

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



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

Выпуск 1, 2025

Москва
2025

УДК
ББК

Авторы:

А. В. Говорова, О. А. Золотина, И. З. Исаков, А. Г. Миракян, Л. А. Михайлова, П. И. Обухова, А. А. Печорина, М. А. Серпухова, С. С. Студников, И. П. Суслова, К. Г. Сычева, М. С. Шахова, С. В. Щелокова.

**Сборник кейсов и практических заданий по управлению
для направления «Менеджмент». Выпуск 1,
2025: Учебно-методическое пособие / Под редакцией И. П. Сусловой.** — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 96 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: Сбер Бизнес Софт, Авито, Ancor, Академия РФС, ГРАСТ, LAB Industries.

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
ББК

ISBN 978-5-

© МГУ имени М. В. Ломоносова,
Экономический факультет, 2025

Оглавление

Предисловие.....	5
Серия партнерских кейсов.....	6
СБЕР БИЗНЕС СОФТ «Развитие лидерских навыков»	6
АВИТО Авто «Коммуникационная стратегия».....	10
ГРАСТ «Новый регион».....	15
ANCOR «Поиск операционного менеджера».....	23
LAB INDUSTRIES «Разработка программы лояльности»	27
Академия РФС «От фаната к семье».....	30
Академия РФС «Футмания.	
Лучший скаут – преданный болельщик».....	35
Академия РФС	
«Всероссийское движение трудящихся	
“Вместе с футболом”»	38
Академия РФС «Футбол на высоте».....	41
Академия РФС «Фестиваль звезд российского футбола».....	48
Академия РФС «Результата нет на табло»	52
Серия учебных кейсов	56
Учебный кейс	
«Уход иностранной компании с российского рынка»	56
Учебный кейс	
«Франчайзинговое предложение кофейни “ГУРМЕ”»	59
Учебный кейс «Формирование стратегии продвижения	
инновационных образовательных технологий	
на примере компании VOTUM»	61
Учебный кейс	
«Неудачная экспансия на международном рынке: Amsung».....	64
Учебный кейс «MSU Point»	66

Учебный кейс «Boeing 737 MAX».....	72
Учебный кейс «Проходной балл»	76
Учебный кейс «Кризис кофейного герцога»	82
Учебное упражнение	
«Практическое применение теории	
«лидер – последователи».....	86
Учебное упражнение	
«Практическое применение теории	
ситуационного лидерства»	88
Список литературы	90
Учебно-методические пособия	
учебно-научной лаборатории «Проект MAX»	92
Для заметок	93

Предисловие

Уважаемые преподаватели!

Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управлению 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:

Коллектив авторов благодарит партнеров за предоставленные материалы и поддержку учебно-методического пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управлению дисциплинам» в 2024/2025 учебном году!

С 2020 г. учебно-научная лаборатория «Проект МАХ» выпускает уникальную серию сборников кейсов и практических заданий, объединяющую лучшие практики преподавателей экономического факультета и реальные задачи бизнеса. Партнерами сборника за эти годы стали: AB InBev Efes, Ancor, ADVANTA, BoardMaps, Changellenge >>, Ferrero, Hoegaarden, Kept, Mr.Doors, Nikoliers, SBS Consulting, Unilever, Группа «Черкизово», Ингосстрах, Мега-Фон, НОРБИТ, Ростелеком, Эверест, Академия РФС, ГРАСТ, Сбер Бизнес Софт.

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 Материалы кейса предоставлены сотрудниками Сбер Бизнес Софт. Кейс был использован в качестве отборочного этапа на универсиаде «Ломоносов» по развитию бизнеса в 2024 г.

Серия партнерских кейсов

СБЕР БИЗНЕС СОФТ «Развитие лидерских навыков»²

Предметная область: автоматизация бизнес-процессов, развитие продаж, клиентский сервис.

Отрасль: ИТ-сервисы и ИИ-решения.

