УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

для направления «Менеджмент»

Выпуск 2, 2024

Под редакцией
И.П. Сусловой

Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет

Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент»

Выпуск 2, 2024

Учебно-методическое пособие

Москва
2024

УДК 005
ББК 65.29
С 90

Под редакцией
И.П. Сусловой

Авторы:
Золотина О. А., Красностанова М. В., Кузин Д. В., Михайлова Л. А., Миракян А. Г., Обухова П. И., Серпухова М. А., Смирнов С. Р., Суслова И. П., Федорова Ф. Ш., Чашкина Д. И., Шахова М. С., Шпакова А. А., Щелокова С. В.

С 90 **Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент». Выпуск 2, 2024:** учебно-методическое пособие. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. — 92 с.

ISBN 978-5-907690-56-1

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: ANCOR, HOEGAARDEN, KEPT, ABInBev EFES, SBS Consulting, ЭВЕРЕСТ.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования преподавателями управленческих дисциплин в образовательных учреждениях и является продолжением пособий учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», выпущенных в 2020–2024 гг.

УДК 005
ББК 65.29

ISBN 978-5-907690-56-1

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5

Серия партнерских кейсов 6

ANCOR: «Graduate программа ANCOR Start» 6

HOEGAARDEN: «Вкус как путешествие» 9

KEPT: «Продвижение бренда работодателя среди студентов и молодых специалистов» 14

ABInBev EFES: «Редизайн лидерской стажировки» 18

SBS Consulting: «Маркетинговая стратегия в медиапространстве» 21

ЭВЕРЕСТ: «Бизнес-подкаст» 24

ЭВЕРЕСТ: «Внутрикорпоративные ценности» 25

ЭВЕРЕСТ: «Два по цене одного» 26

ВДНХ: «Удержание персонала в условиях сложной конкуренции. Поиск и анализ факторов влияния» 27

РОСКАЧЕСТВО: «Оценка эффективности обучения персонала» 31

Серия учебных кейсов 35

Учебный кейс «Однажды в корпорации» 35

Учебный кейс «Открытие и операционная деятельность кофейни» 37

Учебный кейс «Сопротивление науке» 39

Учебный кейс «Дорогая газировка» 46

Учебный кейс «Целесообразность применения конверсионного франчайзинга для действующего бизнеса» 48

Учебный кейс «Проблема в работе франчайзинговой компании» 50

Учебный кейс «Принятие управленческих решений в автомобильной отрасли» 52

Учебный кейс «От Starbucks к Stars Coffee: ребрендинг и территориальное развитие» 55

Учебный кейс «В поисках партнера» 57

Учебный кейс «Пришло время сменить генерального директора»....63
Учебный кейс «Мы хотим вас услышать!»....68
Учебный кейс «Строительная компания «Грандстройинвест» 70
Учебный кейс «Умный сад» 75
Учебный кейс «Мой самокат» 79
Учебный кейс «Мо: Медитация и Сон» 85
Учебный кейс «Орео»....88
Учебный кейс « Louis Vuitton» 90

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые преподаватели!

Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управленческим дисциплинам, которое содержит специально подготовленную серию практических ситуаций и методических рекомендаций. Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями — партнерами экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: ANCOR, HOEGAARDEN, KEPT, ABInBev EFES, SBS Consulting, ЭВЕРЕСТ.

Коллектив авторов благодарит партнеров за поддержку и предоставленные материалы учебно-методического пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам», вышедшего в 2024 г.

С 2020 г. учебно-научная лаборатория «Проект MAX» выпускает уникальную серию сборников кейсов и практических заданий, объединяющую лучшие практики преподавателей экономического факультета и реальные задачи бизнеса. Партнерами сборника за эти годы стали: ABInBev EFES, ANCOR, ADVANTA, BoardMaps, Changellenge >>, Ferrero, HOEGAARDEN, KEPT, Mr.Doors, Nikoliers, SBS Consulting, Unilever, Группа «Черкизово», «Ингосстрах», «МегаФон», НОРБИТ, «Ростелеком», ЭВЕРЕСТ.

В 2023 г. материалы сборников были перенесены в электронный формат на онлайн-платформу «Учебник+»[1]. Теперь у каждого преподавателя есть возможность ознакомиться с полной базой кейсов и проектных заданий в удобном формате и выгрузить необходимые и дополнительные материалы.

Мы очень надеемся, что, используя материалы данного сборника на своих занятиях, вы откроете для себя много нового из современной практики управления. Желаем вам интересного погружения в яркие грани менеджмента!

С любовью к своей работе, коллектив авторов

---

[1] Онлайн-доступ к материалам учебно-методических пособий «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам» за 2020–2024 гг. – по ссылке, URL: https://books.econ.msu.ru/cases-md/ (дата обращения: 05.06.2024).

СЕРИЯ ПАРТНЕРСКИХ КЕЙСОВ

ANCOR: «Graduate программа ANCOR Start»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: рекрутмент

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании ANCOR. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой.**

Группа компаний ANCOR – лидер стаффингового рынка в странах своего присутствия, предоставляющий решения в сфере HR-сервисов (рис. 1). Целевым клиентским сегментом являются компании, ANCOR удовлетворяет их потребность в своевременном получении человеческих ресурсов, необходимых для решения их бизнес-задач, доступе к недостающей экспертизе и технологиям, а также во временной и финансовой эффективности используемых решений.

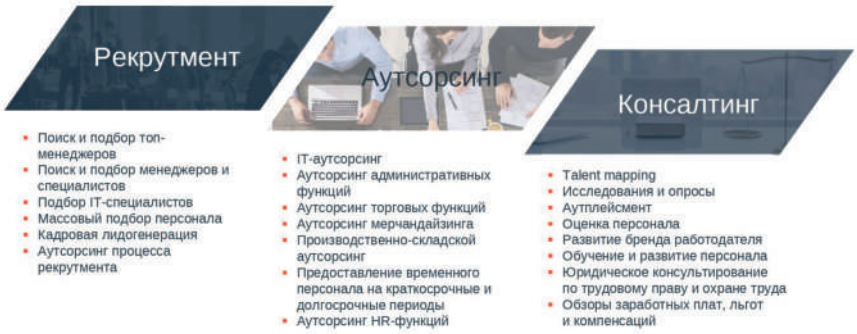

Рис. 1. Основные направления деятельности компании ANCOR

Вторым целевым клиентским сегментом для ANCOR являются люди, компания удовлетворяет их потребности в доступе к максимальному ко-

личеству открытых вакансий, возможности находить работу с гибкими формами занятости, скорости и прозрачности процесса поиска работы.

В ANCOR представлена Graduate-программа ANCOR Start – это программа для драйвовых начинающих специалистов, заинтересованных в сфере HR. В рамках программы проходят стажировки по различным направлениям, таким как рекрутмент, аутсорсинг, IT, охрана труда, и многим другим. Это возможность поработать с реальными заказчиками на интересных проектах, что помогает найти любимую работу.

В настоящий момент стажеры ANCOR Start практически не участвуют в очных мероприятиях, большинство стажеров не знакомы друг с другом. В таких условиях сложно поддерживать показатели вовлеченности и мотивации стажеров на высоком уровне.

Для улучшения взаимодействия между стажерами кураторы программы ANCOR Start создали чат в Telegram, а также каждую неделю проводят встречу по обратной связи для них. К сожалению, вовлеченность стажеров в совместные процессы не увеличивается: ребята чувствуют себя потерянными и сталкиваются с трудностями в адаптации.

Необходимо прописать стратегию развития программы вовлеченности и мотивации стажеров, используя существующие и новые инструменты, а также представить экономическое обоснование новой программы (используя при этом минимум финансовых ресурсов).

Материалы, которые помогут в решении задания: данные из сети Интернет, личный опыт участников, анализ опыта компаний-доноров ANCOR / программ-доноров ANCOR Start. Важно изучить текущий опыт программы и не повторять существующие инструменты. Дополнительно можно воспользоваться информацией с сайта ANCOR Start[1].

Решение должно включать в себя готовый процесс оптимизации, распределенный между следующими сотрудниками: (1) руководитель Graduate-программы, (2) специалист по привлечению талантов, (3) SMM-специалист, (4) графический дизайнер, (5) куратор стажеров, (6) стажер-сорсер[2].

---

[1] Ссылка на ресурс: https://ancor.ru/about/ancor-internship/

[2] Сорсер (от английского слова «sourcer») – это специалист, который занимается поиском и привлечением потенциальных кандидатов на вакансии. Он осуществляет активный поиск кандидатов, используя различные методы и инструменты, такие как поиск в интернете, применение профессиональных социальных сетей, базы данных и других ресурсов.

Необходимо прописать подробно все этапы, включая стратегию, гипотезы, план реализации мероприятий (очный / онлайн-формат), контент-план, метрики по оценке вовлеченности, потенциальные затраты на продвижение (и площадки для продвижения программы), потенциальные затраты на реализацию мероприятий, возможные риски по каждому пункту.

HOEGAARDEN: «Вкус как путешествие»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: пивоваренная промышленность, пищевая промышленность

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании HOEGAARDEN. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

HOEGAARDEN – пиво № 11 с уникальным вкусом, секрет – в необычных ингредиентах: пшеница – влияет на цвет и текстуру, дает приятную кислинку во вкусе; цедра апельсина – освежающий цитрусовый аромат; кориандр – пряные нотки в аромате и послевкусии.

Рис. 1. Безалкогольная линейка HOEGAARDEN

[1] По данным Millward Brown (M/F 70/30, 18-54 y.o., P4W users), бренд-имидж «Пиво с уникальным вкусом», 2022.

По данным Millward Brown, в России бренд HOEGAARDEN занимает первое место:

- по силе бренда в премиальном центовом сегменте;
- по уникальности вкуса («вкусом этого пива хочется наслаждаться», «вы выбираете это пиво за его уникальный вкус»);
- по уровню качества («марка высокого качества», «я не против, чтобы меня видели с этой маркой»);
- по изысканности («изысканная марка», «подходит для случаев, когда хочется побаловать себя», «придает особенность ситуации»).

Безалкогольная линейка (рис. 1) стала новинкой 2022 г. и драйвером роста бренда, обозначив в качестве одной из стратегических целей для компании стать № 1 безалкогольным напитком 18+.

Рис. 2. Кампании HOEGAARDEN для продвижения тренда на культуру потребления безалкогольного пива

Для достижения этой цели в 2020–2022 гг. были проведены следующие кампании (рис. 2):

- первый безалкогольный бар в России, путешествующий по всей стране;
- семплинг и продвижение ответственного потребления;
- безалкогольные коктейли в HORECA[1].

Рынок безалкогольного пива имеет большую сезонность и падает в зимний период. На европейском рынке существует традиция лимитированных рождественских варок, но в России традиции варки специального пива под Новый год нет. Основной эмоциональный барьер к покупке пива в зимний период – то, что пиво является «обыденным»,

[1] HORECA – hotel, restaurant, cafe.

повседневным напитком. При этом HOEGAARDEN обладает имиджевыми атрибутами, «придает моменту особенность», «подходит для случаев, когда хочется побаловать себя».

Предложите план активаций по поддержке безалкогольной линейки HOEGAARDEN 0.0 на 1 год. Цель плана – рост знания и рассмотрения к покупке, рост имиджевых атрибутов «уникальный вкус», «для таких людей, как я». В предложении необходимо учесть:

- определение целевой аудитории и инсайта;
- разработку интегрированного плана активаций в соответствии с имиджевыми атрибутами HOEGAARDEN 0.0;
- отличие предложенного плана от существующих коммуникаций других безалкогольных напитков, почему это будет заметно в клаттере[1].

Разработайте идею запуска лимитированного зимнего безалкогольного пива HOEGAARDEN 0.0 и предложите стратегию его продвижения на рынке:

- предложите и обоснуйте вкус лимитированного безалкогольного пива HOEGAARDEN 0.0;
- в формате JTBD[2] сформулируйте, какую аудиторию может привлечь бренд и какие для этого необходимо устранить барьеры[3];
- прибыль от запуска лимитированного продукта составляет 100 млн руб., предложите и обоснуйте, какой процент полученной прибыли вы готовы будете потратить на маркетинговые активности в поддержку запуска[4];
- распределите полученный бюджет по воронке продаж и предложите конкретные активности на каждом уровне.

---

1 Клаттер (clatter) – отражает уровень рекламного шума, объем рекламных сообщений в категории на одного потребителя.

2 JTBD – jobs to be done.

3 Воспользуйтесь приложением к кейсу.

4 Воспользуйтесь приложением к кейсу.

Приложения к кейсу HOEGAARDEN «Вкус как путешествие»

Таблица 1

Шаблон JTBD

Recruitment opportunity	Сегмент потребителей и/ или ситуации потребления
Believe to change	Кто верит, что…
Behavior to change	В результате они…
Insight	Потому что они…
New belief	Теперь будут верить в…
New behavior	И они будут…
Jobs to be done statement: убедить [сегмент], которые [повеление, которое нужно изменить], потому что [инсайт], верить в [желаемое поведение].	

Таблица 2

Пример JTBD

Recruitment opportunity	Женщины, которые не пьют пиво в ресторанах и барах
Believe to change	Кто верит, что пиво не женский напиток
Behavior to change	В результате они предпочитают вино и коктейли
Insight	Потому что они боятся осуждающих взглядов
New belief	Теперь будут верить в то, что высказывание «пиво – это мужской напиток» является старомодным
New behavior	И они будут заказывать бренд X и чувствовать себя уверенными в своем выборе
Jobs to be done statement: убедить женщин в том, что заказ пива вне дома – это современный выбор.	

Таблица 3

Шаблон распределения маркетинговых затрат

Шаги (этапы)	Краткое описание активностей	Сумма
Trial	Пробный период, дегустация	
Consideration	Рассмотрение, раздумывание, освоение	
Awareness	Владение	

KEPT: «Продвижение бренда работодателя среди студентов и молодых специалистов»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: консалтинг, аудит

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании KEPT. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Компания Kept образовалась на основе компании KPMG, которая формально покинула Россию 8 июня 2022 г. Бренд KPMG имеет 150-летнюю историю, входит в глобальные рейтинги компаний по профессиональным услугам, крупнейшие рейтинги работодателей и известен по всему миру. Kept – преемник международной сети, но бренд новый и малоизвестный для целевой аудитории или известный по старому названию. В связи с выходом из сети узнаваемость бренда на рынке молодых специалистов снизилась.

Целевая аудитория Kept – молодые специалисты, которые являются потенциальными кандидатами на стажировки и начальные позиции в компанию. Это студенты и выпускники экономических, финансовых, бизнес- и технических специальностей ведущих вузов Москвы и регионов, в которых представлена компания. Эта аудитория является целевой и у других привлекательных работодателей из разных сфер (консалтинговых компаний, ИТ, банков, e-commerce).

По данным исследования молодых специалистов Future Today 2022–2023, известно, что:

- 50% студентов за год не участвовали ни в каких активностях работодателей, то есть многие остаются не охваченными карьерными активациями;
- топ-5 ключевых факторов выбора работодателя: возможность гибкого графика, баланс работы и личной жизни, стабильность и надежность, дружный коллектив, разнообразные пути для роста и развития.

Kept ориентирована на студентов 3–4-го курсов бакалавриата и студентов магистратуры, которые уже могут проходить отбор на стажировки; студентов 1–2-го курсов, которым важно рассказывать о компании как о потенциальном работодателе в будущем. Среди направлений обучения Kept заинтересована в обучающихся по бизнес-специальностям, то есть в экономистах, финансистах, а также ИТ-специалистах.

На основе проведенного анализа предложить один или несколько проектов, направленных на повышение узнаваемости бренда Kept среди студенческой аудитории. Задачи:

1. Аудит. Провести аудит текущего бренда работодателя компании. Аудит бренда работодателя позволяет оценить текущий статус бренда на рынке, какие есть сильные и слабые стороны бренда, какие преимущества и недостатки отмечают потенциальные кандидаты, а также настоящие и бывшие сотрудники компании. При проведении аудита исследуются мнения всех целевых аудиторий, которые интересуют нас. Возможные мероприятия в рамках аудита бренда:
   - опрос потенциальных кандидатов, фокус-группы, интервью;
   - изучение представленности бренда на собственных и внешних площадках, на ресурсах, у партнеров;
   - как компания коммуницирует с аудиторией, в том числе «tone of voice»[1], в чем особенность коммуникаций, плюсы и минусы;
   - исследование отзывов о работодателе.
2. Исследования. Провести исследование целевой аудитории и мотивации при выборе работодателя, исследование представленности конкурентов-работодателей и исследование рынка:
   - 2.1. Исследование аудитории:
     - 2.1.1. Исследование аудитории включает: описание целевой аудитории, сегментирование по разным критериям, создание портретов целевой аудитории, проведение интервью, определение особенностей коммуникации, проблем и мотивации аудитории.
     - 2.1.2. Ресурсы для исследования: изучение компании и ее услуг, изучение собственных площадок, анализ поисковых запросов, опросы и интервью, мозговой штурм.

[1] Tone of voice – тональность коммуникаций, голос бренда, на котором он разговаривает с аудиторией.

