Проблема.* Всякий раз, когда возникала очередная проблема с изменениями в договорах на поставку, проводились переговоры между компанией РОСКАР и поставщиком. Однако чем выше была стоимость заказа для поставщика, тем труднее было уговорить его аннулировать поставку. Обычно существовало четкое правило: если изменения (уменьшения) в объемах поставки возникали в пе-

риод меньше 60 дней до даты очередной запланированной поставки, то заказанное ранее количество должно быть выкуплено компанией РОСКАР. Тем не менее это правило не было абсолютно жестким. Каждая конкретная ситуация могла дополнительно обсуждаться в ходе переговоров с поставщиком, особенно при наличии будущих потребностей и перспектив выгодного для обеих сторон долгосрочного сотрудничества. Случавшиеся время от времени отсрочки в поставках, о которых просил РОСКАР, так же как и дополнительные расходы поставщика на содержание запаса, тоже подлежали обсуждению.

В связи с замедлением заполнения заказов на готовую продукцию и снижением запланированных ранее объемов производства поставщиков попросили не поставлять заказанные ранее комплектующие. В том числе это касалось и поставок колесных ободов из Омска: был сделан отказ от поставок 16 колесных ободов в марте и 24 ободов в апреле. Каждый колесный обод стоил \$500. Его хранение на складе в течение месяца оценивалось в 5% от цены приобретения. При этом в запасе еще были ободы из-за остановки производства в предыдущие месяцы, поэтому в новом графике заказов на апрель не было заказов на колесные ободы. Когда Василий Маршаков позвонил поставщику в Омск, ему ответили, что колесные ободы, заказанные на март и апрель, уже изготовлены и должны быть выкуплены компанией РОСКАР.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Кратко сформулируйте суть проблемы, возникшей на РОСКАРе.
2. Является ли данная проблема следствием применения на предприятии системы своевременности? Почему?
3. Какие проблемы создают системы своевременности для покупателей сырья и комплектующих? Какие проблемы возникают при этой системе у поставщиков? Поясните это на примере данной практической ситуации.
4. Какие рекомендации для решения возникшей проблемы вы могли бы предложить Василию Маршакову?

## 5.5. Структуризация запасов комплектующих для сборки компьютеров

Президент компании «Ай Пи» назначил экстренное совещание, на которое пригласил вице-президента по логистике и вице-президента по производству. Причиной этого явилась остановка конвейера, уже четвертая за квартал, что грозило компании убытками в несколько миллионов долларов.

Вице-президент по производству с возмущением обвинил отдел логистики, который не может обеспечить бесперебойность производственного процесса, поскольку то и дело ощущается нехватка комплектующих для сборки компьютеров. Он потребовал пересмотреть политику управления запасами, предложив повысить уровень запасов, что гарантировало бы постоянное наличие всех необходимых комплектующих для обеспечения производственного процесса сборки компьютеров, полагая, что издержки на хранение запасов не столь велики по сравнению с потерями от остановки производственного процесса. В итоге он сделал вывод, что при таком подходе, хотя годовые издержки по хранению запасов и возрастут из-за увеличения уровня запасов, зато будет обеспечена непрерывность производственного процесса.

Вице-президент по логистике высказал иную точку зрения, сославшись на то, что уже обсуждал этот вопрос со своими менеджерами. Все они сходятся в том, что очевидная нехватка запасов комплектующих, обеспечивающих производственный процесс, вообще характерна для компьютерной индустрии в целом, поскольку компьютеры являются специализированным товаром и часто изготавливаются по заказу, с учетом особых требований конкретного покупателя. Необходимо также принять во внимание тот факт, что хотя многие комплектующие подходят для всех компьютеров, существуют модели, для которых нужны специальные детали. Именно растущий спрос на такие модели компьютеров побуждает менеджеров по логистике сводить объемы запасов ком-

плекующих к минимуму. Поэтому служба логистики считает, что минимизация запасов является не только вполне приемлемой, но и экономически оправданной, потому что хранение комплектующих для компьютеров связано со значительными расходами.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Если бы вы были президентом компании «Ай Пи», чью точку зрения вы бы поддержали?
2. Есть ли у вас особый подход к решению данной проблемы?
3. Какие факторы необходимо принять во внимание при рассмотрении этой проблемы и почему?

## **5.6. Хранение рентгеновских снимков в больнице «Аврора»**

15 июня Илья Родников, менеджер по закупкам оборудования для больницы «Аврора», просматривал три предложения по предоставлению услуг по хранению старых рентгеновских снимков. Илья сделал запрос после того, как Алла Бочкарева, новая заведующая радиологическим отделением, пожаловалась, что нынешний контрагент берет слишком высокую плату. Все предложения, поступившие к этому времени (включая нынешнего партнера), были значительно ниже, чем сумма фактических расходов на хранение рентгеновских снимков в размере 270 тыс. руб. за последний год. Илья размышлял о том, как ему следует поступить.

*Больница «Аврора».* Больница «Аврора» является одной из трех крупнейших больниц в сибирском регионе. Построенная в 1965 г. больница имеет годовой бюджет в сумме 20 млн руб. и персонал почти 1 000 человек. Хотя больница предоставляет полный спектр медицинских услуг, она специализируется в педиатрии, онкологии и амбулаторном лечении.

*Отдел закупок.* Отдел закупок отвечает за снабжение больницы всеми товарами. Как специалист по закупкам оборудования, Илья

отвечает за закупку любого оборудования больницы стоимостью более 10 тыс. руб. за единицу, выбор контрактов на предоставление услуг и все соглашения об аренде и лизинге медицинского оборудования. В его обязанности входит закупка как медицинского, так и немедицинского оборудования. Он тесно сотрудничает с поставщиками оборудования. Для товаров стоимостью более 20 тыс. руб. отдел закупок рассылает запросы предложений и затем проводит их конкурсную оценку.

*Радиологическое отделение и хранение рентгеновских снимков.* В дополнение к выполнению в больнице всех услуг по производству рентгеновских снимков радиологическое отделение отвечает за обеспечение доступа к рентгеновским снимкам, сделанным за последние 7 лет. Также отделение работает над расширением доступа к снимкам со сроком давности до 10 лет. Ввиду ограниченности места в больнице отделение могло держать у себя снимки только со сроком давности до 4 лет. Для хранения оставшихся снимков были подписаны соглашения с внешним хранилищем – компанией «Сплит». Когда больнице требовался старый снимок, контрагент, выполняющий функции по хранению, был обязан найти этот снимок в архиве и отправить его с курьером в больницу «Аврора» не позднее следующего дня. Важно было хранить снимки в строгой последовательности, чтобы обеспечить их быстрое нахождение и отправку. Кроме того, существовали жесткие требования к хранению снимков по температуре, влажности, пожарной безопасности помещения.

Последние два года для оказания этой услуги больница пользовалась услугами специализированного хранилища. Оно оказывает услуги по хранению и выдаче снимков для ряда крупных больниц региона. В настоящее время в нем хранятся снимки пациентов больницы «Аврора» семи-, шести- и пятилетней давности, всего около 67 тыс. конвертов. В среднем больнице из хранилища ежедневно требовалось 25 снимков, отправляемых 5 раз в неделю. Срок контракта с данным хранилищем истек 10 месяцев назад, но после этого он продлевался ежемесячно. Условия договора остава-

лись теми же, с единой ставкой 23 тыс. руб. в месяц за все хранение, поиск в архиве и курьерские услуги по доставке.

После обсчета расходов своего отдела Алла Бочкарева решила, что плата за хранение снимков в хранилище чрезмерно высока. Она попросила Илью проверить условия договора, чтобы выяснить, как определяется цена услуг по хранению.

Договор был подписан предыдущим заведующим радиологическим отделением. После его ухода на пенсию этот пост заняла Алла Бочкарева. В то время когда подписывался договор, в больнице «Аврора» не было менеджера по организации централизованных закупок для нужд больницы, также не было определенных критериев для отбора поставщиков.

Не найдя разъяснений по поводу формирования цены услуг по хранению в контракте, Илья решил обратиться непосредственно в хранилище, чтобы разобраться с этим вопросом. Переговоры с хранилищем оказались бесполезными, так как не дали четкого ответа по вопросу расчетов ставки оплаты.

*Запрос предложений.* После невразумительного ответа из хранилища Илья решил разослать запросы, чтобы заключить новый договор на хранение снимков. Он ограничил свои поиски тремя компаниями: «Агат», «Марка», «Сплит». Илья также разослал некоторые общие условия и попросил классифицировать информацию следующим образом:

- расходы на хранение снимков со сроком давности 7, 6 и 5 лет (67 тыс. конвертов);
- расходы по изъятию требуемых снимков из хранилища;
- курьерская доставка снимков из хранилища в больницу «Аврора».

Кроме того, к потенциальным партнерам обратились с просьбой предоставить расценки на хранение снимков со сроком давности 4 и 3 года (25 тыс. конвертов), поскольку радиологический отдел был готов отказаться от их хранения в больнице «Аврора». Запросы были отправлены каждому поставщику 1 июня, ответы вернулись 15 июня. Обобщенные данные о предложениях по хранению снимков представлены в таблице.

**Сводные данные о предложениях и расценки**

Услуги	Компании		
	«Агат»	«Марка»	«Сплит»
Снимки 7-, 6- и 5-летней давности (67 тыс. конвертов)			
Хранение	2 700 руб./месяц	15 руб./м <sup>3</sup>	20 руб./м <sup>3</sup>
Изъятие	10 руб./снимок	6 руб./снимок	8 руб./снимок
Курьерские услуги	30 руб./день	20 руб./день	25 руб./день
Снимки 4- и 3-летней давности (25 тыс. конвертов)			
Хранение	975 руб./месяц	15 руб./м <sup>3</sup>	20 руб./м <sup>3</sup>
Изъятие	10 руб./снимок	6 руб./снимок	8 руб./снимок
Курьерские услуги	25 руб./день	20 руб./день	25 руб./день

*Примечание.* Компании «Марка» и «Сплит» считают, что могут хранить примерно 50 конвертов в расчете на один м<sup>3</sup> хранилища.

*Анализ предложений.* Компания «Агат» – крупная и известная компания, которая специализируется на предоставлении услуг по хранению офисных документов. Ранее компания «Агат» не занималась предоставлением услуг по хранению рентгеновских снимков, но была заинтересована в том, чтобы начать предлагать эту услугу. Компания очень хотела, чтобы больница «Аврора» стала ее первым клиентом такого рода. Кроме того, она гарантировала доставку снимков в больницу в течение двух часов.

Компания «Марка» – небольшая местная компания, которая обладает некоторым опытом по хранению рентгеновских снимков. Хотя она уже занималась подобным бизнесом раньше, среди ее клиентов не было таких крупных центров здравоохранения, как больница «Аврора». Ее клиентами были небольшие медицинские центры с бюджетами намного ниже, чем у больницы «Аврора». Для того чтобы обеспечить доставку снимков к полудню следующего дня, все заказы должны быть сделаны до 15.00 накануне. Некоторые служащие радиологического отделения посещали компанию «Марка» и были довольны. Они отмечали, что в хранилище для снимков было очень чисто.

*Компания «Сплит».* Эта компания могла обеспечить доставку снимков в течение суток. В ходе переговоров со служащими радиологического отделения было отмечено, что все они удовлетворены услугами, которые компания «Сплит» осуществляла в последние два года.

*Решение.* Илья просматривал предложения с расценками, полученные от всех трех компаний. Поскольку запрос был сделан из расчета цены за один снимок, в предложениях не был рассчитан объем ежегодных расходов. Однако на основе будущих расчетных заказов в размере 38 снимков в день Илья определил, что расходы компании «Сплит» на хранение, изъятие и курьерскую доставку снимков должны составлять примерно 125 тыс. руб., что значительно ниже той суммы, которая была выплачена компании «Сплит» в прошлом году за услуги, оказанные больнице Аврора (270 тыс. руб.).

Илья был обеспокоен очевидным завышением цен, которое имело место в последние два года работы с компанией «Сплит». Он и Алла Бочкарева встречались с президентом компании «Сплит» для получения объяснений, но вразумительного ответа не последовало. Единственным, что могло бы частично оправдать такое несоответствие, было то, что компания «Сплит» вначале вывезла все снимки из больницы «Аврора» в свое хранилище без начисления оплаты, сумма которой, по расчетам Ильи, должна была составить около 15 тыс. руб. в качестве расходов на перевозку.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. С какой проблемой столкнулся Илья Родников? Каковы причины его неудовлетворенности сотрудничеством с компанией «Сплит»?

2. Какие, на ваш взгляд, существуют возможности для выхода из сложившейся ситуации? Аргументируйте свои предложения.

3. Оцените в денежном выражении ориентировочные суммы ежегодных затрат, соответствующие предложениям каждой из трех компаний, приславших свои предложения. Какой вывод о выборе для сотрудничества одного из партнеров можно сделать при их сравнении?

4. Исходя из полученных расчетных данных, сделайте обоснованное заключение о том, стоит ли больнице «Аврора» передать на внешнее хранение снимки 4- и 3-летней давности (25 тыс. конвертов)?

### 5.7. Централизованные закупки для спортивно-оздоровительных клубов «Кедр»

Людмила Тюменцева была единственным менеджером по закупкам в системе спортивно-оздоровительных клубов «Кедр», имеющей 11 центров по Западной Сибири (таблица). В феврале она думала о том, как справиться с сопротивлением со стороны управляющих некоторыми центрами, особенно «альянса» четырех центров – в Томске, Северске и Стрежевом, – по отношению к новой системе централизованных закупок, которую она разработала месяц назад.

**Месторасположение региональных центров клуба «Кедр»**

Город	Количество центров
Новосибирск	5 (включая главный офис)
Томск	2
Северск	1
Стрежевой	1
Новокузнецк	1
Кемерово	1
Всего	11

*Система спортивно-оздоровительных клубов «Кедр».* Система клубов была основана 10 лет назад. Ее владелец – Олег Боровой, выпускник юридического факультета ТГУ. В возрасте 25 лет он открыл свой первый спортивно-оздоровительный клуб в Новосибирске. За 10 лет клуб значительно вырос, и в настоящее время у Олега 11 центров по Западной Сибири. Главный офис остался в Новосибирске.

*Людмила Тюменцева.* Людмиле 24 года. Сразу после получения диплома в области менеджмента в Томске она пришла в главный офис клуба «Кедр» в качестве менеджера по закупкам. В ее обязанности входят осуществление закупок и контроль запасов.

Во время обучения в университете у нее был двухлетний опыт работы в различных фирмах, занятых оптовой и розничной торговлей, но эта работа не была связана с закупками и управлением запасами. Как она говорит сама, «это моя первая работа в этой области».

*Система закупок в клубе «Кедр» до прихода Людмилы Тюменцевой.* Один из служащих клуба так прокомментировал ситуацию: «Если до Людмилы и существовала система закупок, то это была весьма неопределенная система».

Система клубов «Кедр» нуждалась во многих товарах для обеспечения деятельности ее региональных центров. Список этих товаров включал оборудование для спортивных залов, запчасти к тренажерам, лампы для солярия, оборудование для раздевалок и душевых, средства для уборки помещений, канцелярские принадлежности и пр. До прихода Людмилы каждый из 11 центров сам нес ответственность за свои закупки. Большинство спортивных клубов не хранили какого-либо запаса, и все необходимое закупалось по принципу «покупка специально для данного случая» (или «купи, когда нужно, в ближайшем магазине»). В главном офисе на полставки работала сотрудница, которая выполняла функции по закупкам и контролю запасов, но только для нужд главного офиса, она не закупала товары для остальных 10 центров, но вела учет.

*Новая централизованная система закупок.* В течение первой недели работы в главном офисе клуба «Кедр» Людмила изучила два журнала, оставленных ее предшественницей, работавшей на полставки. Она была удивлена, увидев, что клуб применяет систему закупок по принципу «покупка специально для данного случая». Она подумала, что в данной ситуации необходимо использовать централизованную систему закупок. Она поговорила на эту тему с владельцем клуба, и босс одобрил ее дальнейшие исследования. Затем она провела анализ и обнаружила, что централизованная система закупок для клубов могла бы реально сэкономить значительную сумму средств. Например, она нашла по-

ставщика, который мог бы снизить стоимость закупок туалетных принадлежностей и средств для уборки помещений почти на 40%, если бы клуб делал у него оптовые закупки. Далее, наряду с поиском альтернативных поставщиков по большому перечню товаров, она провела много времени, разрабатывая детали централизованной системы закупок.

В основном новая система закупок, которую разрабатывала Людмила, концентрировала закупки в головном офисе. Вместо того чтобы каждый из региональных центров делал закупки в соответствии с собственными потребностями, управляющий каждого из центров должен был заполнить и отправить электронной почтой заявку в главный офис. Крайний срок представления заявки был 5 часов вечера в понедельник. Закупленные в соответствии с этими заявками товары в следующий понедельник высылались затребовавшему их центру. Людмила обладала полномочиями оспаривать списки или сокращать запрашиваемое количество, если считала, оно завышено. Однако каждому из региональных центров было разрешено иметь фонд наличных средств в размере \$500 для совершения экстренных закупок.

В конце января Людмила закончила работу над планом централизованных закупок, который сразу же был одобрен ее боссом. Она уведомила все 11 центров о внедрении новой системы закупок, объяснила причины ее создания и детали организации работы.

*Сопrotивление со стороны управляющих региональными центрами.* Через 4 недели после начала осуществления закупок по новой системе Людмила была разочарована сопротивлением со стороны управляющих региональными центрами. Некоторые из управляющих не использовали ту форму взаимодействия, которую предложила Людмила, а просто звонили тогда, когда им что-то нужно было купить. Большой проблемой было также и то, что четыре спортивно-оздоровительных центра (в Томске, Северске и Стрежевом) «объединились» и оказали сопротивление переходу на новую систему закупок.

Людмила полагала, что управляющие этими центрами объединились после ее январского уведомления и решили закупать то, что им нужно, коллективно непосредственно в Томске, не используя новую централизованную систему закупок. У Людмилы не было для этого доказательств, но она и не получила ни одной заявки на покупку товаров для какого-либо спортивного центра в Томске и Томской области.

Что касается остальных центров, то Людмила не знала, удовлетворяет ли она их потребности в товарах или нет. Она получила ряд заявок от каждого центра и пыталась выполнить их наилучшим образом. Однако почти во всех случаях она была не в состоянии соблюдать установленные ею же сроки поставки закупленных товаров в течение одной недели. Она была крайне занята, пытаясь обработать заявки в кратчайший срок, и не имела времени для оценки эффективности работы новой системы.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте главные характеристики системы закупок в «Кедр» до прихода Людмилы Тюменцевой, выделите ее «слабые» звенья.

2. В чем принципиальное отличие новой системы централизованных закупок, разработанной Людмилой Тюменцевой, от прежней практики закупок?

3. В чем, на ваш взгляд, причина сопротивления новой системе закупок со стороны управляющих региональными центрами в Томске и Томской области?

4. Нужно ли преодолевать это сопротивление? Если да, то каким образом? Какую роль в процессе урегулирования отношений с региональными центрами в Томске может сыграть Олег Боровой, а какую – Людмила Тюменцева?

5. Каким образом можно оценить эффективность применения централизованных закупок в системе спортивно-оздоровительных центров «Кедр»?

6. Предложите возможные критерии для оценки и способы их расчета.

## Учебная литература к разделу

1. Волочиенко В.А., Серышев Р.В. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. Б.А. Аникин. М : Юрайт, 2019. 454 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/CA0220CF-DC89-4BA9-87AB-7ADACBCA7F70> (дата обращения: 18.04.2019).

2. Григорьев М.Н. Логистика : учебник для бакалавров. М. : Юрайт , 2019. 836 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/026048AC-8DA7-4A86-8D48-A595A50E2E88> (дата обращения: 18.04.2019).

3. Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю. Логистика: теория и практика проектирования : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2019. 422 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/24F37962-C0CE-4A4E-BDBF-E466474D6175> (дата обращения: 18.04.2019).

4. Неруш Ю.М., Неруш А.Ю. Логистика : учебник для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2019. 559 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/BF03BD44-C4BA-4881-8FF9-955682345CB2> (дата обращения: 18.04.2019).

## **6. Корпоративная социальная ответственность (КСО)**

### **6.1. Американский и европейский подходы к решению проблем в области клонирования**

Человек интересовался клонированием с давних времен, и это отражено во многих литературных произведениях и фильмах. Хотя клонирование человека, по существу, считается неэтичным, этические вопросы, касающиеся того, правильно это или нет, часто связаны с субъективным мнением и эмоциями. Одна из самых больших проблем клонирования человека состоит в том, что оно создает уникальную и непростую социальную конфронтацию. Если человек клонирует себя и растит ребенка как своего, то это создает странную ситуацию: вместо того чтобы быть отцом клона, он становится братом клона. Также в обществе клоны оказываются в очень неловкой позиции. Как нам следует их воспринимать? Когда добавляется новый член семьи, он состоит в родственных отношениях с остальными членами семьи, а клоны появляются как бы «ниоткуда». Отношения с другими членами семьи являются простым понятием, но не реальностью. Такая социальная неловкость приводит к психологическим препятствиям в развитии клона.

Овечка Долли, прожившая 7 лет, – первое в мире клонированное млекопитающее животное (1996, Шотландия, Великобритания). Достижения в области клонирования и рождение Долли вызвали самую неоднозначную реакцию со стороны общественных кругов, простых людей, церкви – от восторженных и признания заслуг ученых в области медицины (генетики), рассматриваемых как дальнейшая база в области борьбы с различными заболеваниями, до резко отрицательных.

В США и континентальной Европе сложилось противоположное отношение к клонированию со стороны общественных и иных институтов, правительств. Лаборатории США, занимающиеся исследованиями в области клонирования и фармации в этом направлении, находят поддержку, в том числе и финансовую, как со стороны бизнеса и крупных корпораций, так и со стороны правительства. В Европе ситуация совершенно иная: запрет на клонирование и запрещение клинических исследований в этой области не раз находились на повестке дня Европарламента. С другой стороны, такие прямые запреты могут затормозить научные исследования и практические разработки в области борьбы с тяжелыми генетическими и иными заболеваниями.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте данную ситуацию в контексте различных моделей КСО, в частности американской и европейской континентальной.
2. Выскажите свою позицию по данной проблеме. Все выводы подкрепите аргументами.

## **6.2. Безопасность продуктов питания<sup>1</sup>**

Особенность продуктов питания состоит в том, что они обладают экспериментальными или доверительными качествами. Экспериментальные качества могут быть выявлены потребителем только в процессе потребления продукта, с ними могут быть связаны риски ухудшения здоровья в процессе потребления или непосредственно после потребления продукта питания. Издержки

---

<sup>1</sup> Ситуация составлена на основе статьи: Козлович Е.А., Шеина М.В. Сигнализирование на рынках продуктов питания: корпоративная социальная ответственность // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : материалы междунар. заочной конф. (19 июня 2013 г.). Новосибирск, 2013. № 2 (34).

измерения доверительных качеств для потребителя очень высоки как в процессе потребления, так и после потребления продукта (долгосрочные риски, например развитие хронических желудочно-кишечных заболеваний, астмы, снижение детородных функций, онкологические заболевания и др.). Высокая дисперсия качественных характеристик, асимметрия информации, высокие издержки измерения способствуют возникновению проблемы неблагоприятного отбора – наличия большого количества продуктов питания с достаточно высоким уровнем риска ухудшения здоровья.

Решение проблемы неблагоприятного отбора на рынке продуктов питания берет на себя государство, вводя различные механизмы регулирования. В российской практике это механизмы стандартизации, лицензирования, сертификации, технические регламенты, а также законы «О защите прав потребителей», «О качестве и безопасности пищевых продуктов» и др.

Однако в сложившейся на российском рынке ситуации трудно говорить о фактическом наличии стимулов к производству безопасной пищевой продукции. Недооценка рисков и низкий уровень понимания информации о качестве продуктов питания со стороны потребителей, слабость используемых государственных механизмов контроля качества, недобросовестное поведение производителей, о чем свидетельствует наличие фальсифицированной продукции на рынке, не способствуют решению проблемы неблагоприятного отбора на рынке пищевой продукции.

Представляется актуальным поиск механизмов, способствующих формированию у производителей стимулов к производству безопасных продуктов питания, способствующих снижению издержек измерения качества данной продукции для потребителей и, как результат, повышению уровня безопасности продуктов питания.

В качестве одного из таких механизмов можно рассматривать корпоративную социальную ответственность бизнеса как механизм сигнализирования на рынке пищевой продукции.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. К какому типу ответственности относится деятельность компании по производству продуктов питания, описанная в данной ситуации?
2. Сформулируйте направления повышения социальной ответственности российского бизнеса на рынке продуктов питания.

### **6.3. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика)**

Все чаще с телеэкранов и в прессе звучат выступления о рекламном характере корпоративной социальной ответственности. Многие называют это хорошо спланированным социально-ориентированным маркетингом, ведь значительная часть потребителей готова сменить торговую марку на ту, которая больше ассоциируется с «благими делами». Сторонники КСО в компаниях считают, что средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками, т.е. компания сознательно готова направлять часть людских и финансовых ресурсов на обеспечение своих сотрудников комфортными условиями труда и развитие устойчивого общества в регионе. Поэтому вполне закономерно, что наиболее квалифицированные кадры переходят на работу в компании с развитой КСО, а население положительно реагирует на деятельность таких компаний.

Задача дискуссии на тему «Корпоративная социальная ответственность» – найти причину данной конфронтации. К поиску истины могут быть привлечены специалисты в области PR, рекламы и маркетинга.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Как вы считаете, может ли комплекс мероприятий, осуществляющийся в рамках программы социальной ответственности бизнеса, использоваться во вред потребителю?

2. Может ли в рамках программ социальной ответственности быть безвредным продвижение торговой марки предприятия, выпускающего алкогольную продукцию?

3. Какую роль играют программы КСО в повышении репутации компании в глазах общественности или правительства?

4. Как вы относитесь к косвенному воздействию продвижения торговой марки алкогольной продукции через программы социальной ответственности на лиц младше 18 лет?

5. Как вы понимаете бескорыстие многих крупнейших гигантов в социально-значимой деятельности? Какую цель они преследуют?

#### **6.4. Компания Nestle – создавая общие ценности**

Концепция общих ценностей исходит из того, что рынки формируются не только экономическими, но и социальными потребностями. Согласно данной концепции слабость общества, его проблемы непосредственно сказываются на эффективности государства и бизнеса. Непроизводительные затраты энергии или сырья, техногенные катастрофы, дополнительное профессиональное обучение, восполняющее изъяны образования, трудовой оппортунизм граждан – вот лишь несколько из множества примеров. Выстраивая цепочку создания стоимости, любая компания неизбежно соприкасается с важнейшими для общества проблемами (и неизбежно испытывает их на себе) вроде использования природных ресурсов и воды, здоровья и безопасности людей, условий труда. Возможности для общих ценностей появляются потому, что социальные проблемы часто повышают издержки в цепочке создания стоимости. Многие внешние последствия экономической деятельности дорого обходятся самим предприятиям, даже если они не нарушают существующих нормативов на использование природных ресурсов.

Приведем в качестве примера историю молочного бизнеса Nestle в Индии. В 1982 г. компания получила разрешение правительства на строительство молочного завода в округе Мога, штат

Пенджаб. В регионе царила нищета: люди жили без чистой воды, электричества, транспорта, медицинской помощи. Многие крестьяне держали по одной-единственной буйволице, так что молока им едва хватало для собственных нужд. Больше половины телят погибало, едва родившись. Поскольку у фермеров не было ни холодильников, ни транспорта, ни каких-либо способов проверки качества молока, оно не выдерживало дальних перевозок, зачастую оказывалось грязным или разбавленным.

В Мора Nestle намеревалась зарабатывать деньги, а не заниматься инициативами социальной направленности. Но ее цепочка создания стоимости по сложившейся традиции со времен основания компании зависела от местных поставщиков молока, от широкого круга мелких фермерских хозяйств. Чтобы создать такую цепочку в Мора, Nestle надо было так преобразовать местную социальную среду, чтобы произвести общую ценность, значимую и для компании, и для региона.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Каким образом компания Nestle преобразовала местную социальную среду?
2. Какие первоочередные мероприятия она осуществила?
3. Каким образом действия компании повлияли на создание общих ценностей (каких и для кого)?

Все ответы обоснуйте. Для подготовки воспользуйтесь социальными отчетами (СО) компании.

## **6.5. Пикалёвский конфликт и проблемы российских моногородов<sup>1</sup>**

20 августа 2009 г. Пикалёвский глиноземный завод (ПГЗ-СУАЛ) полностью прекратил выполнение условий договора с ЗАО «Пика-

---

<sup>1</sup> Кейс составлен на основе материалов, доступных в открытых источниках.

лёвский цемент» по подаче-уборке вагонов и оказанию транспортных услуг, что повлекло за собой полное прекращение отгрузки цемента, получения клинкера и добавок для производства цемента.

*Предыстория конфликта.* В 2005 г., когда Пикалёвский цементный завод вошел в состав ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» – компании, являющейся крупнейшим в России производителем цемента, – казалось, что одно из старейших предприятий Бокситогорского района вступило в новый этап своего развития и его ждут самые радужные перспективы. Действительно, сначала события развивались благополучно. «В минувшем 2007 г. объем производства цемента на нашем предприятии превысил 2 млн тонн, что на 26,8% больше, чем годом раньше, – рассказывает генеральный директор ЗАО “Пикалёвский цемент”. – По объемам производства мы вышли на уровень 1993 г. Кому-то такое сопоставление покажется не слишком убедительным, но не будем забывать, какие потрясения пришлось пережить экономике нашей страны, строительной отрасли и отрасли строительных материалов».

После оценки специалистами «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» ситуации на заводе в 2005 г. были определены основные проблемы, решить которые нужно было для дальнейшего развития производства цемента. Первая была связана с отсутствием собственной сырьевой базы и износом основных фондов. Краткосрочная задача заключалась в обеспечении завода сырьем для работы по существующей технологии, основанной на переработке отходов глиноземного производства – белитового шлама. На условиях, предложенных ОАО СУАЛ, между этой компанией и ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» весной 2006 г. были заключены два договора на поставку «Пикалёвскому цементу» основных видов сырья для получения клинкера – нефелинового шлама (120 тыс. тонн в месяц) и известняка (100 тыс. тонн). Сроки действия того и другого договора – 3 года, с ежегодной корректировкой отпускной цены. Руководство «Пикалёвского цемента» признает, что до недавнего времени условия договоров неукоснительно соблюдались, что и позволило заводу в 2007 г. перешагнуть рубеж в 2 млн тонн цемента. Но неизбежно

приближался второй этап реконструкции, который не мог не насторожить партнеров.

«Второй этап – более масштабный и капиталоемкий – предусматривал создание собственной сырьевой базы, – продолжает делиться планами генеральный директор Андрей Земцов. – Эту перспективную задачу планировалось решить к апрелю-маю 2009 г., когда заканчиваются сроки действия заключенных договоров. В декабре 2006 г. мы участвовали в аукционе, где и приобрели право на разработку недр на двух участках Пикалёвского известнякового месторождения. Провели работу по дополнительной разведке и постановке на баланс запасов, выполнили проект. По второму участку уже имеем на руках положительное заключение Главгосэкспертизы России. Есть люди, техника, полным ходом ведутся горноподготовительные работы, и в ноябре-декабре мы намерены начать добычу известняка. Годом позже, согласно графику, мы намерены выйти на добычу известняка на участке № 3. По состоянию на 20 сентября 2008 г. затраты “ЕВРОЦЕМЕНТ групп” на развитие сырьевой базы “Пикалёвского цемента” составили около 136 млн руб.».

Однако создание собственных карьеров для добычи необходимого сырья – лишь небольшая часть целого комплекса проблем.

По мнению руководства холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп», надо уходить от исторически сложившейся на заводе технологии, завязанной на переработку отходов глиноземного производства. А переход (возвращение) к классической технологии производства цемента неизбежно предполагает серьезную реконструкцию блока переделов. Тем более что большая часть работающего сейчас оборудования введена в строй еще на рубеже 40–50-х гг. XX столетия.

В мае-июне 2007 г. был заключен договор с датской фирмой FLSmidth на поставку соответствующего оборудования. Цена контракта – около 400 млн руб., срок поставки – 1 год. Кроме того, остается зависимость от соседей в организации железнодорожных перевозок – у «Пикалёвского цемента» нет собственного выхода на пути РЖД в обход ОАО «ПГЗ-СУАЛ». Весь комплекс работ,

связанных с созданием собственной сырьевой базы, переходом на классическую технологию производства цемента и формированием необходимой инфраструктуры, оценивается примерно в 3 млрд руб.