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

ООО «Сбер Бизнес Софт» – один из ведущих российских разработчиков ИТ-сервисов и ИИ-решений для автоматизации бизнес-процессов, развития продаж и клиентского сервиса. Миссией компании является создание экосистемы интеллектуальных цифровых сервисов для комфортной работы и успешного развития бизнеса.

Команда единомышленников, которая формировалась и наращивала свои интеллектуальные мощности в области ИИ и ИТ-разработок в течение многих лет, реализует идею разработки инновационного ПО и его внедрения в российских компаниях любого масштаба и предприятиях госсектора по всей России. Их облачными сервисами для автоматизации бизнес-процессов и продуктами на основе технологий ИИ пользуются уже тысячи организаций.

Команды экспертов и разработчиков Сбер Бизнес Софт много работают именно над прикладной пользой и экономической эффективностью решений в разных отраслях бизнеса.

Задания

Кейс состоит из трех последовательных заданий, с которыми на практике часто сталкиваются работники крупных компаний при построении карьеры. При решении кейса допустимо поль-

² Материалы кейса предоставлены сотрудниками Сбер Бизнес Софт. Кейс был использован в качестве отборочного этапа на универсиаде «Ломоносов» по развитию бизнеса в 2024 г.

ваться любыми материалами, за исключением использования нейросетей, диалоговых AI-моделей и подобного рода сервисов. Решение кейса сдается в виде файла с презентацией (формат .pdf или .pptx) с основными предпосылками, идеями и выводами согласно заданиям кейса.

Вы – специалист, который устроился на работу в ООО «Сбер Бизнес Софт»³. Вы полны энтузиазма, желания самореализации и понимаете, что вам предстоит изучить множество разных дисциплин и постоянно совершенствовать свои навыки и знания. Первые несколько недель вы погружены в изучение действующих в организации стандартов, реализуемых ИТ-сервисов и ИИ-решений.

Постепенно вы понимаете, что в организации существует множество отделов и направлений работы. Вы узнаете о проектах, связанных с разработкой программного обеспечения, созданием веб-сайтов, построением моделей на базе искусственного интеллекта, анализом данных и многими другими областями. Отдельное время вы посвящаете изучению модели Sbergile – особого подхода к созданию новых решений и управлению в организации.

1. Разработайте стратегию своего развития в зависимости от роли, которая, как вам кажется, может быть вам интересна и поможет раскрыть ваши таланты. Виды ролей: product owner; разработчик и владелец решения; эксперт в какой-то области; другая роль. В стратегии необходимо учитывать специфику организации, ее продуктовую линейку, выбранную роль и теорию жизненного цикла. В качестве ориентира приведены следующие разделы возможной стратегии:

- a) обучение и получение знаний;
- b) вовлечение в проекты;
- c) обратная связь и оценка;
- d) поддержка и мотивация;
- e) коммуникация и сотрудничество.

Предложите мероприятия, выполнение которых поможет считать раздел завершенным. Напишите, почему вы считаете их важными для вашего успешного развития.

Вы достигли определенных успехов на работе, ваше развитие идет по утвержденной стратегии, и вы чувствуете, что способны на большее. В ходе изучения документации одного из сервисов вы выявили возможность его улучшения, а в перспективе – созда-

³ Информация об организации опубликована на официальном сайте организации: <https://sberbs.ru>

ние нового продукта. Со своими идеями вы идете к владельцу сервиса, который, ссылаясь на ограниченность ресурсов, отказывается реализовывать ваши идеи.

Общение с непосредственным руководителем также не принесло должного результата, так как, по его мнению, у вашего подразделения есть более важные дела, чем работа над задачами другого подразделения.

В результате вы стоите перед выбором: добиваться улучшения сервиса или согласиться с коллегами и продолжить работать над своими текущими задачами. Времени работать над улучшением сервиса у вас нет, а это значит, что работать придется в личное время, при этом существует риск не выполнить в срок задачи вашего подразделения.

2. Напишите, какой выбор вы сделали: работать над улучшением сервиса или продолжить работу над текущими задачами. Укажите, почему вы сделали именно такой выбор, чем вы руководствовались.