2.2. Исследование рынка:
   2.2.1. Исследование рынка включает: классификацию рынка (тип, стадия, объем, сегменты, драйверы), бенчмарки, тренды, прогнозы, риски и барьеры, анализ спроса и предложения.
   2.2.2. Ресурсы для исследования: государственная статистика, исследования профильных агентств по развитию бренда работодателя и рекрутменту, итоги форумов и конференций, рекламные кабинеты, Яндекс Wordstat.

2.3. Исследования конкурентов:
   2.3.1. Исследование конкурентов включает: кто конкуренты, как и где они представлены, их сильные и слабые стороны, что предлагают, какой стратегии придерживаются, сравнение Kept и конкурентов, распределение долей рынка.
   2.3.2. Ресурсы для исследования: результаты исследования рынка, опрос целевой аудитории, онлайн-анализ, обсуждение неявных и косвенных конкурентов.

3. Предложения. Предложить новый формат (или форматы) по повышению узнаваемости бренда работодателя Kept и разработать дорожную карту по внедрению. Дорожная карта[1] – это визуализация стратегического развития компании или продукта. В общем случае дорожная карта отвечает на вопросы «кто?», «что?», и «когда?». Ключевое преимущество дорожной карты – указание взаимосвязей между различными подразделениями на длительном временном промежутке.

Возможности и ограничения решения кейса:

- бюджет: 1 млн руб.,
- период: 6 месяцев,
- 1 проджект-менеджер, 1 дизайнер, можно привлечь коллег из бизнес-групп,
- можно использовать офлайн- и онлайн-каналы,
- важно учитывать репутационные риски.

Рекомендуемые критерии оценки решения: (1) глубина и широта проведенного анализа, (2) логика и аргументированность предложения, ко-

[1] Посмотреть примеры (шаблоны) дорожных карт можно по ссылке, URL: https://venngage.com/blog/inspiration-marketing-product-roadmap-templates/

торое решает задачи, отсутствие фактических ошибок, (3) визуальное оформление, представление решения, ответы на вопросы.

Полезные ресурсы:

Количественные исследования: виды, методы, анализ результатов, URL: https://habr.com/ru/companies/agima/articles/710042/

9 сервисов для создания онлайн-опросов, URL: https://www.unisender.com/ru/blog/kak-sozdat-onlayn-opros-servisy-po-sozdaniyu-internet-oprosnikov/

Сайт Kept, URL: https://kept.ru/

Kept Career во «ВКонтакте», URL: https://vk.com/keptgraduate

Сайт с отзывами о Kept, URL: https://dreamjob.ru/employers/54618

Страничка Kept на HH, URL: https://hh.ru/employer/201

ABInBev EFES: «Редизайн лидерской стажировки»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: пивоваренная промышленность, пищевая промышленность

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании AbInBev EFES. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Уджал – руководитель направления по закупкам и устойчивому развитию в компании AbInBev EFES. Уджал попал компанию в 2018 г. по программе Global Management Trainee (видео 1), в 2019 г. занял позицию Procurement Junior Category Buyer, а затем – Senior Category Buyer VIC Packaging. Спустя три года Уджал стал руководителем направления по закупкам и устойчивому развитию, а уже в 2023 г. – Procurement & Sustainability Manager VIC. Программа Global Management Trainee дала Уджалу отличный старт и позволила за 4,5 года сменить пять позиций в компании, успешно передвигаясь вверх по карьерной лестнице.

Видео 1. О программе Global Management Trainee в компании AbInBev EFES

В 2018–2021 гг. конверсия в программе Global Management Trainee составляла 100 откликов к 1 офферу. Этапы отбора в программе устроены следующим образом:

1. Подача анкеты (основные требования – год выпуска не старше двух лет и свободное владение английским языком).
2. Онлайн-тест на соответствие корпоративной культуре.
3. Онлайн-тестирование когнитивных способностей и EQ[1].
4. Видеоинтервью.
5. Центр оценки.
6. Финальная панель с директорами.
7. Оффер.

1. Разработайте новое название для лидерской стажировки в ABInBev EFES и новый логотип (вместо Global Management Trainee). Текущий логотип программы выглядит следующим образом (рис. 1).

Рис. 1. Текущий логотип программы Global Management Trainee в компании ABInBev EFES

2. Предложите шаблон лендинг-страницы для сбора откликов на лидерскую стажировку[2].
3. Предложите локальные инструменты платформы для тестирования кандидатов[3].
4. Изучите EVP[4] компании и в едином с ним стиле пропишите каналы и методы привлечения на лидерскую стажировку самых

[1] EQ – эмоциональный интеллект.

[2] В качестве примера можно использовать уже существующий лендинг, URL: https://www.ab-inbev.com/careers/global-talent-programs/gmt/

[3] На данный момент компания использует платформу Cognisess, URL: https://cognisess.com/

[4] EVP (Employee Value Proposition) – это ценностное предложение компании как работодателя.

лучших выпускников, которые захотят в будущем стать лидерами в ABInBev EFES.

1. Проведите интервью/воркшопы с выпускниками программы Global Management Trainee (текущими сотрудниками компании).
2. Изучите профиль идеального кандидата на лидерскую программу в ABInBev EFES.
3. Проведите опросы среди целевой аудитории, изучите мотивацию для прохождения стажировки в ABInBev EFES (выборка из топ-вузов России, свободный уровень владения английским языком).
4. Предложите дизайн лидерской стажировки для старта отбора в апреле и найма в августе текущего года.

SBS Consulting: «Маркетинговая стратегия в медиапространстве»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: консалтинг

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** необходимо дать на дом

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании SBS Consulting. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Вы являетесь стратегическими консультантами, к вам обратилась консалтинговая компания SBS Consulting с задачей разработки маркетинговой стратегии (рис. 2) в медиапространстве.

1. Проведите анализ медиаповедения консалтинговых компаний на российском рынке.
   1.1. Проведите анализ карты российского рынка консалтинга с учетом актуальных изменений на рынке российского стратегического консалтинга в 2022 г. (BIG 3, BIG 4 и др.) (рис. 1). Кто остался и кто появился? Оцените преимущества и «уязвимые зоны» основных игроков на рынке стратегического консалтинга в результате изменений на рынке. Сравните продукты, способы их продвижения (СМИ, соцсети, ассоциации, наличие в рейтингах) и примерную стоимость. Каким образом они дифференцируются у заказчика?
   1.2. На основании существующих рейтингов[1] консалтинговых компаний RAEX проведите сравнительный рыночный ана-

[1] RAEX 2020, URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2022/#table, RAEX 2000-2023, URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2022/#table

лиз ТОП-50 компаний (оказывающих консалтинговые услуги с выручкой > 300 млн руб.) на предмет диверсификации маркетинговой стратегии. Оцените преимущества и «уязвимые зоны» основных игроков на рынке стратегического консалтинга в результате изменений на рынке. Сравните продукты, способы их продвижения (СМИ, соцсети, ассоциации, наличие в рейтингах) и примерную стоимость. Каким образом они дифференцируются у заказчика в сфере именно продуктов стратегического консалтинга?

2. Проведите анализ медиаповедения консалтинговых компаний на международном рынке (США, Европа).
   2.1. Проведите анализ карты рынка международных консалтинговых услуг (BIG 3, BIG 4, TIER 2).
   2.2. Оцените преимущества и «уязвимые зоны» основных игроков на рынке стратегического консалтинга. Сравните продукты, способы их продвижения (СМИ, соцсети, ассоциации, наличие в рейтингах) и примерную стоимость.
   2.3. Каким образом они дифференцируются у заказчика? Сравните между собой стратегии BIG 3, BIG 4, TIER 2 на международном рынке.
3. Подготовьте итоговые рекомендации для SBS Consulting.
   3.1. Подготовьте анализ позиционирования SBS Consulting.
   3.2. Проведите сравнительный анализ позиционирования и продвижения продуктов SBS Consulting по отношению к результатам анализа в пунктах 1.1–1.2.
   3.3. Предложите находки для позиционирования и продвижения продуктов SBS Consulting по итогам анализа в пунктах 2.1–2.3.
   3.4. Подготовьте план с оценкой возможной стоимости инициатив по продвижению бренда.

Рекомендации по решению кейса: проведите анализ открытых источников (веб-сайтов компаний, текущих рейтингов)[1], структурируйте свои находки и разработайте предложения по позиционированию и продвижению продуктов консалтинговой компании. Подготовьте решение в формате презентации (10–15 слайдов в фирменном стиле SBS Consulting) и в формате аналитической записки (краткое заключение по результатам).

[1] Обратите внимание, что указание ссылок на источники является обязательным при оформлении решения кейса.

Приложение к кейсу SBS Consulting «Маркетинговая стратегия в медиапространстве»

Рис. 1. Разделение участников консалтингового рынка на группы

Рис. 2. Базовый подход к разработке маркетинговой стратегии (4P)

ЭВЕРЕСТ: «Бизнес-подкаст»

Предметная область: маркетинг, управление продвижением

Отрасль: медиа

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Материалы кейса предоставлены сотрудниками сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

За последние годы индустрия подкастов стала активно развиваться. Теперь это не просто модный тренд, а крупный рынок с огромным потенциалом роста. Различные СМИ, медиахолдинги, журналисты и блогеры начали выпускать собственные подкасты, куда приглашают коллег, звезд и экспертов. Подкасты стали привлекательными не только для слушателей, но и для рекламодателей.

Сейлз-хаус ЭВЕРЕСТ также решил запустить свой бизнес-подкаст.

1. Разработайте концепцию бизнес-подкаста для продвижения экспертизы и привлечения рекламодателей. Предложите темы и гостей выпусков.
2. Подготовьте стратегию продвижения проекта и ее обоснование. Проанализируйте потенциальную аудиторию, оцените охват подкаста.
3. Составьте прогноз по расходам и доходам проекта.

В качестве критериев оценки решения можно использовать: (1) оригинальность концепции предложенного проекта, применимость решения на практике, (2) оценку предложенных тем и гостей, (3) оценку предложенной стратегии продвижения и ее обоснование, (4) оценку прогнозов по охвату, расходам и доходам по проекту, (5) публичное выступление.

ЭВЕРЕСТ: «Внутрикорпоративные ценности»

Предметная область: маркетинг, управление продвижением

Отрасль: медиа

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Материалы кейса предоставлены сотрудниками сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Корпоративная культура компании напрямую влияет на ее конкурентные позиции на рынке. Отличительная черта преуспевающих компаний – ориентация на корпоративные ценности, что становится особенно важным в тревожные времена.

1. Предложите формат исследования/опроса для определения ценностей сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ.
2. Разработайте стратегию продвижения ценностей среди сотрудников, аргументируйте свое предложение.
3. Разработайте стратегию продвижения внутрикорпоративных ценностей на внешний рынок.

В качестве критериев оценки решения можно использовать: (1) оригинальность концепции предложенного проекта, применимость решения на практике, (2) оценку предложенных тем и гостей, (3) оценку предложенной стратегии продвижения ценностей внутри компании, (4) оценку предложенной стратегии продвижения ценностей на внешний рынок, (5) публичное выступление.

ЭВЕРЕСТ: «Два по цене одного»

Предметная область: маркетинг, управление продвижением

Отрасль: медиа

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Материалы кейса предоставлены сотрудниками сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Интегрированное спонсорство – это эксклюзивное премиальное использование рекламного времени с высоким порогом для входа. Такой порог оказывается обременительным для малого/среднего бизнеса, что мешает их развитию и росту. Сейлз-хаус ЭВЕРЕСТ предлагает брендам в схожих сегментах рынка объединиться для совместного использования одного рекламного времени.

1. Найдите и проанализируйте проект с кросс-маркетингом на ресурсах Национальной Медиа Группы. Оцените, по какому принципу бренды объединялись, на каких платформах прошли размещения и насколько эффективными они были.
2. Придумайте сервис по поиску брендов для интегрированного спонсорства. Опишите функциональное наполнение сервиса (интерфейс, структура, разделы).
3. Предложите стратегию продвижения проекта.

В качестве критериев оценки решения можно использовать: (1) оценку проведенного анализа проекта с кросс-маркетингом на ресурсах Национальной Медиа Группы, (2) оригинальность предложенного сервиса, применимость решения на практике, (3) актуальность и оригинальность предлагаемого формата, (4) оценку предложенной стратегии продвижения и ее обоснование, (5) публичное выступление.

ВДНХ: «Удержание персонала в условиях сложной конкуренции. Поиск и анализ факторов влияния»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: образование, отдых и развлечение

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании ВДНХ. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой.**

Одна из основных проблематик ВДНХ – удержание квалифицированного персонала. Персонал ВДНХ подразделяется на две основные группы: административно-управленческий персонал (АУП), производственный персонал (ПП). Для каждой из групп существуют свои особенности и набор факторов, влияющих на удержание персонала.

1. Определите перечень факторов, которые влияют на удержание персонала для каждой из групп.
2. Проведите анализ факторов, влияющих на удержание персонала для каждой группы.
3. На основе анализа определите перечень HR-метрик, которые должны анализироваться на постоянной основе.
4. Разработайте ряд мероприятий, способствующих удержанию персонала для каждой группы.
5. Предложите новые форматы работы с персоналом, способствующие удержанию персонала.

Требования к выполнению задания: (1) приведены не менее 5 факторов для каждой группы персонала (исключить фактор денежного вознаграждения), (2) учтены причины выбора факторов для каждой группы персонала, (3) приведены расчетные данные и инфографические материалы, (4) проведен анализ факторов на основе исследований факти-

ческих причин оттока персонала и статистического анализа (в разрезе разнообразных возрастных, временных, гендерных и иных данных), (5) для HR-метрик указаны периодичность и формат анализа, (6) предложенные мероприятия реальны для реализации (с учетом финансовых возможностей ВДНХ).

В качестве источников информации рекомендуется использовать: данные на основе проведенных исследований и опросов, открытые данные из интернет-ресурсов, собственные обоснованные предпосылки и предположения. Для успешного решения кейса рекомендуется:

- проанализировать лучшие российские и международные практики по адаптации и удержанию персонала и предложить наиболее подходящие для ВДНХ;
- использовать различные методы и инструменты анализа (факторный анализ, инструменты нормирования, анкетирования);
- на примере одного подразделения провести анализ загруженности персонала, причин переработок, составить опросник для каждой группы персонала.

Приложение к кейсу ВДНХ «Удержание персонала в условиях сложной конкуренции. Поиск и анализ факторов влияния»

Рис. 1. Информация о ВДНХ

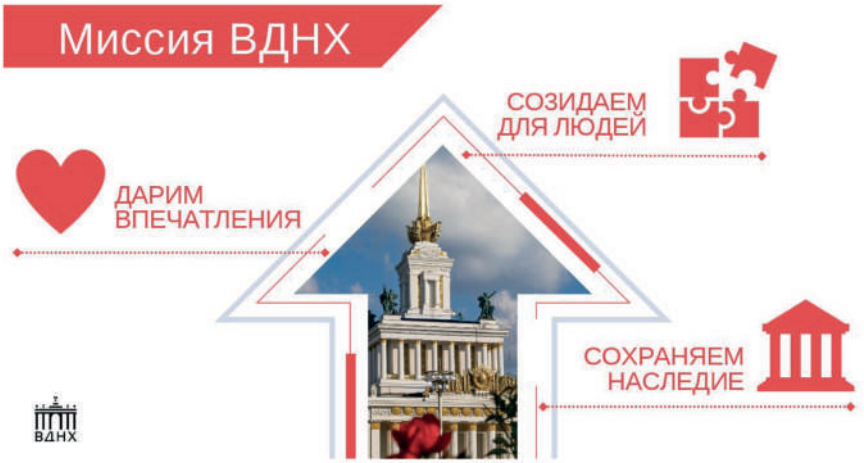

Рис. 2. Миссия ВДНХ

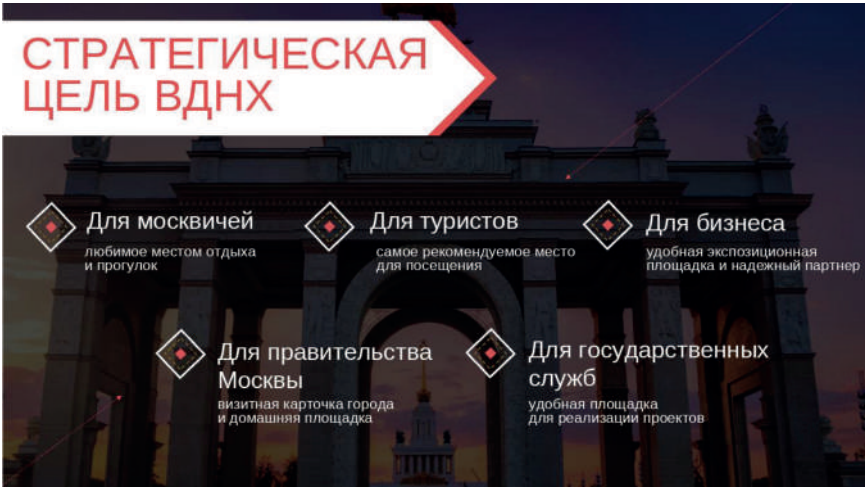

Рис. 3. Стратегическая цель ВДНХ

Рис. 4. Приоритетные направления развития ВДНХ

РОСКАЧЕСТВО:
«Оценка эффективности обучения персонала»

Предметная область: управление персоналом

Отрасль: независимые исследования

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании РОСКАЧЕСТВО. Материалы адаптированы для учебно-методического пособия преподавателями кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Ольгой Золотиной, Марией Серпуховой** и преподавателем кафедры экономики инноваций **Ириной Сусловой**.