*Оскал капитализма?* Руководство ЗАО «Пикалёвский цемент» призывает обратить внимание на создавшееся положение власти всех возможных уровней, ожидает решения ФАС по вопросу контроля ответственности сторон в рамках действия договоров и решений арбитражных судов, призывает общественность. Многочисленные переговоры с партнерами пока не дают заметных результатов. По словам Андрея Земцова, были организованы акции протеста против отказа от поставок на завод нефелинового концентрата, к работе подключились профсоюзы, но, судя по всему, речь идет в первую очередь об отстаивании интересов каждым из собственников.

Исторически сложилось, что вся инфраструктура комбината создавалась для объединенного производства. В результате к 2009 г. «Пикалёвский цемент» не имел возможности ни отправлять, ни получать грузы через железнодорожную станцию Пикалево-1. При этом обычный грузооборот составлял около 32 тыс. вагонов в год.

Пока завод еще обеспечивался технической водой, которую поставлял ПГЗ-СУАЛ, но уже ощущалась нехватка хозяйственно-питьевой воды от того же поставщика. Имелась зависимость и в снабжении теплом. Судя по всему, сложившейся ситуацией некто не преминул воспользоваться или был вынужден это сделать.

В декабре 2007 г., после приобретения филиала ПГЗ-СУАЛ Объединенной компанией «Российский алюминий» («Русал»), руководство последней приняло решение о перепрофилировании глиноземного производства на выпуск цемента. Для «Пикалёвского цемента» это решение обернулось ограничениями в поставке основного сырья. С 1 января 2008 г. поставки известняка заводу были сокращены вдвое. Пришлось приобретать его в Липецке. С 1 апреля на 50% были сокращены поставки нефелинового шлама, а с 1 августа снабжение этим видом сырья прекратилось полностью.

В результате этих действий бывшего партнера «Пикалёвский цемент» 2 августа был вынужден остановить два цеха – сырьевой и обжига. Без работы остались более 200 человек. Чтобы не допустить остановки цеха помола и обеспечить отгрузку продукции, хоть и в сниженных объемах, руководство «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» приняло экстренные меры по организации поставок клинкера с других заводов, входящих в состав компании (50–70 тыс. тонн в месяц).

Ответный ход филиала ПГЗ-СУАЛ заключался в том, что с 14 августа была полностью блокирована выгрузка поступающего клинкера на эстакаде, построенной в текущем году для выгрузки грузов, поступающих на «Пикалёвский цемент». Четырьмя днями позже, в нарушение существующего договора, на 505 были урезаны услуги, связанные с подачей и уборкой вагонов. Единственным поставщиком таких услуг был и остается для «Пикалёвского цемента» филиал ПГЗ-СУАЛ. Следствием этих шагов стал для «Пикалёвского цемента» вынужденный частичный отказ от ранее запланированных поставок и отгрузки продукции.

«Ситуация – врагу не пожелаешь, – делится проблемами Андрей Земцов. – И происходит это на успешном предприятии, имеющем перспективу развития и выверенную, финансово обеспеченную стратегию достижения амбициозных, но реальных целей. Переживаемая коллективом чрезвычайная ситуация никоим образом не вытекает из внутренней логики развития предприятия, а является исключительно следствием навязанных внешних обстоятельств».

Андрей Земцов не исключает, что за действиями бывших партнеров стоит некто, кто хочет перекупить завод по заниженной цене. При этом избегает даже предположительно назвать этих гипотетических «некто», утверждает, что о подобных предложениях ничего не слышал и о предполагаемой цене потенциальной сделки в связи с этим говорить не готов.

Конфликт, понятно, осложняется уже затраченными крупными средствами и наличием нетерпеливых инвесторов.

*Кто виноват? Кто пострадает?* [фрагмент газетной публикации]. Собрав представителей многочисленных СМИ, генеральный директор ЗАО «Пикалёвский цемент» убедительно делился своими переживаниями о будущем завода. Конечно, следовало бы услышать и мнение противоположной стороны конфликта.

Но главным представляется не то, кто окажется победителем в хозяйственном споре, а судьбы тех, кто в результате всего этого пострадает. Что таких будет немало, сомнений не вызывает. С одного из градообразующих предприятий уже уволено более 200 человек. Их судьбу вскоре должны разделить еще несколько сот работников. Всего на ЗАО «Пикалёвский цемент» планируется сократить 780 штатных единиц, т.е. более 60% персонала завода.

На предприятии трудятся 1 180 человек, а население города Пикалево в 2007 г. составляло 22,2 тыс. человек. Легко подсчитать, что на производстве цемента работает 5,3% горожан. У большинства из них есть семьи и дети. Успокоят ли увольняемых обещания вновь трудоустроить их через год, когда производство не только восстановится, но и начнет развиваться? Верит ли этому само руководство завода?

Вероятно, спор хозяйствующих субъектов когда-то разрешится. Кто-то выиграет, кто-то понесет убытки, но, наверное, не катастрофические. Кто компенсирует ущерб пострадавшим от безграмотного менеджмента?

*Справка.* История завода «Пикалёвский цемент» началась в 1930 г. Тогда были разведаны залежи цементных известняков и глин в районе станции Пикалёво Мурманской железной дороги. В 1935 г. на этом месте было начато строительство предприятия и рабочего поселка, которое завершилось летом 1941 г. Вводу завода в строй помешала Великая Отечественная война. Восстановление предприятия началось уже в 1944 г. В сентябре 1949 г. состоялся пуск первой сырьевой мельницы, а в октябре была произведена первая партия цементного клинкера. В 1949 г. сдана в эксплуатацию первая очередь завода мощностью 90 тыс. тонн

цемента в год. В 1950 г. заработала вторая технологическая линия, в 1951 г. – третья. Они работали по классическому «мокрому» способу с использованием глины и известняка Пикалёвского месторождения.

В связи с пуском в 1959 г. Пикалёвского глиноземного комбината «Пикалёвский цемент» перешел на новую технологию приготовления сырьевой смеси с использованием отходов глиноземного производства вместо цементных глин, разработанную к этому времени советскими учеными. Это позволило значительно увеличить выпуск продукции. Работы по реконструкции завода продолжались на протяжении последующих лет. В 1961–1963 гг. на предприятии были установлены три новые технологические линии.

В 2003 г. ЗАО «Пикалёвский цемент» стало самостоятельным юридическим лицом, выйдя из состава ОАО «Глинозем», имевшего на единой площадке глиноземное, цементное и химическое производства.

В 2004 г. собственником цементного производства на короткое время стал «Стоунхендж Холдинг Лимитед» (Великобритания), и в том же году предприятие было перепродано ЗАО «Интеко». Производство комбината включало в себя три предприятия: Пикалёвский глиноземный завод СУАЛ (принадлежит ООО «БАЗЭЛ-Цемент»), ЗАО «Пикалёвский цемент» и ЗАО «Метаксим» (филиал Волхского завода).

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Можно ли было избежать конфликта и Пикалёвских событий 2009 г.?
2. Предложите свои варианты разрешения конфликта и выхода из сложившейся ситуации.
3. На данном примере покажите негативные стороны российского бизнеса и российской модели КСО.

## **6.6. Реализация корпоративной социальной политики (пример ОАО РЖД)**

В России вот уже который год проводится конкурс «Компания высокой социальной эффективности». Большинство крупнейших компаний участвуют в этом конкурсе в различных номинациях. На протяжении последних лет в номинации «Лучшие практики в области реализации корпоративной социальной политики» побеждает крупнейшая российская компания ОАО «Российские железные дороги» (ОАО РЖД).

Елена Берковская закончила факультет журналистики одного из престижных вузов России и работала в редакции журнала, специализирующегося на экономической тематике, в том числе деятельности бизнеса. Редакция газеты поручила ей осветить итоги очередного конкурса «Компания высокой социальной эффективности», номинацию, в которой победила компания ОАО РЖД. Но, прежде чем идти в компанию, встречаться с руководством и работниками, Елена захотела прояснить для себя некоторые вопросы.

Из курса экономики (это был один из ее любимых предметов) она помнила, что социальная политика является компетенцией государства. В свое время она участвовала в студенческой дискуссии о том, что необходимость учитывать нужды общества стесняет бизнес. Если ждать еще большего от компании, которая по определению должна максимизировать прибыль, то это приведет к большим издержкам и меньшей прибыли. Государство традиционно компенсирует «провалы» рынка, когда рыночные агенты не способны обеспечить эффективное использование всех ресурсов.

Идея обособленности интересов бизнеса и потребностей общества была обоснована в знаменитом эссе М. Фридмана «Социальная ответственность бизнеса – наращивать прибыль» (1970), и доминирует в теории управления (и в экономике) и по сей день. Елена стояла на позиции нобелевского лауреата М. Фридмана и считала, что социальная деятельность компаний, являясь неоснов-

ной, отвлекает ресурсы, уменьшает прибыль. А прибыль, в свою очередь, может идти на расширение основной деятельности и укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

И ей захотелось узнать, почему компании реализуют социальную политику, на что она направлена, каких целей достигает. И вообще, что представляет собой корпоративная социальная политика, какие внутренние документы ее регламентируют.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Подготовиться к дискуссии в двух группах: аргументы «за» КСО и аргументы «против» КСО.

## **6.7. Этическая и экологическая ответственность компаний**

Ложь Volkswagen о выбросах в атмосферу. Мошеннические приемы продаж Wells Fargo. Вторжение Uber в частную жизнь клиентов... Недобросовестность корпораций стала привычным явлением. Неэтичное поведение серьезно бьет по компаниям: разрушает репутацию, уничтожает трудовую дисциплину и повышает юридические издержки, не говоря уже о том, что это в целом подрывает доверие к бизнесу со стороны общества. Нарушать правила ради выгоды решаются далеко не все топ-менеджеры, а большинство компаний старается предотвращать злоупотребления на всех уровнях. И все же периодически возникающие скандалы показывают: здесь есть над чем работать.

Меры стимулирования этичного поведения не очень эффективны: их часто основывают на ложных представлениях о том, почему люди совершают нарушения. Программы комплаенса, как правило, затрагивают вопросы этики лишь формально, и упор в них делается на персональную ответственность. Они призваны знакомить сотрудников со стандартами и наказывать тех, кто их нарушает.

При этом исследования в области поведенческой науки свидетельствуют: даже самые добросовестные и хорошо информированные люди склонны переступить через этические принципы в большей степени, чем может показаться. Так, свидетели происшествия намного чаще приходят на помощь, если рядом никого нет, чем если вокруг много народу: мы склонны думать, что другие справятся без нас или лучше нас (а если другие бездействуют, нам начинает казаться, что ничего страшного и не произошло). Даже небольшие изменения условий серьезно влияют на поведение человека. Но, уже оказавшись в какой-то ситуации, мы чаще всего не осознаем влияния обстановки.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

На основе данных, доступных из открытых источников, проанализируйте ситуацию, связанную с нарушением экологических норм компанией Volkswagen (Германия) в 2015 г. Как отреагировали на данную ситуацию средства массовой информации, потребители, конкуренты? Как повлияла сложившаяся ситуация на деятельность компании на мировых рынках, в частности Северной Америки?

На данном примере покажите зоны экологической и этической ответственности бизнеса.

### **Учебная литература к разделу**

1. Божук С.Г., Кулибанова В.В., Тэор Т.Р. Корпоративная социальная ответственность : учебник для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2018. 226 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/827F4CF4-9660-4E5A-90F3-07694836CE46> (дата обращения: 27.11.2019).

2. Воронина Л.И. Социальное партнерство. Взаимодействие власти, бизнеса и наемного персонала : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / под науч. ред. Г.Б. Иванцова. М. : Юрайт, 2018. 246 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/E2E3DE86-182D-4EAC-B93D-A483BEE06CEf> (дата обращения: 27.11.2019).

3. Горфинкель В.Я., Родионова Н.В. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В.Я. Горфинкель, Н.В. Родионова. М. : Юрайт, 2019. 570 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/565C348D-C520-4CF8-9979-AFB313D8D77B> (дата обращения: 27.11.2019).

4. Теория и практика корпоративной социальной ответственности / [Е.В. Нехода, К.В. Гришина, Е.Р. Зиганьшина и др.] ; науч. ред. Е.В. Нехода. Томск : Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2015. 339 с.

## 7. Финансовый менеджмент

### 7.1. Лизинг или кредит?

Директор компании «Экопродукт», которая занимается производством продуктов питания, задумался над расширением дистрибьюторской сети и открытием новых региональных представительств в нескольких городах Московской области.

Расширение дистрибьюторской сети потребует найма новых менеджеров, и их надо обеспечить автомобилями как средством передвижения. Для приобретения автомобилей потребуются денежные средства, которых у предприятия нет. Речь идет о свободных денежных средствах.

У предприятия есть два варианта финансирования приобретения автомобилей: взять кредит или использовать лизинг. Предстоит выбор автомобиля.

#### Задания и вопросы для обсуждения

1. Предложите вариант автомобиля с его рыночной стоимостью и сделайте расчет плюсов и минусов для двух вариантов.

2. Сравните, какая сумма переплаты при окончании срока финансирования при кредите и какая при лизинге, определите, что обладает большими преимуществами – кредит или лизинг.

3. Зайдите на сайт банка, с которым вы предполагаете работать, и на сайт лизинговой компании, с которой вы также предполагаете работать, и выберите необходимые вам параметры для расчета. Для помощи вам предлагается табл. 1.

Все суммы указывайте с учетом НДС. Если, по вашему мнению, необходима дополнительная информация, ищите ее с помощью официальных источников.

**Параметры финансирования для расчета**

Параметры финансирования	Банк	Лизинговая компания
Стоимость автомобиля		
Первоначальный взнос, %		
Период финансирования, мес.		
Ставка процента		
Дополнительные параметры: (вариант – как выплачивается кредит, как формируется лизинговый платеж, как уплачиваются проценты за кредит и т.д.)		
Стоимость страхования КАСКО		
Регистрация автомобиля, транспортный налог		
Комиссия банка		
Услуги по оформлению залога (нотариус)		
Выкуп автомобиля по остаточной стоимости (при лизинге – 1%)		
Ежемесячный платеж		
Итого стоимость контракта		
Итого переплата по контракту		

На сайте лизинговой компании могут быть указаны некоторые преимущества касательно налогового и бухгалтерского учета, например:

- Автомобиль находится на балансе лизингополучателя, а начисленная амортизация позволяет уменьшать налог на прибыль.
- Суммы комиссии лизингодателя и платежей по сервисному обслуживанию относятся на валовые затраты.
- Право собственности на автомобиль и риски собственности принадлежат лизинговой компании.
- Лизингополучатель не несет обязательств по выкупу автомобиля и имеет право на его замену или приобретение по окончании договора.

**Задания и вопросы для обсуждения**

1. Как вы считаете, какой из предложенных инструментов финансирования выгоднее и почему? Подтвердите расчетами.

2. Назовите основные отличия при заключении сделки лизинга и кредита. При проведении сравнений обратите внимание на факты, приведенные в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительный анализ достоинств и недостатков  
двух форм финансирования проекта**

Оперативность	Финансовый лизинг	Кредит
Регистрация автомобиля		
Ежегодное прохождение техосмотра в ГАИ		
Оформление залога на транспортное средство		
Мобильность		
Сервис		
Комиссия за рассмотрение заявки		
Платеж в Пенсионный фонд; налог с владельца транспортного средства		
Страхование КАСКО и обязательной гражданской ответственности		
Дополнительные услуги		

3. Сделайте выводы и аргументируйте решение

4. Представьте список источников, которые использовались при решении кейса.

## 7.2. Составление отчета о движении денежных средств двумя способами

Руководство компании AVATAR решило премировать финансовый отдел за качественную работу, выделив 8% заработной платы работников отдела. Аргументом в пользу принятия положительного решения является оценка качества управления денежным потоком организации в прошедшем году. Исходя из того, что анализ возможно провести двумя методами, решили использовать оба и таким образом получить информацию о качестве управления денежным потоком.

Для принятия решения требуется составить:

1. Отчет о движении денежных средств, составленный прямым методом

2. Отчет о движении денежных средств, составленный косвенным методом

**Исходные данные по примеру.** В качестве исходных данных представлены баланс компании на 31 декабря 2018 г. (табл. 1) и отчет о финансовых результатах за 2018 г. (табл. 2), а также необходимые для составления отчета дополнительные сведения по данным бухгалтерского учета компании.

Таблица 1

**Баланс компании AVATAR на 31 декабря 2018 г., денежных единиц**

Показатели	01.01.2018	31.12.2018	Изменение за период
<i>Внеоборотные активы</i>			
Основные средства, ОС	1 000	3 700	
Отложенные налоговые активы	124	134	
Финансовые вложения	0	500	
Оборотные активы			
Денежные средства	2 200	2 265	
Дебиторская задолженность	50	360	
Запасы	400	600	
<b>Итого активы</b>	<b>3 774</b>	<b>7 559</b>	
<i>Капитал и резервы</i>			
Уставный капитал	1 100	1 100	
Нераспределенная прибыль	2 597	3 884	
Долгосрочные обязательства			
Отложенные налоговые обязательства	15	40	
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность		1 500	
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль	0	20	
Проценты к уплате начисленные	0	15	
Кредиты и займы	0	1000	
<b>Итого капитал и обязательства</b>	<b>3 774</b>	<b>7 559</b>	

Таблица 2

**Отчет о финансовых результатах за 2018 г., денежных единиц**

Показатели	Сумма
Выручка	9 000
Себестоимость без амортизации	(5 500)
Амортизация	(500)
Валовая прибыль	3 000
Управленческие расходы	(220)
Коммерческие расходы	(180)
Прибыль от продаж	2 600
Проценты к уплате	(315)
Прибыль до налогообложения	2 285
Налог на прибыль	(457)
Чистая прибыль	1 838

**Дополнительная информация по данным бухгалтерского учета за 2018 год**

1. **Основные средства.** Компания приобрела оборудование на сумму 3 тыс. руб. Оплачено было 2 тыс. руб. Оставшаяся задолженность отражена по строке «Кредиторская задолженность». За год начислена амортизация в сумме 500 руб.

Компания продала основные средства чистой стоимостью 50 руб. за 40 руб. Покупатели оплатили 30 руб. Оставшаяся задолженность отражена в строке «Дебиторская задолженность». Убыток от продажи в размере 10 руб. отражен по строке «Операционные расходы».

2. **Финансовые вложения.** Компания выдала заем на 500 руб. Начислены проценты к получению в размере 30 руб. Все проценты были получены денежными средствами.

3. **Кредиторская задолженность по налогу на прибыль.** Начислены расходы по налогу на прибыль в сумме 660 руб., из которых 645 руб. – текущий налог на прибыль, 15 руб. – отложенный налог на прибыль. Компания уплатила налог на прибыль в сумме 625 руб.

4. **Кредиты и займы.** Компания получила кредит в размере 3 тыс. руб., 2 тыс. руб. из которых погасила.

5. **Проценты к уплате начисленные.** По полученному кредиту компания начислила проценты к уплате в сумме 315 руб., из них 300 руб. задолженности погасила.

6. **Прочая информация.** Компания начислила и выплатила дивиденды в сумме 120 руб. Получено от покупателей 8 700 руб., оплачено поставщикам 5 800 руб. Компания начислила и выплатила заработную плату в сумме 350 руб.

Было принято решение на собрании акционеров о выплате дивидендов в размере 30% от заработанной прибыли

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Составив два отчета, выявите положительные и отрицательные стороны качества управления денежными потоками. Какую информацию вы смогли получить из этих двух отчетов и какое бы решение приняли по поводу поощрения работников финансового отдела?

### **Учебная литература к разделу**

1. Волков О.И. Экономика предприятия : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 264 с. URL: <http://znanium.com/go.php?id=930175> (дата обращения: 27.11.2019).

2. Хоминич И.П. Управление финансовыми рисками : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. И.В. Пещанская. М. : Юрайт, 2018. 345 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/419260FD-3B72-4848-A8C3-B8EBAVF94F86> (дата обращения: 27.11.2019).

3. Шимширт Н.Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии : учебник. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2015. 345 с. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000405799> (дата обращения: 27.11.2019).

## 8. Управление проектами

### 8.1. «Антимусорный» проект: за и против

Органы власти муниципального образования «Городской округ город Томск» инициируют проект по строительству «под ключ» мусороперерабатывающего завода или мусоросортировочного завода, в том числе выполнение подготовительных, общестроительных, монтажных, пусконаладочных, всех иных видов работ, включая поставку оборудования и материалов. Предполагаемая стоимость проекта за счет частных инвестиций – 1 млрд руб.

Потребность в проекте обусловлена тем, что строительство мусороперерабатывающих заводов дает ряд очевидных преимуществ – ликвидацию незаконных свалок и строительство современной индустрии экологически чистой переработки твердых коммунальных отходов (ТКО). Например, оборот подобного бизнеса в Германии составляет 70 млрд евро в год с числом занятых до 250 тыс. человек и позволяет сортировать и перерабатывать до 75% ТКО. Такие заводы не только перерабатывают и утилизируют ТКО, но и обеспечивают электроэнергией и теплом европейские города (Дания, Франция).

Кроме того, проект имеет значимость и с позиции реализуемого в настоящее время национального проекта «Экология». В частности, к 2024 г. запланировано софинансирование строительства мусороперерабатывающих заводов, включая строительство сортировочных комплексов, позволяющих перерабатывать ТКО. Планируется, что доля обработанных, утилизированных, обезвреженных твердых коммунальных отходов увеличится с 15 до 36% за счет введения в промышленную эксплуатацию мощностей в 37,1 млн т по обработке ТКО. Актуальность строительства подобных заводов в России подчеркивается тем обстоятельством, что ежегодно на территории России появляется свыше более 70 млн т ТКО, утилизация которых

составляет лишь 7%. Свыше 90% ТКО размещается на полигонах или образует несанкционированные свалки отходов, которых сейчас более 22 тыс.<sup>1</sup> Однако имеющийся опыт обсуждения и реализации подобных проектов в России крайне противоречивый.

С одной стороны, преимуществами строительства «антимусорного» проекта являются:

- снижение объема отходов, захораниваемых на полигоне;
- легализация рынка ТКО;
- создание новых рабочих мест;
- сбор и транспортировка ТКО к месту переработки, сортировка и последующая переработка, позволяющие повторно использовать отходы для производства продукции свыше 25 видов различных фракций (металлы, пластик, стекло, картон, бумага);
- компактность производства;
- быстрая окупаемость проекта (в течение двух лет) и высокая рентабельность бизнеса.

С другой стороны, к числу наиболее дискуссионных и конфликтных ситуаций относятся:

- высокая стоимость финансирования проекта; повышение тарифов регионального оператора на вывоз твердых бытовых отходов; невыгодные условия и невыполнение обязательств концессионных соглашений по созданию системы обработки, обезвреживания и захоронения ТКО между частным инвестором и региональными органами власти, не учитывающих необходимость реконструкции и ремонта объектов капитального строительства, а также модернизации в течение длительного периода времени<sup>2</sup>;
- расположение и производственная мощность завода (наивысший класс опасности по воздействию на окружающую среду в случае превышения 40 тыс. тонн);

---

<sup>1</sup> Бизнес на отходах: кто построит 220 мусороперерабатывающих заводов. URL: <https://www.rbc.ru/business/29/11/2018/5bffa9c9a79470f03157351>

<sup>2</sup> Мусорная концессия: ловушка для «невнимательных» чиновников. URL: <http://sibkray.ru/news/1/884604/>

– «мусорные» митинги населения в связи с размещением завода в черте города<sup>1</sup>, несоблюдением санитарно-защитной зоны строительства<sup>2</sup>;

– отсутствие информации о применяемых технологиях или использование морально устаревших технологий;

– продукты сжигания ТКО, которые не подлежат переработке, служат источниками выброса вредных веществ в атмосферу (дым, пепел, шлак).

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Цель деловой игры – совершенствование навыков анализа проектного окружения и оценки заинтересованных сторон проекта. Участники деловой игры произвольно распределяются на несколько равных групп, представляющих сторонников и противников проекта по строительству мусороперерабатывающего завода. Группы работают параллельно, и по окончании каждого этапа игры проводится обсуждение. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Деловая игра включает 4 этапа:

- анализ влияния проектного окружения и проекта на окружение;
- формирование мнения о проектом окружении;
- идентификация и оценка заинтересованных сторон;
- разработка рекомендаций по учету влияния проектного окружения и потенциальных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта строительства мусороперерабатывающего завода в г. Томске.

### **Методические указания**

1. Каждая группа проводит анализ окружения проекта по строительству мусороперерабатывающего завода по следующим направлениям:

- определение факторов окружения, влияющих на проект;
- возможные последствия влияния проекта на окружение.

---

<sup>1</sup> РИА Новости Крым. URL: <https://crimea.ria.ru/society/20190330/1116330839.html>

<sup>2</sup> Мусорный завод в конце туннеля. URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/jizn/musornyy-zavod-v-kontse-tunnelya-skandal-so-snosom-istoricheskoy-arki-vyvel-zhiteley-vladimirskoy-ob/>

По результатам анализа каждая группа заполняет таблицу влияния проектного окружения на проект (таблица).

**Анализ проектного окружения проекта**

Анализируемые факторы проектного окружения	Влияние фактора на проект	Влияние проекта на факторы проектного окружения	
		Положительные последствия	Негативные последствия
Политические, нормативно-правовые, экономические, социальные, научно-технические, природные и экологические и др.			

2. Предложения и рекомендации, выработанные каждой группой по результатам первого этапа игры, выносятся на общее обсуждение. Представители групп «за» и «против» кратко излагают обоснование своих точек зрения. Цель на данном этапе – аргументировать свою позицию относительно влияния факторов проектного окружения.

3. По результатам обсуждения проектного окружения осуществляются идентификация и оценка заинтересованных сторон проекта. Каким образом взаимосвязаны между собой заинтересованные стороны проекта?

Рекомендации: в рамках оценки заинтересованных сторон использовать инструменты и методы оценки, например карту заинтересованных сторон или матрицу влияния и важности заинтересованных сторон.

4. На основе полной и всесторонней оценки «за» и «против» «антисоциального» проекта разработайте рекомендации по учету влияния проектного окружения и потенциальные стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами.

### **Учебная литература к разделу**

1. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании : [учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации»]. 4-е изд., доп. и перераб. СПб. [и др.] : Питер, 2018. 462 с. (Сер. Учебное пособие).

2. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 224 с. URL: <http://znanium.com/go.php?id=930921> (дата обращения: 03.11.2019).

**Часть 2**  
**МАГИСТРАТУРА**



# 1. Стратегический менеджмент

## 1.1. Социально-экономическое положение и стратегия развития одного из северных районов сибирского региона

Необходимо подключиться к анализу ситуации и разработке стратегии развития одного из самых больших и удаленных северных районов области. Для выполнения данной работы необходимы проведение исследования современного социально-экономического состояния района, выявление и анализ внутренних закономерностей и внешних факторов, определяющих процессы его развития, оформление результатов и их презентация руководству и общественности муниципального образования, а также разработка концепции социально-экономического развития муниципального образования с привлечением методов стратегического планирования, исходя из принципа сбалансированности интересов и установления режима партнерства между властью, бизнесом и местными жителями, с тем чтобы усилить способности приспособления к рыночным изменениям, нарастить возможности, увеличить жизненную силу местного сообщества, и ее презентация руководству и общественности района.

**Исходная информация.** Коренное население района – селькупы, ханты и эвенки; русские появились около 1640 г. С 1835 г. началось систематическое поселение ссыльных в Нарымский край, а после 1905–1907 гг. – новый этап уже массовой ссылки.

После утверждения советской власти в 1920 г. возникли первые снабженческо-сбытовые кооперативы, артели кустарного промысла. Первые колхозы появились в 1931 г., до 1936 г. их было образовано 120. Колхозниками были спецпереселенцы. Только в 1931 г. и только на одну из рек было сослано около 40 тыс. человек. Основными видами деятельности тогда были лов рыбы, охота, промыслы, а там, где это возможно, – выращивание зерновых, животноводство.

В первые послевоенные десятилетия развитие района было связано преимущественно с лесной отраслью. В 1970–1980-е гг. объемы заготавливаемой древесины измерялись уже миллионами кубометров.

С 1960-х гг. начинается новая, нефтегазовая страница истории. В начале 1970-х гг. открыто более 30 месторождений. Сейчас в левобережной части района работает 17 крупных нефтегазодобывающих предприятий, 2 нефтеперерабатывающих завода. В 2004 г. начаты поисковые работы в правобережной части района.

**Население.** Численность жителей района на начало 2006 г. составляла 23 тыс. человек, из которых 34% живет в райцентре. Численность коренных народов Севера – 1 181 человек. Плотность населения наименьшая в области – 0,3 чел/км<sup>2</sup>. Всего в районе 32 поселка, расстояние между крайними (с запада на восток) 800 км. Население сегодня либо работает в нефтегазовой отрасли (лесная и аграрная в 1990-е гг. развалились), либо живет сбором дикоросов, рыбалкой и охотой. Сокращение численности населения составляет около 400 человек в год. Причины – как естественная убыль (–5,3 человек на 1 000 жителей), так и отрицательное миграционное сальдо (–10,7 на 1 000). Высокая смертность обусловлена ростом заболеваемости (за последние 5 лет на 60%) из-за того, что в удаленных от райцентра поселках люди лишены медицинской помощи, эмиграция – отсутствием работы.

**Экономика.** Существует всего два сектора: один связан с добычей углеводородного сырья, а другой – с обслуживанием нужд проживающего на территории района населения. К нефтегазовой отрасли относится более половины от общей численности работающих, там производится подавляющая часть продукции и услуг (96%). Структуру другого сектора формируют преимущественно малые и муниципальные предприятия (всего 330) и предприниматели (производство хлеба, ЖКХ, автомобильный и речной транспорт, торговля, сфера услуг).

**Природные условия.** Район расположен в подзоне северной тайги; 60% площади покрыто лесами. Средняя заболоченность территории около 50%, а отдельных участков до 75%. Значитель-

ную часть территории района (Обь-Иртышский водораздел) занимает уникальное (одно из самых больших в мире) болото (общая территория – свыше 5 269 млн га). Поэтому территория имеет высокую густоту речной сети: около 4,8 тыс. водотоков общей протяженностью 27,7 тыс. км. Климат континентальный, с холодной продолжительной зимой. Безморозный период 50–85 дней, среднегодовая температура отрицательная:  $-2,4^{\circ}\text{C}$ .

**Ресурсы.** По своей площади (8 685,7 тыс. га) район – самый большой в области, 27,8% ее территории. Однако почвы в основном болотные, сельскохозяйственных земель всего 51,7 тыс. га, из которых 39,2 тыс. га – сенокосы, 9,8 – пастбища; пашни лишь 2,6 тыс. га (0,003% территории). Более половины площади лесного фонда – также болота, покрытые низкорослым малопригодным тонкомерным лесом. Расчетная лесосека – 5,9 млн  $\text{м}^3$ , т.е. около 22% областных запасов, хотя высокосортной древесины мало. По ресурсам дикоросов (грибов, ореха, ягод) район один из самых богатых, здесь около 30% областных запасов. Также большие ресурсы поверхностных и подземных вод, рыбы, объектов охоты.

Однако в восприятии местной власти главное богатство района сегодня – нефть и газ, хотя работают на промыслах главным образом не местные жители, а вахтовики. Запасы нефти оцениваются в 262 млн т, газа – примерно в 25 млн  $\text{м}^3$ , конденсата – в 12 млн т. Это составляет 56, 13 и 34% общих запасов области соответственно. Второй по объемам ресурс – торф – 396 месторождений площадью 1,9 млн га с запасом 6 742 млн тонн (28,5% областных запасов), есть еще небольшие запасы железных руд, песка и глины.

Интенсивно разрабатываются в настоящее время только нефть и газ, запасов которых в левобережной части района при сохранении нынешних темпов и технологии добычи осталось, по разным оценкам, на 20–30 лет. Месторождения торфа, железа, глины не используются. Возобновляемые биологические ресурсы используются слабо и неравномерно, стихийно, часто хищнически.

**Пищевая промышленность.** Пищевая отрасль представлена только производством хлеба, хлебобулочных и кондитерских из-

делий. На рынке райцентра действует хлебозавод потребительского общества, в остальных поселках – мини-пекарни предпринимателей. В то же время богатые запасы дикоросов и рыбные ресурсы не находят применения для переработки на месте, вывозятся дешево и сырьем.

**Сельское хозяйство** как самостоятельная отрасль практически исчезло. Все работавшие в 1990-е гг. сельхозпредприятия обанкротились, а из числившихся на начало года исследований 11 фермерских хозяйств работает только один фермер. Причины – суровые погодные условия, удаленность, ограниченность пригодных земель в совокупности с развитием в районе других, более доходных, видов деятельности. Остались частные подворья, и то лишь как средство самообеспечения местных жителей продуктами питания. Однако в них идет резкое сокращение поголовья крупного рогатого скота (за 5 лет на 51%). Причины – старение населения, трудности с заготовкой сена.