Если вы решите улучшать сервис, то опишите, как вы будете преодолевать сопротивление коллег с вашим руководством и работать с их возражениями. Какие методики существуют и как их можно применять на практике?

При описании решения важно учитывать выбранную вами роль (она не обязательно должна совпадать с ролью из задания 1, но выбор роли вам поможет с описанием способов работы с возражениями). Подумайте, как данная задача соотносится с теорией жизненного цикла.

3. Ваши труды не стали напрасны! Руководство отмечает вашу работу и включило вас в рабочую группу по выводу веб-сервисов организации по модели SaaS⁴, ориентированных на сегмент B2B⁵, на мировой рынок. В ходе обсуждений вы узнали, что в качестве приоритетных стран рассматриваются: Китай, Индия, Казахстан, Узбекистан, Бразилия, Иран. А в качестве сервисов: SberCRM⁶, Платформа AI⁷, СберБизнесБот⁸, СберЛид⁹, СберТаргет¹⁰. Разработайте

⁴ Подробнее о SaaS: <https://developers.sber.ru/help/ml/saas>

⁵ Подробнее о B2B: <https://developers.sber.ru/help/business-development/what-is-a-b2b-sales>

⁶ Подробнее о SberCRM по адресу: <https://sbercrm.com>

⁷ Подробнее о Платформе AI по адресу: <https://ai.sbers.ru/main>

⁸ Подробнее о СберБизнесБот: <https://sberbb.ru>

⁹ Подробнее о СберЛид: <https://sberlead.ru>

¹⁰ Подробнее о СберТаргет: <https://sbertarget.ru>

стратегию выхода на один из международных рынков одного из сервисов организации, приведенных выше по тексту.

В стратегии необходимо учесть следующие, но не ограничивающиеся ими, аспекты:

- a) анализ рынка;
- b) наличие партнерских связей между государствами/организациями или санкций;
- c) особенности законодательства;
- d) необходимость локализации продуктов.

Предложите варианты ответов на каждый из аспектов и напишите, почему вы считаете их важными для успешного выхода на международные рынки. При решении задачи важно определить целевую аудиторию и потребность рынка в соответствующем продукте. Вы можете исследовать конкурентов и их продукты, чтобы выявить сильные и слабые стороны.

АВИТО Авто «Коммуникационная стратегия»¹¹

Предметная область: маркетинг, управление продвижением.

Отрасль: электронная коммерция.

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

По данным «Автостат», в 2024 г. объем рынка вторичных автомобилей составил более 6 млн машин, что на 6% превышает результат 2023 г. Половина вторичного рынка приходится на 5 ключевых марок, показывающих устойчивый рост спроса. Автомобили «Лада» занимают почти 25% рынка, далее лидируют: Toyota, Kia, Hyundai, Nissan. В рейтинге также представлены VW, Chevrolet, Honda, Ford, однако некоторые из них показали в 2024 г. снижение продаж.

Управляющий директор Frank Auto отмечает, что «рост интереса в конце 2024 года к свежим автомобилям с пробегом стоимостью свыше 1,5 млн рублей связан в том числе с желанием россиян вложить деньги в авто, так как в условиях экономической неопределенности, это рассматривается как стабильная инвестиция».

По данным Авито Авто, 48% сделок на рынке вторичных автомобилей приходятся на авто дороже 1 млн рублей. Примерно для трети покупателей в рамках сделки был приобретен свой первый автомобиль. Интересным является также то, что значительная часть сделок совершается с частными продавцами и в основном за собственные средства (менее 30% обращаются к кредитным)¹².

Как устроен процесс покупки авто с пробегом? По информации Авито Авто, CJM¹³ покупки авто с пробегом состоит из следующих

¹¹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании Авито. Кейс был использован в качестве семестрового задания для учащихся дисциплины «Управление продвижением» 4-го курса бакалавриата направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова в 2024/2025 учебном году.