Задача кейса – запустить системное проведение внешнего обучения в Роскачестве. Существующие ограничения для разработки новой системы обучения: (1) ограничения со стороны государства (Роскачество финансируется со стороны государства, на выполнение поставленных перед Роскачеством целей выделяется федеральная субсидия – ПП795), (2) в Роскачество не внедрены индивидуальные планы развития, на основании которых можно было бы системно внедрять план внешнего обучения.

1. Разобраться, какие методы обучения эффективны для сотрудников Роскачества. Провести сравнительный анализ с действующими системами обучения в других организациях.
2. Определить финансовую составляющую: во сколько обойдется внедрение системы обучения?
3. Определить сотрудников, которые будут обучаться (все, группы сотрудников или индивидуально).
4. Сделать маркетинговый анализ, какие есть предложения на рынке по внедрению систем обучения? Какова их стоимость?
5. Провести оценку результативности труда сотрудников и эффективности затрат на персонал.

Приложения к кейсу РОСКАЧЕСТВА «Оценка эффективности обучения»

Рис. 1. Основные направления деятельности Роскачества

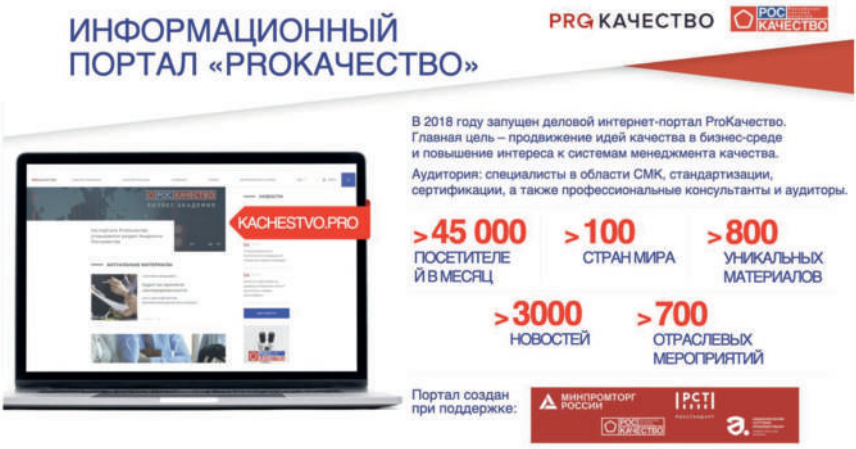

Рис. 2. Информационный портал «PROКАЧЕСТВО»

Рис. 3. Мониторинг качества товаров и услуг в Роскачестве

Рис. 4. Центр цифровой экспертизы Роскачества

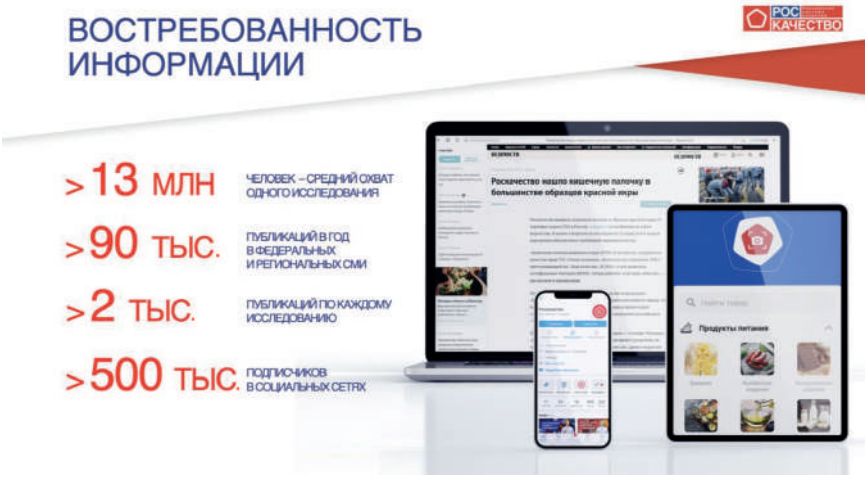

Рис. 5. Востребованность информации Роскачества

Рис. 6. Направление защиты прав потребителей в Роскачестве

СЕРИЯ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ

Учебный кейс «Однажды в корпорации»

Предметная область: управленческая психология, организационное поведение, управление сотрудниками и командой, управление мотивацией

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 10–30 минут

Цели обучения: согласование нового положения об обязательном обучении, анализ явных и неявных факторов ситуации и выработка адаптивных решений с их учетом, рефлексия собственных мотивов при работе с кейсом в учебной группе.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Красностановой М. В.

Участники кейса: (1) автор положения об обязательном обучении *Крутков*, (2) руководитель Круткова – директор проектов *Горячев*, (3) руководитель департамента по охране труда и промышленной безопасности *Трепетов*, (4) руководитель Горячева – *Персоналов*, (5) руководитель Трепетова – *Инженеров*.

Новое положение об обязательном обучении систематизирует процедуру планирования и реализации обязательного обучения (например, охрана труда, промышленная безопасность, обучение по гражданской обороне и т.п.), устанавливая стандартные требования к должностям и тем самым автоматизируя процесс планирования обязательного обучения. Кроме того, новое положение предусматривает самоокупаемость центра обязательного обучения: планируется обучение сотрудников сторонних компаний по тем же программам (центр обязательного обучения обладает лицензией на все эти виды деятельности).

Регламент согласования нового локального нормативного акта (ЛНА) предусматривает три дня на согласование положения и приказа о его введении в работу. Но по-хорошему, требуется не просто согласование, а содержательное включение (мотивация) Трепетова. Поэтому Крутков отправляет Трепетову положение с предложением высказать содержатель-

ные замечания и предложения. Трепетов игнорирует эту работу, а в ответ на напоминания говорит, что такие положения уже были, что все это ерунда и вообще ему некогда. Трепетов – хорошо оплачиваемый сотрудник, давно работает в компании, ездит в комфортные командировки по всем филиалам, регулярно говорит: *«Если я вас не устраиваю, увольняйте, я в этот же день найду работу, а у вас все остановится»*. В ответ на более активные попытки включить его в работу пишет в рабочем чате: *«Вы на меня давите»*, и «уходит в себя». Горячев занимает наблюдательную позицию (его мотивация – проверить Круткова перед окончанием испытательного срока). Без согласования Трепетовым положение не может двигаться дальше в работу, то есть этот процесс остановлен.

Рекомендации по работе с кейсом:

1. На первом шаге обучающиеся знакомятся с кейсом индивидуально (10 минут).
2. На втором шаге объединяются в группы по 4–5 человек и обсуждают кейс по предложенной схеме (15 минут):
   - мотивация участников (что они хотят),
   - что они думают про эту ситуацию,
   - как продвинуть работу (согласовать положение и приказ),
   - разработайте визуальную схему ситуации «как есть» и «как должно стать».
3. На третьем шаге преподаватель модерирует групповую дискуссию в контексте «Как мои личные мотивы повлияли на предлагаемые мною решения в группе и мое поведение? Какие мои личные мотивы при решении данного кейса были наиболее значимыми?» (30 минут).

В качестве дополнительных материалов для решения кейса рекомендуется ознакомиться со следующей литературой:

1. Красностанова М. В. Управленческая психология для инноватора: учебно-методическое пособие для слушателей программ «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса». М.: Экономический факультет МГУ, 2022. 121 с. (разделы 2.1–2.3). URL: https://disk.yandex.ru/i/YvvoVaLZwHcVsg
2. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. М.: Речь, 2005. 240 с. (глава 3). URL: https://pedlib.ru/Books/1/0230/index.shtml?from_page=2

Учебный кейс «Открытие и операционная деятельность кофейни»

Предметная область: предпринимательство, общий менеджмент

Отрасль: общественное питание

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Людмилой Михайловой.** Кейс построен на основе материалов книги Колина Хармона «Что я знаю о работе кофейни» (мастер-класс владельца всемирно известного бренда 3FE COFFEE), а также с учетом опыта предпринимателей, открывших кофейные локации в Москве.

1-й этап
До открытия

Вы собираетесь открыть точку по продаже кофе в Москве. Для начала вам необходимо определиться с форматом. У вас три варианта: (1) эспрессо-бар, (2) маленькое кафе (в основном кофе навынос), (3) большая кофейня (с официантами и столиками).

Ваша задача – выбрать один из предложенных форматов и определить, какие показатели будут лежать в основе вашего выбора (финансовые и нефинансовые). С помощью каких инструментов/методов можно просчитать оборот будущего заведения?

Вам необходимо определить локацию под выбранный вами на предыдущем этапе формат в пределах Москвы (Московской области) и аргументировать свой выбор. Какие параметры или показатели будут иметь для вас значение при выборе локации?

Посчитайте, сколько сотрудников вам понадобится (на первом этапе и, например, в дальнейшем), аргументируйте свой ответ. Какие требования вы предъявите к кандидатам? Что вы как клиент цените в работниках кофейни?

2-й этап
После открытия. Операционные вопросы

Поздравляем! Ваше заведение открылось!

Первый день работы: в какое время суток вы будете ожидать «наплыва» клиентов?[1] В первый день в утренний час пик у вас практически нет (очень мало) клиентов. Является ли эта ситуация «тревожным знаком»? Аргументируйте свой ответ.

В утренний час пик в вашем заведении образуется большая очередь. Некоторые уходят, не дождавшись кофе. Вам как управляющему необходимо решить данную проблему. На что вы обратите внимание и что попытаетесь изменить?

В вашем заведении плохо продается кофе в зернах, хотя зерна хорошего качества. Как повысить продажи?

Совсем немного посетителей берут флэт уайт. Ваша задача – увеличить продажи этого напитка. Что будете делать?

В ваше заведение ворвались грабители. Денег в кассе было немного, потери небольшие. Однако персонал и посетители напуганы, они больше не чувствуют себя в безопасности. Данные от полиции неутешительные: в квартале работает банда, которая совершает набеги на кофейни и другие заведения общепита. Как обеспечить безопасность посетителей и персонала с наименьшими затратами?

---

[1] При ответе на вопрос учтите формат и локацию заведения.

Учебный кейс «Сопротивление науке»

Предметная область: организационное поведение

Отрасль: образование

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем учебно-научной лаборатории «Проект MAX» на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова **Полиной Обуховой.**

Учебно-научная лаборатория «Проект MAX»[1] на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова реализует активности для студентов бакалавриата направления «Менеджмент», нацеленные на развитие и оценку управленческих компетенций. Цель лаборатории: способствовать личностному, образовательному и профессиональному развитию студентов путем организации дополнительной практико-ориентированной активности. В число таких активностей входит:

- организация и проведение центров оценки компетенций (ассессмент) для всех студентов бакалавриата;
- организация и проведение карьерного марафона (тесты способностей, прохождение видеоинтервью, очная встреча с 10–15 HR-специалистами);
- наставничество студентов (тьюторы лично встречаются со студентами, помогают им в составлении карьерного плана, предлагают стажировки по интересам студента, участие в кейс-чемпионатах);
- организация лекций и мастер-классов от спикеров-практиков;
- организация знакомства студентов с компаниями и проведение экскурсий по этим компаниям;
- организация мероприятий от партнеров (проектные задания, мастер-классы);
- ведение социальных сетей и веб-страниц лаборатории.

Помимо развития и оценки компетенций лаборатория занимается также и научной деятельностью – помогает студентам бакалавриата и магистратуры в написании статей (основная тематика статей – тео-

---

[1] Подробнее о лаборатории и активностях по ссылке, URL: https://www.econ.msu.ru/students/bachelor/mng/Project-MAX/

рия экономического доминирования). Научный кружок лаборатории (с привлечением экспертов, имеющих публикации в высокорейтинговых журналах) проводит семинары по написанию статей, где подробно рассказывается о каждом шаге и возможностях для публикации, в индивидуальном порядке оказывает каждому студенту помощь с исследованием. Научный кружок – это целостный курс, состоящий из 8 семинаров. В течение 2 месяцев участникам кружка необходимо присоединиться к занятию 1 раз в неделю, выполнить домашнее задание и поделиться результатами. Таким образом, студент проходит путь от выбора темы до написания готовой статьи и передачи ее в научный журнал для публикации.

При участии в научном кружке у студента, который ни разу до этого не пробовал себя в написании научной статьи, формируется полноценное, структурированное понимание, как организовать работу над исследованием, что позволяет в будущем заниматься научной работой самостоятельно. Более того, эксперты готовы ответить на все вопросы в любое время, а также помогают с выбором наиболее подходящего журнала. На данный момент прошло два сезона научного кружка (осенью 2022 г., весной 2023 г.), по итогам которых было опубликовано более 30 статей, написанных студентами и/или молодыми сотрудниками.

Как правило, сотрудники лаборатории, наряду с текущей работой лаборатории, активно вовлечены в другие активности. Состав сотрудников и зоны ответственности:

1. Сергей Владимирович – руководитель лаборатории, вице-президент АО «АБС», управляющий директор одного из подразделений. Также он советник декана, преподаватель магистратуры, руководитель научного кружка по написанию статей.
2. Арина Петровна — куратор лаборатории, преподаватель бакалавриата и магистратуры, член совета по развитию факультета, член магистерской программы, также работает в команде по реализации программ финансовой грамотности, эксперт научного кружка.
3. Алина — тимлидер лаборатории, преподаватель бакалавриата, также работает в команде по реализации программ финансовой грамотности.
4. Иван — аспирант, преподаватель бакалавриата, сотрудник ПАО «QWERTY».
5. Александра — сотрудница ООО «123».
6. Григорий — студент 4-го курса.
7. Элина — студентка 3-го курса.
8. Михаил — студент 3-го курса.

9. Ева — студентка 2-го курса.
10. София — студентка 4-го курса.

С 2022 г. лаборатория помимо работы со студентами начала сотрудничество со школами по направлению предпринимательских классов. Появилась дополнительная нагрузка, в которую входит большое число активностей: консультации, мастер-классы и мероприятия, разработка предпринимательских проектов. В этих активностях задействованы почти все сотрудники лаборатории, 9 из 10, а иногда приходится прибегать к помощи коллег с факультета.

Руководителю лаборатории поставили дополнительный KPI по написанию научных статей в качественных рецензируемых журналах[1] (10 статей в год от сотрудников лаборатории), но сотрудники лаборатории (как минимум 8 из 10 человек младше 35 лет) на данный момент не заинтересованы в собственных исследованиях и написании научных статей или иных работ. Среди возражений встречаются следующие: «недостаточно времени», «лень», «мне это неинтересно», «неперспективно», «не знаю, как сделать», «это трудно», «нет нужных данных», «не знаю, какую тему выбрать», «не стоит потраченных усилий».

Руководство лаборатории пыталось стимулировать сотрудников различными «нематериальными» бонусами – «общественными благами» лаборатории (например, покупка бытовой техники в кабинет, наполнение холодильника любым продуктом на выбор сотрудника, опубликовавшего статью), рассказом о возможных грантах. В реальности же перспективы участия в научной деятельности в разы шире: хорошие статьи, опубликованные в качественных рецензируемых журналах, позволяют получить ряд стипендий[2]: ПГАС (повышенная государственная академическая стипендия – для студентов)[3], именная (памятная) стипендия[4] (для студентов), стипендия Президента РФ (для студентов и аспиран-

---

[1] (1) Рецензируемые научные издания, индексируемые в базах данных Web of Science, Scopus, RSCI; (2) издания из перечня, рекомендованного Минобрнауки РФ, по соответствующим специальностям и отраслям наук на основании решения Ученого совета МГУ по представлению ученых советов структурных подразделений.

[2] Подробнее о стипендиях по ссылке, URL: https://www.econ.msu.ru/students/stipend/

[3] Один из критериев — «…достижения в одном или нескольких направлениях: учебная, научно-исследовательская…».

[4] Подробнее по ссылке, URL: https://www.econ.msu.ru/ext/lib/Category/x4d/x3c/19772/file/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%20%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B8.pdf

тов), стипендии фонда Потанина[1] (для магистрантов и преподавателей), стипендия МГУ для молодых сотрудников[2] (для студентов, аспирантов и сотрудников для 35 лет).

Возможны и иные виды стипендий, а также ряд других преимуществ:

1. Получение баллов в Истине[3], которые позволяют претендовать на гранты и надбавки.
2. Возможности заграничных командировок и участия в международных конференциях.
3. Существует возможность на основе собственных научных исследований написания диссертации кандидата наук. Степень кандидата наук предоставляет большую автономность, разнообразие выбора рабочей деятельности, постоянную ставку профессорско-преподавательского состава в вузах.
4. Индивидуальные достижения для портфолио, которые учитываются в ведущих вузах страны, что является преимуществом при поступлении или для развития педагогической или научной деятельности.
5. Всероссийские научные конкурсы и гранты.
6. Зарубежные фонды и программы, например Erasmus[4], Spencer Foundation[5].