**Торговля.** Розничная торговля в районе достаточно развита, за 5 лет оборот увеличился более чем в 4 раза: с 110,4 до 485,3 млн руб., но в последние годы растет не более чем на 10%. По оценкам местных предпринимателей, рынок уже насыщен. Работает 277 магазинов, из них продовольственной группы – 50, непродовольственной – 67, со смешанным ассортиментом товаров – 160. Ассортимент в целом богаче традиционного набора (из-за высоких заработков в нефтегазовом секторе). Например, у ... (15 магазинов, или 24% местного рынка продуктов питания) он достигает 10 тыс. наименований.

Однако большинство магазинов остаются типично «деревенскими» – с традиционной формой торговли через прилавок, относительно небольшим торговым помещением, смешанным и ограниченным ассортиментом. Для большинства предпринимателей торговля является лишь способом выживания. Годовая выручка обычно до 1 млн руб., однако развивать бизнес и расширять деятельность они не планируют.

**Малый бизнес.** На год, предшествовавший исследованию, в районе было около 500 субъектов малого бизнеса: 137 малых

предприятий, 11 крестьянских хозяйств (в настоящее время работает только одно), 7 общин коренных народов Севера, 1 кредитный кооператив, а также около 360 индивидуальных предпринимателей. 67% занимаются торговлей, 18% предоставляют бытовые услуги населению, 8% занимаются грузовыми и пассажирскими перевозками.

Большинство предпринимателей не намерены расширять свое дело (58%), не имеют плана развития (95%), не ощущают потребности в кадровых ресурсах (95%) и социально инертны (87%), так как их дело – чаще всего та же самозанятость. При этом многие недовольны местной властью. Причина – отсутствие базы для продуктивного диалога: ясных планов развития своего дела у предпринимателей и стратегии взаимодействия с предпринимательством у администрации района.

**Образование.** Особенность района – относительно много образовательных учреждений, что связано с территориальной удаленностью большинства населенных пунктов: 16 детских садов, 21 школа, один интернат, одна вечерняя школа, один филиал экономико-промышленного техникума, одно профессиональное училище). В школах работают опытные (46% имеют стаж свыше 20 лет, еще 33% – свыше 10 лет) и профессиональные учителя (66% с высшим, еще 20% – со средним педагогическим образованием), в школах района 212 компьютеров, во всех проведен Интернет.

Расходы на образование – самая крупная статья расходов районного бюджета, – в среднем выше 30%. Однако на развитие трудовых ресурсов самого района эти финансы не работают, так как выпускники школ либо уезжают из района, либо быстро деградируют в условиях отсутствия работы.

**Основные проблемы** – труднодоступность и оторванность от нормальной жизни жителей значительной части населенных пунктов, большая доля нетрудоустроенного населения, недостаточность уровня заработной платы в бюджетной сфере и в предпринимательстве на фоне высоких зарплат на нефтепромыслах,

высокие заболеваемость и смертность, социальная апатия и утеря частью населения стимулов к труду.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Каковы два вероятных сценария развития ситуации в районе (на основе социально-экономического анализа)?

2. Какие долгосрочные последствия (угрозы и возможности) каждого из сценариев можно обозначить?

3. Какой из сценариев с большой вероятностью будет выбран местной администрацией в качестве основы для долгосрочной стратегии развития района, и какой сценарий предложили бы вы?

## **1.2. Оргдиагностика и стратегия торговой компании B2B (инновационно-технологическая компания, оперирующая на рынках СНГ)**

Руководству компании важно понять, что происходит в бизнесе. Необходимо провести диагностику проблем организации и сформулировать возможные стратегические позиции организации

*Описание состояния организации.* Компания была основана в 2008 г. Основным видом деятельности компании первоначально была торговля ингредиентами (ферменты, стабилизаторы, смеси и пр.) для пищевой промышленности.

Компания оперирует на рынке Российской Федерации. Клиенты компании – производственные предприятия пищевой отрасли, всего 6 рынков: смесевых стабилизаторов, мясной продукции, соусов и майонезов, плодоовощной консервации, сгущенного и цельного молока. Главной особенностью рынка компании являются высокая конкуренция, жесткие требования к квалификации продавцов в технологиях пищевых производств, а также к логистике, обусловленные спецификой поточного производства и высокими требованиями к качеству пищевой продукции.

*Продуктовая линейка* компании насчитывает несколько десятков наименований. Это пищевые ингредиенты (ферменты, закваски, пектины, каррагинаны, стабилизаторы, пробиотики и т.д.) для молочной, мясоперерабатывающей, кондитерской и фруктоперерабатывающей промышленности, для производства майонезов и соусов. Все продукты реализованы в сегменте B2B.

*Особенность компании* – инновационная направленность: стремление продвигать новые, более эффективные продукты. Это не всегда встречает понимание технологов-пищевиков, консервативных по своей природе. Поэтому целая группа проблем компании связана именно с трудностями продвижения инновационных продуктов. Эта особенность учитывается в рекламной политике компании (Интернет, специальные журналы, участие в выставках и т.д.).

*Структура и система управления.* Численность сотрудников – 12 человек, совладельцев трое, двое основных владельцев – семейная пара. Совладельцы и занимаются управлением бизнесом.

Основной проблемой на начало проекта было отсутствие системы мотивации, незнание целей и глубоких интересов сотрудников, менеджеры работали по наитию, без планов, что вело к потерям времени, денег, отсутствию результата. Необходимо было добиться ясности целей и приоритетов по продуктам и рынкам, наладить планирование деятельности, оценку результатов.

*Культура организации.* На культуру организации накладывают отпечаток ее «камерность», характер деятельности (продажи по телефону) и гендерный состав. Это главным образом женщины, работающие в одном большом помещении, регулярно собирающиеся в его центре за круглым столом для обсуждения текущих проблем, дегустации продукции клиентов и просто отдыха за чашкой чая. Результаты самодиагностики были неоднозначны: с одной стороны, выражены ориентации на клиента и инновации при недостатке внимания к внутриорганизационным проблемам («крестовина»), с другой – наоборот, разрозненность сотрудников, «невидение» клиентов, организационных проблем и перспективы («метафора»). В качестве приоритетной организационной проблемы в ходе диа-

гностического интервью была озвучена такая: «отсутствует система формирования нужной собственникам корпоративной культуры, что ведет к потерям времени и усилий менеджмента».

*Выявленные проблемы.* Из первоначально названных в ходе диагностического интервью 53 проблем, объединенных экспертами в 5 групп, самыми важными признали 13. Из них проблемы группы «отсутствие стратегического управления», такие как «нет стратегии создания и усиления конкурентных преимуществ, увязки их в единую стратегию компании» и т.п., названы корневыми. Среди узловых проблем оказались две группы, связанные с отсутствием политики маркетинга и продаж, а также системы управления персоналом. При этом ближе всего к корневым оказалась проблема «нет прописанной политики продаж». К ней органично примыкают проблемы отсутствия систем формирования корпоративной культуры и мотивации персонала.

*В ходе диагностики клиентской организации использован комплекс методов.* Самодиагностика управленческой команды (методы «Метафора» и «Крестовина») выявила дефицит лидерства, недостаточное внимание управленцев к внутриорганизационным проблемам, построению организационного порядка, разрозненность сотрудников и их представлений о своей компании, неясность будущего.

Анализ управленческих ошибок и оргпатологий также выявил слабость управления и лидерства, порождающую рассеивание целей, неуправляемость и инверсию. Например, в группе «предубеждения» – это недооценка работы над стратегией, в категории «неумения» – планировать многовариантно, а также таковые по формулированию целей фирмы и доведению их до персонала.

Анализ управленческих решений (распорядительной документации) показал, что большинство решений predetermined, формально-обязательные (97%), а не инициативные. Преобладают разовые и ситуационные решения (97%), стратегических, коммерческих, финансовых или маркетинговых решений нет. Таким образом документооборот и регулярный менеджмент не налажены,

формирование организационного порядка подменяется прямым управляющим воздействием, характеризующим стиль управления как «семейный», который предопределяет перегрузку руководителей при относительно низкой напряженности и слабой эффективности работы персонала.

Анализ представлений о целях показал, что ни одной общепризнанной цели, которая бы называлась всеми экспертами, к сожалению, нет. Наиболее признанная цель – количественный рост компании (причем именно в такой последовательности: сначала рост компании, а лишь потом – продаж и доли рынка). Этот уровень целеполагания можно оценить как «телеономический», которому соответствуют управленческие ценности «самосохранения», стиль управления – «неактивный» (поддержание равновесия и функционирования), а организационная культура – интеграция «все вместе».

Стадия жизненного цикла (по И. Адизесу) определена экспертами нечетко – между стадиями «вперед и больше» и «младенчество» в первой фазе «роста». Согласно модели «уровней развития» организации А.И. Пригожина, компанию можно отнести к стадии «малой группы». Таким образом, ближайшим неиспользованным оргресурсом является формализация отношений, так как организация сначала нуждается в налаживании организационного порядка.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Какие основные действия (5–7) были рекомендованы консультантом в качестве программы изменений в компании?
2. Какие инструменты стратегического анализа были рекомендованы и использованы?
3. Следовало ли компании оставаться торговой или диверсифицировать свою деятельность, развивая собственное производство и консультационные услуги?
4. За счет чего организация смогла бы обеспечить прорыв в росте прибыли?

### **Учебная литература к разделу**

1. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. М. : Вершина, 2006. 232 с.
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие. 2-е изд., прераб. М. : Дело, 2008. 228 с.
3. Пригожин А.И. Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? М. : ЛЕНАНД, 2015. 480 с.

## 2. Бизнес-планирование. Предпринимательство

### 2.1. Будем летать: финансовый кризис и «ЮТэйр»



*Миссия нового бренда Utair –  
сближать людей большой страны с тем,  
что для них важно.*

**Задача.** Запустить новое позиционирование крупного регионального авиаперевозчика Utair.

**Идея.** 80% пассажиров Utair, летающих из Москвы, родились за ее пределами. У каждого из них есть место, где их ждут. У кого-то – отчий дом, покинутый ради столицы. У другого – бабушкина деревня на берегу Волги, где проводились летние каникулы. Третьего ждет бывший сослуживец, член футбольной команды, подруга детства, перебравшаяся в город побольше, – двери дома близкого человека всегда открыты. А Utair поможет стать еще ближе – просто и без хлопот добраться «Туда, где вас ждут».

Из проекта рекламы компании «ЮТэйр»  
коммуникационного  
агентства «Friends Moscow»

Как сообщает сайт «Флай-информ», «свою историю авиакомпания «ЮТэйр» берет с 1967 г., именно тогда было образовано Тюменское управление гражданской авиации. С 1991 по 2002 г. компания носила название «Тюменьавиатранс», а после была переименована в «ЮТэйр». После крупномасштабного ребрендинга репутация авиакомпании пошла вверх. Уже в 2003 г. пассажиропоток превысил миллион, тогда же были открыты новые направления»<sup>1</sup>.

Во время, когда происходили события, изложенные в кейсе, основными видами деятельности Публичного акционерного общества «Авиакомпания “ЮТэйр”» и его дочерних компаний являлись (и являются сейчас) пассажирские и грузовые перевозки самолетами и вертолетами, вертолетные работы. Группа оперировала на тот момент парком более чем в 430 воздушных судов. Перевозка пассажиров и грузов с использованием самолетов осуществлялась между городами Российской Федерации, ближнего и дальнего зарубежья. В числе авиационных сервисов основными являлись: аэропортовая деятельность, ремонт и техническое обслуживание авиационной техники, продажа авиационных перевозок и услуг, а также подготовка авиационного персонала.

Основные акционеры компании: АО «АК-Инвест» под контролем НПФ «Сургутнефтегаз» (Россия) (50,1% акций компании), Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (38,8%), Тюменская область (8,4%).

ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”» был и остается ядром группы компаний «ЮТэйр». Структура последней представлена в табл. 1, в которой компании сгруппированы по направлениям деятельности.

Группа компаний «ЮТэйр» – известный в России и за рубежом авиаоператор, осуществляющий регулярные и чартерные перевозки как внутри страны, так и за рубеж. Кроме того, она является крупнейшей в России компанией, осуществляющей вертолетные перевозки и имеющей самый крупный в мире по размерам и грузоподъемности парк вертолетов.

---

<sup>1</sup> Utair. URL: <https://www.utair.ru/>

Таблица 1

**Компании группы «ЮТэйр» по направлениям деятельности**

Направление	Компании
Пассажирские перевозки	1. ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”» 2. ООО «ЮТэйр-Экспресс» 3. ООО «АЗУР ЭЙР УКРАИНА» 4. АО «Авиакомпания “Восток”» 5. ООО «Авиакомпания “Турухан”»
Грузовые перевозки на самолетах	1. ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”» 2. ЗАО «ЮТэйр»
Вертолетные работы	1. ПАО «Авиакомпания “ЮТэйр”» 2. АО «Авиакомпания “Восток”» 3. ООО «ХелиЭкспресс» 4. UTair Europe, s.r.o. 5. UTair South Africa (ЮАР) 6. UTair India (Индия) 7. Helicopteros del Sur S.A 8. ООО «Авиакомпания “Турухан”» 9. АО «ЮТэйр – Вертолетные услуги»
Подготовка персонала	1. Некоммерческое партнерство «Центр подготовки персонала» 2. Некоммерческое партнерство Профессиональная образовательная организация «Тюменский авиационный учебный центр»
Продажа перевозок и услуг, представительства	1. ООО «ЮТэйр-Уфа» 2. ООО «Западно-Сибирское агентство воздушных сообщений» 3. ООО «Украинская Хэндлингвая компания»
Ремонт и техническое обслуживание авиационной техники	1. ООО «ТС Техник» 2. ОАО «ЮТэйр-Инжиниринг» 3. ООО «ЮТэйр-Экспресс» 4. ООО «Уральские авиационные сервисы»
Аэропортовая деятельность	1. ОАО «Аэропорт Усть-Кут»
Лизинг, финансовые услуги	1. ООО «ЮТэйр-Лизинг» 2. ООО «ЮТэйр-Финанс» 3. ООО «Финанс-Авиа»

Штаб-квартира авиакомпании расположена в городе Ханты-Мансийске. Основные аэропорты базирования – Тюмень (Рошино), Сургут и Москва (Внуково).

Группа имеет развитую маршрутную сеть – ежедневно осуществляется более 300 рейсов на территории Российской Федерации и за рубежом. В ней работает около 11 000 сотрудников. Структура летного состава представлена в табл. 2, составленной по данным на 21 января 2016 г.

Таблица 2

**Структура летного состава ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»»**

Летный состав	Численность, чел.
Командиры воздушных судов	316
Вторые пилоты	254
Командно-летный состав	10
Другой летный состав	87
Бортпроводники, бортоператоры	1 463

Отдельного внимания заслуживают оказываемые компанией вертолетные услуги. «ЮТэйр» обладает уникальным парком вертолетной техники, состоящим из единиц различной грузоподъемности и функционального назначения, импортного и отечественного происхождения. Она имеет более чем 40-летний опыт в осуществлении авиационных работ: пассажирские перевозки, грузоперевозки, перевозки на внешней подвеске, выполнение санитарных дежурств, поисково-спасательные работы и пожаротушения.

География выполнения авиационных услуг компании распространяется как на территорию Российской Федерации, так и за ее пределы. У «ЮТэйр» сложились долгосрочные партнерские отношения с такими заказчиками авиационных услуг, как «Роснефть», «Газпром», «Лукойл», «Транснефть», «Новатэк».

С 1991 г. авиакомпания является крупнейшим поставщиком вертолетных услуг для Организации Объединенных Наций. Она выполняет работы по контрактам ООН в регионах Африки и Азии.

В Российской Федерации рынок вертолетных операций формируется за счет потребностей в вертолетном обслуживании предприятий нефтегазового, энергетического комплекса, лесной промышленности и других отраслей как частного, так и государственного секторов экономики. Последний представлен министерствами, муниципалитетами и другими учреждениями. Кроме того, силами авиакомпании осуществляются социально значимые перевозки, а также VIP (деловые) авиаперевозки на территории Московской области.

География вертолетных работ включает в себя территории Красноярского края, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов, Дальневосточного федерального округа, а также Иркутской, Тюменской, Мурманской, Московской областей.

Вертолетные услуги за рубежом представлены двумя основными направлениями.

1. *Коммерческие работы за рубежом.* Для реализации коммерческих проектов за рубежом созданы дочерние предприятия «ЮТэйр» (табл. 3).

Таблица 3

**Дочерние предприятия «ЮТэйр»  
для выполнения вертолетных услуг за рубежом**

Дочерние предприятия	Год создания	Регион работы
UTair Europe	2006	Страны Западной и Восточной Европы
UTair South Africa	2005	Африка
UTair India	2005	Индия

UTair Europe – дочернее предприятие, базирующееся в Словацкой Республике. Парк компании состоит из вертолетов Ми-8Т и Ми-171, которые выполняют работы по пожаротушению, трелевке леса, мониторингу, воздушному патрулированию.

Компания UTairSouthAfrica базируется в аэропорту Лансерия, ЮАР. Парк состоит из вертолетов Ми-8МТВ и Ми-8Т, выполняющих различные виды работ: тушение пожаров, реализация проектов строительства и создания инфраструктуры в регионе,

перевозка грузов, геологические исследования месторождений полезных ископаемых и пр.

2. *Работа с Организацией Объединенных Наций.* С начала 1990-х гг. «ЮТэйр» принимает активное участие в авиатранспортном обеспечении миротворческих миссий Организации Объединенных Наций. Среди задач, выполняемых авиакомпанией по контрактам с ООН – снабжение миссий, пассажирские перевозки, наблюдение и мониторинг, VIP-перевозки, ведение переговоров, аварийная и медицинская эвакуация, поддержка особых отрядов полиции.

Вертолеты авиакомпании успешно выполняли перевозки по контрактам в Югославии, Ираке, Анголе, Камбодже, Мозамбике, Западной Сахаре, Центральноафриканской Республике, Восточном Тиморе, Эритрее, Гаити, Непале, Сьерра-Леоне, Чаде и Ливане.

Сотрудничество «ЮТэйр» с ООН продолжается и в настоящее время. Авиакомпания осуществляет транспортное обеспечение миротворческих миссий в Либерии, Судане, Южном Судане, Конго, Афганистане, Сомали и Мали.

На сегодняшний день за рубежом по контрактам с ООН работают около 400 сотрудников. Авиакомпанией задействованы не только вертолеты семейства Миль, но и самолеты Boeing-737-500, Boeing-737-400, CRJ-200. Для выполнения работ повышенной сложности привлекается Ан-74ТК-100. При выполнении гуманитарных операций профессионализм экипажей «ЮТэйр» был отмечен такими наградами, как орден Мужества и Премия имени Игоря Сикорского за гуманитарные услуги.

**Финансовое состояние.** К моменту начала последнего валютного кризиса в декабре 2014 г. группа «ЮТэйр» не удовлетворяла некоторым ограничительным условиям, предусмотренным заключенными ею кредитными и лизинговыми договорами. Также «ЮТэйр» допустила просрочку платежей как по телу долга, так и по процентам в адрес кредиторов и лизингодателей.

Показатели ликвидности накануне и после начала кризиса подтверждали непростое финансовое положение компании (табл. 4).

Таблица 4

**Показатели ликвидности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»»**

Коэффициенты	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,123	0,769	2,654
Коэффициент срочной ликвидности	1,022	0,702	2,406
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,001	0,024	0,199
NWC, тыс. руб.	7 680 675	-17 484 485	34 775 417

На это же указывали значения показателей финансовой устойчивости компании (табл. 5) и рентабельности.

Таблица 5

**Показатели финансовой устойчивости ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»»**

Показатели финансовой устойчивости	Нормативные значения	На начало 2014 г.	На конец 2014 г.	Динамика
Коэффициент капитализации	Менее 1,5	25,831	-5,348	-31,179
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,1–0,6	-0,071	-0,781	-0,711
Коэффициент автономии	0,4–0,6	0,037	-0,230	-0,267
Коэффициент финансирования	Более 0,7	0,039	-0,187	-0,226
Коэффициент финансовой устойчивости	Более 0,6	0,199	0,102	-0,097

В результате финансового кризиса 2014 г. российская экономика испытала на себе воздействие ряда серьезных политических и внешнеэкономических факторов:

- изменение баланса спроса и предложения на сырьевом рынке, приведшее к резкому существенному снижению цен на нефть и газ;
- введение санкций со стороны США и Евросоюза, существенно ограничивших доступ к заемным средствам и приведших к их значительному удорожанию;
- значительное изменение курса рубля в сторону его снижения по отношению к ведущим мировым валютам;

– рост стоимости отечественных заемных средств, обусловленный отменой регулирования курса национальной валюты и повышением ключевой ставки.

Это в полной мере оказало влияние и на финансовый показатели группы «ЮТэйр» (рис. 1).

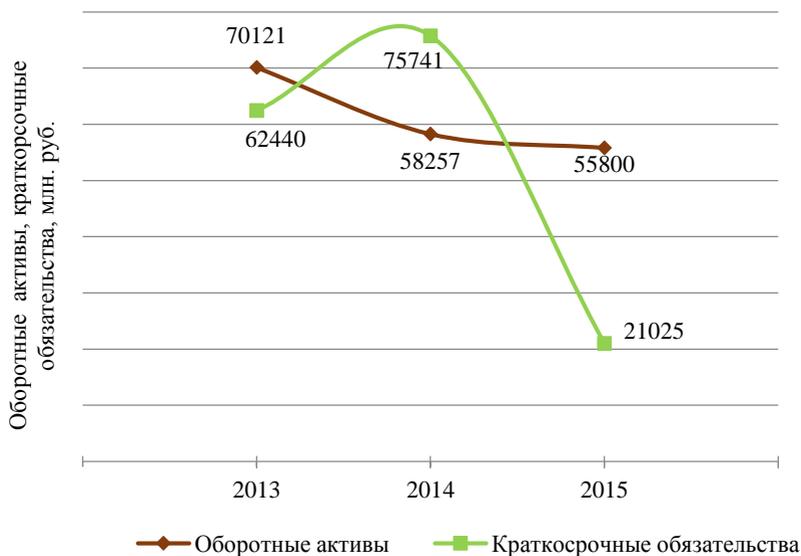


Рис. 1. Динамика оборотных активов и краткосрочных обязательств ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» до и после начала финансового кризиса 2014–2015 гг.

Как отмечает доцент МАИ Н.Ф. Акимова, в своем большинстве авиакомпании не могут противостоять экономическим кризисам и резким колебаниям экономической активности, «поскольку объем авиаперевозок находится в прямой зависимости от получаемого государством валового национального дохода».

Н.Б. Князева, сотрудник того же института, подчеркивает, что единственным способом улучшения финансового состояния в подобной ситуации является «оптимальная расстановка парка воз-

душных судов по авиалиниям и выявление внутренних резервов авиакомпаний при сохранении необходимого уровня безопасности полетов и уровня обслуживания».

Прошло время, и к 2017 г. «ЮТэйр» удалось преодолеть последствия кризиса. К этому времени компания не только сохранила свои позиции в рейтинге топ-5 российских авиаперевозчиков, продолжив летать по 150 направлениям, более 60 из которых доступны только пассажирам «ЮТэйр». Пассажиропоток авиакомпании вырос на 9,7%, до 7,3 миллионов пассажиров, и она стала лидером в отрасли по пунктуальности – 98,8% рейсов выполнены по расписанию.

В 2019 г., по заявлению главы Росавиации Александра Нерадько, компания также «продемонстрировала очень хорошие показатели» с точки зрения производственной деятельности. Однако «ЮТэйр», которая за пять лет до этого уже оказывалась на грани банкротства, но успешно справилась с данной ситуацией, вновь оказалась вынужденной договариваться с кредиторами о реструктуризации долга почти на 40 млрд руб.

Новые проблемы у авиакомпании появились в том числе и из-за того, что в 2018 г. средняя стоимость авиакеросина подскочила на 35%, а в издержках «ЮТэйр» доля расходов на топливо составляет одну треть.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Какие три основных стратегии, с позиции метода «СVP-анализ», имеются в распоряжении любой компаний для повышения эффективности своей деятельности?

2. Используя метод «СVP-анализ» и данные бухгалтерской отчетности ПАО «ЮТэйр» за 2013, 2014 и 2015 гг., определите, какую из этих трех стратегий использовала компания для преодоления кризиса?

3. Познакомьтесь с программой «Импульс» ПАО «ЮТэйр» и приведите из нее примеры мер, принятых компанией, для реализации стратегии, выявленной вами при ответе на вопрос 2.

## 2.2. Надо ли продавать свой бизнес?

Три выпускника экономического факультета одного из российских университетов организовали в 2009 г. производственное предприятие по выпуску электросветильников на основе светодиодов. По состоянию на 2019 г. предприятие выпускает обширную номенклатуру изделий. Для упрощения экономической модели представим ассортимент в виде таблицы.

**Ассортимент продукции производственного предприятия**

№	Изделие	План выпуска, шт./кв.	Фактический объем выпуска, шт./кв.	Цена продажи за ед., руб./шт.	Объем продаж, фактический, шт./кв.	Затраты материалов, руб./шт.
1	Светильник потолочный встраиваемый, 50 ватт	2 000	2 000	700	1 000	500
2	Светильник потолочный накладной, 50 ватт	1 000	800	900	800	700
3	Светильник настенный, 35 ватт	1 500	1 600	500	1 400	300
4	Светильник потолочный встраиваемый, 100 ватт, влагозащитный	700	500	1 100	500	800

Непосредственно над изготовлением продукции трудится 4 бригады – по каждому изделию отдельная бригада. В каждой бригаде по 3 человека. Оплата труда – окладно-премиальная: 10 тыс. руб. в месяц каждому сотруднику + премия 100% при условии выполнения плана на 100% (в остальных случаях премия не оплачивается).

Кроме указанных затрат на материалы и заработную плату завод несет постоянные затраты на содержание производственных помещений в размере 200 тыс. руб. в квартал.

В текущем квартале на рынке появилась аналогичная продукция производства Китая, в том числе полный аналог изделия № 2 по цене 800 руб./шт. и изделия № 4 по цене 1 000 руб./шт. Клиенты готовы сохранить сотрудничество с заводом при условии снижения цены до уровня конкурентов.

У предприятия имеется нераспределенная прибыль за прошлый год в размере 1 млн руб. Собственники предприятия планировали приобрести на эти средства автоматическую упаковочную машину для продукции за 800 тыс. руб., а остаток направить на выплату дивидендов. Данное оборудование позволило бы оставить одного сотрудника на упаковку с фиксированным окладом в 15 тыс. руб./мес., а количество сотрудников в бригадах сократить до двух человек в каждой.

Однако у одного из учредителей изменились обстоятельства, он разочаровался в проекте и предлагает всю сумму нераспределенной прибыли выплатить ему в обмен на его долю в предприятии – 30%. Он убеждает своих партнеров в том, что предприятию не выдержать конкуренции с продукцией из Китая и стоит продать весь бизнес.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Рассчитайте основные экономические показатели данного предприятия. Учет необходимо сделать «по отгрузке».
2. Обдумайте, какие решения можно рекомендовать:
  - а) для улучшения экономических показателей;
  - б) в связи с появлением аналогичной продукции (изделия № 2 и № 4) из Китая
3. Как следует поступить учредителям предприятия в ответ на предложение их партнера выкупить его долю в предприятии (30%) за 1 млн руб.?
4. В какую сумму можно оценить бизнес, если продавать его полностью? (Используйте доходный подход оценки бизнеса.) Как изменится его стоимость после преобразований, предложенных вами при решении задания 2?
5. Что выгодней учредителю – продать свою долю (30%) партнерам или убедить их продать весь бизнес?

### 2.3. Создание агроиндустриального парка в г. Новосибирске

Развитие индустриальных парков в России – явление относительно новое, однако оно уже приобретает системный характер. Используются передовые практики стран Европы и Азии, но разрыв достаточно существенен. На текущий момент среди стран ЕАЭС имеется база данных инвестиционных проектов, насчитывающая порядка 500 объектов индустриально-инновационной инфраструктуры (порядка 40 видов наименований, включая кластеры, технопарки, индустриальные парки и т.д.) с общим требуемым объемом инвестиций свыше 250 млрд долл. США.

Международные организации по типу ЮНИДО, ЕС и тому подобных реализуют инициативы по интеграции объектов инновационного строительства в текущую инфраструктуру, используя различные *сетевые модели взаимодействия*. Создана и успешно действует с 1984 г. Международная ассоциация научных парков (IASP), в которой состоит 390 технопарков из 72 стран мира. В области промышленно-технологических объектов создана и функционирует Всемирная ассоциация промышленно-технологических исследовательских организаций (WAITRO), членами которой являются около дюжины российских предприятий.

При этом наблюдается, за редким исключением, низкая активность со стороны российских субъектов в плане участия в международных организациях и сообществах индустриально-инновационной инфраструктуры. Например, г. Новосибирск входит в Международную ассоциацию технополисов еще с 2001 г. (для справки: Москва вступила в нее только в 2014 г.), что говорит об инновационной направленности региона в целом, ведь города науки получают дополнительный импульс к развитию. Так, создание международной информационной системы на основе интернет-страниц организации обеспечит города-члены и заинтересованные группы полезной информацией о соответствующих компа-

ниях, продуктах и технологиях, существующих в этих городах. Технополисы – это более высокий уровень развития технопарков, однако существует определенный плюрализм толкования этих терминов. Наиболее авторитетным является мнение экспертов ЮНИДО, которые предлагают свою классификацию объектов инновационно-инфраструктурного строительства в зависимости от трех основных компонентов: технологии, управления и инфраструктуры.



Рис. 1. Определение принадлежности объекта индустриально-инновационной инфраструктуры<sup>1</sup>

Концепция технополиса предполагает создание не только объектов территориально-производственного типа, но и новых жилых кварталов, дорог, средств связи и коммуникаций. Новизна подхода заключается в создании рычага подъема при помощи передовых, нуждающихся в освоении или расцвете отраслей и технологий, характеризующихся наукоемкостью и высокой долей добавленной

<sup>1</sup>Елисеев М.С. Методика ЮНИДО по развитию технопарков. URL: [http://www.unido-russia.ru/archive/num8/art8\\_8/](http://www.unido-russia.ru/archive/num8/art8_8/)

стоимости. Если все силы будут сосредоточены в области инфраструктуры, то мы получаем индустриальную (промышленную) зону (рис. 1). Как видно, вне зависимости от классификации важно сетевое взаимодействие в рамках каждого нового инвестиционного проекта по созданию объекта индустриально-инновационной инфраструктуры.

В странах ЕС на Европейский институт инноваций и технологий ЮНИДО возложена роль создания единой информационной площадки по технологическим паркам и центрам. Для решения этой задачи реализуется проект интернет-платформы для европейской сети технопарков PLATECH, которая выполняет функцию глобального форума, реализуемого в форме технической поддержки специалистов на местах либо интерактивно посредством предоставления специализированной экспертизы, методологий, сетевых услуг, включая онлайн-консультации и электронные средства обучения созданию и развитию технопарка, а также обмен специализированной информацией. Российская кластерная обсерватория в рамках Форума «Евразийская неделя 2016» предложила рассмотреть вопрос создания Евразийской кластерной обсерватории на основе практик соответствующих платформ ЕС (Европейская кластерная обсерватория) и Департамента торговли и экономического развития США. Российская кластерная обсерватория уже имеет собственную систему

В 2010 г. была создана *Ассоциация индустриальных парков* в России для стимулирования развития отрасли в целом. Разработаны рекомендации по созданию индустриальных парков Ведется мониторинг и собирается статистика, позволяющая отслеживать уровень развития индустриальных парков в России, Минпромторг России аккумулирует информацию о состоянии и степени развития индустриальных парков.

На текущий момент в России создано и функционирует порядка 214 индустриальных парков, в процессе создания находится еще порядка 62, около 30 – в стадии формирования концепции и проекта. Создание 61% функционирующих индустриальных парков

основано на модели Гринфилд, причем с преобладанием государственной формы собственности: 68 индустриальных парков Гринфилд с государственной формой собственности против 60 аналогичных парков на основе частной собственности. Более половины индустриальных парков расположено в Центральном федеральном округе и Приволжском федеральном округе<sup>1</sup>.