¹² Больше данных и статистики по авторынку в ТГ-каналах: Авито Live.Press Room, Авито, Автостат Инфо, Самородов Про бизнес.

¹³ CJM – customer journey map.

этапов: возникновение потребности, выбор ресурса, формирование образа авто, изучение рынка б/у авто, поиск (сравнение образа, сужение воронки, выбор лучших вариантов), контакт и встречи с продавцами, совершение сделки, состояние сразу после покупки и в процессе владения.



Рис. 1. СЖМ покупки авто с пробегом¹⁴

К причинам покупки автомобилей с пробегом относятся в основном личные причины, причины, связанные с предыдущим автомобилем, устаревание (моральное/ функциональное) имеющегося автомобиля, привлекательность другого автомобиля, достижение (скорое достижение) порога по пробегу у имеющегося автомобиля. При выборе авто с пробегом покупатели чаще всего обращают внимание на общие характеристики автомобиля, его стоимость, состояние и историю, надежность, различные технические характеристики.

Одной из самых популярных площадок для покупки и продажи автомобиля с пробегом является Авто.ру. Площадка постоянно улучшается, разрабатываются новые продукты, которые помогают пользователям получить полную информацию об автомобиле, выбрать наилучший вариант по цене и техническим характеристикам, провести безопасную сделку. Авто.ру использует рекламные кампании, чтобы рассказать аудитории о преимуществах покупки машины на своей площадке, работая с различными сегментами целевой аудитории.

В рамках данного кейса предлагается работа с сегментом инициативных покупателей – мужчин в возрасте 25–34 года, с доходом

¹⁴ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

выше среднего, без семьи. Данный сегмент отличается тем, что его представители не привязываются к своему автомобилю, могут с легкостью поменять его, им нравятся трендовые, перспективные вещи, которые способствуют их идентификации, отличают их от других. Покупку и продажу автомобилей «инициативные» считают достаточно простым процессом, так как чувствуют себя экспертами в автоворопросах, подвержены ряду стереотипов (например, не доверяют онлайн-проверкам, дилерам), используют широкий спектр каналов для поиска и выбора (рынки, ТГ-каналы, классифайеры), не привязываясь к конкретной площадке. «Инициативные» не боятся в целом рисковать при покупке автомобилей, испытывают в некоторой степени азарт от данного процесса.

Сегмент инициативных покупателей характеризуется более высокой частотой покупки и продажи автомобилей на различных площадках, среди которых Авито Авто не является приоритетной. Во многом этот факт связан с тем, что данный сегмент не знаком со многими функциями Авито Авто и подвержен стереотипу, что на площадке мало хороших машин и продавцов. В связи с этим по отношению к данному сегменту целевой аудитории требуется отличный от других подход, учитывающий особенности и специфику «инициативных».

Задание

В рамках кейса необходимо разработать коммуникационную стратегию, направленную на привлечение сегмента «инициативных» на площадку Авито Авто. Разработка стратегии включает в себя следующие задачи:

1. Проанализировать, что делают конкуренты.
 - a. На каких этапах СЖМ и о чем коммуницируют в продукте?
 - b. Какие отличительные продукты и фичи есть у конкурентов «Авто с пробегом»?
 - c. В каких каналах и о чем коммуницируют?
 - d. Слабые и сильные места.
2. Проанализировать Авито Авто.
 - a. Какие продукты и фичи помогают инициативным покупателям в выборе и покупке авто с пробегом?
 - b. Что и на каком этапе помогает им решать проблемы?
 - c. Слабые и сильные места площадки – что можно улучшить?

3. Сформулировать ключевые сообщения.
 - a. Про какие продукты и фичи будете рассказывать пользователям и почему?
 - b. Если такие коммуникации уже есть, как их можно улучшить?
4. Построить коммуникационный план.
 - a. Разложить каналы и инструменты¹⁵ по воронке привлечения, объяснить выбор каналов.



Рис. 2. Воронка привлечения¹⁶

SOV (share of voice) – степень присутствия бренда на рекламном поле в сравнении с конкурентами – насколько заметен бренд в общем информационном потоке.