Однако процесс публикации статьи имеет несколько сложностей: период прохождения проверки и публикации в среднем занимает от 2 до 18 месяцев, отсутствуют гарантии принятия работы к публикации, редакция может отказать в публикации по результатам отрицательных отзывов рецензентов. Также отсутствуют четкие и единые критерии качества работы.

30 декабря 2023 г. на встрече коллектива лаборатории в честь Нового года состоялось совместное обсуждение научной работы сотруд-

---

[1] Некоммерческая грантодающая организация, которая осуществляет масштабные благотворительные программы в сферах культуры, высшего образования, социального спорта и благотворительности. Подробнее по ссылке, URL: https://fondpotanin.ru/competitions/

[2] Подробнее по ссылке, URL: https://msu.ru/nagrady/#show9

[3] Ресурс для учета и анализа научной деятельности сотрудников. Подробнее по ссылке, URL: https://istina.msu.ru/

[4] Программа по развитию сотрудничества между странами посредством обмена студентов и преподавателей по всему миру. Подробнее по ссылке, URL: https://www.eeas.europa.eu/_en

[5] Фонд, поддерживающий исследовательские программы в области образования. Подробнее по ссылке, URL: https://www.spencer.org/

ников с руководителем с погружением в актуальные возможности (современные темы, доступные для публикации журналы, вознаграждение), где часть сотрудников выразили готовность начать работу над исследованиями. По итогам обсуждения было установлено следующее: (1) Ева, студентка 2-го курса ЭФ МГУ, начнет индивидуальное исследование по желаемой теме, (2) Алина поможет Ивану завершить начатую статью, и они опубликуют ее в соавторстве. Но по прошествии двух недель какой-либо прогресс отсутствует и работа ни у одного из сотрудников даже не была начата.

20 января 2024 г. куратор лаборатории совершила ряд звонков, чтобы узнать статус работы над статьями, а также факторы, препятствующие прогрессу исследований.

Первый рабочий звонок был Ивану:

— Здравствуй, Иван.
— Добрый вечер, Арина Петровна.
— Какой статус работы над статьей?
— Еще дописываем.
— А почему так долго?
— Ну, если честно, нет вдохновения, неинтересная тема. Много других дел, сложно совмещать с работой и чем-то другим.
— Что ж, так у всех. А что может вас простимулировать?
— Денежное вознаграждение.
— Но ты же знаешь, что можешь претендовать на грант?
— Да, но нет никаких гарантий, сидишь гадаешь, выиграешь или нет, да и сумма непонятная.
— У нас же есть страничка на сайте с информацией.
— Там половина данных уже устарела, некоторые ссылки не работают, а мне лень разбираться. Вот если бы кто-то раз в две недели выкладывал актуальный список премий со сроками и информацией о вознаграждении, тогда может быть.
— А ты хочешь после аспирантуры получить постоянную преподавательскую ставку с надбавкой?
— Ну, наверное, да. Но вообще я и в аспирантуру-то за компанию пошел.
— Ты все равно уже у нас работаешь, так что это будет плюсом. Давайте, жду статью через две недели, по грантам поищу актуальную информацию и пришлю.
— Хорошо. Спасибо, Арина Петровна. До свидания!
— До встречи!

Следующий звонок был Еве:

— Ева, добрый день. Скажи, пожалуйста, ты начала писать статью?
— Здравствуйте, Арина Петровна! Нет, еще не начала.
— Почему? А тему выбрала?
— Сессия же началась. Тему нет, еще не думала.
— А что мешало с выбором?
— Нет опыта, нехватка времени.
— Со временем всегда трудно, а с опытом мы тебе поможем. У тебя есть какой-то собственный дедлайн?
— Да, конец февраля.
— Ого, это много.
— Знаю, но в приоритете еще другая работа, мне нужны деньги, чтобы снять квартиру, в общежитии невозможно сосредоточиться.
— Для тебя как для студентки доступно много возможностей получения стипендий, например повышенная или именная, а ты уже учишься на отлично, так что все шансы.
— Хорошо, Арина Петровна, поняла, буду стараться!
— Пришлешь тогда тему до конца января?
— Обязательно, спасибо!
— И тебе спасибо. До связи!

Затем Арина Петровна позвонила Михаилу по другому вопросу, но также спросила про исследования:

— Миша, а почему ты не пишешь статьи?
— Да у меня вообще большие проблемы с этим. Я вроде все понимаю, но, когда сажусь писать, текст не складывается.
— Давай мы тебя в наш научный кружок отправим?
— А можно попозже? У меня не приняли курсовую, надо переписывать.
— Точно отправим, там тебя всему научат. Но хорошо, попозже.
— Спасибо, Арина Петровна.
— Не за что. До свидания!

Последний звонок был адресован Алине:

— Алина, привет! Вы с Иваном дописываете статью?
— Привет! Если честно, даже не открывали.
— А почему?
— У нас еще другая работа есть всегда, пока что некогда взяться.
— Так у всех нас, но надо собраться, а то сроки подачи закончатся.
— Я знаю, но мне надо, чтобы кто-то про это напоминал.
— Напиши сейчас Ивану, попроси, чтобы прислал по пунктам, что надо дописать.
— Хорошо! Уже пишу.

— Спасибо! А я через неделю вам напомню двоим.
— И тебе спасибо! Пока!

По прошествии еще двух недель, несмотря на полученные обещания прислать какие-то результаты, статус работы ни у кого не изменился. Публикации в научных журналах есть только у руководителя и куратора проекта.

Используя знания, полученные в рамках курса «Организационное поведение», предложите план по повышению интереса сотрудников к научной деятельности, публикации ее результатов в журналах и участию в научных конференциях. Как сделать так, чтобы сотрудники проактивно занимались исследованиями, а не только по запросу руководства?

1. Сформулируйте рекомендации, учитывающие три уровня организационного поведения: личностный, групповой и организационный. Пожалуйста, аргументируйте свои рекомендации с точки зрения теории (укажите, на результатах каких исследований и на каких моделях вы основываетесь). Опишите в рамках каждого уровня ожидаемые результаты, к которым могут привести предложенные рекомендации.
2. Выделите сложности и сопротивления, с которыми можно столкнуться при внедрении рекомендаций на каждом уровне.
3. Предложите план по преодолению сопротивлений.

Учебный кейс «Дорогая газировка»

Предметная область: предпринимательство, франчайзинг

Отрасль: общественное питание

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Цели обучения: Кейс предназначен для разбора на дисциплинах по обучению предпринимательству, принятию управленческих решений.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Маргаритой Шаховой.**

Крупная сеть общественного питания «ВкусБургер» (фастфуд), развивающаяся по франчайзингу на всей территории России, получила письмо от нескольких своих франчайзи. Они утверждают, что навязанные им по договору коммерческой концессии условия, а именно закупочные цены на напитки, невыгодны по сравнению с ценами других операторов фастфуда.

В письме франчайзи требуют устранения «ценовой дискриминации» при закупках продукции «Пеппи» (газированные напитки), а также просят компенсировать им недополученную прибыль. С этого момента и до тех пор, пока проблема не будет полностью решена, они замораживают выплату роялти и прочие платежи, прекращают отправлять еженедельный отчет об инвентаризации и продажах и не допустят в свои точки представителей франчайзера.

Один из франчайзи рассказал, что в их руки попали накладные на поставку газированных напитков «Пеппи» в другие сети; сравнив их с собственными, они обнаружили, что работают по завышенным ценам. Например, газированная вода «Оранж» от «Пеппи» отпускались компании «ВкусБургер» примерно втрое дороже, чем конкуренту — компании «СмакБургер».

Не закупать продукцию «Пеппи» франчайзинговые точки «ВкусБургер» не могут, так как этот производитель — стратегический партнер франчайзера. Компания «ВкусБургер» гарантирует своему поставщику, что ее рестораны будут выступать рекламной площадкой для его продукции. Взамен поставщик обязуется отпускать продукцию по лучшей

цене либо по цене не выше, чем для своих крупнейших партнеров на том же рынке.

1. Правильно ли сделали франчайзи сети «ВкусБургер», прекратив выплачивать роялти франчайзеру в сложившейся ситуации?
2. Как необходимо реагировать франчайзеру на претензии франчайзи по поводу «ценовой дискриминации» со стороны поставщиков и ее компенсации?
3. Какие действия должен предпринять франчайзер в ответ на отказ франчайзи платить роялти в сложившейся ситуации?

Приложение к кейсу «Дорогая газировка». Решение кейса

1. Нет. Они не имеют право прекращать платить роялти самовольно, поскольку субфранчайзи не могут расторгнуть договор в одностороннем порядке, пока не истечет срок действия договора. В случае если они считают, что их права ущемлены, они должны отправить официальное письмо генеральному франчайзи с претензией, далее, в случае невозможности урегулировать данный конфликт в досудебном порядке, – обратиться в суд. В противном случае они рискуют проиграть судебные разбирательства с генеральным франчайзи.
2. Генеральному франчайзи необходимо прислушаться к субфранчайзи и устранить данную ситуацию с ценовой дискриминацией своих субфранчайзи со стороны поставщиков. Поставщик обязан отпускать свою продукцию компании «ВкусБургер» по ценам, как минимум не выше, чем те, по которым поставщик отпускает продукцию другим конкурентам в отрасли. Следовательно, после переговоров поставщик пошел бы на снижение цен на свою продукцию. В качестве компенсации могла бы выступить большая скидка на приобретение своей продукции со стороны субфранчайзи.
3. Генеральному субфранчайзи необходимо готовить документы и обращаться в суд с иском о невыполнении со стороны субфранчайзи условий заключенного договора и компенсации убытков, которые компания понесла от ненадлежащего исполнения контрагентами своих контрактных обязательств.

Учебный кейс «Целесообразность применения конверсионного франчайзинга для действующего бизнеса»

Предметная область: предпринимательство, франчайзинг, принятие управленческих решений, стратегический менеджмент

Отрасль: развивающие центры для детей

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Цели обучения: Кейс предназначен для разбора на дисциплинах по обучению предпринимательству, принятию управленческих решений.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Маргаритой Шаховой.

В городе Нижний Тагил (Уральский федеральный округ) предприниматель самостоятельно открыл детский развивающий центр. Центр работает 18 месяцев, только подошел к моменту окупаемости, среднемесячная выручка составляет 240 000 руб., чем предприниматель не очень доволен. В поисках решения для своего бизнеса в каталогах франшиз он нашел предложения покупки франшиз в его сфере бизнеса: «Крошка Ну» и «БебиСмол».

Обе сети предлагали формат конверсионного франчайзинга, который предполагает, что действующий в той же рыночной нише бизнес переходит под зонтичный сетевой бренд, меняя дизайн и вывеску под единые стандарты сети и получая полный набор франчайзинговых опций, в том числе обучение персонала, централизованные рекламные акции, репутацию бренда и т.д. Обе сети пообещали нашему предпринимателю увеличение выручки в 2 раза в случае вступления в их сеть.

«БебиСмол» – сеть, которая имеет 50 детских центров по всей России. Чтобы присоединиться к франчайзинговой сети по программе конверсионного франчайзинга, предприниматель должен заплатить первоначальный взнос в размере 300 000 руб. и в дальнейшем выплачивать ежемесячные роялти – 3% от выручки детского центра.

«Крошка Ну» – сеть, у которой 30 детских центров, все они находятся в Уральском федеральном округе. Программа конверсионного франчай-

зинга предполагает выплату первоначального взноса в размере 50 000 руб. и дальнейшие роялти – 5% от выручки детского центра.

Все прочие условия (качество франшизы, объем поддержки франчайзи, менеджмент, программы обучения) у этих двух сетей равны. Ни одна из сетей пока не представлена в Нижнем Тагиле.

1. Оцените оба предложения с точки зрения стратегии развития детского центра нашего предпринимателя, принимая во внимание финансовый и географический факторы.
2. Определите целесообразность применения конверсионного франчайзинга в данном случае.
3. Если этот формат оправдан, какую сеть стоит выбрать нашему предпринимателю?

Учебный кейс
«Проблема в работе франчайзинговой компании»

Предметная область: предпринимательство, франчайзинг, принятие управленческих решений

Отрасль: общественное питание

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Цели обучения: Кейс предназначен для разбора на дисциплинах по обучению предпринимательству, принятию управленческих решений.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Маргаритой Шаховой.

На основании договора коммерческой концессии Пользователь (франчайзи) осуществляет деятельность предприятия общественного питания под брендом «Шоколадный». Учредителями Пользователя являются два физических лица (далее Учредитель 1 и Учредитель 2). По условиям договора Пользователь обладает эксклюзивным правом использования бренда на данной территории (в городе N – численность населения 650 000 человек).

По условиям договора у Правообладателя (франчайзера) есть право на одностороннее внесудебное расторжение (отказ от договора) при нарушении Пользователем условия об открытии 3 предприятий общественного питания по договору в течение первых 4 лет сотрудничества. Условие об открытии 3 объектов нарушено Пользователем. В течение 6 лет работы Пользователю удалось открыть только 2 объекта. Оба объекта работают с хорошими финансовыми показателями.

Учредитель 1 в течение всего периода сотрудничества более активно участвовал в развитии бизнеса, чем Учредитель 2. В какой-то момент Учредитель 1 принимает решение о переезде в другую страну. Так как он планирует жить в другой стране, то контролировать бизнес и вести операционную деятельность у него не будет возможности. В связи с этим Учредитель 1 предложил Учредителю 2 купить его долю.

Учредитель 2 отказывается покупать долю, так как все это время мало был погружен в бизнес-процессы компании и в будущем не хочет уде-

лять этому больше внимания. Кроме того, отказом от сделки Учредитель 2 пытается удержать Учредителя 1 в бизнесе, понимая его ценность не только как инвестора, но и как управленца.

Через полгода переговоров и разбирательств ситуация зашла в тупик. Учредитель 1 переехал и практически перестал заниматься бизнесом. Как следствие, один из объектов пришлось закрыть.

После закрытия одного из объектов Учредитель 1 предложил Учредителю 2 продать бизнес третьим лицам. Учредитель 2 отказался от предложения. Одним из мотивов для отказа было желание сохранить свое влияние на объект общепита, поскольку он расположен в торговом центре, принадлежащем Учредителю 2 на праве собственности, и очень важен для поддержания трафика клиентов для соседних объектов, торгующих товарами народного потребления.

Как поступить Правообладателю (владельцу бренда) в сложившейся ситуации в целях: (1) минимизации репутационных рисков и финансовых потерь Правообладателя; (2) обеспечения требуемых стандартов обслуживания в работающей франчайзинговой точке общепита; (3) долгосрочного обеспечения стабильного развития бренда «Шоколадный»?

Учебный кейс «Принятие управленческих решений в автомобильной отрасли»

Предметная область: принятие управленческих решений

Отрасль: автомобильная отрасль

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателями кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Людмилой Михайловой** и **Ириной Сусловой.**

Вы управляющий крупной автомобильной компании. Рынок автомобилей в вашей стране – очень конкурентный, а продажи падают. Вы недавно выпустили машину новой модели: машина инновационная, дешевая и популярная, но, к сожалению, не вполне безопасная. Если врезаться в нее сзади, бензобак взрывается (краш-тесты это выявили). Как результат, возможны сильные ожоги, смерть.

Вам нужно принять решение, что делать с машиной.

У вас всего два варианта: ничего не делать и платить по исковым заявлениям или же усовершенствовать конструкцию бензобака у всех выпущенных машин.

Вариант 1: платить по искам

С учетом имеющейся статистики ваши специалисты прогнозируют, что 160 человек сгорят заживо, 160 человек получат сильные ожоги, 2150 машин сгорят. В плане компенсации через суды ожидается, что компания выплатит 2 000 000 долл. за каждую смерть, 650 000 долл. за каждый сильный ожог, 7000 долл. за каждую сгоревшую машину.

Вариант 2: переоборудовать конструкцию бензобака

Вы уже произвели и выпустили на рынок 12,6 млн автомобилей этой модели. Замена бензобака будет стоить 115 долл. на автомобиль.

1. Выберите один из двух предложенных вариантов и аргументируйте свой выбор.
2. Что, с вашей точки зрения, является критерием «хорошего» решения?
3. Как вы думаете, возможно ли повторение такой ситуации в XXI в.?
4. Можете ли вы назвать примеры, когда люди становились жертвами небезопасных автомобилей? Если да, то что это за компании и как они реагировали на появление жертв?
5. На основе данных из открытых источников[1] заполните предложенную ниже таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Кейсы небезопасных автомобилей

Компания	Годы	Страна	Что случилось	Последствия для компании

6. Если бы вы руководили крупной автомобильной компанией, какие бы меры вы предприняли, чтобы не допустить подобных ситуаций, и как бы реагировали в случае обнаружения проблем с безопасностью автомобиля вашей компании?