В Сибирском федеральном округе действует 9 индустриальных парков, еще 3 находятся в процессе создания. Новосибирская область имеет среднероссийские показатели по имеющимся и создаваемым индустриальным паркам – 4 парка. Среди вновь создаваемых парков порядка половины предполагается на основе частной собственности, доля государственного финансирования в развитии инфраструктуры составляет около 30–40%. Наиболее приоритетными в создаваемых объектах производственной инфраструктуры для резидентов являются наличие электроснабжения (94%), водоснабжения (90%) и доступность трудовых ресурсов (94%). Около половины всех индустриальных парков России – участники каких-либо государственных программ поддержки.

Суммарно все индустриальные парки России привлекли порядка 1,2 трлн руб. прямых инвестиций в создание новых производств (2 882 резидентов, по данным Ассоциации индустриальных парков, Отчет за 2019 г.). Имеется тренд на создание индустриальных парков по типу Гринфилд. Драйверами развития индустриальных парков Гринфилд в 2018 г. стали автомобилестроение, пищевая промышленность, металлургия и металлообработка.

Деятельность агроиндустриальных парков подпадает под действие федерального закона «О промышленной политике в РФ» от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ, где дается определение: *«Индустриальный (промышленный) парк – совокупность объектов промышленной инфраструктуры, предназначенных для создания промышленного производства или модернизации промышленного*

---

<sup>1</sup> Индустриальные парки России – 2019 // НП «Ассоциация индустриальных парков». С. 16. URL: <https://indparks.ru/>

производства и *управляемых управляющей компанией* – коммерческой или некоммерческой организацией, созданной в соответствии с законодательством РФ». Разработан Национальный стандарт индустриального парка, в котором подробно описаны *общие требования и основные функции управляющей компании* индустриального парка.

Среди индустриальных парков производства продуктов питания выделяются агроиндустриальные парки. Агроиндустриальный парк предполагает создание промышленного парка с необходимой инфраструктурой на площади не менее 20 тыс. км<sup>2</sup> для размещения резидентов – инновационных компаний с численностью до 1 000 человек. Каждый участок планируется площадью от 10 до 300 га. Особенностью агроиндустриального парка является размещение резидентов в стадии запуска серийного производства продукта, в отличие от технопарков и научно-технологических центров, которые принимают резидентов на более ранних стадиях производства. Основная идея заключается в создании максимально комфортных условий для развития массового производства в будущем. Основное преимущество, которое привлекает будущих резидентов, заключается в наличии необходимой инфраструктуры, сопряженной с основными потребностями отрасли. Такое выгодное соседство позволяет в более короткие сроки переходить от серийного к массовому производству.

На текущий момент в Новосибирской области действует 2 индустриальных парка по типу Гринфилд – Биотехнологический индустриальный парк Кольцово и Промышленно-логистический парк Новосибирской области. Летом 2017 г. было анонсировано строительство агроиндустриального парка «Искитимский», который должен был по масштабам обойти проект Промышленно-логистического парка. В марте 2018 г. появилась информация о первом резиденте – компании по производству специальных кормов и биодобавок ООО «Агро-Веста». Развернуть производство на окраине с. Старый Искитим позволили благоприятные условия: близость к центру науки – Академгородку, а также к сельхозпред-

приятно АО «Заречное», которое имеет надел около 5 тыс. га и планирует заниматься не только растениеводством, но и животноводством, что позволит решить вопрос, связанный с реализацией продукции. О других резидентах и стадиях развития проекта информации в открытом доступе нет.

В октябре 2018 г. в рамках Российско-немецкого культурно-делового форума, проходившего в новосибирском Экспоцентре с 23 по 25 октября, Агентство инвестиционного развития (АИР) Новосибирской области представило концепцию создания индустриального парка для немецких фирм. Слабым местом этого плана является зависимость от интереса со стороны определенных компаний, что влечет высокие риски как в реализации проекта, так и в его дальнейшем функционировании<sup>1</sup>.

В 2017 г. стартовал проект агроиндустриального парка вблизи р.п. Колывань (АИП Колывань). Идея превратить земельный участок в доходообразующий актив зрела у собственников еще с 2007 г. Была представлена концепция инвестиционного проекта, согласно которой основной целью является создание объединенного комплекса с готовыми производственными, офисными, складскими и жилыми площадями, развитой инфраструктурой и необходимыми коммуникациями для развития различных сфер производства, торговли, туризма и направлений сельхозпереработки на территории Новосибирской области. На текущий момент земли оформлены как для сельхозназначения, но региональные власти готовы пойти на перевод земель при представлении обоснованной концепции для такой смены. Общая площадь территории для строительства объектов инновационной инфраструктуры составляет 609 га, в том числе полезная площадь будущего парка – порядка 450 га. Территория богата песком высокого качества и находится в пойме реки, что отмечается как благоприятный фактор для строительства в целом.

---

<sup>1</sup> Администрация Искитимского района Новосибирской области : официальный сайт. URL: <http://iskitim-r.ru/?p=21587>

Проект предполагал создание пяти основных зон:

1. Индустриальный парк по типу Гринфилд (436 га).
2. Зона торговли (15 га).
3. Жилая зона (70 га).
4. Зона сельхозпереработки (30 га).
5. Туристско-рекреационная зона (58 га).

Проект претендует на получение статуса индустриального парка в Минпромторге РФ и / или мер государственной поддержки. Преимуществом выбранного места является развитая транспортная инфраструктура<sup>1</sup>.

Основными преимуществами АИП Колывань являются:

1) доступность трудовых ресурсов, так как агроиндустриальный парк расположен в 20 км от г. Новосибирска (население 1,5 млн человек) и р.п. Колывань (население 20 тыс. человек);

2) доступность сырья (согласно данным проведенной геолого-разведки, на территории парка располагаются крупные залежи песка);

3) удобство логистики (судоходная река Обь, Транссибирская железнодорожная магистраль, федеральная трасса Р-254, международный аэропорт Толмачево);

4) благоприятные условия для туризма, так как часть будущего парка составляют охотничьи угодья, богатые рыбой водоемы, леса, богатые ягодами и грибами.

Разработан план развития коммунальной инфраструктуры с подведением к границам каждого участка. На текущий момент подведена электролиния 10 МВт от подстанции р.п. Колывань. В 2020 г. будут подведен газопровод высокого давления и построена дорога от федеральной трассы до границы АИП Колывань.

В октябре 2018 г. создано Общество с ограниченной ответственностью «Агроиндустриальный парк Колывань», в собствен-

---

<sup>1</sup> Концепция агроиндустриального парка «Колывань» // Материалы Siberian industrycity. Новосибирск, 2017.

ности которого находится земельный участок под будущий АИП. Предполагается, что, когда будет создана управляющая компания, земля будет передана ей в оперативное управление.

Проект АИП Колывань позиционируется как комплекс подготовленных земельных участков под производство и оказание качественных услуг управляющей компанией в последующем. Однако проекта зонирования и межевания участков на текущий момент не представлено, так как нет единого понимания возможностей использования территории. В рамках концепции АИП Колывань предполагается три основных процесса – подготовка участков, девелопмент и обслуживание. Кроме того, планируется оказание дополнительных услуг резидентам, как то: ведение бухгалтерского учета, юридическое сопровождение, консалтинговые услуги, секретарские услуги, курьерские услуги, подбор и обучение персонала, рекламные услуги и др.

Концепция девелопмента предполагает строительство по технологии built-to-suit (строительство по индивидуальным требованиям заказчика). Проблема заключается в недостаточной проработанности проекта на предмет сопряженности разных типов резидентов и зонирования участков. Следует отметить, что проект предполагает широкий спектр возможностей для разных типов резидентов, которые не всегда органично соседствуют друг с другом. Разные зоны привлекают разных по типу резидентов, соответственно, возникает вполне резонный вопрос о степени учета их интересов в проекте. Очевидно, что резиденты-сельхозпереработчики и резиденты VIP-поселка будут иметь разные входные требования как по коммуникациям, так и по привлекательности земельных участков в целом.

Первая очередь строительства в рамках текущей концепции предполагает разработку зоны собственно индустриального парка для размещения предприятий сельхозпереработки, включающую земельные участки площадью от 6,8 до 8,3 га, общей площадью 25 га, и ритейл зоны под размещение торговых центров, магазинов, биз-

нес-центров и других элементов городской инфраструктуры общей площадью 15 га. Всего первая очередь строительства предполагает освоение 40 га будущего парка.

План освоения территории парка общей площадью 609 га:

- 1-я очередь строительства – 40 га.
- 2-я очередь строительства – 441 га.
- 3-я очередь строительства – 70 га.
- 4-я очередь строительства – 58 га.

Концепция АИП Колывань масштабная, но пока имеются только общий план освоения территории и выделенный земельный участок в собственности. На текущий момент понимание будущих перспектив индустриального парка на этой территории размыто. Собственники имеют желание превратить данный земельный актив в источник дохода, как один из вариантов рассматривается концепция агроиндустриального парка. Но сама бизнес-модель на сегодня отсутствует.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Вам предлагается на основе бизнес-кейса АИП Колывань разработать проект инвестиционного бизнес-плана (проработанную бизнес-модель) для получения мер государственной поддержки в рамках инвестиционных программ Новосибирской области для развития земельного участка в 609 га, принадлежащего ООО «Агроиндустриальный парк Колывань».

2. Проанализируйте стратегию выхода на рынок компании, в чем ее недостаток? Какие факторы не принимались в расчет?

3. Предложите альтернативную бизнес-модель для развития территории, принадлежащей ООО «Агроиндустриальный парк Колывань».

4. Какое преимущество территории можно использовать, чтобы наиболее эффективно развивать модель индустриального парка в данном месте?

5. Какие программы государственной поддержки можно использовать для компенсации части первоначальных инвестиционных вложений на строительство и развитие индустриального парка?

6. В чем недостаток программ поддержки и инвестиционной политики региона?

### Учебная литература к разделу

1. Горфинкель В.Я. Инновационное предпринимательство : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. Т.Г. Попадюк. М. : Юрайт, 2018. 523 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/AD997B4A-8DDF-4C25-A15A-5BA8B6BAEAF>

2. Жариков В.Д., Жариков В.В., Безпалов В.В. Основы бизнес-планирования в организации : [учеб. пособие : для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)]. М. : Кнорус, 2020. 199 с.

3. Каменнова М.С., Крохин В.В., Машков И.В. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : в 2 ч. М. : Юрайт, 2018. Ч. 1. 282 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BECF-530C19C668E1>

4. Каменнова М.С., Крохин В.В., Машков И.В. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : в 2 ч. М. : Юрайт, 2018. Ч. 2. 228 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/AACCA87A-7157-4A48-BE9A-2BFE4E3E702D>

5. Перечень объектов индустриально-инновационной инфраструктуры государств – членов ЕАЭС. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_prom/Pages/Pere4en\\_odjectov\\_innov\\_infrastrukturi.aspx](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_prom/Pages/Pere4en_odjectov_innov_infrastrukturi.aspx)

### 3. Маркетинг / Стратегический маркетинг

#### 3.1. АО «Санаторий Чажемто» – текущие и долгосрочные направления развития

Современный мир – очень стремительный, с возрастающими экономическими, социальными и экологическими рисками. Повышение интенсивности жизни и работы в качестве основных приоритетов и самого человека, и государства выдвигает сохранение здоровья и душевного равновесия. Нахождение баланса между жизнью и работой – путь к сохранению активного долголетия.

Еще древние египтяне, а вслед за ними и древние греки (потом римляне) обнаружили целебные свойства природы. Одним из древнейших методов лечения с использованием природных средств является грязелечение, или пелоидотерапия (от греч. pelos – ил, глина и therapia – лечение). Первые курорты возникли в античные времена в Древней Греции. Термальные лечебницы сочетали в себе не только полезные свойства минеральной воды, грязей, но и чистый воздух, особую местность и другие природные факторы, а также чудесные архитектурные ансамбли первых курортов ранней Античности. Древние римляне использовали термы для восстановления душевных сил и поддержания здоровья. В раннем Средневековье известными курортами были Плом-бьер-ле-Бен (старейший бальнеологический курорт) и Ахен (оба – на территории современной Франции). В дальнейшем прославились минеральные источники Спа и Котре (Франция), возродилась слава известных с древности источников Абано Терме (Италия). В середине XIV в. был основан курорт Карлсбад (ныне Карловы Вары, современная Чехия). С начала XVI в. активно посещаемым курортом стал Баден (Германия; более известен как Баден-Баден), хотя

горячие источники Бадена использовались еще древними римлянами. Баден – излюбленное место лечения и отдыха русской аристократии и русских писателей (И.С. Тургенев, Ф.М. Достоевский, И.А. Гончаров, Н.В. Гоголь, Л.Н. Толстой, А.П. Чехов).

Наша страна начинает развивать санаторно-курортное лечение с XIX в. Наиболее известные курорты России – группа курортов федерального значения Кавказские Минеральные Воды (особо охраняемый экологический регион России), курорты Краснодарского края и Крыма, Алтайского края (самый известный – Белокуриха, город-курорт федерального значения)

*Санаторно-курортное лечение.* Санаторно-курортное лечение – медицинская помощь в лечебных, профилактических и реабилитационных целях на основе использования природных лечебных факторов. Уникальность санаторно-курортного лечения заключается в сочетании и комплексном воздействии природных факторов (чистый воздух и благоприятный климат, терренкуры, окружающая природная среда в целом, оказывающая положительное эмоциональное воздействие на человека) и природных целебных факторов (грязи, воды), а также физиотерапии и диетического питания.

В зависимости от преобладания того или иного фактора выделяют три основных разновидности санаторно-курортного лечения: климатическое (основа – биологическое и целебное воздействие климата); бальнеологическое (основа – различные минеральные воды); грязелечебное (основа – использование целебной грязи). Чаще всего курорты сочетают в себе несколько характеристик полезных свойств природы (климат и воды; климат и грязь; климат, воды и грязь).

Повышение значимости санаторно-курортного лечения обозначено в Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации (распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2018 г. № 2581-р).

*«Санаторий Чажемто» вчера и сегодня.* Государственное специализированное лечебно-реабилитационное учреждение санаторий «Чажемто» (сегодня – АО «Санаторий Чажемто», Колпашевский район Томской области) открыл свои двери для посетителей

в июле 1994 г. Первоначально это был единственный корпус на 58 мест, а также корпус водогрязелечебницы.

В последующие годы происходило укрепление материально-технической базы санатория – строительство корпусов, соединяемых теплыми переходами, столовой с пекарней, клуба, бассейна. Укреплялась и лечебная база, расширялся перечень лечебных программ. К услугам отдыхающих предлагались различные досуговые мероприятия.

В настоящее время санаторий «Чажемто» позиционируется как сибирская здравница, предлагающая полноценное санаторно-курортное лечение – экологически чистый регион с живописными пейзажами окрестностей и реки Чаи, полный перечень грязеводных процедур, физиолечения и диетического питания. В состав лечебной базы входят: водо- и грязелечебница, душевая каюта, гидромассажные ванны, галерея питьевой минеральной воды, зал лечебной физкультуры, массажные кабинеты и кабинеты физиопроцедур, ингаляций, биохимическая лаборатория и т.п., а также лечебный бассейн, фитопаросауна, инфракрасная сауна, косметический кабинет. В санатории работают квалифицированные врачи и средний медицинский персонал.

В 2014 г. санаторий отметил свое 20-летие, пройдя период активного развития и роста. Санаторий «Чажемто» является основным градообразующим предприятием с. Чажемто, обеспечивая работой не менее 120 человек (в основном – женщины).

*Постановка проблемы и ближайшие планы.* В настоящее время в деятельности санатория можно выделить несколько групп проблем, связанных с текущей деятельностью.

1. Снижение загрузки санатория. Средняя загрузка в 2018 г. составила 2 018 человек (при полной загрузке 3 500 чел.).

2. Снижение оборота – 72 млн руб. в 2018 г. против 98 млн руб. в 2014 г.

3. В настоящее время санаторий является убыточным (в более благоприятные периоды своего развития санаторий выходил на прибыль в 7 млн руб.).

4. Неравномерная загрузка санатория в течение года: самая высокая загрузка наблюдается в весной и осенью, примерно с середины мая и до конца лета – самая низкая загрузка.

Есть и более серьезные проблемы, связанные с позиционированием санатория (к сожалению, он так и не составил достойную альтернативу городу-курорту Белокуриха), расширением целевой аудитории (сегодня это в основном люди возраста 60+), организацией эффективной рекламы, в том числе и в социальных сетях, хотя санаторий представлен в Instagram, ВКонтакте, Facebook, Ok.

У сегодняшнего руководства в стратегических планах стоит задача расширения целевой аудитории за счет стран ближнего зарубежья (например, Казахстана), а также развитие семейного отдыха и лечения, оздоровительных программ «Мать и дитя», «коротких» оздоровительных программ (выходные и праздничные дни).

#### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Предложите варианты и направления решения текущих проблем.
2. Разработайте стратегию развития санатория на ближайшие 3–5 лет.

### **3.2. «М.Видео» – нам не всё равно!**

«М.Видео»<sup>1</sup> – крупнейшая по объемам продаж розничная сеть электроники и бытовой техники в России, осуществляет свою деятельность с 1993 г. и сегодня управляет более чем 400 магазинами в 169 городах Российской Федерации, от Калининграда до Владивостока.

«М.Видео» является первой на российском рынке сетью, реализовавшей полноценный омниканальный подход к продажам – единый ассортимент, цена и сервис как при покупке в магазинах, так и онлайн. Ритейлер предлагает своим покупателям более

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.mvideo.ru/company>

20 000 наименований аудио-, видео- и цифровой техники, мелкой и крупной бытовой техники, медиаторов, а также аксессуаров.

Магазины «М.Видео» имеют единый формат и специальную концепцию дизайна. «М.Видео» также развивает проект *m\_mobile* – специальные зоны в магазинах, ориентированные на продажи смартфонов и связанных с ними устройств, аксессуаров. Зоны имеют выделенные кассы, большой ассортимент новинок в открытой выкладке, а консультанты помогут подобрать комплексное решение, исходя из потребностей покупателя по максимально выгодной цене. Помимо эффективного формата розничной торговли и ориентированной на покупателя концепции магазина, компания предлагает клиентам высококлассную сервисную поддержку под брендом «М.Сервис». Эксперты «М.Кредит» помогут быстро заполнить анкету и получить одобрение сразу от нескольких банков-партнеров.

Бренд «М.Видео» в 2016 г. вошел в топ-50 самых дорогих российских брендов по версии британской консалтинговой компании Brand Finance и признан самым успешным среди российских торговых непродовольственных сетей. Сеть «М.Видео» также входит в топ-10 лучших работодателей России по итогам 2017 г. «М.Видео» – единственная российская розница, вошедшая в рейтинг лучших работодателей России по версии Aon Hewitt и AXES.

Программа лояльности «М.Бонус» признана лучшей среди непродуктового ритейла и лучшей программой лояльности online в 2016 и 2017 гг. Компания в 2016 г. стала победителем профессионального рейтинга российского E-commerce и обладателем Гран-При за лучший интернет-магазин.

Розничная сеть «М.Видео» входит в группу «М.Видео-Эльдорадо» (ПАО «М.Видео»), объединяющую розничные бренды на рынке бытовой техники и электроники «М.Видео» и «Эльдорадо», а также маркетплейс Goods. Совокупная годовая выручка компаний превышает 360 млрд руб. с НДС. Группа управляет более чем 800 магазинами в 200 крупнейших городах России. Группа «М.Видео» – единственная российская компания в секторе рознич-

ной торговли электроникой, чьи акции обращаются на фондовом рынке. В настоящее время торговля акциями компании идет на крупнейшей российской биржевой площадке – Московской бирже.

Один из главных принципов «М.Видео» – «нам не все равно»: «мы верим, что каждая компания должна иметь свою твердую жизненную позицию. Если мы беремся за что-то, то вкладываем в это дело всю душу и стараемся сделать это так хорошо, как только можем!»

### *Информационный материал к кейсу*

Важнейшей задачей человечества на данном этапе развития является поиск более устойчивого и рационального способа производить, потреблять и существовать. «Зеленые» маркетинговые стратегии все чаще занимают центральное место в маркетинговой деятельности предприятий. Компании уделяют все больше внимания разработке внутренних и внешних стратегий, которые имеют «зеленую» направленность, для укрепления и развития бренда (табл. 1). Однако не существует единой «зеленой» маркетинговой стратегии, которая являлась бы подходящей для всех компаний.

Таблица 1

#### **«Зеленые» инициативы компании «М.Видео»**

<p><b>Продукт</b></p>	<p><b><i>Программа утилизации</i></b></p> <p>«М.Видео» регулярно проводит акции с утилизацией. Присоединиться и помочь планете легко: достаточно просто выбрать товар, заказать доставку и утилизацию. Процесс состоит из нескольких этапов: сначала старая техника попадает на склад, откуда ее забирает утилизирующая компания. В процессе переработки технику разбирают на пластик и металл. Затем происходит сортировка на две группы — повторное использование и другие отходы. Вредные компоненты проходят переработку. Процесс утилизации занимает не больше 1 месяца, в то время как выброшенная техника должна пролежать не меньше 200 лет, прежде чем от нее не останется и следа</p>	
-----------------------	---	---

	<p><b>Бумажные эко-пакеты</b></p> <p>Компания «М.Видео» полностью отказалась от продажи пластиковых пакетов в магазинах, заменив их на бумажные, FSC-сертифицированные. Покупая пакет со знаком FSC на упаковке, вы содействуете бережному лесопользованию и защите лесной флоры и фауны. Часть средств от продажи бумажных пакетов направлена на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов на территории национального парка «Угра» в рамках совместного проекта с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире» «Восстанавливаем леса – возвращаем зубров». Покупая такой пакет, вы помогаете посадить дерево – это здорово!</p> <p><b>Энергосберегающие лампы</b></p> <p>22 декабря 2009 г. компания «М.Видео» прекратила продажу неэффективных ламп накаливания, предложив покупателям широкий ассортимент энергосберегающих ламп, которые расходуют на 80% меньше энергии в месяц.</p> <p><b>Отказ от кинескопных телевизоров</b></p> <p>Компания одна из первых отказалась от продажи кинескопных телевизоров, которые содержат крайне токсичное соединение – оксид свинца, отравляющий почву и воду</p>	 
<p><b>Цена</b></p>	<p><b>Панда-карты</b></p> <p>– Компанией в 2010 г. были выпущены специальные подарочные карты с тигренком для перечисления средств от продажи в WWF. Позже появились карты с изображением панды и леопарда.</p> <p>– Покупая пакет со знаком FSC на упаковке, покупатели содействуют бережному лесопользованию и защите лесной флоры и фауны. Часть средств от продажи бумажных пакетов направлена на восстановление исторических ландшафтов широколиственных лесов на территории национального парка «Угра» в рамках совместного проекта с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире» «Восстанавливаем леса – возвращаем зубров»</p>	 

Продви- жение	<p style="text-align: center;"><b>Благотворительный фонд «Красивые дети в красивом мире»</b></p> <p>Фонд оказывает помощь детям с челюстно-лицевой патологией и помогает сберечь наше природное достояние – национальные парки и заповедники России. Главная задача программы – организационная и финансовая помощь в лечении детей с проблемами в челюстно-лицевой области и сохранение уникальной природы России путем поддержки заповедников и национальных парков. С апреля 2013 г. реализовано 18 природоохранных проектов на 13 заповедных территориях.</p> <p style="text-align: center;"><b>Защита диких кошек</b></p> <p>«М.Видео» участвует в программе WWF по сохранению популяции снежного барса и амурского тигра. В рамках «Тигриной кампании 2010» «М.Видео» взяла под свою защиту 20 полосатых кошек, обитающих на Дальнем Востоке. А чтобы защитить снежного барса, компания поддерживает антибраконьерские рейды, финансируя и обеспечивая необходимой техникой специальные группы заповедников Алтая, Тывы и Красноярского края.</p> <p style="text-align: center;"><b>Заповедники и национальные парки</b></p> <p>В 2006 г. «М.Видео» стала участником программы WWF «Конкурс малых грантов для заповедников и национальных парков России». С 2013 г. поддержка заповедных островов осуществляется в рамках программы «Красивый мир» благотворительного фонда «Красивые дети в красивом мире».</p> <p style="text-align: center;"><b>Час Земли</b></p> <p>Компания «М.Видео» является постоянным участником акции WWF «Час Земли». Ежегодно, начиная с 2008 г., в магазинах по всей России на 1 час выключают свет и телевизоры.</p> <p style="text-align: center;"><b>Волонтерское движение</b></p> <p>Волонтерское движение «М.Видео» создано сотрудниками, которые отправляются в экологические экспедиции по заповедным местам России: горы Алтая, Забайкальский национальный парк, горный массив Хамар-Дабан на Байкале, Ольхон и Камчатка. По всей стране волонтеры проводят благотворительные выставки, курсы и ярмарки, дружат с ребятами из детских домов</p>	 <p>Благотворительный фонд «Красивые дети в красивом мире» Сторонник беспримесного Пироксилинового пороха</p>   
------------------	--	--

Когда компания обращается к инновациям, в том числе и экологически чистым продуктам, она может открыть для себя новые рынки, расширить свою долю на рынке и увеличить прибыль.

**Стратегии зеленого маркетинга.** Дж. Гинзберг и Р. Блум выделяют следующие стратегии: «Лин грин», «Дифенсив грин», «Шейдид грин» и «Экстрим грин» (табл. 2).

Таблица 2

**Взаимосвязь четырех «зеленых» маркетинговых стратегий с элементами концепции маркетинг-микс**

	Продукт	Цена	Место	Продвижение
Лин	✓			
Дифенсив	✓			✓
Шейдид	✓	✓	✓	✓
Экстрим	✓	✓	✓	✓

**Стратегия «Лин грин».** Компании, использующие данную стратегию, стараются быть хорошими корпоративными гражданами. При этом они не делают акцент на рекламе или проведенных «зеленых» инициативах. Вместо этого компании стараются снизить издержки и повысить эффективность путем внедрения экологически безопасного производства. Таким образом, конкурентное преимущество достигается за счет уменьшения стоимости товара, а не за счет «зеленой» рекламы.

Компании, прибегающие к стратегии «Лин грин», не хотят, чтобы их экологические усилия распространялись на бренд в целом, поскольку существует риск, что в таком случае вся продукция фирмы может быть классифицирована как «зеленая». Поэтому безопаснее для компаний будет связать их экологическую направленность только с какой-то одной маркой.

**Стратегия «Дифенсив грин».** Стратегия «Дифенсив грин» используется в качестве маркетинговой стратегии как мера предосторожности или как ответ на кризис или на действия конкурентов. Компании признают, что «зеленые» сегменты рынка являются важными и прибыльными составляющими, от которых нельзя отказаться. Поэтому они используют стратегия «Дифенсив грин» в

целях повышения имиджа бренда и уменьшения убытков. С другой стороны, используя эту стратегию, компании не могут полностью дифференцировать себя от конкурентов на основе «зеленого» преимущества. Поэтому усилия по поощрению и популяризации экологических инициатив компании являются нерегулярными и сведены к минимуму.

Агрессивное продвижение «зеленых» товаров в данной стратегии не применяется, так как это может создать большие ожидания, которые могут быть не удовлетворены. При использовании оборонительной тактики компании в основном спонсируют небольшие события и программы. Такие действия позволяют компаниям защитить свои экологические рекламные заявления от нападков активистов, представителей регулирующих органов и конкурентов. Данная маркетинговая стратегия рассчитана на компании, которые пока не в состоянии получить устойчивое конкурентное преимущество на основе «зеленой» продукции, но стремятся быть экологически ответственными.

**Стратегия «Шейдид грин».** Данная стратегия сосредоточивается на долгосрочных, системных, экологически чистых процессах, требующих значительных финансовых и нефинансовых обязательств. Компании, прибегающие к данной стратегии, рассматривают «зеленую» деятельность как возможность создать инновационные продукты и технологии. Именно за счет этого компании стремятся получить конкурентное преимущество.

Как правило, такие компании могут позиционировать себя как компании, производящие «зеленую» продукцию, но вместо этого они предпочитают получать прибыль за счет других преимуществ. Зачастую это прямые, ощутимые выгоды, предоставляемые клиенту. Компании, как правило, продают свою продукцию через основные каналы сбыта, где экологические выгоды рассматриваются как вторичный фактор. Данный тип продвижения товаров является наиболее эффективным при продвижении продуктов, которые могут помочь потребителю сэкономить на текущих расходах, таких как энергия, топливо, электричество.

**Стратегия «Экстрим грин».** Компании воспринимают стратегию «Экстрим грин» как целостную философию с ценностями. В таких компаниях экологические вопросы и ответственность полностью интегрированы в систему бизнеса и жизненного цикла продукции. Их методы включают ценообразование с учетом жизненного цикла товара, комплексное управление качеством окружающей среды и производство, не наносящее вреда окружающей среде. Более того, в большинстве случаев экологическое сознание является важной движущей силой в компании с самого начала.

Компании, которые используют стратегию «Экстрим грин» в качестве маркетинговой стратегии, в основном обслуживают нишевые рынки и продают свою продукцию или услуги через бутики или специализированные каналы.

Таким образом, стратегии зеленого маркетинга включают в себя широкий спектр изменений, в том числе модификацию продукции, изменения в процессе производства, изменения в упаковке товара, изменение рекламы.

Мы видим, что компании, использующие стратегию «Лин грин» «озеленяют» только продукт, тогда как компании, использующие стратегию «Дифенсив грин» «озеленяют» и продукт, и его продвижение. Компании со стратегией «Шейдид грин» имеют три «зеленых» составляющих: продукт, цена / место, продвижение, в то время как «Экстрим грин» «озеленяет» все 4Р (рис. 1).



Рис. 1. «Озеленение» бренда

Чтобы понять, какую стратегию выбрать, требуется тщательное исследование. Прежде всего для определения доли в сегменте «зеленого» рынка руководители должны проанализировать данные опросов клиентов, чтобы определить, является ли значительная часть текущих клиентов бренда «зелеными» потребителями. Если бренд в настоящее время не слишком привлекателен для постоянных потребителей, компания, вероятно, не сможет извлечь выгоду, став более экологичной.

### *Характеристика «зеленых» потребителей*

Маркетологи, столкнувшись с проблемой, когда общество проявляет повышенную озабоченность по поводу окружающей среды, пытаются определить «зеленых потребителей» и выяснить, что мотивирует их покупать эко-продукцию. Если это удастся сделать и создать соответствующие рыночные предложения, тогда можно добиться конкурентного преимущества, оговоренного М. Портером и другими исследователями.

Согласно отчету Green Gauge, проведенному Roper Starch Worldwide в Нью-Йорке, можно выделить пять категорий «зеленых» потребителей. Три из них описывают экологически активные потребительские сегменты, а две другие – неактивные. Все эти сегменты отличаются друг от друга поведением, отношением к экологическим проблемам и демографическими критериями. Рассмотрим их более подробно.

1. «Истинно зеленые» являются наиболее экологически сознательными и демонстрируют высокий уровень изменения поведенческой модели в процессе закупок, потребления и утилизации. Для этих людей экологическая сознательность – не периодические действия, а стиль жизни. Они хорошо образованы и состоятельны. В среднем они готовы платить на 7% больше за экологически чистые продукты. Они также более активны в политическом и социальном плане, т.е. являются лидерами общественного мнения и оказывают влияние на многих других потребителей.

2. «Грин бек зеленые» также по своей сути привержены принятию «зеленых» решений, но не так рьяно, как «истинные зеленые». Данные потребители готовы платить на 20% больше за экологически чистые продукты. Но они умеренно активны в экологических вопросах в целом, и их преданность колеблется. Это люди, которые чаще всего работают в офисах.

3. Потребители группы «Спраут» признали необходимость изменений и только начинают корректировать свое поведение. Некоторые бывшие «Грин бек» перешли в группу «Спраут», что означает, что они по-прежнему заботятся об экологии, но менее склонны платить надбавку за эко-продукцию. Они отражают широкую общественность с точки зрения политической ориентации. В среднем они будут платить надбавку в размере около 4% за экологически чистую продукцию.

4. Группа «Граус» считает, что ответственность за принятие экологически ответственных решений лежит на компаниях. Некоторые бывшие «Грин бек» также присоединились к рядам пассивных «Граусов», которые рассматривают окружающую среду как чужую проблему. В какой-то мере они заботятся об окружающей среде, но сами по себе ничего не предпринимают. «Граусы» говорят, что они слишком заняты, чтобы делать покупки в «зеленых» зонах, или жалуются на стоимость и качество продукта. Они немного менее образованы, чем средний американец, более политически консервативны.

5. Наконец, «basic browns», которые не думают, что они могут что-то изменить, или им просто безразличны экологические проблемы. Это самая бедная и наименее образованная группа.