Reach (охват) – показывает, как соотносится число людей, хотя бы раз увидевших рекламный продукт, с общим количеством потенциальных потребителей.

CPM (cost per mille) – плата за 1000 показов, сколько рекламодатель платит за 1000 показов рекламы, модель CPM используется, когда хотят получить охват, а не продажи, то есть компания хочет показать свою рекламу как можно большему числу пользователей.

CAC (customer acquisition cost) – стоимость привлечения клиента – в какую сумму компании обходится каждый новый клиент.

ROMI (return on marketing investment) – показатель окупаемости затрат на маркетинг – насколько хорошо сработала реклама и есть ли смысл дальше вкладываться в конкретные каналы продвижения.

¹⁵ Например, TV, ООН, OLV (формат цифровой рекламы, который использует видеоконтент для продвижения товаров и услуг в Интернете), Radio, Bloggers, Perfomance, CRM.

¹⁶ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

b. Где и о каких продуктах следует коммуницировать и как будет оцениваться каждая коммуникация?

К основным каналам коммуникации, на которые рекомендуется обратить внимание, относятся: Media (например, ТВ, ООН, радио, диджитал (OLV¹⁷, баннеры), SMM (например, интеграции у автоблогеров, лайфстайл блогеров), performance (фидовые кампании, кампании в сторах), внутренние инструменты (сторис, CRM-коммуникации, баннеры).

¹⁷ OLV-формат часто используют маркетплейсы (Ozon, AliExpress), провайдеры («Мегафон», «Билайн»), ритейлеры («Пятерочка», «Лента»), банки («Росбанк», Tinkoff), экосистемы сервисов («СБЕР», «МТС»), например ролик про «черную пятницу» на Ozon запускается перед просмотром видео ВКонтакте.

ГРАСТ «Новый регион»¹⁸

Предметная область: общий и стратегический менеджмент, принятие управленческих решений.

Отрасль: производство и оптовая торговля.

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

Компания «ЮгСахар» активно развивается: существующие заводы производят сахар с избытком, новая продукция пользуется спросом и основным вопросом становится ее сбыт. Топ-менеджментом компании было принято решение о выходе ее на новые рынки – в другие регионы. Вам как менеджеру управленческой команды было предложено выбрать наиболее перспективный регион и предложить план выхода компании на рынок этого региона.

Наиболее перспективными для развития дилерских представительств компании являются Южный регион, Северный регион и Центральный район.

Южный регион расположен у самого моря, южнее основных заводов Компании (расстояние от вашего района до Южного региона составляет около 300 км). Население региона – 1568 тыс. человек, на побережье располагаются небольшие курортные города. Южный регион активно развивается последние пять лет. Наплыв отдыхающих летом с каждым годом становится все больше. В регионе развито сельское хозяйство, легкая промышленность, индустрия развлечений. В целом инфраструктура Южного региона развита значительно лучше, чем в соседних регионах, последнее время ведутся активные работы по обновлению автодорог (в первую очередь – на побережье).

Объем сахарного рынка региона велик, но и конкурентов достаточно. Большая часть сахара потребляется производителями мо-

¹⁸ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании «ГРАСТ». Кейс был использован в качестве задания для центра оценки компетенций студентов 3-4-х курсов бакалавриата направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова в 2024/2025 учебном году.

роженого, консервированных фруктов, прохладительных напитков и сладостей. Высоким спросом у кондитеров пользуется очищенный сахар, и ваши конкуренты уже 2 года обеспечивают рынок этим продуктом. Йодированный сахар на рынке Южного региона не представлен, поэтому прогнозировать объем от продаж довольно сложно, многое будет зависеть от эффективности рекламной кампании.

В отличие от других регионов, где проблем со складскими помещениями нет, в Южном регионе вопрос хранения продукции решается непросто. Через знакомых вам удалось найти подходящие склады, однако они освободятся только через 4 месяца.