Приложение к кейсу «Принятие управленческих решений в автомобильной отрасли». Исторический контекст[2]

В основе кейса – реальная история, произошедшая с автомобилем Ford Pinto, вышедшем на американский рынок в 1970 г. Конструктивный не-

[1] Для заполнения таблицы воспользуйтесь также предложенными источниками, URL: https://youtu.be/IlRGcwr3Apg, https://car.ru/news/automobili/55289-avtomobili-dvigateli-kotoryih-mogut-samovosplamenitsya/, https://habr.com/ru/news/458152/

[2] Подготовлено на основе публикации: URL: https://businessrevisor.ru/2019/03/ford-pinto-case/

достаток популярного компакта Ford Pinto заключался в том, что даже несильный удар в заднюю часть кузова мог сместить заливную горловину бензобака,что стало причиной сразу нескольких трагических происшествий.

В то время американский рынок малолитражных автомобилей активно завоевывал Volkswagen, и задачей американского руководства Ford было любой ценой выиграть гонку, даже, как потом выяснилось, ценой жизней пассажиров автомобилей.

При этом трагическая история Ford Pinto – это не история сбоя системы безопасности. 40 краш-тестов были негативными и показали небезопасность автомобиля.

Компанией Ford в то время управлял Ли Якокка, и именно он принял судьбоносное решение выпустить машину на рынок в том виде, в котором она была изначально создана, несмотря на неизбежные жертвы, посчитав, что платить по искам будет выгоднее, чем переоборудовать готовые машины. Более того, именно он настоял на сокращении времени вывода автомобиля на рынок и изменении производственного процесса. По его указанию, время вывода автомобиля на рынок было сокращено с 43 до 25 месяцев за счет одновременного проведения краштестов и переналадки линий. Поэтому к тому моменту, как небезопасность автомобиля стала известной, завод уже был полностью настроен под его производство.

Небезопасные автомобили вышли на рынок. 500 человек погибли. Общественность потребовала призвать руководство компании к ответу. Ли Якокка выступил с официальной речью, которая вошла в историю как Pinto memo. Он официально заявил, что безопасность клиентов не является приоритетом компании. В итоге общественный резонанс достиг такого накала, что американское правительство настояло на отзыве автомобиля в 1978 г. Ли Якокка был уволен, а репутация компании Ford на тот момент сильно испорчена. Это показательный пример, как неверное управленческое решение может стоить многим людям жизней, а компании – многомиллионных потерь.

Учебный кейс «От Starbucks к Stars Coffee: ребрендинг и территориальное развитие»

Предметная область: основы предпринимательства, маркетинг и продвижение

Отрасль: ресторанный бизнес

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Людмилой Михайловой.**

В 2022 г. после ухода компании Starbucks из России ее активы были проданы Тимуру Юнусову, более известному как рэпер Тимати, ресторатору Антону Пинскому и холдинговой компании «Синдика» во главе с Арсеном Каноковым. «Звездный» состав инвесторов выбрал для новой-старой сети «звездное название», Stars Coffee, а также в кратчайшие сроки провел ребрендинг. Скорость данного ребрендинга поражает: в июле активы были выкуплены партнерами, а уже в августе 2022 г. открылась первая точка.

1. На основе данных из открытых источников, а также личного опыта ответьте на следующие вопросы и сформулируйте особенности ребрендинга по следующим критериям (что изменилось, что осталось прежним)[1]: (1) название, (2) внешнее оформление точки, (3) интерьер, (4) основное меню напитков, (5) дополнительные позиции меню (еда, продукция), (6) программы лояльности, способы продвижения, (7) ценовая политика.

[1] В качестве дополнительных источников воспользуйтесь информацией по ссылкам, URL: https://vc.ru/marketing/523273-rebrending-starbucks-bucks-ushel-a-stars-ostalis, https://stars-coffee.ru/, https://www.forbes.ru/biznes/473131-timati-ob-avil-o-smene-vladel-ca-kofeen-starbucks-v-rossii

2. Что, на ваш взгляд, позволило компании осуществить ребрендинг в кратчайшие сроки?
3. Как бы вы оценили результаты данного ребрендинга? Как вы считаете, стала ли сеть в России более или менее популярной? Подкрепите свой ответ данными из источников.
4. Starbucks в России не развивался по франчайзингу. С приходом Stars Coffee изменилась и территориальная стратегия расширения сети – компания упаковала франшизу. На основе данных с официального сайта компании[1] определите, каковы финансовые условия покупки франшизы Stars Coffee: (1) предполагаемая сумма инвестиций, (2) паушальный взнос (единоразовый платеж), (3) роялти (ежемесячный платеж), (4) дополнительные сборы (рекламный, маркетинговый).
5. Сравните данные условия с условиями покупки франшиз других кофейных брендов, например «Шоколадницы»[2]. Какая из франшиз дороже? Сравните отдельные элементы – паушальный взнос, роялти, дополнительные платежи.
6. Как вы думаете, чем обусловлена разница в стоимости франшиз?
7. Какую бы из 2 франшиз вы выбрали и почему?
8. Какие требования предъявляет компания к франчайзи (приобретателям франшизы)?
9. Какие форматы для открытия точки по франшизе предлагает компания?
10. Какие преимущества обозначает у себя на сайте компания Stars Coffee для своих франчайзи?
11. При наличии достаточных средств могли бы вы стать франчайзи Stars Coffee? Как вы думаете, какие преимущества продажи франшизы для компании Stars Coffee?
12. Какие риски несет для компании решение о запуске франшизы на территории России?

---

1 URL: https://stars-coffee.ru/franchise

2 URL: https://shoko.ru/franchising/

Учебный кейс «В поисках партнера»

Предметная область: менеджмент, организационное поведение, управление персоналом, основы предпринимательства, общий менеджмент, развитие эмоционального интеллекта, коммуникативные навыки

Инструментальные средства: Пирамида Минто, Матрица приоритетов

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Цели обучения: Научиться осознанно принимать решения о вступлении в партнерские взаимоотношения, знать критерии и подходы к выбору эффективного бизнес-партнера, рассматривать возможные решения в этой области и оценивать их последствия. Кейс предназначен для разбора на дисциплинах по общему менеджменту, организационному поведению, предпринимательству, развитию эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Араксей Миракян,** преподавателем кафедры экономики инноваций **Фаридой Федоровой.**

Петров Игорь Иванович на протяжении 6 лет был единоличным владельцем небольшого рекламного агентства, предоставляющего услуги по офлайн-продвижению товаров для B2B клиентов, а также специализирующегося на проектировании и производстве рекламных продуктов (стендов, буклетов и др.). В 2020 г., в разгар COVID-19, потеряв много клиентов и испытывая трудности по организации работы сотрудников в дистанционном формате, он принял решение закрыть свой бизнес. На это решение также повлияла и накопившаяся усталость от работы – фактически в режиме 24/7, как говорится, «без выходных и проходных».

Пребывание Петрова И. И. в режиме «дауншифтинга» заканчивалось.

Поначалу это состояние его очень радовало. Но очень скоро его активное нутро проснулось и стало требовать от него полезной деятельности. К тому же и финансовые ресурсы, как оказалось, имеют свойство быстро таять. Поступали заманчивые предложения о работе в качестве наемного сотрудника. Но быть под чьим-то началом ему было уже некомфортно, даже с психологической точки зрения.

Петров решил вернуться в рекламный бизнес, который к 2023 г. существенно вырос. Рынок интернет-рекламы за 9 месяцев 2023 г. составил

уже 400 млрд руб.[1], не менее перспективным направлением оставалась и наружная реклама. Он понимал, что на рынке очень высокая конкуренция, а клиенты и сотрудники, с которыми он работал, уже давно взаимодействуют с другими агентствами и фирмами.

Риски возвращения в этот бизнес были высоки, и хотелось вести дела уже не в качестве единоличного владельца, а в партнерстве с надежным компаньоном, с которым можно было бы разделить все возможные риски. В своих раздумьях он часто вспоминал слова своего любимого преподавателя в университете: «В бизнесе главное – это надежный партнер». Преимущества партнерского взаимодействия в бизнесе были приведены и во многих публикациях. Больше всего его вдохновили результаты зарубежного исследования, опубликованные в книге Али Тамасеба «Super Founders: What Data Reveals About Billion-Dollar Startups». В нем говорилось, что более 80% американских компаний, достигших рыночной стоимости в 1 млрд долл., в среднем имели двух-трех основателей[2].

Были и другие научные исследования, подтверждающие положительную роль партнерства. Например, проанализировав выборку из 2000 компаний, исследователи Центра изучения предпринимательства Университета Маркетта классифицировали самые успешные из них как «компании, демонстрирующие гиперрост», а те, что занимают нижние строчки рейтинга, – как «компании, у которых замедленный рост»[3]. Лишь 6% компаний из первой категории были основаны предпринимателями в одиночку. В 94% случаев у этих компаний имелось два и более основателей. Разительный контраст: предприниматели-одиночки основали почти половину компаний с замедленным ростом.

Тем не менее, Игорь Иванович продолжал сомневаться в своих способностях к партнерству. Он привык к единоличному формату ведения бизнеса. Привык контролировать все процессы. Привык самостоятельно принимать управленческие решения. Но предшествующий опыт показал и его слабые места. Имея экономическое и управленческое образование, Петров успешно справлялся с этой стороной деятельности своей бывшей фирмы. А вот компетенций в области рекламного дизайна ему явно

---

1 Стогова Е. (2023). Рынок белой интернет-рекламы превысил ⊠400 млрд: это первая оценка рынка по новым правилам учета. РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/29/11/2023/6565f56b9a7947bf788b688e?from=copy

2 Tamaseb A. (2021). Super Founders: What Data Reveals About Billion-Dollar Startups, NY: PublicAffairs, p. 320.

3 Гейдж Д. (2012). Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе. М.: Сколково.

не хватало, и он решил, что партнера надо искать в этой профессиональной области.

О профессиональных компетенциях будущего партнера у Петрова сложилось четкое представление. То, что он не будет вести бизнес с родственниками и друзьями, тоже было решено. Но он пока не понимал, какие полезные для эффективного взаимодействия личностные черты должны присутствовать у его будущего партнера. Он решил обратиться за помощью к современным технологиям. Используя ChatGPT, он сформулировал вопрос про поиск партнера по бизнесу (табл. 1).

Однако ответ не устроил Петрова И. И., он содержал правильные, но слишком обобщенные положения. Ему же требовались практические рекомендации по характеристикам партнера, с которым он смог бы построить эффективное и непротиворечивое партнерство.

Игорь Иванович посетил специальный мастер-класс по использованию искусственного интеллекта. Там ему рассказали, что при формировании запроса (или промта) требуется более детальная формулировка вопроса. Тогда, он погрузился в понимание «Я-концепции» и прошел несколько психологических тестов на выявление своих типологических характеристик. Это позволило ему подготовить новый запрос и загрузить в чат (табл. 1).

Таблица 1

Запросы в ChatGPT

ЗАПРОС: Как правильно подобрать партнера по бизнесу?
Подбор партнера по бизнесу – это серьезный процесс, который требует внимательного и основательного подхода. Вот несколько шагов, которые могут помочь вам правильно подобрать партнера:

1. Определите свои цели и ценности: прежде чем искать партнера, определитесь с тем, что вы хотите достичь и какие ценности для вас важны в бизнесе. Убедитесь, что потенциальный партнер разделяет ваши цели и ценности.
2. Определите нужные навыки и качества: подумайте о том, какими навыками и качествами должен обладать ваш партнер для успешного ведения бизнеса. Например, это могут быть финансовая грамотность, коммуникативные навыки, технические знания и т.д.
3. Ищите в нужных кругах: используйте свои профессиональные контакты, сети социальных медиа, мероприятия и бизнес-сообщества для поиска потенциальных партнеров. Обратитесь к коллегам, которые могут порекомендовать вам подходящих кандидатов.
4. Проводите собеседования и обсуждения: после того как вы нашли потенциальных кандидатов, проведите с ними встречи или собеседования, чтобы обсудить ваши и их ожидания, опыт и навыки, а также убедиться в том, что у вас «хорошая химия».

5. Проверьте прошлый опыт и репутацию: проведите дополнительное исследование о потенциальном партнере, включая его прошлый опыт работы, деловую репутацию и рекомендации. Убедитесь, что в прошлом у него не было проблемных ситуаций, которые могут негативно сказаться на вашем бизнесе.
6. Заключите партнерское соглашение: после того как вы выбрали подходящего партнера, заключите партнерское соглашение, в котором четко определите обязанности, права и ответственность каждого партнера, а также условия разрешения возможных конфликтов.
7. Поддерживайте открытую коммуникацию: важно поддерживать открытую и прозрачную коммуникацию с вашим партнером на протяжении всего сотрудничества, чтобы решать проблемы и достигать общих целей.

И помните, что выбор партнера – это важное решение, поэтому не торопитесь и не бойтесь задавать вопросы и проводить необходимые проверки, чтобы удостовериться в правильности своего выбора.

НОВЫЙ ЗАПРОС: Я ищу партнера по бизнесу. По результатам моего тестирования получены следующие результаты: по командным ролям М. Белбина я «председатель», по ролям И. Адизиса я «предприниматель», по тесту Майерс-Бриггс я «ESTJ» – экстраверт, сенсорик, мыслящий, решающий. Какой партнер мне подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе?

Исходя из ваших результатов, вы ищете партнера, который будет эффективно взаимодействовать с вами в бизнесе. Учитывая, что вы являетесь «председателем» по командным ролям М. Белбина, «предпринимателем» по ролям И. Адизиса и обладаете типом личности «ESTJ» по тесту Майерс-Бриггс, вам следует учесть следующие аспекты при поиске подходящего партнера:

1. Комплементарность ролей: идеальный партнер может занять роль, которая дополняет ваши сильные стороны. Для вас как «председателя» партнер с навыками в области организации и управления может быть ценным дополнением.
2. Коллективная способность к риску: учитывая вашу роль «предпринимателя» и вашу склонность к принятию решений, вам может потребоваться партнер, который также готов рисковать и принимать быстрые решения. Он должен иметь высокую степень уверенности, чтобы поддерживать вашу способность к принятию решений.
3. Коммуникация: как «экстраверту» вам важно иметь партнера, который хорошо коммуницирует и открыт для обсуждения стратегий и идей. Хорошая коммуникация обеспечит понимание и согласованность ваших целей и действий.
4. Общие ценности и цели: будьте внимательны к тому, чтобы ваш партнер в бизнесе разделял ваши ценности и цели, чтобы избежать разногласий и конфликтов в будущем.
5. Совместимость личностей: в конечном счете важно, чтобы вы и ваш партнер были совместимыми в целом. Личностные различия могут быть преимуществом, но слишком большие разногласия могут привести к непродуктивности и напряженности.

Помните, что выбор партнера зависит от конкретной ситуации и бизнес-потребностей. Рекомендуется провести более подробный анализ потенциальных партнеров, чтобы убедиться, что их навыки, характеристики личности и цели соответствуют вашим.

Источник: ChatGPT.

1. Прочитайте описание ситуации и проанализируйте качество рекомендаций искусственного интеллекта. Опираясь на информацию, представленную в практической ситуации, и материалы в открытом доступе (книги, статьи про развитие бизнес-партнерства), опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя в рекламном бизнесе и смоделируйте потенциального партнера для Петрова И. И.
2. Выполните одно из заданий на выбор:

2.1. Опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя *в IT-бизнесе*. Смоделируйте профиль партнера, который подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе.

2.2. Опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя *в ресторанном бизнесе*. Смоделируйте профиль партнера, который подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе.

2.3. Опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя *в строительном бизнесе*. Смоделируйте профиль партнера, который подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе.

2.4. Опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя *в ювелирном бизнесе*. Смоделируйте профиль партнера, который подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе.

2.5. Опишите индивидуальные характеристики типичного предпринимателя *в туристическом бизнесе*. Смоделируйте профиль партнера, который подходит для эффективного взаимодействия в бизнесе.

Рекомендации для организации работы и подготовки задания

Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для преподавателя):

1. Выделите время на прочтение практической ситуации и индивидуальную работу (7–10 мин).
2. Разделите участников на мини-группы (по 3–5 человек).
3. Выделите время на работу в мини-группах и подготовку ответа на задание (30–35 мин).

4. Выделите время на выступление с устным ответом (3–5 мин на выступление каждой группе); подготовка презентации остается на усмотрение группы.
5. Обсудите выступления членов группы, ответьте на вопросы (3–5 мин).
6. Дайте обратную связь по результатам всех выступлений (5 мин).

Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для студентов):

1. Ознакомьтесь с текстом практической ситуации и заданиями (3–5 мин).
2. После прочтения материалов индивидуально ответьте на вопросы задания 1 и сформулируйте собственную позицию (5 мин).
3. Обсудите ответы в мини-группах и подготовьте групповое решение/ответ по заданиям 1 и 2 (30–35 мин).
4. Подготовьте устное выступление с ответом (возможный формат – презентация на компьютере, доске флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы (5 мин).
5. Участвуйте в обсуждении дополнительных вопросов, задавайте вопросы другим группам.