С 1990 г. Институт естественного маркетинга (NMI), ведущий бизнес-консультант и маркетинговая исследовательская фирма, проводит собственные исследования в сегментировании зеленых потребителей. Согласно проведенным исследованиям «зеленые» потребители были распределены по пяти категориям:

- 1) ЛОХАС;
- 2) натуралисты;

- 3) дрифтеры;
- 4) обычные;
- 5) беззаботные;

Группа потребителей ЛОХАС (аббревиатура с англ. Образ Жизни и Устойчивость) уделяет основное внимание продвижению товара в целом и в связи с вопросами сохранения окружающей среды и благополучия общества в частности, а ценообразование не имеет большого влияния на их решение о покупке. Для данных потребителей очень важно состояние их здоровья и здоровья планеты в целом. Это ярко отражается на их поведении. Они являются активными пользователями эко-продуктов и оказывают сильное влияние на других потребителей. Следовательно, такие потребители могут стать главной мишенью для компаний, продающих «зеленые», социально ответственные или здоровые продукты. И их приверженность имеет основополагающее значение для охвата более массовых потребительских сегментов.

Потребители ЛОХАС считаются первопроходцами «зеленого» движения. Будучи первыми, кто испробует экологически чистые технологии, они первыми приобрели такие вещи, как гибридные автомобили, солнечные батареи и одежду, сделанную в соответствии с этическими нормами, когда эти продукты были впервые представлены на рынке.

Вторая группа – «Натуралисты» – характеризуется интересом к защите окружающей среды, но прежде всего к собственному здоровью. Именно по этой причине они покупают много натуральных продуктов для личного здоровья и благополучия. «Натуралисты» являются приверженцами органической и натуральной пищи без искусственных ингредиентов, занятий йогой и пилатесом, а также эко-праздников. Интересы данной группы потребителей в защите окружающей среды в основном являются побочным продуктом их внутреннего личного стремления быть здоровыми.

«Дрифтеры» следуют тенденциям и ищут «зеленый» значок на товарах только потому, что это модно. Как видно из названия, «дрифтеры» не так глубоко привержены процессам устойчивости

и экологического развития, как потребители ЛОХАС. Как самый молодой сегмент, «дрифтеры» руководствуются последними тенденциями. Поскольку устойчивость в последнее время была и остается насущной проблемой с множеством «крутых» брендов, запускающих экологически чистые продукты, эта группа стала главной мишенью и составляет большую часть потребителей на «зеленом» рынке.

«Обычные» потребители требуют экономически эффективного способа решения проблем. Представители данной группы не особо заботятся об окружающей среде, даже если их поведение иногда указывает на обратное. Они являются практическими потребителями. Это более старые, консервативные и прагматичные потребители, которые будут экологически настроены, только если это приведет к увеличению их прибыли. Поэтому, если кому-то удастся убедить их в том, что покупка гибридного автомобиля приведет к экономии расходов на протяжении многих лет по сравнению с покупкой негибридного аналога, они купят ее.

Последняя группа – «Беззаботная» – делает покупки, принимая во внимание цену, ценность, качество и удобство. Этот сегмент населения мало учитывает экологическую ответственность, социальные вопросы или здоровый образ жизни.

В 2010 г. в журнале «MediaWeek» были опубликованы данные о «профилях» (психологических портретах) потребителей «зеленых» брендов в США. В результате было выделено пять сегментов:

1. Темно-зеленые, или Альфа-эко (Alpha-Ecos). Такие потребители всерьез обеспокоены вопросами защиты окружающей среды и глобального потепления и готовы приобретать экологическую продукцию, даже при условии более высокой цены.

2. Эко-центрики (Eco-Centrics). Они готовы платить больше за «зеленую» продукцию в том случае, когда считают ее более полезной для здоровья, а не из чувства ответственности за глобальное экологическое будущее планеты.

3. Эко-модники (Эко-Chics). Данные потребители осознают важность имиджа зеленого индивидуума и в меньшей степени оза-

бочены экологическими проблемами. По их мнению, быть сторонником зеленой продукции, значит быть модным.

4. Эко-экономы (Economically-Ecos). Они меньше озабочены сохранением планеты и больше заботятся о сохранении денег. Такие потребители готовы платить больше за экологически чистые продукты, если считают, что это сэкономит им деньги в будущем.

5. Эко-мамы (Eco-Moms). Такие потребители беспокоятся о состоянии окружающей среды, а также о здоровье и благополучии своей семьи. Эко-мамы предпочитают покупать органические продукты питания и экологические чистящие средства для дома.

Как мы видим, забота об окружающей среде устанавливается с различных позиций и может быть определена множеством способов. Названия потребительских сегментов не так важны, как определение уровня экологической озабоченности и того, как изменить это отношение и поведение потребителей.

Однако независимо от того, к какой категории принадлежат компании, каждая из них прибегает к «зеленым» маркетинговым инструментам, используя комплекс «маркетинг-микс».

**Продукт.** Согласно теории, «зеленые» компании должны идентифицировать экологическую проблему клиентов и корректировать свою продукцию для удовлетворения этих потребностей. Кроме того, им следует разработать экологически чистые продукты, которые могут дать компании конкурентное преимущество. Анализ показал, что более 72% компаний в основном фокусируется на том, чтобы приносить пользу обществу в целом, а не только удовлетворять потребности своих клиентов. Таким образом, компании расширяют свою потенциальную клиентскую базу, а также пытаются создать конкурентное преимущество. Компании могут создавать конкурентные преимущества, имея «зеленые» продукты и производственные процессы. Согласно анализу, 63% компаний в качестве основного приоритета в своем производственном процессе ставит на первое место повышение эффективности использования энергии, что позволяет значительно сократить выбросы углекислого газа (CO<sub>2</sub>) и экономить энергию. Самыми распро-

страненными способами повышения энергоэффективности и снижения нежелательных выбросов являются использование солнечной энергии, установка ветряных генераторов, использование топлива с низким содержанием CO<sub>2</sub> в процессе производства. Кроме того, снижение нежелательных выбросов может быть достигнуто за счет использования надлежащих фильтров и другого оборудования, которое уменьшает вредное воздействие на окружающую среду.

А. Пракаш предлагает шесть факторов «озеленения» продуктов. Однако анализ показывает, что не все эти факторы должны присутствовать, чтобы продукт считался «зеленым». «Зеленые» продукты не должны иметь все шесть характеристик, предложенных исследователем, одновременно; они могут иметь несколько характеристик и по-прежнему считаться экологически чистыми. Кроме того, анализ показывает, что продукты можно дополнительно «озеленять», не используя чрезмерно избыточные добавки, красители и консерванты. Избегание веществ, классифицированных как канцерогенные или токсичные, в продуктах и упаковке также улучшает имидж продуктов и повышает лояльность клиентов к бренду.

Н. Брэдли указывает на важность эффективного использования сырья и неопасных отходов. Анализ показал, что это можно сделать, используя как можно больше переработанных материалов в процессе производства. Используя переработанный материал в своей продукции, компании могут снизить потребность в первичном сырье и уменьшить количество мест захоронения отходов. Другим способом снижения спроса на первичное сырье может стать использование отходов других отраслей промышленности в качестве вклада в собственное производство. Кроме того, компании могут разрабатывать программы, которые специализируются на улучшении использования остаточного материала, что может привести к увеличению ассортимента отходов, способных заменить сырье. Еще один способ, к которому компании могут прибегнуть, чтобы их продукты были «зелеными», – выполнение требований

для получения экомаркировки. Если компании хотят сохранить свои экомаркировки, они должны постоянно пересматривать производственный процесс и следить за тем, чтобы их продукты положительно влияли на окружающую среду.

**Цена.** Согласно теории, большинство клиентов готовы платить больше, только если они считают, что «зеленый» продукт имеет дополнительную ценность. Такая дополнительная ценность может быть представлена в виде улучшенной производительности, функциональности, дизайна, визуальной привлекательности или вкуса. Анализ показал, что компании, которые устанавливают цены с «зеленой» надбавкой на экологически чистые продукты, обеспечивают тем самым дополнительную ценность по сравнению с продуктами конкурентов. Дополнительная стоимость для потребителей ассоциируется с высококачественной продукцией.

Тем не менее высокие цены не всегда означают, что клиенты платят больше. В некоторых случаях «зеленые» продукты обеспечивают более низкие издержки. Поэтому для компаний важно подчеркнуть, что более высокие цены могут сэкономить больше денег в долгосрочной перспективе. Кроме того, анализ показал, что важно информировать клиентов о том, что они не только платят за продукт. Если компания сообщает своим потребителям, что часть цены продукта идет на достойную причину, она может заставить их более охотно платить «зеленую» надбавку. Таким способом воспользовались 56% анализируемых компаний. Компании могут предлагать гранты, спонсорство и пожертвования для сторон, занимающихся вопросами окружающей среды.

**Место.** Теоретически выбор, где и когда расположить продукт, оказывает большое влияние на компании, которые хотят привлечь потребителей. Это связано с тем, что большинство клиентов не желают ехать далеко, чтобы покупать «зеленый» продукт, и отдают предпочтение более близкой альтернативе. Анализ компаний показал, что важно следовать такой линии рассуждений, и предпочтительно, чтобы клиенты, поставщики и розничные продавцы находились рядом с производственными предприятиями. Это об-

легчает как логистику, так и распределение продуктов. Помимо этого, важно, чтобы «зеленые» компании пытались сократить количество перевозок. В то время как поставки «от двери до двери» и «точно в срок» означают более частую транспортировку, «зеленые» компании могут вместо этого рассмотреть другие, более экологичные, альтернативы при транспортировке своей продукции, например использование грузовиков большой грузоподъемности, которые требуют менее частых перевозок.

Важно, чтобы местоположения магазинов компаний соответствовали имиджу, который хотят поддерживать компании. Также компании могут дифференцировать себя посредством промоакций и визуально привлекательных дисплеев.

Другим способом «озеленения» места является использование экологически чистых каналов распределения и транспортных средств. Так, компании могут использовать альтернативные виды транспорта, такие как поезда, водный транспорт, экономичные грузовики и фургоны. Однако важно, чтобы компании оценивали, какой вид транспорта является наиболее подходящим, чтобы максимизировать эффективность и минимизировать воздействие на окружающую среду. Выбранный способ транспортировки часто зависит от расстояния и характера продуктов. Кроме того, необходимо эффективно использовать пространство. Это может привести к одновременной перевозке большего количества продуктов, что уменьшает количество транспорта и, следовательно, негативное воздействие на окружающую среду.

**Продвижение.** Теория предполагает, что очень важно тщательно определить рекламное сообщение, и это сообщение должно быть прозрачным. Современные компании могут быть прозрачными, публикуя информацию о своей деятельности и продуктах на корпоративных веб-сайтах. Там же необходимо размещать отчеты об окружающей среде и показывать информацию о выбросах, вызванных производственным процессом.

Кроме того, компании должны продвигать свои «зеленые» грамоты и достижения, популяризировать «зеленые» инициативы фир-

мы и ее сотрудников. Анализ показал, что 83% компаний публикует информацию о своих «зеленых» достижениях на корпоративных веб-сайтах, а также поощряет экомаркировки на упаковке своих продуктов. Все компании в разной степени сотрудничают с экологическими группами / партнерами, чтобы стимулировать продвижение. Таким образом, клиенты могут видеть, что компании действительно стремятся быть экологически чистыми, а это ведет к укреплению бренда компании в глазах потребителей.

В продвижении продукта трудно переоценить роль рекламы, при этом существуют как экологически чистые, так и не экологически чистые рекламные инструменты. Компании, специализирующиеся на продвижении через Интернет вместо использования печатных СМИ, могут восприниматься потребителем как более экологичные. Компании также могут прибегать к торговым выставкам, чтобы их продвижение воспринималось как «зеленое». Выставки считаются более «зелеными», поскольку они, как правило, оказывают меньшее влияние на окружающую среду, чем реклама в печатных СМИ.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Ознакомьтесь с концепцией «зеленого» маркетинга. Выделите основные отличия концепции «зеленого» маркетинга от социально-этической концепции маркетинга.

2. Назовите причины перехода современных компаний на концепцию «зеленого» маркетинга.

3. Обоснуйте, в чем заключается социальный эффект «зеленого» маркетинга.

4. Проанализируйте стратегии «зеленого» маркетинга и категории «зеленых» потребителей.

5. Охарактеризуйте основные элементы «зеленого» комплекса маркетинг-микс: «зеленый» продукт, «зеленая» цена, «зеленое» продвижение, «зеленый» сбыт.

6. Проанализируйте основные характеристики «зеленого» бренда.

7. Определите сущность понятия «гринвошинг».

8. Проанализируйте миссию и стратегические цели компании «М.Видео» на предмет соответствия концепции «зеленого» маркетинга.

9. Проанализируйте эко-инициативы компании «М.Видео».

10. Определите, насколько значим для компании «М.Видео» «зеленый» потребительский сегмент. Может ли компания увеличить доходы, если будет восприниматься потребителями как «зеленая»? Будет ли бизнес испытывать финансовый спад, если потребители будут судить о компании как о недостаточно «зеленой»?

11. Есть ли у компании «М.Видео» ресурсы и понимание того, что значит быть «зеленым» в своей отрасли, а также внутренняя приверженность на самых высоких уровнях управления, которая позволит сделать компанию «зеленой»?

12. Может ли компания «М.Видео» превзойти конкурентов в своей отрасли, или есть такие конкуренты, которые настолько прочно укоренились в «зеленой» сфере, что конкуренция с ними по экологическим аспектам будет очень дорогой и невыгодной?

13. Укажите категорию «зеленого» бренда компании «М.Видео» и типы используемых «зеленых» стратегий.

14. Составьте портрет «зеленых» потребителей для компании «М.Видео».

15. Предложите экологические инициативы, способствующие «озеленению» бренда компании «М.Видео».

### **3.3. Развитие платных образовательных услуг в Художественной школе № 1 города Томска**

**Введение.** Возрастающая потребность общества в людях, способных творчески подходить к любым изменениям, нетрадиционно и качественно решать существующие проблемы, обусловлена ускорением темпов развития общества и, как следствие, необходимостью подготовки людей к жизни в быстро меняющихся условиях. Поэтому в современном образовании делается акцент на развитие творческих способностей обучающихся, индивидуализацию их образования с учетом интересов и склонностей к творческой деятельности и самореализации.

Перемены в экономической жизни России затронули все области человеческой жизнедеятельности, в том числе и образование. За достаточно короткий промежуток времени в нашей стране сложился и продолжает активно развиваться рынок образовательных услуг, в том числе и в системе дополнительного образования, предложение которых за последние 10 лет сделало колоссальный скачок и во многих случаях даже превышает спрос.

Одновременно с количественным ростом происходят и качественные изменения рынка образовательных услуг. Это относится и к структуре спроса, который становится все более квалифицированным, и к структуре предложения, которое характеризуется бурным развитием негосударственных образовательных учреждений.

Особенность образовательных услуг проявляется, в частности, в том, что они оказываются, как правило, в комплексе с созданием духовных ценностей, преобразованием и развитием личности обучающегося. Эти услуги обеспечивают реализацию познавательных интересов обучающихся, удовлетворяют потребности личности в духовном и интеллектуальном развитии, вносят вклад в создание условий для их самоопределения и самореализации, участвуют в формировании, сохранении и развитии разнообразных способностей человека к труду, в специализации, профессионализации и росте его квалификации.

Потребность в творчестве – неотъемлемая характеристика нормально развивающегося человека, несводимая к решению каких бы то ни было частных, прагматических задач.

**Немного истории.** Муниципальное автономное образовательное учреждение дополнительного образования «Детская художественная школа № 1 города Томска» (далее – Школа) – известное в городе образовательное учреждение.

Школа является уникальным образовательным учреждением как в городе, так и в области. Уникальность ее заключается в непрерывности художественного образования: у обучающихся есть возможность обучаться в Школе с самого детства (с 5 лет) и до

зрелого возраста. Ежегодно Школа пополняется новыми одаренными детьми, интерес к художественному творчеству не угасает. В Школе созданы все условия как для творческого развития в целом, так и для получения предпрофессионального образования.

Школа работает в трех направлениях: обучение по образовательным программам начальной школы (дети 5–10 лет), обучение в основной школе (дети 10–18 лет), обучение на курсах для взрослых (18 лет и старше).

Помимо этого, Школа проводит мастер-классы для детей и взрослых, такие как песочная анимация, дизайн одежды, авторская кукла, ткачество и др. На сегодняшний день в Школе ежегодно обучается около 1 000 детей и 200 взрослых. За годы своей деятельности Школа подготовила и выпустила около 3 000 талантливых учеников (в рамках обучения основной школы), 383 выпускника стали студентами профильных ссузов и вузов страны, большая часть которых составляет художественно-творческую элиту Томска и других городов России. Среди них члены Союза художников России А.П. Князева и Е.В. Пантелеева, член союза архитекторов России, заведующий кафедрой рисунка, живописи и скульптуры ТГАСУ С.А. Ильин, старшие преподаватели Томского государственного университета Н.В. Хоружая и Е.Д. Мельченко, член союза дизайнеров России, преподаватель ДХШ № 1 Л.Н. Распопова. Практически все преподаватели Художественной школы № 1, которые работают в ней сегодня, ее выпускники. С момента основания Школы и по сегодняшний день на ее базе проводятся научно-практические конференции, семинары, мастер-классы, олимпиады для специалистов и учащихся г. Томска и других регионов нашей страны.

В 2016 г. Школа отметила свой 50-летний юбилей, к которому был приурочен ряд масштабных культурно-просветительских проектов и праздничных мероприятий. На площадках социальных партнеров прошли выставки, посвященные памятной дате. Список партнеров Школы постоянно пополняется, среди них Администрация города Томска, Музей истории Томска, Томский институт

генетики, Сибирская Академия государственной службы, Томский государственный университет и др. Областной художественный музей открыл свои двери для масштабной выставки творческих работ учащихся и преподавателей школы, которая прошла при поддержке Министерства культуры Российской Федерации.

Стабильность коллектива отражает степень привлекательности работы в нем его членов. Она проявляется в сохранении постоянного состава учителей в течение длительного времени или незначительной, постепенной его изменчивости.

В Школе работают квалифицированные высокопрофессиональные педагоги: 10 человек имеют высшую квалификационную категорию, 6 человек – I квалификационную категорию. Педагогический коллектив школы способен не только эффективно использовать имеющийся образовательный потенциал Школы, но и эффективно наращивать его за счет новшеств путем самообразования, повышения профессионализма через курсовую подготовку, участие в мастер-классах. Все педагоги регулярно проходят курсы повышения квалификации.

Также в Школе проводится целенаправленная работа по профориентации обучающихся, создаются условия для участия в различных выставках, конкурсах, в результате чего контингент школы держится стабильно.

Активная работа с подготовительными студиями, развернутая рекламная кампания, работа сайта Школы (<http://artschool1.tomsk.ru/>) помогают поддерживать достаточно высокий конкурс при отборе детей для зачисления в Школу.

Рост количества желающих поступить в Школу определен востребованностью начального художественного образования, наличием социального заказа со стороны потребителей образовательных услуг – семьи ребенка. Немаловажны финансовая доступность предоставляемых образовательных услуг, профессионализм кадров педагогов и управленцев школы, уровень материально-технического обеспечения образовательного процесса и статусный рейтинг учебного заведения.

**Постановка проблемы.** Управленческая деятельность в новых условиях характеризуется как процесс постоянного развития организации и ее работников под влиянием изменяющихся факторов внешней среды. Изменения микро- и макросреды, ужесточение конкуренции побуждают организации определять новые источники роста, осуществлять комплексную реорганизацию и искать пути повышения эффективности управленческой деятельности. Все вышеперечисленное напрямую касается и бюджетных организаций, функционирующих в изменчивой и высоко конкурентной среде.

Таким образом, в последние годы в теории и практике менеджмента основой эффективного функционирования некоммерческих организаций становится их взаимодействие с внешней средой; в этих условиях маркетинг все в большей мере трансформируется в ведущий инструмент управления.

Учитывая эти обстоятельства, руководством Художественной школы № 1 г. Томска были сформулированы цель и задачи развития на ближайшие годы.

**Цель** – формирование современной художественной культурно-образовательной среды города Томска и всесторонне развитой, творчески мыслящей, социально-активной личности.

Задачи, которые необходимо решить:

1. Создать в школе образовательное пространство, обеспечивающее формирование у обучающихся социально привлекательных личностных качеств.

2. Удовлетворить образовательные потребности жителей г. Томска в области художественного образования.

3. Создать площадку дистанционного образования.

4. Распространять знания среди населения города, повышать его образовательный и культурный уровень.

5. Разработать новый, конкурентоспособный перечень платных образовательных услуг.

6. Усовершенствовать рекламную кампанию. Разработать перечень эффективных рекламных мероприятий.

7. Сохранить имидж Школы и лидерство в своем сегменте, сохранить и расширить контингент обучающихся, увеличить доходы от оказания платных образовательных услуг.

Также были выделены основные **проблемы**:

1. Низкий уровень набора на курсы для взрослых (Дизайн интерьера, Авторская кукла, Батик и др.).

2. Недостаточный уровень доходов от платных образовательных услуг.

3. Низкая эффективность рекламы по продвижению платных образовательных услуг. Отсутствие специалиста в области маркетинга.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проведите маркетинговые исследования рынка платных образовательных услуг.

2. Разработайте Программу стратегического развития платных образовательных услуг муниципального автономного образовательного учреждения дополнительного образования «Детская художественная школа № 1 города Томска».

### **Учебная литература к разделу**

1. Зайцева Д.С., Краковецкая И.В. Экологический маркетинг: тенденции и перспективы // Вестник Кемеровского государственного университета. Сер. политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 55–60.

2. Захарова Т.В., Краковецкая И.В. Экологический маркетинг: помощь рынку, «зеленая реклама» и другие инструменты продвижения технологических инноваций в университетских городах мира и России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 42. С. 231–245.

3. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2018. 225 с.

URL: <http://www.biblio-online.ru/book/74048CED-A0D0-47B5-A150-A02C2AE8E9BD>

4. Результаты исследования на тему: «Экологически безопасная продукция» // Экологический союз : официальный сайт. М., 2017. URL: <http://www.ecounion.ru/>

5. Стратегический маркетинг : пер. с англ. / Р. Раст, К. Мурман, Г. Бхалла [и др.]. М. : Альпина Паблишер, 2019. 221 с.

6. Brand management in green marketing // American marketing association. URL: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

## 4. Управление операциями

### 4.1. Анализ управления операциями компании, входящей в предметную область исследования

**Описание проблемы<sup>1</sup>.** В период кризиса 2008–2009 гг. небольшая компьютерная компания испытывала трудности с объемами работ, и руководство призвало сотрудников привлекать заказы, обещая бонусы от новых контрактов.

Наш герой (НГ) работал в этой фирме руководителем проектов. Раздумывая, что тут можно сделать, он вспомнил про дальнюю знакомую жены, которая как-то высказывалась, что в их фирме наконец-то собираются устанавливать ИТ-систему, и полшутя предлагала им поучаствовать.

После встречи выяснилось, что эта знакомая работает заместителем директора (ЗД) в компании среднего размера, директор которой, большой босс (ББ), начал интересоваться информатизацией и поручил ей искать варианты по исполнителям. ЗД кратко описала ситуацию с автоматизацией, сформулировала, что хотелось бы видеть, исходя из решаемых задач, передала некоторые документы, характеризующие деятельность фирмы, и попросила в течение недели подготовить коммерческое предложение по созданию системы на имя директора. При этом предупредила, что ББ при отборе исполнителей руководствуется в первую очередь соображениями стоимости работ. Она сообщила, что, являясь гуманитарием по образованию и кандидатом наук, далека от знания информационных систем, поэтому попросила учитывать это и помогать ей.

НГ доложил вопрос своему руководству, получил добро и с привлечением аналитиков и программистов составил коммерче-

---

<sup>1</sup> Текст кейса заимствован с сайта сообщества Executive.ru. Автор: Александр Кудряшов.

ское предложение с минимальной суммой, за которую их компания могла бы взяться за работу. НГ связался с ЗД и сообщил о готовности к встрече, обозначив сумму работ примерно на четверть меньше, чем было согласовано в компании. Соображения были понятные: если они получают заказ, то компенсировать более низкую начальную цену контракта можно будет через перечень требований к системе, соответственно уменьшив их объем. А низкая цена должна была стать приманкой для ББ.

ЗД пригласила НГ на встречу с руководством компании. Расспросив НГ о нем и его организации, ББ довольно долго и увлеченно говорил, что он хотел бы получить от создаваемой системы, причем в его высказываниях просматривались новые и достаточно сложные функции системы, о которых ЗД ничего не говорила. В конце встречи ББ задал вопрос о цене, и НГ назвал ту сумму, которая была показана в коммерческом предложении. Правда, НГ сделал оговорку, что эта цифра – минимальная из возможных и по мере уточнения требований при обследовании она будет возрастать, для примера сославшись на новые функции, о которых только что упоминал ББ.

Последнее замечание не пришлось ББ по вкусу, и он привел в качестве аргумента пример, как обычно договариваются о ремонте квартиры: спорят, торгуются, но когда по рукам, то условия не меняют. ББ как раз заканчивал ремонт своей квартиры и считал, что компьютеризация компании не должна стоить больше, чем его евроремонт, а все, что свыше, – это происки компьютерных «таджиков», которых можно быстро заменить и которым он не намерен уступать. На это НГ ответил, что создание информационной системы и ремонт квартиры – различные процессы, но торг уместен и его надо вести, имея на руках техническое задание (ТЗ), составление которого надо еще завершить. Помолчав, ББ дал добро на подготовку комплекта договорных документов, на чем и разошлись.

Обследовав основные подразделения, НГ обнаружил в компании-заказчике три типа пользователей: одни говорили – сделайте

нам, как в 1С; другие хотели, чтобы система была подобной Excel, но только лучше; третьи просто ждали, что получится. При этом Excel-группа проявила определенную настороженность в обсуждении проблем автоматизации из-за нежелания терять свое уникальное положение по обеспечению отчетами других сотрудников, а также – и это главное – руководства компании. Их позиция отразилась на времени разработки ТЗ. Казалось, что этот документ нужен только Исполнителю, а не Заказчику. Поэтому НГ практически в одиночку в течение двух месяцев выполнил эту работу, причем объем пожеланий возрос со скромной одной до пяти страниц хорошо структурированных и детализированных требований. Соответственно, возросла раза в два и планируемая стоимость контракта.

Когда НГ обсуждал ТЗ с куратором от Заказчика, ЗД заявила, что сомнительно, чтобы ББ согласился, но все же решила предоставить начальству ТЗ как есть. ББ отказал в полной сумме, при этом несколько увеличил первоначально заявленную цифру, отметив по поводу ЗД, что она, скорее, выступает здесь на стороне Исполнителя (как объяснила ЗД).

НГ обсудил создавшуюся ситуацию со своим руководством и разработчиками, в результате требования в ТЗ были усечены до размеров, приемлемых за предлагаемую оплату. Были изменены некоторые формулировки, в том числе удален из документа и «дорогой» пункт требований, записанный по мотивам высказываний ББ. Без этого пункта система заметно теряла в функциональности, что видел НГ, но явно не понимала ЗД.

Теперь НГ и ЗД взаимодействовали по электронной почте, пересылая друг другу варианты ТЗ. В их телефонных переговорах НГ честно предупредил ЗД, что без пункта от ББ система потеряет, хотя начинать работать можно смело и без него. Он заметил также, что им были внесены и другие – не принципиальные – поправки в ТЗ. Все это осталось без особой ответной реакции со стороны ЗД. На этом активность затихла месяца на два, после чего ЗД неожиданно попросила НГ направить им подписанный комплект документов (договор + ТЗ), что НГ незамедлительно сделал.

В молчании прошел почти месяц, и неожиданно Заказчик вернул подписанный договор, а на счет Исполнителя упало 50% стоимости работ в качестве аванса.

В компании-исполнителе уже стали забывать о проекте, и теперь заново пришлось формировать группу проекта и приступать к форсированной разработке. Но работа пошла дружно: примерно раз в неделю появлялась очередная итерация системы, вскоре к тестированию стали привлекать представителей Заказчика. Любителей 1С удалось быстро убедить, что система им поможет, а вот Excel-группа начала прямой саботаж работ, затягивала ответы, давала неверные данные, продолжала требовать, «чтобы лучше, чем в Excel», и быстро довела перечень дополнительных требований на доработку до нескольких десятков, 90% из которых были за пределами ТЗ. Появились пользователи, не входящие в круги 1С и Excel, которые даже в прототипе системы видели полезные функции, в частности возможность прямого доступа к БД системы без посредничества Excel-группы.

В этих условиях ЗД во многом под давлением Excel-группы фактически устранилась от руководства проектом, даже переписку вела, просто перенаправляя письма от своих сотрудников Исполнителю. Разговор НГ с ней ничего не дал, она явно не понимала ситуации и шла в фарватере Excel-группы, как бы защищая интересы Заказчика.

НГ связался с ББ, пытаясь донести до него реальное состояние дел с разработкой системы и попросить помощи, однако смысл ответа был, что есть куратор проекта, с ней и решайте все вопросы. НГ едва удержался от желания высказаться о кураторе и других, но ограничился напоминанием, что договорные сроки разработки истекают, и попросил ББ посмотреть систему, чтобы исправить возможные недостатки перед тем как ее сдавать.

На презентацию системы собрался почти весь офис. НГ сделал обширный доклад с картинками и живыми экранами, со ссылками на требования ТЗ и упомянул о замечаниях Excel-группы, находившихся в основном за пределами утвержденного проекта, заявив,

что дополнительные функции могут быть реализованы за дополнительные деньги после расчетов по основному договору.

От Заказчика выступила дама из Excel-группы с потоком резко негативных, эмоциональных и не подтвержденных фактами высказываний о системе и ее разработчиках. Смысл ее слов состоял в том, что система плохая и в таком виде не нужна компании, а исполнителям еще надо дорасти до понимания особенностей их сложных бизнес-процессов, чего они не старались делать, несмотря на то что им об этом говорили.

ББ выслушал это с нарастающим раздражением, но попросил высказаться других присутствующих. Аудитория молчала. Молчала и куратор проекта. Но потом выступил представитель третьей группы пользователей (не 1С и не Excel), который уверенно заявил, что в системе есть определенный полезный функционал, ею уже можно пользоваться, а дальше должно быть лучше, если регулярно и правильно вводить в нее поступающие данные.

Задал вопрос и ББ, вспомнив о своем любимом требовании, и попросил НГ показать, как система работает в этой части. НГ ответил, что данного требования не было в ТЗ. ББ перевел взгляд на куратора проекта, ожидая ответа, так ли это и почему. На ученого гуманитария жаль было смотреть, когда она пыталась объяснить, из-за чего и когда случилось исчезновение этого требования, но ББ уже больше не слушал.

Учиненный разнос был велик, ББ явно терял лицо, не хватало топая ногами, и, хотя основной поток гнева был направлен на сотрудников, Исполнителю тоже перепало. Никто в ответ не сказал ни слова. НГ тоже молчал. Всем было стыдно и противно. ББ постепенно затих, закрыл совещание и сказал, что завтра он примет решение, как быть с системой

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проведите анализ управления операциями компании, используя аналитическую карту (рис. 1).

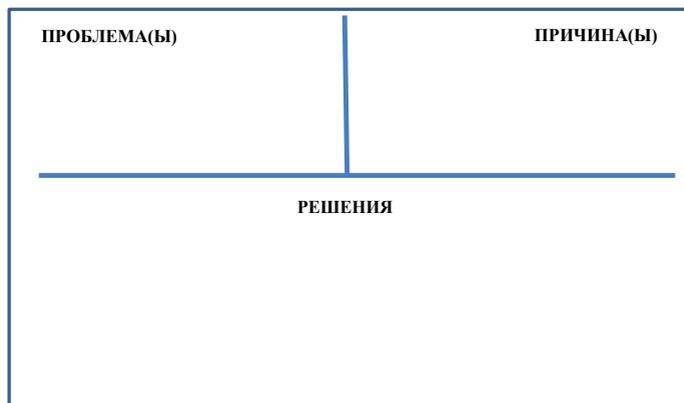


Рис. 1. Аналитическая карта

2. Обоснуйте целесообразность применяемых методов и инструментов управления операциями.

3. Обоснуйте проблемы, причины и мероприятия, направленные на их устранение.

4. Произведите расчет возможного эффекта и затрат.

5. Смоделируйте алгоритм (схему) реализации предлагаемых мероприятий.

6. Составьте операционный план (дорожную карту) реализации предлагаемых мероприятий, используя Excel (таблица).