Центральный регион располагается в самом центре страны. Численность населения региона составляет 365 тыс. человек. Регион представлен 3 городами, а также многочисленными деревнями и селами, расположеннымными вблизи совхозов, которые в данный момент либо работают в пол силы, либо являются заброшенными. Инфраструктура района развита слабо, исключение составляют несколько пересекающих его автомобильных шоссе. Большая же часть дорог не заасфальтирована, в связи с чем многие транспортные компании отказываются работать в этом регионе.

Наибольшим спросом в регионе пользуется сахарный песок. Большинство жителей сел и деревень имеют свои огороды. Каждое лето – сезон консервирования. Варенья из Центрального района известны на всю страну.

Северный регион – область, которая располагается на северо-востоке от предприятий Компании. Расстояние от заводов «Юг-Сахара» до административного центра региона составляет около 700 километров. Численность населения – 872 тыс. человек. Значительную часть экономики региона составляют добывающие и перерабатывающие предприятия, а также лесозаготовки. Для перевозки производимой продукции промышленные предприятия активно используют железные дороги. В настоящее время руководство железной дороги активно идет на сотрудничество с коммерческими компаниями, так как товарные составы, следующие в Северный регион, недозагружены. В регионе также развита автотранспортная сеть, однако дороги сильно разбиты из-за частого движения большегрузов. В последнее время сильно подорожали услуги транспортных компаний из-за высокой востребованности автотранспортных перевозок в области и роста цен на обслуживание грузового транспорта (ремонт, сервисное обслуживание, места для стоянки).

Большая часть населения работает на промышленных предприятиях. Остальные – в немногочисленных совхозах. В регионе есть небольшое сахарное производство, созданное на базе одного из совхозов (компания «Облачко»). В целом «Облачко» обеспечивает сахаром данную область. Между тем технологии производства и оборудование, используемое на данном предприятии, устарели. Продукция выпускается только в виде сахара-песка и рафинада, при этом качество сахара невысокое. Немногочисленные частные пекарни и кондитерские используют очищенный сахар, но вы не знаете, где они его закупают.

По имеющейся у вас информации, владелец «Облачка» является бывшим работником администрации района и хорошим знакомым главы Северного региона.

Регион отличается суровыми климатическими условиями. Зимы длинные и холодные, лето часто дождливое. Жители области не имеют возможности круглый год потреблять свежие овощи и фрукты. Поставки в основном идут из южных регионов. Из-за длительности транспортировки продукты замораживаются или высушиваются, таким образом, теряется много витаминов и минеральных веществ, в связи с этим в области может быть востребован йодированный сахар.

По прогнозам ваших аналитиков составлены ожидаемые финансовые результаты в рассматриваемых регионах.

Таблица 1

**Ожидаемые финансовые результаты
(данные скорректированы
с учетом региональных рыночных цен на сахар)¹⁹**

Ожидаемые прогнозы (на 1 год)	Сахарный песок	Йодированный сахар (не представлен на рынке)	Рафинированный сахар	Очищенный озоном сахар
Южный регион				
Объем, тонн	10 850	1 800	4 820	5 500
Выручка, у. е.	1 302 646	1 080 000	626 600	2 145 000
Чистая прибыль без учета транспортных расходов, у. е.	125 054	324 000	93 990	482 625

¹⁹ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Ожидаемые прогнозы (на 1 год)	Сахарный песок	Йодированный сахар (не представлен на рынке)	Рафинированный сахар	Очищенный озоном сахар
Центральный регион				
Объем, тонн	10 646	0	1 703	426
Выручка, у. е.	1 277 500	0	221 433	166 075
Чистая прибыль без учета транспортных расходов, у.е.	168 630	0	36 537	41 519
Северный регион				
Объем, тонн	5 383	6 728	6 459	3 230
Выручка, у. е.	645 926	4 037 037	839 704	1 259 556
Чистая прибыль без учета транспортных расходов, у. е.	77 511	847 778	125 956	314 889

Транспортные расходы и реклама

Особенности Центрального региона состоят в том, что транспортные компании отказываются работать на бездорожье. Но, переговорив с директорами заводов, вы поняли – компания способна осуществлять доставку продукции своими силами.