Учебный кейс
«Пришло время сменить генерального директора»

Предметная область: менеджмент, организационное поведение, принятие управленческих решений, управление персоналом, общий менеджмент

Отрасль: IT-компания

Инструментальные средства: Problem Statement Worksheet, Decision Matrix, Decision Tree, Пирамида Минто

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 10–30 минут

Цели обучения: Научиться определять управленческую проблему, причины ее возникновения, предлагать возможные решения и оценивать риски. Кейс предназначен для разбора на дисциплинах по общему менеджменту, организационному поведению, управлению персоналом и принятию управленческих решений.

Кейс подготовлен преподавателем кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Араксей Миракян.**

На протяжении последних десяти лет крупнейшая международная IT-компания «Космос»[1] показывает существенный рост позиций на российском рынке. Компания занимается системной интеграцией, разработкой заказного ПО для промышленных предприятий и консалтингом. В табл. 1 представлены темпы роста прибыли компании (в процентном выражении по отношению к прошлому периоду).

Таблица 1

Динамика изменения прибыли, 2002–2023 гг.

ГОД	ТЕМП РОСТА	ГОД	ТЕМП РОСТА
2002	–	**2013**	2,16%
2003	–2,56%	**2014**	4,01%
2004	–3,01%	**2015**	6,78%

[1] Материалы иллюстрируют реальный пример из бизнеса, однако по согласованию с руководством организации название компании видоизменено.

Окончание табл. 1

ГОД	ТЕМП РОСТА	ГОД	ТЕМП РОСТА
2005	–1,22%	**2016**	7,96%
2006	–1,03%	**2017**	8,71%
2007	–0,76%	**2018**	9,09%
2008	0,32%	**2019**	9,71%
2009	1,03%	**2020**	10,12%
2010	0,14%	**2021**	11,82%
2011	0,41%	**2022**	12,23%
2012	1,38%	**2023**	14,97%

Источник: составлено на основе данных компании «Космос».

Рассуждая о многолетнем успехе «Космоса», основатели вспоминали разные факты и события. Ниже представлены основные выжимки из разговора.

1. «Много классных специалистов из технической ветки сделали переход в управленческую. Они понимали всю операционку, все нюансы».
2. «Несмотря на дефицит квалифицированных кадров на рынке, мы растили собственных. Мы активно работали с техническими вузами».
3. «Пожалуй, драйвером было то, что мы никогда не считали себя лучшими в своем деле. Мы учились, и наши команды учились. Мы смотрели вперед, но всегда улучшали текущие процессы».
4. «Как-то один из ключевых партнеров отказался продолжать сотрудничество с нашей компанией. Мы были в истерике, потому что работа с ним обеспечивала около 30% нашей выручки, причем сразу по двум направлениям бизнеса. Мы рискнули провести прямой разговор, чтобы выяснить причины такого решения. После этого мы уволили генерального директора и провели масштабную реструктуризацию. Штат компании сократился практически на 25%, а мы стали работать быстрее и эффективнее».
5. «Мы вышли на рынок СНГ тогда, когда все говорили, что сейчас кризис, вообще не самое лучшее время. Готовы ли мы были потерять инвестиции в случае провала? Не поверите, но мы думали, что провала не избежать! Мы рискнули, мы и команда очень хотели попробовать нечто новое».

6. «У наших разработчиков есть свои пет-проекты[1], и мы разрешаем, чтобы они вели работу над ними в рамках своего рабочего времени, но не в ущерб основной деятельности. Некоторые из таких проектов перерастали в реальные решения в рамках направления заказного ПО для промышленных предприятий. У нас есть правило: такие проекты являются одновременно собственностью компании и разработчика».
7. «Мы активно вовлекаемся в деятельность, связанную с импортозамещением известных зарубежных продуктовых решений. Нам удалось как повысить уровень своих разработок, так и запустить совместную работу с другими игроками, чтобы воссоздать аналоги для наших общих клиентов на рынке. Стратегическое сотрудничество – вот еще один ключ к успеху!»
8. «Мы проводили обучение IT-специалистов для одной из конкурирующих компаний. А как иначе, когда на рынке большой дефицит кадров! Мы это делали практически безвозмездно. Почему? Нам хочется, чтобы на рынке были качественные решения».
9. «Мы гибкие и поворотливые. Всегда стараемся превзойти ожидания клиентов. Иногда идем на эти шаги в ущерб заработку. Но в итоге приобретаем долгосрочные и лояльные связи, которые перерастают из рабочих в дружеские».
10. «Мы чуть не разорились в начале пути, но мы не остановились! Перед нами стоял выбор – сократить издержки, снизив качество решений, или работать в минус, сохраняя высокие стандарты. Мы выбрали второе. Не задумываясь! Сегодня мы проповедуем индивидуальный подход к каждому заказчику, предлагая разные решения. Но до сих пор соблюдая простой принцип – не в ущерб качеству».

С 2002 по 2023 г. в «Космосе» сменилось три генеральных директора. Последний раз – в 2014 г. Тогда основатели компании уволили Ивана Добрынина, предложив на эту должность Максима Удальцова. Новый директор вывел компанию на новый уровень, он автоматизировал все ключевые бизнес-процессы, вырастил сильную техническую и управленческую команды.

На одной из важных стратегических сессий основатели объявили Максиму благодарность за успешное развитие бизнеса. Они гордятся своим

---

[1] Pet-проект или пет-проект – небольшой личный «проект-любимчик» сотрудника для собственного удовольствия и развития (обучения), который создается в свободное от основной работы время.

выбором, считают Максима незаменимым и первоклассным управленцем. Компания продолжает демонстрировать положительный рост.

Спустя полгода было принято решение о расширении горизонтов компании «Космос». В течение следующих двух лет планируется выход на рынок Латинской Америки. Максим запросил открытие ставки на новую позицию, объяснив потребность в топ-менеджере, решающем операционные проблемы. Удальцову требовалась помощь, пока он сконцентрирован на стратегических вопросах. Это решение не было реализовано, поскольку бюджет и ставки были спланированы полгода назад под ранее согласованные бизнес-цели.

В ходе подготовки работы по выходу на новый зарубежный рынок Максим Удальцов пришел на очередную стратегическую встречу к основателям с контроффером и просит повышения. Пришло время сменить генерального директора?[1]

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Космос». Подготовьте ответ на следующие вопросы:

1. В чем заключается управленческая проблема?
2. Какие причины привели к возникновению проблемы?
3. Подготовьте ответ на вопрос, как бы вы поступили в сложившейся ситуации с Максимом Удальцовым.
4. Обсудите в группе ответы на вопросы 1–3 и возможные решения, подготовьте развернутое объяснение. Взвесьте все за и против.

Рекомендации для организации работы и подготовки задания

Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для преподавателя):

1. Выделите время на прочтение практической ситуации и индивидуальную работу (8–12 мин).
2. Разделите участников на мини-группы (по 3–5 человек).
3. Выделите время на работу в мини-группах и подготовку ответа на задание (25–30 мин).

[1] Основатели компании «Космос» жалеют, что не вмешались в решение бюджетной комиссии и не одобрили ставку для открытия новой позиции внутри компании. Они не понимают, соглашаться ли на условия Максима Удальцова.

4. Выделите время на выступление с устным ответом (3–5 мин на выступление каждой группе); подготовка презентации остается на усмотрение группы.
5. Обсудите выступления членов группы, ответьте на вопросы (3–5 мин).
6. Дайте обратную связь по результатам всех выступлений (5 мин).

Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для студентов):

1. Ознакомьтесь с текстом практической ситуации и вопросами для обсуждения в рамках индивидуального этапа (3–5 мин).
2. После прочтения материалов индивидуально ответьте на вопросы задания и сформулируйте собственную позицию (5–7 мин).
3. Обсудите ответы в мини-группах и подготовьте групповое решение/ответ (25 мин).
4. Подготовьте устное выступление с ответом (возможный формат – презентация на компьютере, доске флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы (3–5 мин).
5. Участвуйте в обсуждении дополнительных вопросов, задавайте вопросы другим группам.

Учебный кейс «Мы хотим вас услышать!»

Время действия: 2023–2024 гг.

Место действия: Россия

Предметная область: менеджмент, организационное поведение, принятие управленческих решений, управление персоналом, общий менеджмент

Отрасль: образование

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателями кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
Светланой Щелоковой, Дмитрием Кузиным.

В Университете ААА, как и в других университетах, администрация каждый год проводит анкетирование студентов для оценки курсов и преподавателей, с которыми обучающиеся столкнулись в течение семестра.

Студенты Университета ААА не горят желанием проходить анкетирование: к сожалению, они не понимают, на что влияют их ответы, не видят, какие решения принимает администрация по результатам анкетирования, поэтому ощущают, что это бесполезно. А еще студенты боятся, что анкетирование не анонимно, так как некоторые преподаватели (которые получали негативные отзывы о проведенных занятиях), иногда пытались запугать студентов и говорили, что «знают, кто и что про них пишет». Несмотря на то что узнать преподаватели это никак не могли, студенты все равно переживали и не доверяли существующей системе.

Система анкетирования в Университете ААА существовала формально, на нее тратили время и деньги, но реально она не помогала ни администрации, ни студентам. Это был замкнутый круг: студенты не хотели проходить анкетирование, потому что не понимали, зачем им тратить на это время, а администрация не могла принимать решения на основе очень маленького количества ответов. Отношение к анкетированию у всех сторон было достаточно негативное.

Администрация начала рассматривать разные варианты выхода из этого «плохого равновесия»:

1. Провели бенчмаркинг: некоторые вузы делали участие в анкетировании обязательным: если студент не прошел анкетирование,

то ему, например, не ставили «зачет» по практике или объявляли выговор. Основным сдерживающим фактором в применении этого метода в Университете ААА было то, что студенты, которых заставляют проходить анкетирование таким образом, могут попытаться саботировать его (например, поставят всем курсам оценку 0 или, наоборот, 5), а это не даст релевантных результатов.

2. Провели встречи с представителями студентов, где отвечали на вопросы. Встретились с представителями Студенческого совета, убедили в анонимности и важности анкетирования, студсовет со своей стороны начал распространять эту информацию, но цифры прохождения все еще не увеличивались.

Как с точки зрения организационного поведения мы можем исправить ситуацию? Предложите план по повышению качества системы анкетирования в Университете ААА. Рассмотрите ситуацию на трех уровнях организационного поведения и аргументируйте предлагаемое решение с точки зрения изученных концепций.

В плане необходимо учесть три уровня организации, для каждого из которых описать предлагаемые инструменты, теорию, на которых они основываются, предполагаемые результаты, возможное сопротивление и преодоление противоречий.

1. Сформулируйте рекомендации, учитывающие три уровня организационного поведения: личностный, групповой и организационный. Пожалуйста, аргументируйте свои рекомендации с точки зрения теории (укажите, на результатах каких исследований и на каких моделях вы основываетесь).
2. В рамках каждого уровня опишите ожидаемый результат, к которому могут привести предложенные рекомендации.
3. Идентифицируйте основные риски проекта и сформулируйте возможные действия по управлению ими.

Учебный кейс
«Строительная компания «Грандстройинвест»

Предметная область: менеджмент, общий и стратегический менеджмент

Отрасль: строительство

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Станиславом Смирновым.

Строительная компания «Грандстройинвест» появилась на московском строительном рынке в самом начале 90-х гг. Ее первыми проектами было несколько элитных жилых комплексов класса А+. Это было абсолютно новым предложением на московском рынке жилья. Цена по тем временам была просто астрономической – 3000 долл. США за квадратный метр, но предложенное качество – наличие подземной парковки, мраморные холлы, эксклюзивные лифты, высокие потолки и прочее – не вызывало проблем с наличием покупателей.

Но у данного бизнеса компании возникло много проблем. И прежде всего это было связано с постоянным нарушением сроков ввода жилья в строй, что вызывало крайне негативную реакцию у состоятельных клиентов и отрицательно сказывалось на репутации как компании, так и ее владельцев. Более того, гипервысокая норма рентабельности привлекла на рынок многих игроков. Но всем им на рынке быстро стало очень тесно. Началась острейшая конкуренция за немногочисленных покупателей. И, как это часто бывает, решающим фактором успеха в жесточайшей конкурентной борьбе стал так называемый административный ресурс.

Появившаяся на рынке небольшая компания «Главмосстройинвест» неожиданно для многих стала лидером элитного сегмента новостроек в Москве. Вскоре стало понятно, почему компания получает самые лакомые участки земли в Москве, быстрее всех получает все разрешения и быстрее всех возводит элитные жилые комплексы. Ее генеральным директором оказался г-н Улановский – сын президента корпорации «Главмосстрой». Эта компания была практически монополистом жилищного

строительства в Москве в советские времена, вводя в строй более 3 млн кв. м жилья в год, обладала огромными человеческими и материально-техническими ресурсами. Но и в условиях новой России, несмотря на появление многочисленных новых частных строительных фирм, компания оставалась очень значимым игроком с тесными связями с московским правительством и мэром города.

Как и у любого бизнеса, у строительного бизнеса есть своя специфика. В чем же она заключается применительно к российским реалиям?

Строительство жилого дома начинается с того, что строительная компания должна приобрести земельный участок. После этого необходимо собрать массу согласований. К середине 90-х их число достигало 129. Это Мосэнергосбыт, Мосводоканал, Московская городская телефонная сеть, Мосгортепло, МВД, ФСБ, Москомприрода, Мосзеленстрой, Служба пожарной безопасности, Административно-техническая инспекция, Главное архитектурно-планировочное управление Москвы, служба районного архитектора и проч. После ряда многочисленных, но далеко не всех согласований строительная компания получала ИРД (исходно-разрешительную документацию) на начало осуществления работ, и начиналось строительство дома. Вслед за этим компания начинала продавать еще не построенные квадратные метры будущим жильцам. Роя котлован и возводя первые этажи здания, строительная компания продолжала получать необходимые согласования для будущего ввода в эксплуатацию и сдачи дома государственной комиссии.

И все же за первые годы своего существования «Грандстройинвест» серьезно отладил производственные и бизнес-процессы. У компании были налаженные связи с различного рода подрядчиками и субподрядчиками, сформировался надежный пул партнеров. Несмотря на резко усилившуюся конкуренцию, компания показывала хорошие результаты, ее финансовые показатели не просто устраивали ее владельцев. На повестку дня серьезно встал вопрос об эффективном вложении средств, о возможной диверсификации деятельности. С учетом ограниченных возможностей по покупке земельных участков в привлекательных районах города, и прежде всего в Центральном административном округе (ЦАО), компания обратила свои взоры на другие районы города. И в этот момент один из партнеров «Грандстройинвеста» предложил компании выгодную сделку – 100 гектаров земли в Солнечногорском районе Московской области по ценам значительно ниже рыночных (возможно, это объяснялось отсутствием подъездных путей и иных коммуникаций). Предложение с ценовой точки зрения было настолько привлекательным, что владельцы «Грандстрой-

инвеста» не удержались и оформили в собственность компании этот огромный участок земли.

Конец 90-х и особенно кризис 1998 г. радикально трансформировали все бизнесы, которые были связаны со строительством. Вновь появившиеся игроки, а главное, игроки с серьезной поддержкой во властных структурах существенно изменили ландшафт на рынке элитного жилья. Такие игроки, как «Грандстройинвест» теперь не могли, как прежде, в должном объеме получать лакомые участки земли, не могли, как прежде, быстро получать бесконечные согласования. Многие компании были вынуждены уйти с рынка, а другие, как «Грандстройинвест», переориентировали свою деятельность. Компания занялась строительством социального жилья по договору с Правительством Москвы, а также строительством жилых комплексов для военнослужащих, финансируемых Министерством обороны РФ. Таким образом, компания из девелоперской превратилась в чисто строительную, которую, по сути дела, нанимали как генерального подрядчика для реализации того или иного проекта Правительства Москвы или Министерства обороны как в Москве, так и в Московской области. Подобная трансформация имела как позитивные, так и негативные моменты. Но одно было очевидным – рентабельность на новом этапе жизни компании была в разы ниже рентабельности в период, когда компания строила и продавала элитное жилье. Масштабы вводимого жилья были не сопоставимы с прежними, но общие финансовые результаты постоянно заставляли владельцев вспоминать о первых, «сытых» годах бизнеса и мечтать о возвращении на рынок, где присутствует богатый, элитный клиент. Так продолжалось почти 10 лет. За это время у компании сложился стабильный коллектив, рабочие годами получали стабильную зарплату, парк строительной техники для многоэтажного жилищного строительства был одним из лучших в Москве и Московской области, сроки выполнения работ практически не срывались. Репутация «Грандстройинвеста» была однозначной – надежный партнер, гарантирующий выполнение всех своих обязательств не на словах, а на деле.

В штате компании числилось несколько бывших ответственных сотрудников различных учреждений и ведомств Москвы и Московской области, на работу были оформлены и многие их родственники.

Казалось бы, компания занимает устойчивое положение, у нее безоблачное будущее. Но все планы нарушил глобальный финансовый кризис 2008 г. Пострадали все. Инвестиционные программы либо закрылись, либо резко сократились. Платежеспособный спрос упал на всех рынках, во всех сегментах. Перед всеми встал вопрос: «Что делать? Как выжи-

вать?» Не минула сия участь и «Грандстройинвест». Обсуждение ситуации на собрании совета директоров (целиком состоявшего из владельцев компании) было бурным и продолжительным. Но все единогласно сошлись на том, что репутация и ресурсы компании настолько прочны и устойчивы, что ей нечего бояться. Было принято радикальное решение – компания выходит на рынок коттеджного строительства. Земля в Солнечногорском районе есть, техника, люди, опыт – в наличии.