**Операционный план (дорожная карта)  
реализации предлагаемых мероприятий**

№ п/п	Наименование этапа	Длительность цикла (раб. дней)	Бюджет	Ожидаемый результат	Вид контроля	Ответственный исполнитель	График выполнения проекта							
							Календарные рабочие дни / недели							

7. Результаты своей работы представьте в виде презентации.

## 4.2. Управление операциями в медицинском учреждении

Бюджетное медицинское учреждение расположено на окраине города, но в достаточно оживленном районе, который на сегодняшний день интенсивно застраивается новыми домами и социальными объектами. Построено в 1970-х гг. В настоящее время предлагает населению медицинские услуги по амбулаторному и стационарному лечению.

В прошлый понедельник вам позвонил главный врач медицинского учреждения и попросил приехать на интервью для обсуждения потенциального проекта. Сегодня вы приехали в медицинское учреждение и ожидали в приемной главврача, в то время как посетители непрерывным потоком входили и выходили из его кабинета с подписанными документами, накладными, ежемесячными отчетами и по другим делам, которые выполнялись по его поручению. В конце концов, после 40-минутного ожидания, вам было предложено войти.

Когда вы вошли главврач в своем кабинете разговаривал по телефону: «Скажите ему, что необходимо подождать еще 8–10 дней, пока мы сможем оплатить. Да, это на сей раз, правда, мы сможем заплатить в конце следующей неделе». Повесив трубку, он поблагодарил вас, что вы пришли.

«На протяжении многих лет, – сказал главврач, – мы могли предлагать населению целый ряд медицинских услуг. Существовавшая система обязывала всех жителей района обслуживаться по месту жительства. Серьезных нареканий у нас не было. В последние годы в связи с изменениями в системе здравоохранения многие жители района отдают предпочтение другим клиникам, несмотря на достаточную удаленность от места жительства. Мы стараемся учитывать пожелания пациентов, но в связи с нехваткой бюджетного финансирования некоторые виды медицинских услуг предоставляем платно. Но в то же время жители района, способные оплачивать подобные услуги, которые в принципе мы и органи-

зовывали для таких клиентов, предпочтение отдают другим клиникам. Таким образом, у нас возникает все больше трудностей. Рынок процветает, открываются частные клиники, которые вы видите в нашем городе, но мы не можем получить кусок от этого пирога.

Наше оборудование не новое, но на нем можно работать. У нас хороший персонал. Есть, конечно, проблемы: все больше и больше сотрудников уходят на более высокооплачиваемую работу в другие клиники или просто уходят от нас – и мы не знаем причин.

Я бы хотел, чтобы вы и ваша команда провели анализ того, что необходимо нашему предприятию для выживания».

### **Задания и вопросы для обсуждения**

Проведите анализ управления операциями компании, используя аналитическую карту.

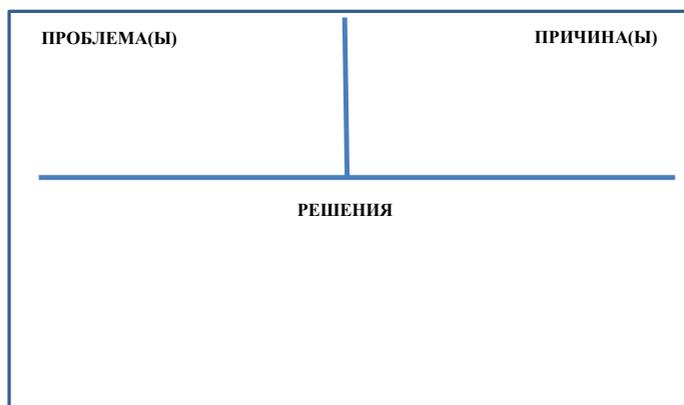


Рис. 1. Аналитическая карта –

1. Обоснуйте целесообразность применяемых методов и инструментов управления операциями.
2. Обоснуйте проблемы, причины и мероприятия, направленные на их устранение.

3. Произведите расчет возможного эффекта и затрат.
4. Смоделируйте алгоритм (схему) реализации предлагаемых мероприятий.
5. Составьте операционный план (дорожную карту) реализации предлагаемых мероприятий, используя Excel (таблица).

**Операционный план (дорожная карта)  
реализации предлагаемых мероприятий**

№ п/п	Наименование этапа	Длительность цикла (раб. дней)	Бюджет	Ожидаемый результат	Вид контроля	Ответственный исполнитель	График выполнения проекта							
							Календарные рабочие дни / недели							

6. Результаты представьте в виде презентации.

### 4.3. Разработка карты создания ценности (на основе картирования одного из процессов)

#### Задания и вопросы для обсуждения

На основании данных предприятия, входящего в предметную область исследования, используя карту потока создания ценности (КПСЦ; рис. 1), проведите анализ на основании картирования одного из процессов:

- 1) определите количество и последовательность выполнения процессов / операций (в виде рабочей инструкции);
- 2) обоснуйте тип процесса / операции;
- 3) выполните процессы / операции и проведите хронометраж времени каждого процесса / операции;
- 4) выявите важные моменты (на что необходимо обращать внимание) при выполнении операций;
- 5) постройте карту текущего состояния процесса;



Рис. 1. Карта потока создания ценности (КПСЦ)

- 6) составьте диаграмму загрузки специалистов на текущий момент;
- 7) проведите анализ потока производства, рассчитайте длительность производственного цикла;
- 8) разработайте план по улучшениям, определите последовательность работы по улучшениям;
- 9) выполните процессы / операции и проведите хронометраж времени производства после введения изменений;
- 10) постройте карту состояния процесса после изменений;
- 11) рассчитайте длительность производственного цикла после изменений;
- 12) составьте диаграмму загрузки специалистов после улучшений;
- 13) подготовьте презентацию (сравнение было / стало);
- 14) результаты представьте в виде презентации.

### Учебная литература к разделу

1. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / пер. с англ. ; [науч. ред.: Ю. Адлер, В. Шпер]. М. : Альпина Паблишер, 2014. 336 с.

2. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. М. : Альпина Паблишер, 2012. 640 с.

3. Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства: операционный менеджмент : [пер. с 5-го англ. изд.]. М. : ИНФРА-М, 2013. 789 с.

4. Лайкер Дж., Майер Д. Практика ДАО Toyota : руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota : пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2014. 584 с.

5. Партин Р.В., Гудз Н.А., Кондратьев Э.В. и др. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство / под общ. ред. А. Баранова, Р. Нугайбекова. СПб. : Питер, 2015. 272 с.

6. Попов В.Л., Марков Д.А., Гуреева Е.Г., Крутова А.В. Управление производством и операциями : для магистрантов и специалистов : [учеб. пособие по направлению 080200 «Менеджмент»] / под ред. В.Л. Попова. СПб. [и др.] : Питер, 2014. 334 с.

7. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент : [учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»] / пер. с англ. ; [науч. ред. А. Чернов]. СПб. : Питер, 2016. 1056 с.

## **5. Логистика и управление цепями поставок**

### **5.1. Мы покупаем, нас покупают.**

#### **Что будет с торговлей через 5 лет?**

E-commerce – один из самых быстрорастущих сегментов экономики в мире. В Великобритании на нее уже приходится около 15% продаж в сфере ритейла, в США – чуть более 7%, в России – пока около 2,5% (на 2018 г.).

Потенциал для роста очень большой, и уже сейчас очевидно, что создавать розничный бизнес только в офлайне бесперспективно. Лет через пять (или даже раньше), если не случится никаких законодательных и политических катаклизмов, для обычных покупателей исчезнет разница между покупками онлайн и офлайн. Сейчас в глазах пользователей это принципиально разные процессы, однако с развитием и дальнейшим проникновением мобильных устройств и технологий разница будет нивелироваться. С совершенствованием мобильных приложений, помогающих подобрать и оплатить товар прямо со смартфона, будет абсолютно нормальным заказать и оплатить все необходимое уже по дороге в магазин. Более того, Google уже начал разработки в области встроенных в мобильные операционные системы «онлайн-гипермаркетов». То, что уже сейчас работает в сфере мобильных приложений и цифрового контента, в обозримом будущем заработает и в других сферах. Через пять лет в России 10% товаров будет проходить через онлайн-продажи. И это еще довольно консервативный прогноз.

#### **Задания и вопросы для обсуждения**

Спроектируйте процесс будущей онлайн-покупки, используя положения концепции SCM, стандартов в области электронной логистики и воз-

можного их развития и совершенствования в будущем, с учетом прогресса в области ИКТ и мобильных приложений (например, стандарт 5G и развитие Индустрии 4.0).

## **5.2. Оптимизация внутренней цепи поставок на основе концепции интегрированной логистики в ООО «Томская Кондитерская Компания»**

Томская Кондитерская Компания (далее – Компания) – одно из старейших предприятий Сибири, с добрыми многолетними традициями, основана в 1899 г. польским купцом Брониславом Бороздичем. На сегодняшний день ООО «Томская Кондитерская Компания» – ведущее предприятие Сибири по производству и реализации кондитерских изделий. Продукция Компании производится на высокотехнологичном немецком оборудовании фирмы Sollich.

Линия полностью автоматизирована, электронное управление производственными процессами и физиологически безопасные материалы способны поддерживать высокое качество выпускаемой продукции. Данное оборудование позволяет производить большой ассортимент новых конфет на основе нуги и карамели с добавками орехов и фруктов.

В 2012 г. ассортимент фабрики насчитывал более 150 наименований кондитерских изделий, которые известны не только в Томской области, но и во многих регионах страны и ближнего зарубежья. Производственные мощности позволяют выпускать суммарно 1400 т продукции в месяц. Качество продукции было неоднократно отмечено на межрегиональных и международных выставках. Последним достижением является бронзовая медаль на международной выставке World Food. Также Компания на официальном сайте Гринпис занесена в «зеленый список» как предприятие, не использующее при производстве продукции генномодифицированные компоненты.

Основными видами деятельности в настоящий момент являются:

1. *Производство кондитерских изделий* в ассортименте (печенье; печенье диабетическое; продукты диабетические; драже; ирис; вафли; пряники; слойки; конфеты шоколадные; конфеты помадные, пралиновые, вафельные, желейные, сбивные, грильяжные, фрукты в шоколаде; зефир на пектине; мармелад на агаре и пектине; карамель помадная, молочная, переслоенная, прохладительная, фруктовая, леденцовая и в шоколадной глазури).

2. *Реализация кондитерских изделий.* Главными конкурентными преимуществами продукции ООО «Томская Кондитерская Компания» являются ее высокое качество и широкий ассортимент, способный удовлетворить любого потребителя. Обеспечение качества кондитерских изделий – самое важное направление деятельности предприятия. В структуре фабрики имеется отдел качества, который является главным подразделением, занимающимся проверкой готовой продукции на соответствие ГОСТу и контролем за соблюдением технических инструкций. Также в каждом производственном подразделении за технологическим процессом следит технолог, и в цехах имеются лаборатории контроля качества.

В 2005 г., после смены собственника, в Компании была создана логистическая служба, и до сегодняшнего дня происходит ее совершенствование. Фактически отдел логистики на предприятии занимается только складированием, хранением, комплектацией и доставкой продукции до конечного потребителя (транспортировкой), остальные функции логистики рассредоточены по разным отделам предприятия. Работники отдела логистики занимаются доставкой готовой продукции до потребителя как по территории г. Томска, так и за его пределы автомобильным и железнодорожным транспортом.

На сегодняшний день организационная структура управления логистической службой имеет следующий вид (рис. 1).

При оценке эффективности деятельности службы логистики в ООО «Томская Кондитерская Компания» используются следующие показатели:

1. Процент доставки продукции потребителям в намеченный срок – 99%.

2. Продолжительность цикла заказа – 1–2 дня. Значение этого показателя является оптимальным.

3. Процент поставки готовой продукции по комплектности – около 90%.



Рис. 1. Организационная структура управления логистической службой ООО «Томская Кондитерская Компания»

Несмотря на то, что показатели эффективности службы логистики являются оптимальными, логистическая деятельность на предприятии обладает рядом недостатков, из которых вытекают серьезные проблемы организации логистической службы (таблица).

**Основные проблемы логистической деятельности на ООО «Томская Кондитерская Компания» и направления путей решения проблем**

Область логистической деятельности	Основные проблемы данной логистической деятельности	Направления путей решения проблем
Закупочная логистика	1. В отношении поставщиков: – изменение формализованных правил взаимодействия; – условия и порядок поставки; – выбор транспортирования; – выбор оптимальной транспортной схемы; – выбор наиболее дешевого способа доставки; – задержки поставки; – несоответствие количественных и качественных параметров товарных потоков требованиям предприятия;	– Высокий контроль над всеми операциями закупочной логистики; – оптимизация планирования запасов сырья; – возможно, специальное программное обеспечение по отслеживанию продукции в пути; – оптимизация сроков поставки, ужесточение мер по срокам поставки сырья;

Продолжение таблицы

Область логистической деятельности	Основные проблемы данной логистической деятельности	Направления путей решения проблем
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень цен и тарифов на сырье и логистические услуги;</li> <li>– нестабильные отношения между поставщиком и предприятием;</li> <li>– несвоевременная плата поставщику.</li> </ul> <p>2) Внутри предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ошибки, неточности при планировании выпуска продукции (отсюда некорректные данные на поставку сырья);</li> <li>– нехватка складских помещений;</li> <li>– несвоевременное устранение причин по правилам хранения продукции;</li> <li>– несоответствие планирования загрузки производственных мощностей и закупки сырья;</li> <li>– непредвиденные ситуации (например, износ, поломка, ремонт оборудования);</li> <li>– нерациональное использование сырья, что ведет к браку продукции.</li> </ul> <p>3. Внешние факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– непредвиденное падение спроса на продукцию;</li> <li>– высокая конкуренция, появление новых конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ времени хранения приобретенного сырья на складе;</li> <li>– внедрение интегрированной системы управления закупками;</li> <li>– своевременное отслеживание отделом маркетинга целевого рынка, а также поиск поставщиков на выгодных для предприятия условиях;</li> <li>– повышенный контроль качества поставляемого сырья;</li> <li>– гибкость, оперативность в отношениях с поставщиком</li> </ul>
Производственная логистика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большие затраты, связанные с внесением изменений в случае колебаний спроса (так как есть наличие жесткого графика выпуска продукции).</li> <li>2. Обязательное создание страховых запасов</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постоянное отслеживание спроса;</li> <li>– гибкость, оптимизация всех ресурсов и исключение потерь;</li> <li>– по возможности уменьшение длительности производственного цикла. Например, увеличение количества работников при переналадке оборудования</li> </ul>

## Продолжение таблицы

Область логистической деятельности	Основные проблемы данной логистической деятельности	Направления путей решения проблем
Складская логистика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устаревшая планировка складов.</li> <li>2. Большие издержки времени по перемещению готовой продукции (ГП).</li> <li>3. Нехватка складских площадей.</li> <li>4. Низкая пропускная способность склада.</li> <li>5. Нехватка погрузочно-разгрузочных терминалов для машин на складе ГП.</li> <li>6. Требуется ремонт полов на складе ГП.</li> <li>7. Температура хранения ГП не всегда соответствует норме.</li> <li>8. Продукция хранится на складе примерно 19 дней, что в два раза превышает норму</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка плана технических мероприятий по планировке и ремонту складов;</li> <li>– оборудование склада средствами механизации;</li> <li>– покупка электрического погрузчика для работы внутри склада;</li> <li>– ремонт имеющихся технических средств;</li> <li>– внедрение автоматизированной системы управления складом (WMS);</li> <li>– изменение и унификация размеров коробок → шоу-боксов → батончиков под евростандарт для уплотнения размещения продукции внутри коробок и на паллетах;</li> <li>– контроль за температурой хранения ГП</li> </ul>
Сбытовая / распределительная логистика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточно эффективная работа торговых агентов по работе с клиентами.</li> <li>2. Высокая конкуренция на рынке.</li> <li>4. Несогласованность между предприятием и магазинами в других городах по вопросам поставки продукции.</li> <li>5. Отсутствие сбытовой политики предприятия.</li> <li>6. Большие транспортные затраты по доставке своей продукции и ее хранению, тем самым предприятие берет на себя огромные риски и затраты.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая профессиональная подготовка менеджеров по логистике и торговых агентов;</li> <li>– мотивирование сотрудников;</li> <li>– развитие дилерской сети;</li> <li>– возможно, следует рассмотреть вариант отдельного склада, например в Новосибирске;</li> <li>– гибкость, оперативность в отношениях с партнерами;</li> </ul>

Окончание таблицы

Область логистической деятельности	Основные проблемы данной логистической деятельности	Направления путей решения проблем
	7. Нет широкой развитой дилерской сети. 8. Выбор оптимальной транспортной схемы (маршрута). 9. Используется наемный транспорт по поставке ГП в ближайшие города – отсюда доля транспортных расходов в объеме продаж при данном распределении самая высокая, однако объем продаж в близлежащие регионы не позволяет приобрести свой транспорт из-за низкой окупаемости. 10. Несогласованность интересов предприятия производителя и розничных магазинов (сетей)	– проектирование процессов распределения на макро- и микроуровне; – проектирование системы распределения и управление цепями поставок; – оптимизация способа доставки с учетом определенных критериев и требований (время, качество, затраты)

### Задания и вопросы для обсуждения

1. Пользуясь формами для тренинга, спроектируйте дальнейшее развитие логистики в компании.

2. Разработайте структуру отдела (департамента) логистики на основе концепции интегрированной логистики и направления логистической интеграции внутри компании на основе SCM.

3. Разработайте систему показателей для оценки эффективности логистики в компании на основе технологии KPI, а также направления и источники повышения эффективности внедрения SCM.

### 5.3. Проектирование процесса закупок

Для того чтобы проанализировать процесс и построить карту, необходимо рассматриваемый процесс разбить на отдельные виды деятельности. Например, проанализируем процесс *размеще-*

ния заказа (закупка МР). В нем можно описать следующие виды деятельности:

1. Получение запроса на закупку товара.
2. Проверка бюджета и получение разрешения на использование средства.
3. Отправка запроса на цены возможным поставщикам.
4. Анализ полученных цен и выбор лучшей из них.
5. Обсуждение условий закупок в ходе переговоров с поставщиком.
6. Размещение заказа на закупку.
7. Осуществление любых необходимых последующих действий и экспедирование заказа.
8. Осуществление платежа по счету-фактуре поставщика и т.д.

Затем можно составить серию видов деятельности и описать точно, что в процессе их реализации происходит. Для этого можно воспользоваться следующими шагами.

**Шаг 1.** Перечислить все виды деятельности в нужной последовательности с начала до завершения процесса.

**Шаг 2.** Классифицировать каждый вид деятельности как операцию (что фактически делается), инспекцию (проверка уровня качества, цены), задержку (товары ожидают, что с ними что-то произойдет), хранение (например, товары хранятся на складе). Определить необходимое для этого время и расстояние, на которое осуществляется перемещение.

**Шаг 3.** Обобщить все виды деятельности, установить общее время, интенсивность выполнения каждого вида деятельности и получить любую другую нужную информацию.

**Шаг 4.** Критически проанализировать каждый вид деятельности, задавая, к примеру, такие вопросы: Почему эта деятельность делается именно так? Можем ли мы устранить этот вид деятельности? Как мы можем его улучшить? Можем ли мы объединить виды деятельности?

**Шаг 5.** Пересмотреть процесс, чтобы иметь меньше видов деятельности, сократить время их выполнения, перемещать товары на меньшие расстояния и т.д.

**Шаг 6.** Проверить новые процедуры, подготовить организацию к осуществлению изменений, провести подготовку персонала, выполнить другие необходимые действия и осуществить изменения.

### Задания и вопросы для обсуждения

1. На основе построения карты процесса выделить основные этапы процесса «Управление заказом на закупку».

Таблица 1

#### Карта процесса «Управление заказом»

Вид деятельности	Описание	Необходимая документация	Возможные проблемы	Возможные решения	Время
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Таблица 2

#### План мероприятий проведения изменений

Название мероприятия	Форма отчетности	Ответственное лицо	Дата осуществления	Примечания

2. Разработать систему показателей для оценки эффективности бизнес-процесса «Управление заказом на закупку».

3. Для проектирования и оптимизации данного процесса использовать информацию и данные табл. 1 и 2. Все ответы обосновать.

#### 5.4. «Пятерочка» выходит на просторы, чтобы конкурировать...

При выборе поставщика обычно предполагается, что по крайней мере один приемлемый и готовый поставщик уже существует и что проблемой покупателя в основном является определение того, кто же лучший поставщик.

*Обратный маркетинг, или развитие поставщика*, предполагает определенную степень настойчивости со стороны отдела закупок, которая обычно не характерна традиционной системе снабжения. Обратный маркетинг / развитие поставщика необходимо рассматривать и в более общем плане.

Обратный маркетинг определяет потребность в разработке новых и существующих поставщиков следующим образом: покупатель знает, что преимущества получают как поставщик, так и покупатель. Такие преимущества могут быть ограничены конкретным заказом или включать далеко идущие перспективы – технические, финансовые, управленческие, уровень навыков или качества, сокращение маркетинговых усилий, использование долгосрочных прогнозов, более сглаженное производство и минимальный уровень запаса и т.д.

*Инициатива покупателя* – основа развития поставщика. Инициативность и агрессивность со стороны покупателя – вот в чем суть обратного маркетинга. Данная концепция сегодня широко используется в закупочной логистике.

**Постановка задачи.** Первый магазин «Пятерочка» был открыт в феврале 1999 г. в Санкт-Петербурге компанией «Арторг». Сеть начала работу с магазинов площадью около 400 м<sup>2</sup> и ассортиментом до 600 ед. товара. С середины 2000 г. сеть начала работать в Москве.

Как показывает пример X5 Retail Group, в нынешних условиях наиболее удачной бизнес-моделью стала модель «мультиформатного ритейлера» – компаний, которые развивают три основных современных розничных формата (магазин «у дома», супермаркет и гипермаркет).

X5 сделала основную ставку на развитие формата «у дома», т.е. торговой сети «Пятерочка», которая работает по принципам мягкого дискаунтера. В итоге доля «Пятерочки» в чистой розничной выручке компании во втором квартале 2017 г. составила 78%, а количество магазинов достигло 9 688.

Магазины держат низкие цены, сопоставимые с ценами оптовых рынков, что позволяет привлечь в «Пятерочки» клиентуру. По данным самой сети, сейчас 90% ее ассортимента рассчитано на покупателей с месячным доходом \$300 на семью. Активно «Пятерочка» работает и со своими поставщиками.

Если производители P&G и Unilever не снизят отпускные цены, «Пятерочка» прекратит торговлю всеми товарами данных фирм и по этой же причине сократит продукцию Danone. Зарубежные товары «Пятерочка» планирует заменить отечественными аналогами. Исполнительный директор «Пятерочки» Михаил Василенко заявил, что его компания направила в российские представительства P&G, Unilever и Danone письма с просьбой снизить отпускные цены. Иначе сеть вместо, к примеру, пасты Blend-a-med (P&G) будет продавать «Новый жемчуг» питерской компании «Невская косметика», а чай «Беседа» (Unilever) заменит на «Майский чай» группы «Май».

Участники розничного рынка считают, что «Пятерочка» ничего не добьется, вступив в конфликт с крупнейшими мировыми производителями. Однако директор «Пятерочки» Сергей Лепкович твердо стоит на своем: «Компания, идя на встречу клиентам, прилагает все усилия для снижения цен в своих магазинах. Мы просто вынуждены выводить из ассортиментной матрицы часть брэндовых товаров, которая будет усилена за счет их отечественных аналогов».

Следующим проектом является проект под названием «Линия качества». Большинство российских производителей не способно гарантированно поддерживать стабильное качество своей продукции, и поэтому компания решила на этот проект. Подготовка к проекту шла в течение года. Сначала определили круг товаров, на рост продаж которых больше всего влияет соотношение цены и качества. Оказалось, что это более сотни позиций, практически вся

потребительская корзина. Затем приступили к поиску потенциальных поставщиков: кто мог бы гарантировать постоянное качество при минимальных ценах. Кроме того, поставщик должен был иметь потенциал для роста производства – на тот случай, если продукт наберет популярность. С «правильным» производителем заключался контракт на производство товаров под марками, которые будут представлены только в сети «Пятерочка». В настоящее время сеть торгует 20 такими «договорными» товарами, к концу 2004 г. количество наименований должно приблизиться к 150.

Прямая связь с поставщиками позволяет торговцам быстро реагировать на особенности спроса. Так, заметив, что большие упаковки майонеза раскупаются лучше, сеть заказала их производителем вместо 250-граммовых. Результат – резкий рост продаж.

В конце концов поставщики «Пятерочки» и сами начинают вести себя аналогично. Так, одному производителю кетчупа удалось добиться от своих поставщиков снижения цены на металлические крышки.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Какие формы развития поставщика / обратного маркетинга использует розничная сеть «Пятерочка»?

2. Какие выгоды от данного подхода получают поставщики, сама компания?

3. Предложите еще варианты возможного сотрудничества в рамках управления отношениями с поставщиками.

Ответы обоснуйте.

## **5.5. Развитие логистической системы компании «Вимм-Билль-Данн» (проектирование системы распределения)**

С момента своего образования в 1992 г. компания «Вимм-Билль-Данн» (далее – Компания) прошла довольно значительный путь. Объемы продаж носили устойчивых характер и постоянно

увеличивались. В 1994 г. их общий объем составил 5 тыс. тонн, в 1997 г. – уже 150 тыс. тонн, а в 2008 г. объем превысил отметку 600 тыс. тонн. В последующие периоды в Компании также наблюдался стабильный рост производства и продаж.

На сегодняшний день Компания имеет обширную географию производства (Москва, Санкт-Петербург, Обнинск, Воронеж, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Уфа, Екатеринбург, Новосибирск, Владивосток и др.): 37 перерабатывающих заводов и 26 торговых представительств в России и СНГ, 280 млн потребителей, около 19 тыс. работающих. Компания владеет диверсифицированным портфелем торговых марок, охватывающих более 1 100 типов молочной продукции и более 150 типов соков, нектаров и прохладительных напитков. В 2012 г. доля фирмы в сегменте молочной продукции составила 34%. Это первая продовольственная компания, вышедшая со своей продукцией на зарубежные рынки.

Компания «Вимм-Билль-Данн» – это компания по производству широкого ассортимента продуктов питания с полным логистическим циклом от закупок сырья до поставки готовой продукции потребителю. Соответственно, решать приходится все основные вопросы цепочек поставки. Организационно эти вопросы решают три департамента Компании: товарно-материального снабжения (ДТМС) – разработка производственной программы и ее реализация; внешнеэкономической деятельности (ДВЭД) – закупка сырья и вспомогательных материалов; операции (ДО) – координация поддержания ассортимента в торговых залах, транспорт, склады.

До определенного момента сложившаяся система управления справлялась с поставленными целями и задачами. Периодически возникали проблемы, например, с отсутствием готовой продукции в продаже, но они объяснялись объективными и субъективными факторами, и особых нареканий на работу логистического блока не было. Более того, проведение относительно простых, но эффективных мероприятий позволяло даже говорить о неуклонном снижении затрат на логистику. Так, например, за 9 месяцев 2008 г. экономия затрат на логистику составила порядка 15 млн руб.

Данные результаты были достигнуты за счет:

- 1) снижения размеров единовременно производимой партии продукции за счет разработки новых рецептур;
- 2) рационального определения пунктов расположения складов для обеспечения минимальных транспортных расходов;
- 3) уменьшения объемов региональных поставок за счет приближения производства к потребителю в региональных отделениях;
- 4) рационального выбора поставщиков транспортных и складских услуг.

Однако эти резервы, естественно, были безграничными. Целостной системы, ориентированной на оптимизацию всей цепочки, не было. Наиболее остро проблемы между логистикой и непосредственно производством проявились, когда собственные складские площади перестали удовлетворять потребностям в хранении запасов. В результате сформировалась ситуация, при которой к упущенным выгодам из-за возможного отсутствия ассортимента добавились сверхнормативные издержки на оплату арендованных складских площадей и «двойных» перевозок. Это послужило толчком для серьезного рассмотрения вопросов управления запасами в Компании. Детальный анализ процесса управления запасами показал, что отсталая система подготовки решений не соответствует возрастающей сложности управленческих задач. Кроме того, за последние 5 лет заметно возросла и сложность расчетных задач во всех логистических подразделениях из-за значительного увеличения объемов продаж, ассортимента и количества отделений, усложнения процессов распределения в целом.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Сформулируйте основные проблемы и их причины.
2. Предложите свои варианты преодоления сложившейся ситуации в Компании.
3. Спроектируйте систему распределения в Компании и разработайте систему КРІ для оценки эффективности системы распределения.

Ответы обоснуйте.

## 5.6. Управление цепями поставок в компании Benetton

Benetton была вертикально дезинтегрированной компанией не только в плане производства, но и с точки зрения трех других основных направлений, составлявших ее основную ценность: стиля и дизайна, логистики, системы распределения. Во всех этих важнейших сферах компания во многом полагалась на своих иностранных партнеров. К концу 1987 г. в Benetton насчитывалось всего 1 500 штатных сотрудников.

Моделированием одежды для компании занимались независимые стилисты. Джулиана Бенеттон во главе 20 сотрудников отдела развития продукта интерпретировала «взгляд» дизайнеров, адаптируя их модели к массовому производству.

Более 80% продукции компании производилось вне ее стен силами 350 субподрядчиков, на которых работали 10 тыс. человек. На собственно Benetton приходилось менее 20% производства (в основном крашение тканей), где было задействовано 700–800 работников.

Логистика и распределение также осуществлялись сторонними организациями. Сама фирма владела единственным, но огромным складом готовой продукции. Кроме того, отдел логистики занимался поставкой готовых изделий в разные страны.

Наконец, на Benetton работала сеть из 80 агентов по сбыту, в чьем ведении находилось почти 4 тыс. магазинов компании, разбросанных по всему миру. Изнутри компании их работу координировали семь региональных менеджеров.

**Операционный цикл** предприятий, выпускающих модную одежду, ориентируется на сезоны. Первый, весна / лето, длится с февраля по июль, второй, осень / зима, – с сентября по декабрь. Производство одежды из шерсти и хлопка должно быть распланировано задолго до отправки готовых изделий в магазины. По подсчетам, промежуток времени между разработкой моделей для конкретного сезона и окончательными платежами агентам Benetton составляет примерно 21 месяц.

Основными стадиями операционного цикла являются: подготовка окончательных вариантов моделей; пошив нескольких образцов каждой из 600 моделей коллекции; предварительная презентация моделей, в ходе которой менеджеры по производству и представители фирмы «урезают» коллекцию примерно на четверть; оставшиеся модели запускаются в производство малыми партиями, и региональные менеджеры выносят их на суд агентов по сбыту, а те, в свою очередь, – на суд владельцев магазинов; отдел планирования «разбивает» производственный план соответственно сезонам с учетом тканей и фасонов; закупка материала осуществляется по этому плану и в зависимости от производственных мощностей субподрядчиков; заключительная стадия – запуск моделей в массовое производство и поставка точно к огоренному сезону.

Хотя магазины заказывают товар еще за 7 месяцев до начала сезона, производственный план Benetton дает возможность розничному продавцу действовать довольно гибко.

С августа по начало декабря, собрав необходимую информацию о цветовых предпочтениях клиентов, продавцы могут заказать нужную цветовую гамму коллекции.

План производства также пересматривается перед самым началом сезона по результатам показа так называемой «сравнительной коллекции». Эта коллекция, включающая обычно до 50 новых моделей, созданных на базе «хитов» конкурентов, позволяет откорректировать возможные стилевые ошибки в основной производственной линии.

Кроме прочего, розничные продавцы имеют возможность переориентировать свои заказы. Это самый критический момент для планирования производства, требующий четкой координации продавцов, агентов по сбыту и производителей. Переориентация ассортимента происходит в последней трети каждого сезона, когда розница может дополнить свои первоначальные заказы заявками на самые популярные модели. Суметь удовлетворить пожелания нескольких тысяч продавцов за 5 недель – непростая задача. При-

чем количество заказанных изделий должно быть не меньше экономически оправданной для производителя партии, в противном случае последний предлагает продавцу иные, выгодные для обеих сторон, варианты. С тех пор как Benetton вышла на новые географические рынки, переориентировать ассортимент становится все сложнее, поскольку в разных регионах популярность приобретают разные модели.

Расчеты с субподрядчиками, представляющие собой значительный отток средств, осуществляются на 70-й день после окончания того месяца, когда изделия производились. Так, если говорить о весенне-летней коллекции, расчеты за нее происходят в октябре. За изделия, поступившие в розничную продажу с 30 марта, продавцы должны расплатиться за три раза: через 30, 60 и 90 дней после указанной даты или действительной даты продажи товара. Такой график оплаты позволяет снизить до минимума вложения розничного продавца в товар и является особой формой их кредитования со стороны Benetton.