В Южном регионе конкуренция среди транспортных компаний высока, они работают быстро и качественно. На стабильные перевозки продукции можно рассчитывать уже через 1 месяц после начала переговоров.

В Северном регионе существует необходимость использования железнодорожного транспорта. При этом на согласование и подписание договоров с администрацией железной дороги может уйти много времени. По словам тех, кто уже имел с ними дело, – на начало стабильных перевозок не стоит рассчитывать ранее, чем через 5 месяцев с начала переговоров. Также руководство железной дороги требует 100%-ю предоплату за год работы.

Для успешного выхода на рынок с новыми продуктами в первый год работы потребуется мощная маркетинговая поддержка.

Таблица 2

Транспортные расходы в рассматриваемых регионах²⁰

Транспортные расходы (для указанных в предыдущей таблице объемов сахара) на 1 год		Сахарный песок	Йодированный сахар	Рафинированный сахар	Очищенный озоном сахар
Южный регион	Объем, тонн	10 850	1 800	4 820	5 500
	Затраты на транспорт, у.е.	54 277	9 000	24 100	27 500
Центральный регион	Объем, тонн	10 646	0	1 703	426
	Затраты на транспорт, у.е.	42 583	0	6 813	1 703
Северный регион	Объем, тонн	5 383	6 728	6 459	3 230
	Затраты на транспорт, у.е.	59 210	74 012	71 052	35 526

Для продвижения йодированного сахара, основными потребителями которого являются частные лица, необходимо проведение серьезных рекламных кампаний. Для продвижения продукта в СМИ (для выхода на указанные в таблицах объемы продаж) Южного региона вам потребуется 100 000 у. е. По представленным данным по размещению рекламы в теле- и радиоэфире, вы поняли, что в Южном регионе это необходимо планировать заранее. По прогнозам аналитиков реклама вашей продукции в СМИ появится спустя 3 месяца после подачи заявки, а значимый эффект можно будет наблюдать лишь через 2 месяца после первого выхода рекламы.

В Северном регионе на рекламу в СМИ уйдет порядка 70 000 у. е. Молодое и оперативное рекламное агентство, действующее на этой территории, обещает, что эффекта от рекламы можно ждать уже через 2 месяца после подачи заявки на ее размещение.

Для продвижения очищенного озоном сахара, основными потребителями которого являются производители сахаросодержащей пищевой продукции (в первую очередь – кондитеры), необходима реклама в узкоспециализированных изданиях («Сахарный бизнес», «Современный кондитер» и т. д.). Также эффективными способами продвижения своего товара крупным заказчикам являются

²⁰ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

участие в отраслевых конференциях, организация круглых столов и т. д. На проведение этих мероприятий (необходимых для выхода на указанные в таблицах объемы продаж) в Южном регионе вам потребуется 60 000 у. е. Отраслевые конференции проходят довольно часто, а местные специализированные журналы выходят с периодичностью 1 раз в месяц. Таким образом, у вас есть все возможности для информирования потенциальных клиентов о новой продукции в короткие сроки – в течение 1–2 месяцев.

В Северном регионе сахарная промышленность развита слабо – региональных специализированных изданий нет, а конференции проводятся редко. Скорее всего, вам придется устанавливать прямые контакты с потенциальными клиентами. Это может занять около 3 месяцев (благо таких клиентов немного), и не потребует больших расходов. Будет достаточно не более 10 000 у. е.

Рафинированный сахар и сахарный песок не нуждаются в специальных промомероприятиях. Если качество этой продукции не ниже среднего, то объемы продаж, как правило, определяются рынком, а основным фактором успеха продукции является ее цена.

Менеджеры

Вам необходимо также подобрать менеджера проекта по выходу в новый регион. Вы проанализировали возможные кандидатуры для этой роли. И пока остановились на трех.