В качестве финансового партнера проекта был выбран банк «Возрождение» с сильными позициями именно в Московской области. Цель была поставлена простая: в первый год продать 50%, а в течение второго года – еще 30% домов. Компания взяла с места в карьер. Во всех профильных журналах и в интернете была запущена рекламная кампания со слоганом «Работать надо в Москве, а жить в «Баварии», по всем подмосковным шоссе были расставлены билборды с аналогичным призывом. Очень быстро выяснилось, что слоган был выбран на редкость удачно. Его некая загадочность раскрывалась просто – поселок получил название «Бавария». Многие звонки потенциальных клиентов были вызваны именно рекламным призывом. Концепция поселка была в своем роде авангардной: в нем соседствовали участки по 20 и 40 соток и блоки таунхаусов. Чтобы не распылять средства, компания отказалась от строительства в поселке магазина, ресторана и спортивного комплекса с бассейном. Первые покупатели нашлись очень быстро. Но затем продажи остановились. Руководство никак не могло понять, почему проект не пользуется спросом. Планировка поселка и архитектурные проекты домов были разработаны известным московским архитектурным бюро. Офис продаж в головной конторе компании в Москве и на территории поселка работал не покладая рук, сотни тысяч долларов были потрачены на рекламу в СМИ и на рекламные щиты на всех подмосковных трассах, но отдача была минимальной. Потенциальных покупателей отпугивала нерешенность вопроса со строительством дороги от поселка до Ленинградского шоссе (Рослесхоз и Росавтодор уже после согласования техусловий выставили новые многомиллионные требования), гарантированные 15 киловатт электрической мощности не устраивали будущих обитателей «Баварии», подрядчик, обещавший газифицировать поселок, получив предоплату, обанкротился и исчез. Полученных от первых покупателей денег явно не хватало на все работы по первоначальному обустройству будущего поселка. Резко возросла текучка кадров среди рабочих, их не устраивала отдаленность рабочего места от дома. Банк «Возрождение», согласно договору, прекратил финансовую поддержку проекта, так как по итогам первого года он не вышел на контрольные цифры.

За полтора года от старта проекта было продано лишь 15% будущих домов. Над «Баварией» сгустились тучи, собственники «Грандстройинвеста» оказались на распутье: либо вкладывать в проект собственные средства, либо продать его, но с большим дисконтом.

Формат проведения занятия с использованием данного кейса:

В малых группах студенты должны ответить на вопросы:

- Является ли удачным проектом поселок «Бавария»?
- В чем причины неудачи проекта «Бавария»?

После докладов малых групп и их обсуждения студенты должны ответить на следующие вопросы:

- Каковы именно стратегические ошибки компании «Грандстройинвест»?
- Каковы причины и корни этих стратегических ошибок?

Обсуждение со всеми студентами сути современного понимания бизнеса и стратегического поведения в конкурентной среде.

Учебный кейс «Умный сад»

Предметная область: менеджмент, основы предпринимательства

Отрасль: растениеводство

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателями кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова
Дарьей Чашкиной и **Анастасией Шпаковой.**

Компания Click & Grow была создана в 2011 г. Ее основателем является эстонец Матиас Лепп, который совершил переворот в комнатном растениеводстве. Его электрогоршки берут на себя почти все заботы о растениях (полив, свет, питательные вещества), оставляя владельцу задачу лишь изредка добавлять воду.

Матиас всегда интересовался технологиями, но не занимался садоводством. В 2005 г. он услышал о том, как выращивают зелень в космосе, и захотел разобраться в технологии, а потом решил создать первый домашний сад, который автоматически заботился бы о растениях. После подробного изучения он попробовал адаптировать технологию для бытовых условий, что получилось далеко не сразу и потребовало более 4 лет разработки разных прототипов до получения нужного результата. Когда он смог зимой в квартире вырастить помидоры вкуснее тех, что были на прилавках магазинов, он перешел к созданию бизнеса на основе своей разработки.

Коммерческий потенциал подтверждался тем, что ежегодно люди во всем мире выбрасывают растения на десятки миллионов евро просто потому, что они у них плохо растут из-за некачественного ухода. Для выхода на рынок предпринимателю потребовались инвестиции, и он получил их у эстонской инвесткомпании WNB в размере 250 000 евро в обмен на необъявленную долю в проекте.

Умная грядка состоит из емкости для горшков-картриджей, насоса, лампы, датчиков с электроникой, картриджей с питательными веществами и семенами (рис. 1). Лампы имитируют нормальный световой день, чтобы растения комфортно себя чувствовали. Индикаторы показывают, в какой контейнер необходимо долить воды (примерно 1 раз в ме-

сяц) и нужно ли сменить батарейки (если грядка не подключена к сети, что тоже возможно).

Рис. 1. Изображение разных установок Click&Grow
Источник: https://clickandgrow.ru/

На сайте компании можно купить картриджи с чабрецом, базиликом, томатами черри, перцем чили и даже с земляникой. Каждый новый картридж обойдется примерно в 700 руб., сам электрогорошок с 3 первыми картриджами стоит 16 000 руб. Исследование небольшой части потребителей показывает, что в среднем после покупки установки клиент приобретает около 10 новых картриджей в течение 5 лет. При этом себестоимость производства одной грядки на 3 картриджа составляет порядка 5000 руб., а картриджей с растением – 100 руб.

По данным SimilarWeb, месячная посещаемость российского сайта проекта https://clickandgrow.ru/ в 2024 г. составила: в декабре 2023 – 10 000, в январе 2024 – 8000, в феврале 2024 – 7500. Проект продолжает развиваться, выпуская новые модели установок (разные цвета, размеры, комплекты) и сменные картриджи с новыми растениями (уже более 60 видов). Сейчас компания ищет новые варианты для позиционирования. Например, она делает упор на положительный эффект от домашнего сада в городских условиях, утверждая, что:

- 55% населения мира проживает в городских районах;
- 35% сообщают о высоком уровне тревожности;
- домашние растения улучшают здоровье за счет потребления свежей и качественной продукции, уменьшают стресс, улучшают качество воздуха и общее ощущение счастья.

За 14 лет работы на рынке компания стала № 1 в области беспроблемного внутреннего садоводства, сочетая красивый дизайн с запатентованной технологией интеллектуального садоводства. Компанией продано уже более 500 000 садов (грядок) и 10 млн растений в более чем 80 странах.

В ноябре 2016 г. компания оценивалась в 16 млн евро, но на текущий момент ее стоимость выросла в 5 раз. В октябре 2023 г. компания объявила о запуске краудфандинговой кампании на платформе Wefunder, чтобы собрать инвестиции для дальнейшего развития, расширить доступность экологически чистых решений для садоводства и выпустить новые потребительские товары.

Задание 1. Кратко поясните, что означают следующие термины: краудфандинг, позиционирование компании, конверсия.

Задание 2. Опишите 4 разные группы пользователей, которые являются целевой аудиторией проекта. Для каждой группы укажите, какие их проблемы решает проект.

Задание 3. Компания продвигает свой бизнес в интернете и использует контекстную рекламу в поисковике. Какие еще 3 вида онлайн-продвижения для этого проекта в России вы бы предложили? Кто может стать партнером для продвижения продукции и почему ему будет выгодно сотрудничать с этой компанией? Приведите 2 примера.

Задание 4. Опираясь на материалы кейса, предложите 3 различных варианта изменения бизнес-модели: на чем еще может зарабатывать компания? Не указывайте в качестве нового варианта просто новый вид семян или растений для выращивания (но возможны новые комплектации наборов, если они будут обоснованы). Проект использует особую модель продаж, продавая установку и сменные картриджи к ней. Знаете ли вы еще компании или проекты, которые используют аналогичную бизнес-модель? Приведите 2 примера.

Задание 5. Предположим, что компания тратит на рекламу ежемесячно не менее 300 000 руб. В кейсе есть информация о посещаемости сайта проекта. Предположительно конверсия визитов в первую покупку составляет 5%. В кейсе есть информация о покупках и затратах на каждого клиента. Посчитайте:

- получаемую выручку на одного клиента за весь период его взаимодействия с проектом (5 лет);
- количество клиентов, которое было привлечено в каждый из 3 месяцев (на основе данных о посещаемости);
- стоимость привлечения платящего клиента в каждом из 3 месяцев;
- насколько выросла или снизилась цена платящего клиента в январе 2024 г. по сравнению с декабрем 2023 г. *(используйте информацию из текста кейса)*;

- стоимость привлечения клиента в марте, если расходы на рекламу сократятся до 250 000 руб., число посетителей сократится на 7%, а конверсия снизится до 4%;
- валовую прибыль на одного клиента, привлеченного в январе, за все время его взаимодействия с проектом с учетом только расходов на себестоимость производства и стоимость привлечения (прочие расходы нам неизвестны и мы их не учитываем).

Задание 6. Предположим, что выручка проекта в России за 2022 г. составила 90 млн руб. Пусть выручка компании в 2023 г. выросла на 5%, а в 2024 г. ожидается ее рост еще на 7% в год. Доля валовой прибыли по всем продаваемым товарам и с учетом всех расходов равна 25%. Посчитайте:

- размер чистой прибыли в 2024 г., если компания платит налог на прибыль по ставке 20%;
- пусть компания в 2024 г. введет новый вид домашних садов (грядок), который принесет дополнительно 12 млн руб. выручки при расходах в 10 млн. Как изменится показатель прибыльности компании в этом году (по чистой прибыли)?
- Если компания решит осуществить в 2024 г. инвестиции на расширение бизнеса в размере 8 млн руб., что можно будет учесть в качестве расходов, то какой минимально должна быть выручка этого года, чтобы валовая прибыль не была отрицательной?

Задание 7. Допустим, что первые инвестиции Матиас Лепп привлек от инвесткомпании WNB в обмен на 20% компании (доля со временем была «размыта» и уменьшилась до 15%). Ответьте на вопросы:

- Сколько стоила компания в момент, когда компания WNB проинвестировала ее, если известны размер инвестиций и доля компании?
- По информации из кейса посчитайте стоимость компании на данный момент.
- Какая часть компании (в млн евро) принадлежит инвесткомпании WNB на данный момент? Какую прибыль (без учета налога) получит компания WNB, если сейчас продаст свою долю по оценке, рассчитанной выше?

Учебный кейс «Мой самокат»

Предметная область: менеджмент, основы предпринимательства

Отрасль: аренда

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Анастасией Шпаковой.**

ООО «Мой самокат»[1] – компания, которая занимается сдачей в аренду электротоваров. Компания работает в двух сегментах: под брендом «Мой девайс» предоставляются в аренду электросамокаты, игровые консоли, велосипеды и домашние тренажеры для частных лиц; под брендом «Крути колеса» сдается в аренду транспорт (электровелосипеды, велосипеды, самокаты и т.п.) для курьеров служб доставки (рис. 1). Также стартап является партнером агрегаторов доставки, включая «ВкусВилл», «Самокат», «ЯндексЕду», «СберМаркет» и др.

Основателями проекта стали супруги Ксения Прока и Алексей Миронов, которые первоначально открыли сервис по долгосрочной аренде электросамокатов. Стоимость месяца аренды составляла 2700 руб., что значительно дешевле для тех, кто не планирует покупать самокат на постоянной основе, но какую-то часть года активно им пользуется. Клиент выбирает товар, оформляет подписку, заказывает доставку. Плата за подписку списывается автоматически, а по окончании аренды курьер забирает девайс. Сервис не берет залог, но заключает договор с клиентом по его паспортным данным. Также сервис берет на себя все затраты, связанные с техническим обслуживанием, кроме непосредственно зарядки устройства.

---

[1] Кейс составлен на основе информации с сайтов:
Шеринг по-новому: как оставить науку ради сервиса аренды электросамокатов и зарабатывать 2,6 млн рублей в месяц. URL: https://www.forbes.ru/forbes-woman/409135-shering-po-novomu-kak-ostavit-nauku-radi-servisa-arendy-elektrosamokatov-i
Мой самокат. Участник проекта «Сколково». URL: https://navigator.sk.ru/orn/1124459
RB.RU. Инвестиции в компанию «Мой девайс». URL: https://rb.ru/data/moj-devajs-10379/

С такой идеей Ксения и Алексей вложили инвестиции в размере 2,4 млн руб. и запустили бизнес весной 2020 г. (разделив уставный капитал 50/50). Деньги были направлены на закупку партии из 150 китайских самокатов (1,7 млн), а остальное было потрачено на запчасти, аренду офиса, регистрацию компании, подключение онлайн-кассы и разработку портала для подачи заявок.

Запуск проекта пришелся на разгар пандемии, что скорректировало планы предпринимателей: они пересмотрели целевую аудиторию с обычных пользователей на пеших курьеров, количество работы у которых значительно возросло в период режима самоизоляции. Первые клиенты были найдены через контекстную рекламу в «Яндексе», а акция «Приведи друга» сильно повысила спрос среди других курьеров.

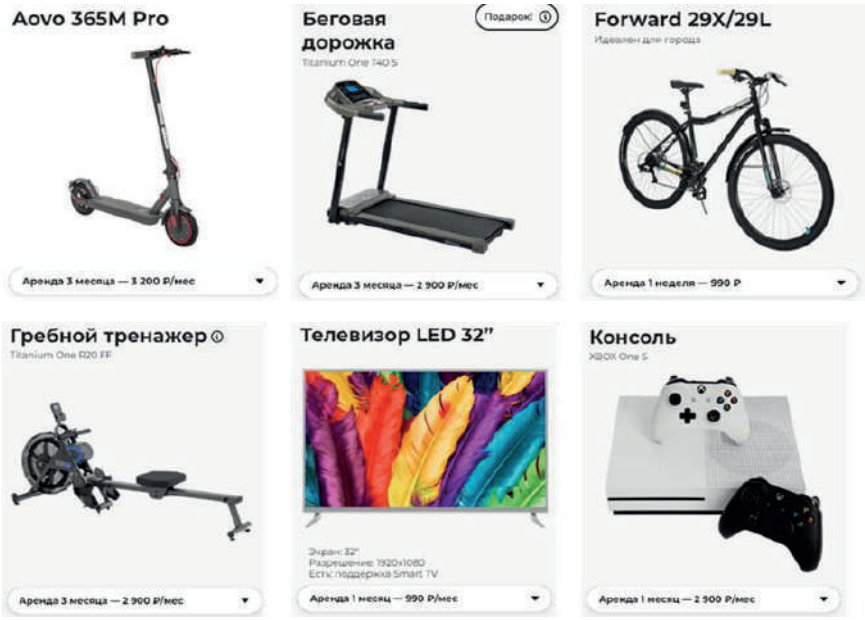

Рис. 1. Ассортимент девайсов для аренды на сайте «Мой девайс»
Источник: Мой девайс. Официальный сайт. URL: https://www.moydevice.ru

«Мы, если честно, немного боялись активно развивать это направление, потому что не было понимания уровня амортизации самокатов: все-таки курьеры катаются на них достаточно активно и в любую погоду», — говорит Ксения Прока. По этой причине сервис также таргетировался и на простых пешеходов через соцсети.

В первый месяц сервисом активно пользовались 21 курьер и 41 обычный клиент, а на третий месяц база клиентов составила 550 человек, а сама компания вышла на точку безубыточности.

По состоянию на сентябрь 2020 г., ежемесячная выручка компании составляла около 2,6 млн руб. По расходам (примерно): 700 000 руб. уходило на амортизацию самокатов и другого оборудования для аренды, 650 000 руб. — на содержание офиса и зарплаты клиентского сервиса (с учетом социальных взносов), 150 000 руб. – сервисный центр (ремонт), 500 000 руб. – на рекламу и разработку IT-платформы. Полученная после уплаты налогов прибыль направлялась на инвестиции в рост бизнеса.

В мае 2020 г. к бизнесу присоединился еще один партнер, а потом и серийный предприниматель, которые вложили инвестиции и стали принимать участие в развитии проекта. Распределение долей в компании стало таким: Ксения и Алексей – по 33,75%, Артем Сербовка (друг) – 22,5%, Евгений Галиахметов – 10%. Затем проект стал призером конкурса акселератора «Физтех.Старт» и в качестве награды получил грант от Moscow Seed Fund.

Постепенно компания начала расширять ассортимент предоставляемых в аренду товаров.

Помимо развития путем масштабирования (открытие новых точек, расширение ассортимента), компания использует стратегию франчайзинга. Согласно данным компании, планируемые показатели запуска проекта в городе от 400 тыс. жителей отражены в табл. 1.

Таблица 1

Планируемые показатели запуска проекта в городе от 400 тыс. жителей

№ варианта	Вложения в проект при покупке франшизы	Количество закупаемых девайсов (электросамокатов)	Средняя чистая прибыль в месяц
1	3,5 млн	180 шт.	200 тыс.
2	5,0 млн	290 шт.	310 тыс.
3	7,5 млн	520 шт.	500 тыс.