**Производство.** У Benetton три производственных направления: шерсть, хлопок и джинсовые изделия. В 1983 г. у компании было семь фабрик на территории Италии. Спустя два года их число сократилось до пяти, а в 1987 г. компания владела только тремя фабриками, по одной на каждое направление. Сокращение собственных производственных площадей объясняется философией компании: вертикальная дезинтеграция и внешнее производство как способ организации.

Benetton использует три вида сырья. В «шерстяном» подразделении это пряжа, независимо от того, акриловая она, хлопчатобумажная или шерстяная. На двух других фабриках одежду шьют из текстиля. Технология шерстяного производства – в основном вязание, на других фабриках – раскрой тканей.

Benetton – крупнейший покупатель шерсти в мире. Ежегодно компания закупает 9 млн кг пряжи. Кроме того, еще два подразделения закупают пряжу у 90 поставщиков. Вся закупка сырья ведется централизованно, благодаря чему на этом этапе эконо-

мятся значительные средства. В 1987 г. на фабрики Benetton ежедневно поступало по 37 т пряжи и 40 т тканей, где из них производили 180 тыс. моделей, в год выпускалось 40–45 млн изделий.

«Вязальное» подразделение компании взаимодействует с 200 сторонними производственными единицами, «хлопчатобумажное» и «джинсовое» – более чем со 150. Многие из них представляют собой довольно крупные предприятия. Все они имеют акции Benetton, что позволяет координировать и контролировать их деятельность.

Фирма Benetton отправляет подрядчикам точное количество сырья, рассчитанное с помощью специальных компьютерных программ, техническую документацию, сообщает о расчетных сроках производства единицы продукции и т.д. Таким образом, хотя предприятия-партнеры и не принадлежат Benetton, технически они находятся под ее началом, поскольку большинство из них работает исключительно на Benetton. Кроме того, компания консультирует подрядчиков по вопросам необходимого оборудования и предлагает им финансовую помощь в его приобретении. Контакты с подрядчиками облегчает тот факт, что, по словам одного итальянского журналиста, в фирме Benetton любой менеджер по совместительству является владельцем, президентом или одним из руководителей фирмы-партнера.

Несмотря на то, что производственная деятельность Benetton в основном осуществляется сторонними организациями, штаб-квартиры многих из них располагаются в одном месте, в городе Понзано, Венето. Это фирмы, специализирующиеся на закупках, планировании производства, технических исследованиях, развитии продукта, патентоведении и авторских правах, компьютерном раскрое и крашении.

Транспортировка сырья и полуготовых изделий от подрядчиков на фабрики Benetton требует дополнительных затрат, однако экономия на децентрализации ведет к почти 20%-ному удешевлению трикотажных изделий по сравнению с аналогичными по качеству

изделиями, производимыми в Европе, и уравнивает их цену с ценой изделий из стран Юго-Восточной Азии.

На примере «вязального» подразделения подробнее рассмотрим, как Benetton удается достигать подобных результатов.

**Вязальное подразделение Benetton.** На вязальное подразделение Benetton приходится 55% всего потребляемого компанией сырья, а доля вязаной продукции в общем объеме продаж составляет 47%. Три четверти всей вязаной одежды (около 15 млн вещей) продаются в течение сезона осень / зима. Процесс ее производства состоит из четырех последовательных этапов: вязание, сборка, крашение и отделка.

**Вязание.** Агенты по сбыту собирают заказы розницы и направляют их в правление компании, где технический отдел сортирует заявки по подразделениям и отправляет на соответствующие фабрики.

С 1982 по 1987 г. доля вязальной работы, производимой собственными силами Benetton, значительно сократилась. В 1982 г. только 40% вязаной продукции производилось вне фирмы. К 1987 г. Benetton оставила «себе» всего 1% вязального производства. Внутреннее вязальное производство сохранялось, прежде всего, как первоисточник информации о продуктивности и себестоимости этапа вязания.

На первом этапе создания вязаных вещей Benetton сотрудничает с 70–80 субподрядчиками, подавляющее большинство которых работает исключительно на эту компанию. Г-н Морелли, управляющий вязальной фабрикой, полагает, что такая система исключительного партнерства имеет свои плюсы и минусы: «Главное преимущество состоит в том, что компания, планируя производство, может рассчитывать на своих подрядчиков, поскольку известны их производственные мощности, тип используемого оборудования, число рабочих смен и т.д. Но нам приходится постоянно максимально обеспечивать работой их машины, а это весьма рискованно как для Benetton, так и для самих внешних производителей».

**Сборка.** На этом этапе производства вязаной одежды задействованы только сторонние фирмы – более 100 подрядчиков,

сотрудничающих исключительно с Benetton (в 1982 г. на них приходилось лишь 60% работ). У каждого подрядчика в среднем одновременно заняты по 14–15 человек – установлено, что это оптимальное число работников в цепи сборки изделия.

По словам г-на Морелли, Benetton не выполняет сборку собственными силами, поскольку «это противоречило бы философии фирмы, ратующей, прежде всего, за дезинтеграцию и гибкость. Кроме того, мы получаем экономию, потому что по итальянским законам малые предприятия платят меньше социальных выплат, хотя уровень заработной платы у них практически тот же».

**Окраска.** В начале 1970-х гг. была широко разрекламирована производственная технология Benetton: окрашивание уже собранных изделий (для однотонных вещей), а не пряжи, как это было принято раньше. Специалисты компании обнаружили, что до известной степени определяющим фактором в моде является не форма, а цвет. Было решено вязать и собирать изделия, оставляя их неокрашенными («бесцветными») до той поры, пока не определится модная цветовая гамма сезона. Подобная методика позволяет избегать перепроизводства одежды немодных оттенков и гарантирует полное удовлетворение спроса на «хиты» сезона. Такой подход немного удорожает производство, но зато позволяет мгновенно откликаться на спрос. Кроме того, компании удается обходиться почти без товарных запасов, вся продукция производится только под заказ.

Крашение на 100% производится внутри компании. Для фирмы, чья главная отличительная особенность – колористка, этап окраски представляет огромную важность. Следует учитывать, что окраска – одновременно самый сложный и капиталоемкий процесс, слишком рискованный, чтобы доверять его внешним подрядчикам.

**Отделка.** Если в 1982 г. внутри компании производилось 80% всех отделочных работ, то к 1987 г. – только 5%. На этом этапе Benetton сотрудничает на эксклюзивной основе с 20 субподрядчиками.

**Взаимоотношения с подрядчиками.** Вот как их описывает г-н Луиджи Муцио, директор одной из фирм-подрядчиков, владеющей значительным пакетом акций Benetton: «Основная проблема предприятий, работающих на Benetton, – это бесконечная и быстрая смена фасонов, деталей, цветов и прочего из того, что они производят. Нам еженедельно приходится переналаживать оборудование. Огромное количество разнообразной продукции изготавливается маленькими партиями, что с точки зрения производства весьма неэффективно». Подрядчик жалуется и на оборудование, рекомендуемое Benetton. По его мнению, компания ориентируется на конечный продукт, а не на процесс, не принимая в расчет соответствие оборудования характеристикам производителя. Его слова подтверждают, что машины Benetton более подошли бы мастеру-одиночке, чем промышленному предприятию.

Г-н Муцио признает, что работать исключительно на Benetton – рискованно, но, с другой стороны, в этом есть преимущество: подрядчик может обходиться без собственных отделов маркетинга и сбыта.

Ежегодно Benetton расстается примерно с десятой частью своих субподрядчиков, не удовлетворяющих высоким требованиям компании.

Глава «шерстяного» направления г-н Морелли раскрывает одну из сторон взаимоотношений Benetton с партнерами: «Наши отношения можно сравнить с пуповиной, связывающей мать и дитя. Подрядчики – часть нашей большой семьи. Они доверяют компании все свои проблемы». Менеджеры Benetton лично знакомы с каждым подрядчиком, многих из них связывают не только деловые, но и дружеские отношения. Ежедневное общение партнеров позволяет незамедлительно решать малейшие проблемы.

В компании считают, что чем меньше у подрядчика опыта в сфере производства одежды, тем более он отвечает философии Benetton. Очень трудно связаться «пуповиной» с людьми, дотоле работавшими на других клиентов. Опытный производитель всегда пытается навязать нанимателю собственные условия.

Наконец, субподрядчики компании прочно идентифицируют себя с именем Benetton. Луиджи Муцио говорит, что работники его фирмы «полностью отождествляют себя с Benetton. Они очень горды своей принадлежностью к всемирно известной компании, зародившейся в одной из итальянских провинций».

**Технология производства.** Многие эксперты, работающие в сфере легкой промышленности, сходятся в том, что успех Benetton базируется на умении сочетать моду и массовое производство и применять новейшие технологии. Для контроля за процессом производства Benetton использует компьютерное оборудование. Работники красильной фабрики в кратчайшие сроки могут выкрасить готовые изделия в 270 различных цветов и оттенков, после чего продукция отгружается заказчикам по всему миру.

**Логистика.** Логистика занимает важное место в стратегии Benetton. По замыслу, в магазинах, торгующих одеждой Benetton, под складские помещения должно быть отведено минимум пространства. Сразу после доставки в магазин товары Benetton снабжаются ценниками и выкладываются на прилавок. Это возможно благодаря тщательно разработанному и отлаженному графику отгрузки товара, а также эффективной системе складирования готовой продукции в головных предприятиях компании.

Символ высоких технологий в Benetton – автоматизированный склад в г. Кастретте, начавший функционировать в 1986 г. Его строительство и оснащение обошлись в \$32 млн. Компьютерное оборудование для товарного склада поставила компания Digital Equipment. Роботы сами считывают штрих-коды на коробках с товаром, а затем сортируют и складывают их. Все операции складирования полностью автоматизированы. Через компьютеры за процессом следят всего пять человек.

**Сбыт.** В сфере продаж участвуют три группы действующих лиц: компания, агенты по сбыту и владельцы или менеджеры магазинов.

Будучи номинально членом совета директоров, в действительности Лучано Бенеттон с первых лет существования фирмы зани-

мался вопросами маркетинга. Непосредственно ему подчиняются коммерческий директор и региональные менеджеры. Каждый из семи региональных менеджеров (все они итальянцы) контролирует работу 10–11 агентов.

Риккардо Вейсс, менеджер, отвечающий за продажи в США, Канаде, Японии и странах Восточной Европы, так описывает свой круг обязанностей: «Я слежу за работой всех подконтрольных мне магазинов. Иногда, чтобы решить возникающие проблемы, приходится напрямую связываться с их владельцами, хотя агентам это и не нравится. Но время от времени продавцам необходимо слышать голос компании». Еще одна важная функция региональных менеджеров – сбор денег с магазинов. В среднем около 30% рабочего времени менеджера посвящено решению проблем с платежами.

**Агенты по сбыту.** Агенты по сбыту – это связующее звено между Venetton и магазинами. Не являясь штатными сотрудниками компании, они обладают эксклюзивными правами на сбыт продукции Venetton на своей территории. Лучано Бенеттон лично подбирал каждого из 80 агентов, стремясь создать новый тип представителя фирмы, полностью разделяющего его философию. Выше всего остального Бенеттон ценит в агентах «дух предпринимательства». Взаимоотношения компании с агентами всегда основывались на доверии: лишь в 1984 г. была введена практика заключения формальных договоров между Venetton и ее представителями.

Дважды в год все агенты собираются в штаб-квартире компании для знакомства с новой коллекцией. Отобрав 30–40% из предложенных 600 моделей, они возвращаются в свои регионы и следующие месяц-полтора посвящают тому, чтобы представить новые образцы владельцам магазинов. В этот период агент ежедневно отправляет полученные от розничных продавцов заказы на головное предприятие. Товар отгружается непосредственно на адрес магазина, минуя агента. В течение всего сезона продавец также напрямую посылает вырученные деньги в Venetton. В конце сезона агент получает от компании комиссионные в размере 4% от стои-

мости товара, направленного в подотчетные ему магазины. Основные обязанности агента: определение местоположения новых магазинов; поиск и отбор потенциальных инвесторов для новых магазинов; помощь новым клиентам в открытии магазинов; наблюдение за работой магазинов и помощь их владельцам в управлении ими; представление коллекций продавцам; сбор заявок и передача их в компанию; поощрение продавцов повышать престиж их магазинов.

Компания приветствует случаи, когда агенты инвестируют часть своих комиссионных в открытие новых магазинов – клиентов Benetton. Благодаря такому механизму розничная сеть Benetton «саморазмножается». Владея магазинами, агенты на собственном опыте учатся бизнесу. К примеру, г-н Манлио Тоноло, один из старейших агентов компании, друг детства Лучано Бенеттона, владеет 40 магазинами из 200 подконтрольных ему торговых точек на северо-востоке Италии. Именно его магазины являют собой лучшие образцы с точки зрения оформления витрин, выкладки товара, поддержания имиджа компании и т.д.

Обычно у агента есть небольшой штат молодых сотрудников. Помимо помощи в работе с магазинами, они следят за тенденциями в молодежной культуре (не только в одежде). Большинство европейских и половина американских агентов Benetton – итальянцы. В компании всегда считалось трудной задачей найти в Америке агентов с «правильным менталитетом». Именно с этим до некоторой степени связаны сложности проникновения Benetton на американский рынок, ведь итальянцы не очень хорошо ориентируются в тамошнем законодательстве и принятых правилах ведения дел. Как сказал один из руководителей компании, «..наши агенты мыслят уж очень по-итальянски».

**Магазины.** По всему миру меньше десятка магазинов Benetton принадлежат самой компании. Все они расположены в крупных городах, таких как Милан, Нью-Йорк, Рим, Дюссельдорф. Остальные торговые точки открывают независимые предприниматели, нередко владеющие несколькими магазинами в своем регионе.

Многие будущие владельцы магазинов Benetton не имеют опыта работы в торговой сфере. Лучано Бенеттон рассказывает, что его компания «культивирует новый тип розничного продавца, который раньше был, быть может, флористом или парикмахером. Его предыдущий профессиональный опыт не имеет значения. Главное – правильный настрой и желание работать в стиле Benetton». Г-н Вейсс, региональный менеджер по Северной Америке, Японии и Восточной Европе, говорит, что владельцы магазинов должны очень хорошо понимать систему Benetton. Эта «система» предполагает, в частности, еженедельное обновление витрин, высокий уровень обслуживания в магазинах, соревнование между магазинами в сфере имиджа (оформление витрин, разнообразие ассортимента, оригинальная выкладка товара), наличие в продаже не менее 150 наименований продукции, отсутствие ценовой конкуренции между магазинами, «жесткие рекомендации» компании в отношении цен, снижение цены только по согласованию с агентом.

Смена владельцев магазинов – редкий случай. Например, из 200 магазинов, расположенных в Северной Италии и принадлежащих 50–60 владельцам, за 10 лет Benetton расторгла отношения не более чем с пятью продавцами. С владельцами магазинов компания не подписывает льготных договоров на право продажи ее продукции (Лучано Бенеттон ненавидит бюрократию и считает, что его система «позволяет продавцам раскрыть свои способности»). От владельцев магазинов Benetton никогда не требует ни платы за использование ее имени, ни отчислений в виде процента от продаж. Таким образом, в отношении розничной сети Benetton употребление термина «франчайзинг» неприемлемо, хотя отдельные элементы его, безусловно, присутствуют.

**Информационная система.** Один из принципов компании – применять самые современные информационные системы и постоянно модернизировать их. На эти цели (включая оборудование, программное обеспечение и персонал) Benetton ежегодно тратит 1,2% своего оборота.

Обеспечение связи компании с агентами – важнейшая функция информационных систем. Ее осуществляла специальная компьютерная сеть с узлами в семи европейских городах и базовыми устройствами в Италии. По мере роста сбыта эта система связи разрасталась и, соответственно, дорожала. Тогда компания решила обратиться к услугам информационной службы Mark III General Electric, которая на тот момент (1987 г. ) круглосуточно соединяла 25 стран мира. Система Mark III сняла проблему связи и передачи данных на большие расстояния, нередко – через океан.

Еще один проект Benetton – организация связи с группой показательных магазинов для отслеживания финансовой информации вместо связи с каждой из 4 000 торговых точек по всему миру, как это было раньше. В эту группу вошли те магазины, которые благодаря их расположению в центрах международного туризма (например, на дорогих лыжных курортах) посещают «продвинутые» покупатели-новаторы. Установив в показательных магазинах специальную компьютерную систему продажи, компания обрела возможность уже в самом начале сезона (что важно для планирования и переориентации ассортимента) получать информацию о наиболее популярных моделях, цветах и т.д.

Хотя каждый владелец магазина волен управлять своим предприятием по-своему, компания разработала программное обеспечение в помощь розничным продавцам. Эта программа позволяет считывать информацию со штрих-кодов всех изделий, поступающих в магазины с фабрик Benetton. С ее помощью обрабатываются данные о продажах, состоянии запасов, заказах и вырубке.

Информационный отдел Benetton не преследует цель наладить связь со всеми своими субподрядчиками. Компания хочет иметь постоянный контакт только с крупнейшими из них.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проанализируйте цепь поставок компании: охарактеризуйте участников, формы сотрудничества, особые преимущества (создаваемую цен-

ность) и синергетический эффект. На каком уровне развития SCM находится компания Benetton?

2. Покажите взаимосвязь материальных, финансовых и информационных потоков в цепи поставок компании Benetton.

3. На примере компании Benetton покажите использование концепции «совокупной стоимости владения» на уровне управления цепочкой поставок.

### Учебная литература к разделу

1. Волочиенко В.А., Серышев Р.В. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. Б.А. Аникин. М. : Юрайт, 2019. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/CA0220CF-DC89-4BA9-87AB-7ADACBCA7F70>

2. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В.В. Щербаков [и др.] ; под ред. В.В. Щербакова. М. : Юрайт, 2019. 582 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/58CC1F31-72DF-4945-86DA-C8E682E43A99>

3. Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю. Логистика: теория и практика проектирования : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2019. 422 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/24F37962-C0CE-4A4E-BDBF-E466474D6175>

4. Пузанова И.А., Аникин Б.А. Управление цепями поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Б.А. Аникина. М. : Юрайт, 2019. 320 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/46865022-CA99-4B54-83A2-39546F83724D>

5. Пузанова И.А., Аникин Б.А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Б.А. Аникина. М. : Юрайт, 2019. 319 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/A42CEC11-BFF0-430C-838B-31610E99AB32>

## 6. Корпоративные финансы

### 6.1. Обоснование структуры капитала и эффективности реализации проекта

В течение достаточно длительного времени компания «Станкострой» имела высокую рентабельность продаж. Стратегия финансирования ее деятельности основывалась на максимальном использовании внутренних источников (амортизационного фонда и нераспределенной прибыли). Компания ежегодно производит 100 металлорежущих станков и реализует их по цене 120 тыс. руб. Общие постоянные затраты компании составляют 4,0 млн руб., переменные – 5,5 млн руб. Активы компании в размере 8 млн руб. полностью финансируются акционерным капиталом.

В начале года руководством компании было принято решение реализовать инвестиционный проект по модернизации производства, осуществив 4 млн руб. капитальных вложений. Изучив конъюнктуру финансового рынка, финансовые менеджеры пришли к выводу, что сложились благоприятные возможности, чтобы использовать для финансирования инвестиционного проекта заемные средства стоимостью ( $K_d$ ) 10%.

Предполагается, что после реализации проекта постоянные затраты компании возрастут на 1,5 млн руб.

Это изменение:

- снизит удельные переменные затраты на 20 тыс. руб.;
- увеличит объем производства продукции на 18% в год;
- цена реализации одного станка снизится до 115 тыс. руб.

Ставка налога на прибыль ( $T$ ) – 20%. Цена капитала до капитальных вложений составляет 17%.

### Задания и вопросы для обсуждения

1. Как изменится точка безубыточности и производственный рычаг компании?

2. Как изменится финансовый рычаг и цена капитала? Следует определить средневзвешенную цену капитала (WACC) до и после капиталовложений. Какое влияние оказывает финансовый рычаг на средневзвешенную цену капитала?

3. Как изменится рентабельность активов и собственного капитала компании?

4. Должна ли компания приступать к реализации инвестиционного проекта? Следует определить и обосновать стратегию финансирования компании «У».

5. Как повлияет на решение о реализации инвестиционного проекта:

- понижение ставки налогообложения прибыли, например, до 18%;
- повышение цены заемных средств до 15% годовых;
- повышение цены капитала до капитальных вложений до 20%?

6. Каково влияние выбора оптимальной структуры капитала на финансовые показатели компании, насколько значительны последствия небольших отклонений от оптимальной структуры?

#### Расчет показателей для обоснования оптимальной структуры капитала

№	Экономические показатели	Условные обозначения	Формула расчета экономических показателей	Вариант структуры капитала	
				Базовый вариант	После капиталовложений
1	Собственный капитал (тыс. руб.)				
2	Заёмный капитал (тыс. руб.)				
3	Выпуск продукции (шт.)				
4	Цена единицы продукции (тыс. руб.)				
5	Постоянные затраты (тыс. руб.)				
6	Общие переменные затраты (тыс. руб.)				

Окончание таблицы

№	Экономические показатели	Условные обозначения	Формула расчета экономических показателей	Вариант структуры капитала	
				Базовый вариант	После капиталовложений
<b>РАСЧЕТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>					
7	Общие затраты (тыс. руб.)				
8	Активы (тыс. руб.)				
9	Выручка от реализации (тыс. руб.)				
10	Удельные переменные затраты (тыс. руб.)				
11	Валовая маржа (тыс. руб.)				
12	Удельный маржинальный доход (тыс. руб.)				
13	Прибыль от продаж (тыс. руб.)				
14	Проценты по долгу (тыс. руб.)				
15	Прибыль до выплаты налогов (тыс. руб.)				
16	Чистая прибыль (тыс. руб.)				
17	Пороговая выручка (тыс. руб.)				
18	Порог рентабельности (шт.)				
19	Уровень производственного рычага				
20	Уровень финансового рычага				
21	Рентабельность активов (%)				
22	Рентабельность собственного капитала (%)				
23	Запас финансовой прочности (%)				

7. Может быть, вы предложите другой вариант финансирования? Обоснуйте его эффективность.

Для отражения результатов расчета используйте предложенную таблицу.

## **6.2. Обоснование реализации планов развития компании на основе денежных потоков**

Компания по производству и продаже мороженого «XXX» была основана в 1910 г., когда началось возведение холодильного склада для обслуживания кремлевских сановников из Департамента Императорских уделов, ставшего впоследствии Хладокомбинатом № 10 (АО «Сервис-Холод»). В 2005 г. на базе старейших производителей мороженого в России образовалась компания «Айс». К 2015 г. имелось уже 23 региональных подразделения, в 2017 г. открыта новая производственная площадка в г. Пенза.

Компания «Айс» является крупнейшим российским производителем мороженого, лидером московского рынка по производству и продаже этого продукта. Она производит качественное мороженое только из свежего вологодского молока, является оператором крупнейшей сети специализированных киосков и вендинговых автоматов по продаже мороженого и напитков. За 2018 г. прибыль компании составила 73,783 млн руб.<sup>1</sup> Капитал предприятия составляет 1 354 330 тыс. руб.; 20% капитала – заемный капитал, ставка процента – 16% годовых.

Юридическое лицо находится в процессе реорганизации с 30 августа 2019 г. Рассматривается два варианта: присоединение других юридических лиц или покупка нового предприятия.

Поскольку данные проекта являются коммерческой тайной, смоделируем ситуацию и проведем анализ двух вариантов изменений по данной компании.

---

<sup>1</sup> См.: <https://www.list-org.com/company/785521>

**Вводные данные.** Каждый год увеличение объемов производства и, соответственно, объемов продаж происходит в среднем на 10%, в обоих вариантах мы в первый год расходы снижаем на 500 тыс. руб. за счет аренды. В последующие годы с увеличением объемов продаж расходы увеличиваются в среднем на 10%.

При переносе производства на новые площади (табл. 1) для перепланирования нам будет необходимо вложить 4 млн руб. Также мы понимаем, что растущие объемы продаж приведут к тому, что в четвертом и пятом годах нам необходимо будет вложить деньги в строительство нового производственного комплекса для размещения недостающих производственных мощностей, поскольку действующие не дадут возможности наращивать производственные объемы. Кроме того, расходы на доставку товара из города в дистрибуторскую компанию увеличат наши расходы на 5%.

Таблица 1

**Денежный поток при варианте присоединения другого предприятия и проведения реконструкции, млн руб.**

Присоединение и реконструкция	До момента принятия решения	1	2	3	4	5	После 5-го года
Выручка, млн руб.	4 800						
Расходы, млн руб.	(3 000)						
Прибыль от продаж, млн руб.	1 800						
Налоги (20%), млн руб.	(43,4)						
Чистая прибыль, млн руб.	1 756,6						
Инвестиции, млн руб.	(35,1)						
Выручка, млн руб.	1 721,5						
Расходы, млн руб.		(4 000)			(3 000)	(2 000)	
CF за год	1 721,5						
CF нарастающим итогом	1 721,5						

При втором варианте (табл. 2) стоимость покупки нового предприятия – 11 000 млн руб. – мы выплачиваем в течение четырех лет. В качестве допущения будем считать, что после пятого года денежные потоки стабилизируются и будут приняты равными величине последнего года.

Таблица 2

**Денежные потоки при покупке других предприятий, млн руб.**

Покупка	До момента принятия решения	1	2	3	4	5	После 5-го года
Выручка, млн руб.	4 800						
Расходы, млн руб.	(3 000)						
Прибыль от продаж, млн руб.	1 800						
Налоги (20%), млн руб.	(43,4)						
Чистая прибыль, млн руб.	1 756,6						
Инвестиции, млн руб.	(35,1)	(6 000)	(2 000)	(2 000)	(1 000)		
CF за год	1 721,5						
CF нарастающим итогом	1 721,5						

Данные, представленные в таблицах, условные. Они не отражают реальных денежных потоков. Это учебный модуль для изучения денежных потоков по разным инвестиционным проектам.

**Задания и вопросы для обсуждения**

1. Проведите необходимые расчеты для сравнения двух проектов развития компании «Айс».
2. Дайте рекомендации владельцу компании по поводу принятия решения. Что же лучше: покупка либо присоединение и реконструкция?

### 6.3. Разработка стратегии ценообразования

Разработка стратегии ценообразования является весьма сложной задачей. Для принятия решений по смоделированной ситуации потребуется хотя бы минимум знаний о порядке и особенностях разработки ценовой стратегии. Ниже представлены элементы разработки ценовой стратегии, которые вы можете использовать для решения кейса.

**Ценовая стратегия** предприятия должна обеспечить долговременное удовлетворение нужд потребителей путем оптимального сочетания внутренней стратегии развития предприятия и параметров внешней среды в рамках долгосрочной стратегии развития. Следовательно, при разработке ценовой стратегии каждое предприятие должно определить для себя ее главные цели, например доведение до максимума выручки, цены, объемов реализации продукции или конкурентоспособности при обеспечении определенной рентабельности.

Ценовая стратегия складывается из *стратегии ценообразования* и *стратегии управления ценами*.

**Стратегия ценообразования** позволяет определить уровень цен и предельные цены на отдельные группы продукции. Ценообразование всегда следует проводить с учетом номенклатуры и качества продукции, ее полезности, значимости и покупательной способности потребителей и цен конкурентов. В отдельных случаях следует учитывать и цены на продукцию-заменитель.

**Стратегия управления ценами** есть комплекс мер по поддержанию условных цен при фактическом их регулировании в соответствии с разнообразием и особенностями спроса, конкуренции на рынке.

Основные ценовые стратегии связаны с целями развития или сохранения рыночного положения:

- сохранение стабильного положения на рынке;
- расширение доли рынка;

- максимизация прибыли, повышение уровня рентабельности;
- поддержание и обеспечение ликвидности – платежеспособности предприятия;
- завоевание лидерства на рынке;
- расширение экспортных возможностей предприятия;
- стратегия монополистического ценообразования;
- стратегия демпинговых цен.

### **Основные виды ценовых стратегий**

1. *Стратегия высоких цен.* Цель данной стратегии – получение сверхприбыли путем «снятия сливок» с тех покупателей, для которых новый товар имеет большую ценность и которые готовы заплатить за приобретаемое изделие больше нормальной рыночной цены. Стратегия высоких цен применяется тогда, когда фирма убеждена, что имеется круг покупателей, которые предъявят спрос на дорогой товар.

Эта стратегия применима, во-первых, к новым, впервые появляющимся на рынке товарам, защищенным патентом и не имеющим аналогов, т.е. к товарам, которые находятся на начальной стадии «жизненного цикла».

Во-вторых, к товарам, ориентированным на богатых покупателей, которых интересуют качество, уникальность товара, т.е. на такой сегмент рынка, где спрос не зависит от динамики цен.

В-третьих, к новым товарам, по которым у фирмы нет перспективы долгосрочного массового сбыта, в том числе и по причине отсутствия необходимых мощностей.

Стратегия высоких цен оправдана в следующих случаях:

- когда существует гарантия отсутствия в ближайшее время заметной конкуренции на рынке;
- когда для конкурентов слишком высокими являются издержки освоения нового рынка (реклама и другие средства для выхода на рынок);
- когда для производства нового изделия исходное сырье, материалы имеются в ограниченном количестве;

– когда трудным оказывается сбыт новых товаров (склады заполнены, посредники неохотно заключают сделки на приобретение новых товаров и т.д.).

Устанавливая высокие цены на такого рода изделия, предприятие-изготовитель, в сущности, пользуется своей монополией (как правило, временной) на них.

Ценовая политика в период применения высоких цен – максимизировать прибыль до тех пор, пока рынок новых товаров не стал объектом конкуренции.

Стратегия высоких цен используется фирмой также с целью апробации своего товара, его цены, постепенного приближения к приемлемому уровню цены.

2. *Стратегия средних цен* (нейтральное ценообразование) применима на всех фазах жизненного цикла, кроме упадка, и наиболее типична для большинства фирм, рассматривающих получение прибыли как долгосрочную политику. Многие фирмы считают такую стратегию наиболее справедливой, поскольку она исключает «войны цен», не приводит к появлению новых конкурентов, не позволяет фирмам наживаться за счет покупателей, дает возможность получать справедливую прибыль на вложенный капитал. Зарубежные крупные и сверхкрупные корпорации в большинстве случаев довольствуются 8–10% к акционерному капиталу.

3. *Стратегия низких цен* (стратегия ценового прорыва). Данная стратегия может быть применена на любой фазе жизненного цикла. Особенно эффективна при высокой эластичности спроса по цене. Применяется в следующих случаях:

– с целью проникновения на рынок, увеличения доли рынка своего товара (политика вытеснения, политика недопущения). Такой вариант целесообразен, если затраты в расчете на единицу продукции быстро сокращаются с ростом объема продаж. Низкие цены не стимулируют конкурентов создавать подобный товар, так как в такой ситуации они дают низкую прибыль;

– с целью дозагрузки производственных мощностей;

– с целью предотвращения банкротства.

Стратегия низких цен преследует цель получения долговременных, а не «быстрых» прибылей.

4. *Стратегия целевых цен.* При данной стратегии как бы ни менялись цены, объемы продаж, масса прибыли должна быть постоянной, т.е. прибыль является целевой величиной. Применяется в основном крупными корпорациями.

5. *Стратегия льготных цен.* Ее цель – увеличение объема продаж. Используется в конце жизненного цикла изделия и проявляется в применении различных скидок.

6. *Стратегия «связанного» ценообразования.* При использовании данной стратегии при установлении цены ориентируются на так называемую цену потребления, равную сумме цены товара и расходов по его эксплуатации.

7. *Стратегия «следования за лидером».* Эта стратегия не предполагает установления цены на новые изделия в строгом соответствии с уровнем цен ведущей компании на рынке. Речь идет только о том, чтобы учитывать политику цен лидера в отрасли или на рынке. Цена на новое изделие может отклоняться от цены компании-лидера, но в определенных пределах, которые диктуются качественным и техническим превосходством. Чем меньше отличий в новых изделиях фирмы по сравнению с большинством предлагаемых на рынке продуктов, тем ближе уровень цен на новые товары к ценам, устанавливаемым лидером отрасли.

Есть и другие условия, определяющие необходимость использования цен лидера. Так, если предприятие выступает как сравнительно небольшой (по доле рынка или объему продаж данного вида продукции) производитель на рынке, то ему лучше всего устанавливать цены по аналогии с ценами на изделия ведущих компаний отрасли. В противном случае крупные производители вынуждены будут объявить «войну цен» и вытеснят предприятие-аутсайдера с рынка.

***Реже применяются*** следующие стратегии:

а) *неизменных цен:* фирма стремится к установлению и сохранению неизменных цен на протяжении длительного периода, а так

как издержки производства увеличиваются или могут увеличиться, фирмы вместо пересмотра цен уменьшают размер упаковки, изменяют состав товара. Например, можно уменьшить вес буханки хлеба стоимостью 4 руб., а цену при этом оставить неизменной. Потребитель предпочитает подобные изменения росту цен;

б) *неокругленных, или психологических, цен*. Это, как правило, сниженные цены против какой-нибудь круглой суммы. Например, не 10 тыс. руб., а 9 995 или 9 998. У потребителей возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимальном уровне; им нравится получать сдачу;

в) *ценовые линии*. Такая стратегия отражает диапазон цен, где каждая цена показывает определенный уровень качества одноименного товара. При этом принимается два решения:

– определяется диапазон цен предложения – верхний и нижний пределы;

– устанавливаются конкретные цены в рамках этого диапазона.

Диапазон может быть определен как низкий, средний и высокий.

***Еще реже применяются*** ценовые стратегии:

- содействия продажам;
- дифференцированных цен;
- ограничительных (дискриминационных) цен;
- «падающего лидера»;
- цен массовых закупок;
- нестабильных, меняющихся цен.

Время от времени фирмы испытывают необходимость в изменении цен на свою продукцию.

*Снижение цен* может произойти по следующим причинам: недогрузка производственных мощностей, сокращение доли рынка под воздействием сильной конкуренции, стремление фирмы добиться доминирующего положения на рынке.

Следует отметить, что потребители могут расценивать это как предстоящую замену товара новым, плохое качество товара, финансовое неблагополучие фирмы, знак того, что цена снова будет снижаться и надо не спешить с покупкой.

*Повышение цен* обычно происходит вследствие устойчивой инфляции или наличия чрезмерного спроса. Повышение цен может быть истолковано покупателями и в положительном, и в отрицательном смысле. В первом случае покупатель предполагает, что товар стал особенно ходовым или обладает особой значимостью, следовательно, его надо покупать, пока он не стал недоступным. Во втором случае продавец стремится установить цену, с которой товар может выйти на рынок. Естественно, что реакция потребителей на изменение цены должна приниматься фирмами во внимание.

### **Ситуация для решения кейса**

Существуют два смежных рынка – X и Y, на каждом по 20 покупателей. Все они согласны приобрести товар по 500 руб. за единицу. Чтобы купить товар на соседнем рынке, покупателям понадобится истратить на транспортные расходы не менее 100 руб. за единицу.

Перед фирмой, действующей на рынке X, встает следующая проблема: конкурентный выход на рынок свободен – условия производства таковы, что приемлемая для фирмы цена производства составляет 400 руб. при выпуске 20 000 ед. продукции и 300 руб. – при выпуске 40 000 ед. продукции с дополнительными затратами в 100 руб. на перевозку товара на соседний рынок. На рынке Y затраты на производство выше на 5%.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Какую стратегию ценообразования должна выбрать фирма, с вашей точки зрения?
2. Будете вы использовать стратегию ценообразования или стратегию управления ценами? Обоснуйте свое решение.
3. Если вам необходима дополнительная информация, моделируйте ситуацию.

## 6.4. Разработка плана реструктуризации задолженности на примере предприятия «ХХХ»

Исходные данные для выполнения задания даны в табл. 1 и 2.

Таблица 1

### Структура кредиторской задолженности ОАО «ХХХ»

Вид задолженности	Величина текущей задолженности, тыс. руб.	Средний срок просрочки, дни	Величина просроченной кредиторской задолженности	Начисленные на кредиторскую задолженность суммы пени и штрафов
ОАО «Интек»	150	70	910	
ЗАО «Ж»		180	3 400	
ОАО «Текстильснаб»	2 000	160	7 608	
ОАО «Ивановотекстиль»	300	60	500	3
«Владэнерго»	250	180	5 080	735
ОАО «Х»	100	60	2 500	
<b>ИТОГО</b>	<b>2 800</b>		<b>19 998</b>	<b>738</b>
<i>Налоги</i>				
Налог на имущество	400	270	1 760	523
НДС	560	365	6 790	2 017
Налог на прибыль	390	90	780	78
<b>ИТОГО</b>	<b>1 350</b>		<b>9 330</b>	<b>2 618</b>
<i>Внебюджетные фонды</i>				
Пенсионный фонд	540	365	8 600	3 453
Фонд соц. страхования	106	180	1 300	258
<b>ИТОГО</b>	<b>646</b>		<b>9 900</b>	<b>3 711</b>
<i>Кредит</i>				
«Инжиниринг-банк»		90	12 360 – осн. долг, 6 675 – проценты	2 000
<b>ИТОГО кредитная задолженность</b>	<b>4 796</b>		<b>58 263</b>	<b>9 067</b>

**Структура дебиторской задолженности**

Вид задолженности	Величина текущей задолженности	Просроченная задолженность					
		4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.
Покупатели: «Швейная мастерская»	2 300	100	340	3 590	490		
ОАО «Трехгорная мануфактура»	560			2 450			1 560
ЗАО «Север»			2 390				
ОАО «Колорит»	320	460					
Дочерние компании	214	311	260	470	560	1 020	300
<b>ИТОГО</b>	<b>3 394</b>	<b>871</b>	<b>2 990</b>	<b>6 510</b>	<b>1 080</b>	<b>1 020</b>	<b>1 860</b>

**Приоритетные направления** для реструктуризации определены:

1) на основе анализа издержек обращения, связанных со значительной долей обязательств.

2) на основе оценки суммы потенциальных убытков, которые могут возникнуть при дальнейшем затягивании сроков погашения задолженности.

**Принято решение:** выделить задолженность, которая имеет наибольшую долю в суммарной величине обязательств.

*По налогу на прибыль и налогу на имущество* выставлено платежное требование, при неоплате которого будет произведено принудительное взыскание за счет имущества, что повлечет убытки 1 900 тыс. руб.

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ****по вариантам реструктуризации задолженности**

Банку предлагается три варианта погашения долговых обязательств:

1. Приобретаются права требования за 50% стоимости (9 517 тыс. руб.). Единовременно в конце 4-го месяца оплачивается

30% от стоимости приобретения (2 856 тыс. руб.), остальная задолженность выплачивается в течение трех месяцев суммами 1 561, 2 300, 2 800 тыс. руб. За пользование средствами уплачивается 5% ежемесячно. При условии производства 40 тыс. м ткани и затягивании сроков платежа фирма понесет определенные убытки (табл. 3).

Таблица 3

**Убытки, которые понесет компания при выпуске 40 тыс. м ткани  
и затягивании сроков платежа**

Права требований от различных кредиторов	Виды дополнительных потерь	Стоимостное выражение потерь
От ОАО «Текстильснаб»	Угроза: повышение цен на хлопок и снижение сроков коммерческого кредита, что даст убыток по 36 руб. на 1 м ткани	1 080 тыс. руб.
От «Владэнерго»	Повышение затрат на электроэнергию на 30%, что составит по 10 руб. на 1 м ткани. Плановые убытки в результате отключения электроэнергии (потеря товарной продукции)	400 тыс. руб. 500 тыс. руб.
От ЗАО «К»	Дополнительные затраты на транспортировку при работе с другим поставщиком – 3 руб. на 1 м продукции	60 тыс. руб.
От ОАО «Х»	Вынужденная работа с ОАО «Текстильснаб» – прирост себестоимости	280 тыс. руб.
По НДС	Выставлено платежное требование. Счет будет арестован	5 800 тыс. руб.
Задолженность по Пенсионному фонду	Принудительное взыскание задолженности имуществом	6 700 тыс. руб.
Кредит банку	Банк находится в процедуре банкротства, поэтому при продаже права требования у компании возникнет единовременный убыток	19 035 тыс. руб.
Итого по выбранным направлениям		35 755 тыс. руб.
Имеющийся долг по ним		53 013 тыс. руб.

2. Права требования приобретаются за 55% стоимости (10 469 тыс. руб.). Единовременно в конце 4-го месяца оплачивается 15% от стоимости приобретения (1 570 тыс. руб.), остальная задолженность погашается в течение трех месяцев суммами 2 000, 3 200, 3 700 тыс. руб. За пользование средствами уплачивается 3% ежемесячно.

3. Права требования приобретаются за 40% номинальной стоимости (7 614 тыс. руб.). Единовременно в конце 4-го месяца оплачивается 40% от стоимости приобретения (3 014 тыс. руб.). Остальная сумма погашается в течение двух месяцев суммами 2 000 и 2 800. За пользование средствами уплачивается 10% ежемесячно.

### ***Дополнительная информация для принятия решения о реструктуризации***

С «Владэнерго» заключили договор о реоформлении долга в годовой заем (под 17% годовых). Анализ показал, что у компании-кредитора «Текстильснаб» имеются неисполненные, но оплаченные обязательства по поставкам перед дебиторами предприятия-должника (ОАО «Швейная мастерская» и ОАО «Трехгорная мануфактура»). Кредитору было предложено уступить права требования в счет погашения задолженности.

Расчет текущей стоимости дебиторской задолженности (с учетом дисконтирования) показал, что ее величина превышает балансовую стоимость кредиторской задолженности, поэтому для проведения полноценного зачета было предложено предоставить 50%-ную скидку на закупку месячной потребности сырья для производственной деятельности. Из оборота было высвобождено и направлено на инвестиции 259 тыс. руб.

*Расчет дисконтированной текущей дебиторской задолженности:*

$2\,300 : 1,202$  (коэффициент дисконтирования при периоде обращения 5 месяцев) = 1 913.

$560 : 1,202 = 466.$

*Расчет по просроченной задолженности (период обращения 6,5 мес.):*

$$4520 : 1,17 = 3\ 863 \text{ тыс. руб.}$$

$$2450 : 1,17 = 2\ 094 \text{ тыс. руб.}$$

*Итого текущая стоимость дебиторской задолженности – 8 336 тыс. руб.*

Кредиторская задолженность – 7 608 тыс. руб.

$$8\ 336 - 7\ 608 = 828 \text{ тыс. руб.}$$

***Расчет совокупной эффективности реструктуризации долговых обязательств***

Совокупная эффективность реструктуризации может быть исчислена с помощью двух показателей:

- 1) отношение дисконтированного потока платежей по погашению обязательств к номинальной величине задолженности;
- 2) отношение фактически выплаченной задолженности к балансовой величине задолженности.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Ранжируйте долг по признаку возможных потерь при затягивании сроков погашения задолженности. Оцените оставшуюся задолженность.
2. Определите наиболее выгодный вариант с точки зрения должника и кредитора. Приведите аргументы.

## **6.5. Формирование полной себестоимости и цены продукции**

*Ниже представлены материалы для выполнения работы по предприятию X.*

Для вычислений предлагается информация (табл. 1, 2), которую следует использовать, часть данных для расчетов и ответов на поставленные вопросы необходимо рассчитать самостоятельно.

I. Возвратные отходы 48,4 тыс. руб.

II. Данные для расчета расходов на оплату труда:

1. Среднесписочная численность 130 человек.
2. Среднемесячная зарплата 28,9 тыс. руб.
3. Выплаты компенсационного характера 131,6 тыс. руб.
4. Единовременное вознаграждение за выслугу лет 167,4 тыс. руб.
5. Оплата учебных отпусков 28 тыс. руб.

Таблица 1

**Расходы организации в планируемом году, тыс. руб.**

Виды расходов	Сумма расходов
1. Расходы сырья и основных материалов	11 020
2. Расходы вспомогательных материалов	2 153
3. Амортизация оборудования	Рассчитать
4. Амортизация нематериальных активов	Рассчитать
5. Оплата услуг аутсорсинговой компании	153,0
6. Потери от недостачи материальных ресурсов в пределах норм естественной убыли	27,3
7. Проценты за кредит банка	Рассчитать
8. Расходы на переподготовку кадров	45,6
9. Расходы на топливо	1268
10. Расходы на пожарную и сторожевую охрану	121,2
11. Оплата по договору услуг производственного характера сторонней организации	386,2
12. Расходы на оплату труда	Рассчитать
13. Плата за аренду основных средств	27,3
14. Расходы вспомогательных материалов на нужды базы отдыха	72,2
15. Канцелярские расходы	28,4
16. Расходы на текущий ремонт оборудования	67,0
17. Страховые платежи во внебюджетные фонды социального характера	Рассчитать
18. Расходы на электроэнергию	1249
19. Расходы на командировки в пределах норм	64,7
20. Расходы по повышению качества продукции (проведение научно-исследовательских работ)	183,8
21. Оплата консультационных и аудиторских услуг	145,8

Таблица 2

## Данные для расчета амортизации имущества

Виды имущества	Среднегодовая стоимость амортизируемого имущества, тыс. руб.
а) здания, сооружения и их структурные компоненты	6 482,8
б) легковой, грузовой автотранспорт, конторское оборудование, мебель, компьютерная техника, информационные системы	930,4
в) технологическое, энергетическое, транспортное и иное оборудование	2381,2
г) нематериальные активы	8,4

III. Годовые нормы линейной амортизации:

по группе а) – 5%;

по группе б) – 25%;

по группе в) – 15%;

срок амортизации по нематериальным активам – 10 лет.

IV. Банковская ссуда в размере 340 тыс. руб. планируется на срок 3 месяца по ставке 15%

V. Изменение остатков незавершенного производства +874,4 тыс. руб.

VI. Управленческие расходы составят 15%, а коммерческие расходы – 10% от производственных издержек.

Производится 10 тыс. единиц продукции. Планируется прибыль в размере 15% от полной себестоимости продукции. НДС – 18%

### Задания и вопросы для обсуждения

1. Сгруппируйте расходы предприятия по элементам, включаемым в состав расходов от обычных видов деятельности, и определите полную себестоимость товарной продукции.

2. Какую цену на единицу продукции определит предприятие? Если рыночная цена выше или ниже вашей планируемой цены, какие мероприятия можно предложить для обеспечения конкурентоспособности и эффективности?

## 6.6. Финансовое планирование на основе процентной зависимости от продаж<sup>1</sup>

Представлена информация о предприятии «С».

Компания растущая, имеется простаивающее оборудование, рынок с благоприятной конъюнктурой, возможно увеличение продаж. Предприятие решило увеличить объем производства на 15%. Мощностей основных средств достаточно. Структура переменных затрат оптимальная.

Предприятие решило применить метод финансового планирования на основе процентной зависимости от продаж

В вашем распоряжении есть два финансовых документа: Бухгалтерский баланс за прошедший год (табл. 1) и Отчет о финансовых результатах (табл. 2). Составьте плановые документы: Плановый бухгалтерский баланс и План по финансовым результатам, если предприятие работает в краткосрочном периоде.

Таблица 1

**Отчетный бухгалтерский баланс, ден. ед.**

Актив	На конец периода	Пассив	На конец периода
Основные средства	32 780	Прибыль	2 450
Запас материалов	34 200	Кредиторская задолженность	32 700
Нематериальные активы	2 300	Долгосрочный кредит	17 400
Готовая продукция	8 750	Доходы будущих периодов	7 200
Расходы будущих периодов	3 600	Краткосрочный кредит	17 500
Дебиторская задолженность	10 700	Уставный капитал	15 180
Денежные средства	100		
	82 430		82 430

<sup>1</sup> Пример финансового планирования на основе процентной зависимости от продаж вы можете найти в учебнике Н.Д. Шимширт «Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии». Учебник есть в Научной библиотеке ТГУ, в том числе и электронный вариант.

Таблица 2

**Отчет о финансовых результатах, ден. ед.**

Выручка от реализации	60 000
Общие затраты	50 000
В том числе:	
общие постоянные затраты	18 000
общие переменные затраты	32 000
Прибыль от продаж	10 000
Сумма процентов за кредит	7 500
Прибыль для налогообложения	2 500
Налог на прибыль	600
Чистая прибыль	1 900

Есть сверхнормативные запасы материалов на 10%. Расходы будущих периодов в плановом году будут отсутствовать.

Норма амортизации оборудования – 10%, нематериальных активов – 20%.

Ставка процентов за кредит на следующий год – 15%.

50% чистой прибыли выплачивается в виде дивидендов.

У предприятия есть сверхнормативные запасы материалов на 10%. Расходы будущих периодов в плановом году будут отсутствовать. Норма амортизации оборудования – 10%, нематериальных активов – 20%. Ставка процентов за кредит на следующий год – 15%. 50% чистой прибыли выплачивается в виде дивидендов.

Предприятие решило применить метод финансового планирования на основе процентной зависимости от продаж.

**Задания и вопросы для обсуждения**

1. Составьте бухгалтерский баланс базового периода.
2. Составьте плановый бухгалтерский баланс.
3. Составьте план по финансовым результатам.
4. Определите потребность в дополнительном финансировании или средства, которые можно разместить в инвестиции.
5. Определите источник финансирования потребности в дополнительном капитале.

## 6.7. Финансово-экономическое обоснование перехода на аутсорсинг<sup>1</sup>

Рассмотрим применение аутсорсинга на современном промышленном предприятии ООО «Швейная фирма “Лидер”» в г. ХХ (предприятие основано в 2002 г.).

Предприятие известно во многих городах Сибири, Урала и Дальнего Востока. Широко развита розничная сеть в г. Омске, имеются фирменные магазины, в число основных функций которых входят изучение и формирование покупательского спроса. Предприятие занимается производством верхней одежды: мужской, женский ассортимент, а также одежда для школьников.

В деятельности ООО «Швейная фирма “Лидер”» прослеживается положительная динамика результатов. В то же время у предприятия имеются проблемы:

- одной из рентабельных составляющих ассортимента является школьная форма, сезонный спрос на которую требует увеличения выпуска и реализации продукции в III квартале практически вдвое. Производить досрочно и накапливать школьную форму нецелесообразно из-за отвлечения оборотных средств в запасы готовой продукции;

- использование производственной мощности по году составляет чуть выше 70%;

- недостаточное обеспечение сырьевыми ресурсами в части комплектности, ритмичности, качества, что сказывается на объеме производства и эффективности использования производственной мощности, а также на расширении ассортимента выпускаемой продукции.

В настоящее время для ООО «Швейная фирма “Лидер”» снабжение является существенной проблемой, которая вызвана невозможностью поставщика поставлять сырье в нужной комплектации

---

<sup>1</sup> Разработано на основе примера из: Романова А.Н., Студеникина С.А. Целесообразность аутсорсинга на предприятии // Справочник экономиста. 2010. № 11.

малыми партиями в нужные сроки. Налаживание логистики – насущная необходимость предприятия. Возникшая проблема с логистикой вызвана, в частности, широким ассортиментом выпускаемой продукции и объемным конфекционированием (комплектацией материалов в пакете швейных изделий), а кроме того, быстрой сменяемостью ассортимента, который, в свою очередь, тиражируется количеством моделей, цветовой гаммой, структурой сырья и т.п.

Предприятие работает с более чем 30 поставщиками сырья и материалов (при этом происходят периодические сбои в поставках – как в комплектности, так и по срокам), закупает большие партии сырья, замораживая в нем свои оборотные средства (которые в большинстве своем являются заемными) от трех до шести месяцев. Так как предприятие арендует склады, то увеличиваются затраты на хранение сырья, что отрицательно сказывается на конечной эффективности деятельности предприятия.

В данной ситуации для руководства ООО «Швейная фирма «Лидер»» назрела насущная необходимость рассмотрения вопроса о передаче на аутсорсинг функции снабжения хотя бы в части обеспечения сырьем и материалами производства школьной формы, так как выпуск данной продукции составляет более половины объемов производства, продукция пользуется неизменным спросом, но неудовлетворительное снабжение вызывает сбои ритмичности производства и выполнения договорных обязательств, что приводит как к прямым потерям прибыли, так и косвенным – штрафным санкциям за недопоставку готовой продукции, замораживанию средств в сырье и материалах. Замораживание средств происходит из-за того, что выпуск школьной формы требует поставок сырья в нужной комплектации малыми партиями и в нужные сроки, но поставщики предлагают поставку в основном в размере годовой потребности предприятия. При этом предприятие вынуждено заключать договоры на поставку с большим количеством поставщиков (от 5 до 10 для каждого вида комплектующих), что значительно осложняет координацию согласованности поставок точно в срок и в нужной комплектации, приводя к постоянному

увеличению как штата отдела снабжения, так и количества задач персонала по обеспечению своевременных поставок.

Функции снабжения на предприятии выполняют четыре человека. Основной объем их рабочего времени уходит на поиски и координацию действий многочисленных поставщиков сырья и материалов. Однако в современных условиях добиться оптимального варианта поставок практически невозможно, так как каждый поставщик специализируется на конкретном ассортименте сырья.

Кроме временных затрат, на предприятии высоки затраты на многочисленные командировки, оплату междугородних и мобильных переговоров, Интернет и пр.

Максимально точно рассчитаны прямые затраты и косвенные потери по организации функции снабжения. При проведении данного этапа были выделены следующие виды затрат:

– *заработная плата менеджеров*: снабжением занимаются четыре менеджера, средняя заработная плата каждого – 45 тыс. руб.;

– *страховые взносы* –  $(30 + 0,2)\%$ ;

– *выплаты социального характера*: годовая сумма выплат социального характера составляет 20 тыс. руб. на одного менеджера;

– *аренда площади рабочих мест*: предприятие арендует офисные помещения по цене 600 руб. в месяц за 1 м<sup>2</sup>, норма площади на одно рабочее место составляет 4 м<sup>2</sup>, общая арендуемая площадь для четырех менеджеров – 16 м<sup>2</sup>;

– *компьютеры*: цена одного компьютера составляет 35 тыс. руб. (все четыре менеджера обеспечены персональными компьютерами);

– *программное обеспечение*: цена комплекта программного обеспечения для отдела снабжения составляет 37 тыс. руб. на один компьютер;

– *междугородние переговоры*: по данным отчетности, оплата переговоров отдела снабжения составляет 156 тыс. руб. в год;

– *Интернет*: по данным отчетности, расходы отдела снабжения на Интернет составляют 48 тыс. руб. в год;

– *командировочные расходы*: по данным отчетности, командировочные расходы отдела снабжения составляют 182 тыс. руб. в год;

– *мобильная связь*: по данным отчетности, расходы отдела снабжения на мобильную связь составляют 47 тыс. руб. в год,

– *учеба, семинары*: менеджеры отдела снабжения проходят повышение квалификации один раз в два года; стоимость обучения составляет 18 тыс. руб. на одного менеджера;

– *канцелярские товары*: по данным отчетности, расходы на канцелярские товары отдела снабжения составляют 26 тыс. руб. в год;

– *износ основных средств*: амортизационные отчисления на основные средства, используемые в отделе снабжения, составляют 15 тыс. руб. в год;

– *продвижение*: годовые затраты на мероприятия по продвижению продукции составляют 160 тыс. руб.

Общая сумма годовых затрат на организацию процесса снабжения по видам представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Годовые затраты на организацию снабжения**

Затраты по видам	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата менеджеров	2 160
Страховые взносы	652,32
Выплаты социального характера	80
Аренда площади рабочих мест	115,200
Компьютеры	140
Программное обеспечение	148
Междугородние переговоры	156
Интернет	48
Командировочные расходы	182
Мобильная связь	47
Учеба, семинары	72
Канцелярские товары	26
Износ основных средств	15
Продвижение товара	160

Как косвенные на предприятии были выделены следующие виды потерь:

– *недополученная прибыль по причине невыполнения плана производства*: по данным отчетности, ежегодно из-за простоя пред-

приятия по причине несвоевременной поставки или поставки в неполном объеме план недополняется на 15%. В прошлом году такие потери составили 147 тыс. руб.;

– *штрафы за недопоставку готовой продукции*: в отчетном году выплаченные штрафы за недопоставку готовой продукции из-за простоя предприятия по причине неудовлетворительного снабжения составили 210 тыс. руб.;

– *банковский процент за пользование заемными средствами*: сумма средств, направленная на погашение банковского кредита, взятого на пополнение оборотных средств, замороженных в запасах (вынужденная закупка большой партии сырья и материалов), составила 132 тыс. руб.

Косвенные годовые потери при неудовлетворительном снабжении представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Косвенные годовые потери при неудовлетворительном снабжении**

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Недополученная прибыль по причине невыполнения плана производства	147
Штрафы за недопоставку готовой продукции	210
Банковский процент за пользование заемными средствами	132
Итого	489

Следующим шагом являлось определение стоимости услуг аутсорсера на рынке.

Проведенный анализ позволил определить предварительную стоимость услуг возможных аутсорсеров. На рынке их услуги определялись ставкой, составляющей от 5 до 10% от суммы сделки по контракту на поставку материалов. Годовая потребность в сырье и материалах на школьную форму составляет 6 000 тыс. руб.

**Задания и вопросы для обсуждения**

1. Рассчитайте общую сумму затрат на организацию функции снабжения на предприятии.

2. Определите предварительную стоимость услуг аутсорсера.
3. Следует ли оформлять договор по передаче части функций (двух менеджеров) на аутсорсинг?

### Учебная литература к разделу

1. Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. Экономическая оценка инвестиций : учебник и практикум. М. : Юрайт, 2019. 559 с. URL: <http://www.biblio-online.ru/book/157CB898-977F-4F70-90D8-316B6CE4F486>

2. Шохин Е.И., Хотинская Г.И., Гермогентова М.Н. и др. Корпоративные финансы : [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» (квалификация (степень) «бакалавр»)] / под ред. Е.И. Шохина. М. : Кнорус, 2020. 318 с.

3. Шимширт Н.Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении : учеб. пособие : [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 080200.62 «Менеджмент», 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) бакалавр)]. Томск : Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2015. 171 с. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502080>

4. Шимширт Н.Д., Копилевич В.В. Практические аспекты финансового управления корпорацией : (материалы к лекциям, практические задания и упражнения, контрольные вопросы, список рекомендуемой литературы, глоссарий к курсу «Корпоративные финансы»). Томск : Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2017. 159 с. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000583398>

5. Brealey R.A., Myers S.C., Brealey F.A. Principles of corporate finance. New York : McGraw-Hill Education, 2017. XXVII, 896, 10, 18, 22, [5] p.

## **7. Управление проектами**

### **7.1. Оценка уровня зрелости управления проектами и разработка корпоративной системы управления проектами группы компаний «Альфастройинвест»**

В настоящее время группа компаний «Альфастройинвест» реализует серию проектов по комплексному освоению территории, в том числе строительство микрорайона малоэтажной индивидуальной застройки и строительство социальной инфраструктуры.

Несмотря на лидерство компании в строительном комплексе территории, управление проектами носит фрагментированный характер. При этом руководство строительной компании признает целесообразность разработки единого подхода к обоснованию и формированию проектов компании с учетом отраслевой специфики, ориентации компании на применение современного методического и информационного сопровождения проектов на различных фазах жизненного цикла, а также необходимость пересмотра существующего порядка взаимодействия между сотрудниками и адаптации организационной структуры для повышения эффективности управления проектами в компании.

С этой целью проведен анализ практики проектной деятельности в компании и определены процессы, способствующие достижению успешных результатов в части деятельности по управлению проектами

По результатам анализа были получены следующие данные по ключевым процессам управления проектами:

1. Руководство компании осознает выгоды применения комплексного подхода к управлению проектами.

2. В строительной компании используются устав и план реализации проекта, планы-графики производства, план управления

проектами, план проведения тендеров (торгов). Оперативное руководство по управлению проектами осуществляет штаб. Команда проекта включает управляющего, ответственных лиц за производственное планирование и учет, за проектно-сметную документацию, коммуникации и документооборот, строительство.

3. Частично присутствуют в проектной деятельности:

- обучение персонала управлению проектами (для внедрения управления проектами проводилось обучение нескольких сотрудников, внешние консультанты не привлекались);

- поддержка управления проектами на всех уровнях управления;

- планирование развития проектных компетенций персонала (график обучения персонала управления проектами);

- процессы управления проектами (наличие системы менеджмента качества);

- анализ и распространение лучших практик управления проектами;

- наличие системы мониторинга реализуемых проектов (наличие базы данных по реализуемым и завершенным проектам);

- централизованно управляемый и последовательный подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами и коммуникациям;

- осознание ощутимых выгод от использования управления проектами сотрудниками организации.

4. Отсутствуют в проектной деятельности:

- единая терминология управления проектами;

- количественная оценка рисков;

- офис управления проектами;

- культура управления проектами;

- передача знаний и реализация программы наставничества;

- стратегическое планирование в управлении проектами.

По результатам анкетирования при оценке трудностей, возникших при внедрении управления проектами:

- сопротивление персонала отметили 75% респондентов;

- на повышение затрат на управление и контроль в начале внедрения указали 24% респондентов;

- об отсутствии необходимых знаний у сотрудников говорили 79% респондентов;
- об отсутствии системы стимулирования персонала – 76%.

### **Задания и вопросы для обсуждения**

1. Дайте оценку уровня зрелости управления проектами строительной компании на основе модели зрелости.

Рекомендации: для оценки уровня зрелости руководствоваться моделями Беркли, Керцнера и др., а также подходами, изложенными в соответствующих руководствах и стандартах (например, РЗМЗ, ОРМЗ).

2. Какую информацию необходимо получить дополнительно для объективного суждения об организационной зрелости управления проектами?

3. Разработайте комплекс первоочередных мероприятий, необходимых для повышения уровня зрелости управления проектами и соответствующие им целевые показатели.

4. Обоснуйте методологию управления проектами для строительной компании с учетом отраслевой специфики деятельности компании.

Рекомендации: следует руководствоваться действующими ГОСТ Р 58305–2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис», ГОСТ Р 58184–2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения», ГОСТ Р 57363–2016 «Национальный стандарт Российской Федерации. Управление проектом в строительстве. Деятельность управляющего проектом (технического заказчика)». ГОСТ Р Росстандарта от 16.12.2016 № ГОСТ Р 57363–2016, ГОСТ Р 56715.5–2015 «Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения» и пр.

5. На основе оценки уровня зрелости управления проектами разработайте предложения по созданию корпоративной системы управления проектами для строительной компании. Основные направления корпоративной системы управления проектами:

- процессы, процедуры, методы и инструменты управления проектами (корпоративный стандарт, регламент);
- организационные структуры, осуществляющие руководство и управление проектами в компании;
- информационная система управления проектами.

Обоснуйте экономическую целесообразность инвестирования в корпоративную систему управления

### **Учебная литература к разделу**

1. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. 224 с. URL: <http://znanium.com/go.php?id=930921>

2. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании : [учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации»]. 4-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер, 2018. 462 с. (Сер. «Учебное пособие»).

## Послесловие

Сегодня как никогда важным представляется не только и не столько овладение профессиональными знаниями и навыками, сколько развитие критического мышления, формирование мировоззрения, саморазвитие, оптимальное поведение в различных жизненных ситуациях. Несмотря на то, что активным методам обучения, в частности кейс-методу, более 100 лет, его актуальность обусловлена общей направленностью процесса обучения.

Образовательный процесс с использованием кейсов может сопровождаться самыми разными формами выполнения заданий: это и обсуждения в группах (с последующей дискуссией), и работа в малых группах на практических занятиях, и деловые и ролевые игры, и индивидуальные домашние задания и выполнение групповых проектов с их публичной защитой.

Коллектив авторов настоящего учебного пособия надеется, что разработанные материалы помогут студентам в профессиональной подготовке и развитии компетенций для жизни и работы в меняющемся мире.

*Учебное издание*

ГЕРМАН Мария Викторовна, КАЗ Евгения Михайловна,  
КАЗ Михаил Семенович, КОПИЛЕВИЧ Валерия Вадимовна,  
КРАКОВЕЦКАЯ Инна Валентиновна, Кучкартаева Анастасия Тимуровна,  
НЕДОСПАСОВА Ольга Павловна, НЕХОДА Евгения Владимировна,  
РЕДЧИКОВА Наталия Александровна, РОЖДЕСТВЕНСКАЯ Елена Михайловна,  
ШАЛЫГИН Александр Иванович, ШИМШИРТ Наталья Дмитриевна,  
ЭЛЬМУРЗАЕВА Раиса Ахмедовна

**МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНЫЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

Учебное пособие  
для студентов бакалавриата и магистратуры  
по направлению «Менеджмент»

Редактор Е.Г. Шумская  
Оригинал-макет А.И. Лелоюр  
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 06.07.2020 г. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.  
Печ. л. 17,5. Усл.-печ. л. 16,3. Тираж 30 экз. Заказ № 4288.

Отпечатано на оборудовании  
Издательского Дома  
Томского государственного университета  
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36  
Тел. 8+(382-2)–52-98-49  
Сайт: <http://publish.tsu.ru>  
E-mail: [rio.tsu@mail.ru](mailto:rio.tsu@mail.ru)

ISBN 978-5-94621-897-9



9 785946 218979