Источник: Краткий расчет вложений и окупаемости, официальный сайт «Мой девайс». URL: https://fr.moydevice.ru/

Активный рост проекта связан с привлечением инвестиций в несколько этапов в 2021 г.:

- В марте 2021 г. «Мой девайс» привлек 300 тыс. долл. (около 22 млн руб.) от участников клуба венчурных инвесторов Angelsdeck. Оценка стоимости компании составила 3,5 млн долл.
- В мае 2021 г. проект привлек 475 тыс. долл. (около 35,15 млн руб.). Среди них ключевым инвестором выступила компания Kontinuum Group, которая вложила 25 млн руб., остальные средства были получены от частных инвесторов. Оценка стоимости компании составила 5,7 млн долл.
- В октябре 2021 г. клуб венчурных инвесторов AngelsDeck инвестировал еще 400 тыс. долл.
- В декабре 2021 г. привлек инвестиции в размере 1,9 млн долл., которые были направлены на масштабирование сервиса в регионах России, доработку IT-системы, а также запуск проекта в США в сегменте аренды транспорта для курьеров.

Компания является резидентом технопарка «Сколково». В рамках проекта была разработана и зарегистрирована IT-платформа, которая позволяет автоматизированно управлять большим количеством объектов в аренде, производить списания средств, проводить оценку надежности новых клиентов, управлять процессами логистики. Также на этой платформе осуществляется все взаимодействие с клиентами, для которых разработано собственное мобильное приложение.

	2023	2022	2021	2020
Выручка	285 687	213 644	182 270	14 954
Себестоимость продаж	301 950	245 397	120 108	13 741
Валовая прибыль (убыток)	-16 343	-31 753	-17 838	0
Управленческие расходы	58 735	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	-75 078	-31 753	-17 838	0
Проценты к получению	8 160	0	0	0
Проценты к уплате	3 687	5 719	131	0
Прочие доходы	7 584	12 899	68 831	482
Прочие расходы	13 121	11 945	139 837	1 080
Прибыль (убыток) до налогообложения	-76 222	-36 518	-96 975	0
Налог на прибыль	0	0	-3 181	156
Прочее	0	-6 039	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-76 222	-42 557	-100 156	459

Рис. 2. Финансовые показатели компании «Мой самокат», данные в тыс. руб.
Источник: Финансовые показатели. Мой самокат. Участник проекта «Сколково». URL: https://navigator.sk.ru/orn/1124459

Компания работает в 20 городах России (часть из них по франшизе). Сейчас проект активно инвестирует в развитие бизнеса и привлечение новых клиентов, что приводит к убыткам в текущем периоде (рис. 2). 16 декабря 2022 г. основатели продали контрольную долю в компании

фонду под управлением «ВИМ Инвестиции». Сумма сделки не раскрывается, но из основателей в проекте остался только Алексей Миронов, а остальные владельцы и инвесторы продали свои доли и вышли из бизнеса, получив доход от своего участия.

Задание 1. Кратко поясните: чем грант отличается от денег венчурного инвестора? Что такое амортизация?

Задание 2. Приведите по 3 примера следующих активов в данном проекте: основные средства и оборотные средства.

Задание 3. Выпишите 6 конкретных источников финансирования, которые были использованы в проекте.

Задание 4. Опишите 4 разные группы пользователей, которые являются целевой аудиторией проекта. Для каждой группы укажите, какие их проблемы решает проект и почему они захотят воспользоваться сервисом?

Задание 5. Напишите, какие риски нужно учесть при реализации проекта.

Задание 6. Выпишите 3 объекта интеллектуальной собственности в этом проекте. В какой правовой форме (вид объекта) можно защитить каждый из них?

Задание 7. Компания предлагает приобретать ее франшизы с показателями, описанными в кейсе. С помощью этих данных рассчитайте:

- срок окупаемости в месяцах каждого из 3 вариантов покупки франшизы;
- на сколько месяцев увеличится срок окупаемости для третьего варианта, если ежемесячная прибыль будет на 20% ниже;
- сколько месяцев будет окупаемость в 1 варианте, если чистая прибыль будет иметь не указанное в кейсе среднее значение, а такие показатели (проект стартует с января, показатели по месяцам будут такими же для нескольких лет): в январе – феврале – 150 тыс. руб., в марте – апреле – 180 тыс. руб., в мае – сентябре – 210 тыс. руб., в октябре – ноябре – 180 тыс. руб., в декабре – 150 тыс. руб.

Задание 8. По данным из кейса рассчитайте следующие показатели:

- размер чистой прибыли в сентябре 2020 г., если других расходов, кроме указанных в тексте кейса, не было, а налог на прибыль компания платит по общей системе налогообложения;
- как изменилась (в процентах) чистая прибыль в октябре 2023 г., если выручка выросла на 15%, расходы на ремонт – на 20%, расходы на рекламу и IT-разработку – на 30%. Приведите расчеты;

- по данным отчетности из кейса посчитайте темп роста выручки и себестоимости продаж в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Ответ укажите в процентах.

Задание 9. По информации из кейса известны доли владельцев компании до начала привлечения инвестиций в 2021 г. Пусть по итогам привлечения инвестиций в 2021 г. новые инвесторы получили 20% компании. При расчете доли инвестора «размываются» (уменьшаются пропорционально) доли всех владельцев. Посчитайте, какая доля компании будет принадлежать каждому из инвесторов и основателей после привлечения этих инвестиций. Сколько стоил весь бизнес в декабре 2021 г., если 10% компании стоят 1,9 млн долл.? Посчитайте в млн руб. при курсе 73 руб. = 1 долл. Сколько компания будет стоить, если вырастет с таким же темпом, как в мае 2021 г. по отношению к марту 2021 г., по данным кейса?

Учебный кейс
«Мо: Медитация и Сон»

Предметная область: менеджмент, основы предпринимательства

Отрасль: растениеводство

Время на решение: 60–90 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Дарьей Чашкиной.**

Мода на здоровый образ жизни и йогу за последние 10 лет подстегнул рост рынка онлайн-сервисов, помогающих внедрять полезные практики в ежедневные задачи. Один из трендов – мобильные приложения для медиаций.

Еще в 2015 г. американский журнал Forbes подсчитал, что в мире существовало около 1000 приложений для медитации, а годовой оборот составил около 1 млрд долл. Самые крупные международные игроки – Headspace и Calm. В 2019 г. Calm стала первым «единорогом» (компании, которая достигла капитализации 1 млрд долл.). В том же году аналитики оценили доход подобных приложений в 195 млн долл., хотя в 2015 г. этот показатель был всего 8 млн долл.

Вдохновившись успехами международных проектов, двое коллег – сотрудников компании Mail.ru Group (сейчас является компанией МКПАО «ВК») – Андрей Молчанов и Александр Горный запустили в 2018 г. свой проект «Мо: Медитация и Сон»[1].

«Множество людей испытывают проблемы со сном или нуждаются в инструментах для снятия тревожности. Мы подметили эти боли и решили их закрыть с помощью приложения для медитации и сна… Многое мы взяли у западных конкурентов. Так получился продукт с разносто-

---

[1] Кейс составлен по материалам статьи СберБизнес. URL: https://sberbusiness.live/publications/khoteli-povtorit-uspekh-headspace-kak-vykhodtsy-iz-mail-ru-sozdali-prilozhenie-dlia-meditatsii-s-1-6-mln-polzovatelei, статьи Forbes URL: https://www.forbes.ru/svoi-biznes/445601-byt-saolin-skim-monahom-pocemu-rynok-prilozenij-dla-meditacii-perezivaet-bum, и данным о компании, в том числе информации из самого приложения.

ронним контентом и понятными для пользователей фичами», — объясняет Александр Горный.

Запуск первой версии приложений для iOS обошелся основателям в несколько миллионов рублей. В 2020 г. проект смог привлечь первые инвестиции в размере 15 млн руб. и зарабатывать ежемесячно около 25 тыс. долл. В 2021 г. компания привлекла новый раунд инвестиций уже в размере 1 млн долл.

Сейчас «Мо: Медитация и Сон» — мобильное приложение для iOS и Android, библиотека которого насчитывает более 200 различных упражнений и программ медитаций.

Также в приложении есть специальные упражнения для «экстренных» ситуаций – например, медитации, чтобы избавиться от гнева, погрузиться в работу, справиться с паникой или подготовиться к деловой встрече.

Отдельный раздел посвящен сну, где собраны «истории на ночь по особой формуле». Как указано в приложении, «они начинаются увлекательно, но постепенно становятся монотонными и скучными», что способствуют засыпанию. С самого начала доступ к контенту «Мо» продается по подписке. На момент апреля 2024 г. у приложения есть 3 тарифа (цены округлены): 1000 руб. ежемесячно, 6000 руб. за год или 15 000 руб. единовременно за бессрочное использование.

Уже к ноябрю 2022 г. сервис собрал более 2 млн пользователей, в апреле 2024 г. приложением пользуется более 2,5 млн человек. Согласно открытым данным, доход компании (ООО «МЕДИТАЦИЯ И СОН») в 2021 г. составил более 39 млн руб., в 2023 г. – более 17 млн руб. Сейчас компания позиционируют себя следующим образом: «Мо — приложение № 1 на русском для сна, медитации и отдыха».

Вопросы к кейсу:

1. Какова, на ваш взгляд, целевая аудитория этого проекта?
2. Какие 3 вида продвижения вы бы предложили и почему?
3. Какие дополнительные возможности для получения выручки вы бы предложили для компании?
4. Какую модель продаж использует проект (согласно 55 моделям Гассмана).
5. Предположим, что 50% пользователей выбирают ежемесячную подписку и остаются с сервисом только 5 месяцев, еще 30% пользователей выбирают годовую подписку, но не прод-

левают ее через год, оставшиеся пользователи с самого начала выбирают бессрочную подписку. Себестоимость по новым клиентам стремится к нулю. Какая стоимость привлечения клиента, на ваш взгляд, приемлема?

Учебный кейс «Oreo»

Предметная область: маркетинг, управление продвижением

Отрасль: пищевая продукция

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Людмилой Михайловой.**

Впервые печенье появилось в американских магазинах в 1912 г. До 1980-х гг. США были главным рынком сбыта Oreo, когда марка принадлежала компании Kraft. В 2012 г. Kraft разделилась: на Mondelēz, производителя снэков, и на Kraft Foods, продолжившую заниматься бакалейными товарами. В 2009 г. должность директора по маркетингу в Kraft занимала Мэри Бет Уэст. Уже тогда она замечала, что рекламные кампании уделяют слишком много внимания бренду, забывая о покупателе.

По данным Mondelēz, Oreo стало самым продаваемым печеньем XXI в. и к 1990-м гг. было представлено в 30 странах. Однако в компании вовремя заметили потенциал бренда, который мог быть не только отголоском прошлого, но и стать частью настоящего. В XI в. для этого требовалось изменить подход к digital-маркетингу.

Вопрос 1. Вы – маркетологи, занимающиеся продвижением бренда Oreo. Вам нужно придумать кампанию для социальных сетей, которая бы напомнила потребителям о бренде и укрепила их связь с брендом. Какую бы кампанию вы предложили? На что сделали бы упор для большего охвата? Какие ценности бренда вы бы подчеркнули в данной рекламной кампании?

Как было на самом деле… Первая удачная кампания в социальных сетях была запущена в 2012 г., когда бренду исполнялось 100 лет. В течение 100 дней в Twitter-аккаунте Oreo появлялись изображения печенья, отражавшие главную новость дня. Публикации набрали 433 млн просмотров в Facebook, а количество рекламных контактов с целевой ауди-

торией достигло 231 млн. Возраст бренда стал преимуществом, потому что вкус Oreo многие американцы помнят с детства. В 1980-х гг. у печенья был слоган «Для ребенка внутри нас» («For the Kid in All of Us»), и создатели рекламных кампаний часто возвращались к этой идее. Маркетологи предложили потребителю взять стакан молока и пачку Oreo, чтобы вспомнить детство и отдохнуть.

Вопрос 2. Вы работаете над запоминающимся и интересным слоганом для Oreo. Что бы вы предложили? На что бы сделали упор в слогане? Какую основную цель данного слогана вы бы поставили?

Как было на самом деле… Команда Oreo создала формулу: «Покрути, лизни и обмакни» («Twist, lick, dunk»). Лаконичный слоган, призывавший покупателей играть с печеньем, быстро стал частью бренда. В 2015 г. печенье действительно превратили в игрушку.

Учебный кейс « Louis Vuitton»

Предметная область: операционный менеджмент

Отрасль:

Время на решение: 30–60 минут, **время на разбор:** 30–60 минут

Кейс подготовлен преподавателем кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова **Людмилой Михайловой.**

Louis Vuitton — один из самых известных французских модных домов. Он специализируется на производстве мужской, женской и детской одежды, а также люксовой обуви, аксессуаров и ювелирных изделий. Мировую славу бренд получил благодаря своим эксклюзивным аксессуарам с фирменным принтом и монограммой LV. Основателем бренда был Луи Виттон. В конце XX в. LV объединился с Moet Hennessy и создал концерн LVMH. Сейчас в него входит множество брендов, таких как Christian Dior, Givenchy, Kenzo, Moet et Chandon и др.

В кризис большинство всемирно известных домов оказались неконкурентоспособны с точки зрения организации внутренних бизнес-процессов. Десятилетиями модные дома искусственно сдерживали предложение с целью сделать свои товары менее доступными и более желанными. Острый дефицит модных товаров позволял таким компаниям приобретать культовый статус.

Вместо того чтобы полагаться на «вечную классику», Louis Vuitton стала производить сумки на один сезон, но в результате производство перестало успевать за дизайнерами. Если новая модель становилась хитом продаж, компания просто не находила возможности быстро увеличить объемы ее производства.

Вы – менеджер Louis Vuitton. Ваша задача – повысить эффективность производства, устранить разрыв между дизайнерами и производителями.

- На какие аспекты деятельности вы бы обратили внимание в первую очередь?

- Какие принципы взяли бы за основу оптимизации?
- Представьте пошаговый план оптимизации производства и сбыта.

Как было на самом деле… Чтобы исправить ситуацию, Louis Vuitton решила использовать систему тотального контроля качества и гибкие методы производства, впервые примененные компанией Toyota. Toyota организовала свои операции так, чтобы переключение производства с одной модели на другую занимало минимум времени, также изделие не передается на следующий этап до тех пор, пока в нем не устранены все выявленные дефекты.

Но Louis Vuitton оказалась не готова к внедрению новых методов работы. На каждой фабрике работало по 250 узких специалистов. Переключать рабочих с выполнения одной операции на другую практически не представлялось возможным.

Компания McKinsey, измерив продолжительность различных фаз производства, пришла к выводу: при производстве теряется слишком много времени. Консультанты помогли Louis Vuitton составить план реформ.

Первым шагом стало расширение специализации сотрудников. Например, теперь склеиванием, пришиванием и отделкой края клапана кармана занимаются не 3 человека, а один. Чтобы снизить потери времени, процесс производства разбили на этапы, включающие равные по продолжительности выполнения операции. Даже фабричные помещения пришлось реорганизовать.

Переняв опыт японских производителей электроники, Louis Vuitton объединила работников в группы по 6–12 человек. Их рассадили за U-образные рабочие места, с одной стороны которых находятся швейные машины, а с другой – столы для сборки. Теперь, закончив выполнение своей операции, работники не откладывали изделие в сторону, а просто передавали его на следующий производственный этап.

Изменения в производственных процессах позволили компании обновлять ассортимент каждые 6 недель, что в 2 раза чаще, чем в недалеком прошлом. К тому же новая производственная система позволяет работникам выявлять брак на более ранних стадиях.

Но реорганизации коснулась не только фабрик. Раньше все бутики Louis Vuitton по всему миру заказывали товары из единого дистрибуторского центра во Франции. Теперь таких центров 6, они находятся гораздо ближе к клиентам: 2 – в Японии, 2 – в других странах Азии, 1 – в США и 1 – недалеко от Парижа.

Каждую неделю магазины со всего мира отправляют во Францию отчеты о продажах, и в соответствии с ними корректируется объем про-

изводства. График работы фабрик составляется с шагом в 1 день, а не на неделю. Заключительный этап реформ коснулся бутиков. Еще недавно продавцы-консультанты сами ходили за недостающим товаром на склад. Пустая трата времени.

Теперь в большом магазине на Елисейских Полях в Париже товар со склада доставляют на грузовом лифте прямо к кассе. Все изделия поступают уже в упаковке. Опыт Louis Vuitton теперь тиражируется в работе с другими брендами компании.

Учебное издание

Авторы:
Золотина О. А., Красностанова М. В., Кузин Д. В., Михайлова Л. А., Миракян А. Г., Обухова П. И., Серпухова М. А., Смирнов С. Р., Суслова И. П., Федорова Ф. Ш., Чашкина Д. И., Шахова М. С., Шпакова А. А., Щелокова С. В.

СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Выпуск 2, 2024

Учебно-методическое пособие

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.
5,75 печ. л. Опубликовано 22.08.2024.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-56-1