Эдуард

Получил высшее экономическое образование, после чего 1 год работал в консалтинговой компании «ФинансКонсалт» на позиции стажера. После этого 2 года – в крупной розничной сети по продаже бытовой электроники. В компанию «ЮгСахар» Эдуард пришел 3 года назад и сейчас руководит небольшими проектами. Вы знаете Эдуарда как человека амбициозного, немного заносчивого, но в целом толкового. Вы уже «закинули удочку» про появляющиеся возможности – он с интересом воспринял их. Но что вы точно поняли – Эдуард не будет работать в Центральном районе. Еще одной особенностью Эдуарда является склонность подбирать себе сотрудников через его любимое кадровое агентство. Вы не сомневаетесь, что он укомплектует проектную команду в течение 1 месяца, однако услуги работы агентства обойдутся вам в 30 000 у.е.

Мария

Деловая и исполнительная. Успешно работает в сахарном бизнесе уже 6 лет. Марии 32 года, 2 года назад у нее родился первый ребенок, и вы знаете, что она неохотно относится к длительным командировкам. Од-

нако оказалось, что в Центральном районе у нее живет бабушка, а в Южном регионе – давняя подруга еще со времен университета. Но вот куда Мария уж точно не поедет – это в Северный регион. В менеджерских качествах Марии, в ее организаторских способностях вы почти не сомневаетесь. Она, правда, суховата, жестко придерживается всевозможных правил, регламентов. Иногда ей недостает более самостоятельного, творческого подхода к решению задач. Мария ответственно относится к набору персонала в свою команду. Она сама рассматривает все резюме, беседует с кандидатами. У Марии на «сбор» проектной команды уйдет около 3 месяцев.

Виктор

Давний сотрудник компании – работал простым рабочим на заводе, потом – начальником цеха, заместителем директора, и вот теперь – перебрался в центральный офис компании. Виктор – большой любитель шуток, постоянно собирает вокруг себя молодежь. А благодаря большому опыту работы на заводе он великодушно знает технологические процессы производства сахара. Бытует мнение, что Виктор отличный переговорщик: у него найдется прибаутка на каждый случай, и «заболтать» он может любого, в том числе и несговорчивого чиновника (вообще он неплохо налаживает отношения с органами власти). Организаторские способности Виктора вы оцениваете как средние. Пару раз он подводил вас по срокам сдачи проектов. Виктор не согласен ехать в Южный регион – по его словам, с этим регионом у него связаны «плохие воспоминания». Виктор никогда не любил проводить собеседования с новыми людьми, которых он брал на работу. «Только работа покажет, кто на что способен», – говорит он. Подбором занимается специальный рекрутер, который работает с Виктором уже много лет. На укомплектование штата проектной команды у него уйдет порядка 2 месяцев и 10 000 у. е.

Задания

1. Проанализировать всю представленную информацию и принять решение о том, какой регион является наиболее перспективным для развития (и с каким продуктом стоит выходить в этот регион).
2. Составить подробный план выхода компании на рынок этого региона.

Рассчитывать на прогнозируемые вашими аналитиками объемы продаж вы можете только при выполнении следующих условий: рекламная кампания запущена успешно и дала свой эффект

(только для йодированного сахара и для очищенного сахара); проектная команда (менеджеры по работе с клиентами, специалисты в области маркетинга, логистики и т.д.) укомплектована на 100%; вы не превышаете бюджет; выполняется условие транспортного обеспечения. Опыт показывает, что если не выполнено хотя бы одно из условий, эффективность работы проектной команды снижается практически до нуля. А сбои в работе проектной команды могут только повредить репутации компании.

ANCOR «Поиск операционного менеджера»²¹

Предметная область: управление персоналом.

Отрасль: кадровая сфера, рекрутмент.

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

Вы – команда рекрутеров, которая ведет поиски для заказчика – компании «Услуги для нефтегазовой отрасли».

В прошлом периоде ваши коллеги из Ancor реализовали проект по поиску операционного менеджера для данной компании. Требования к кандидатам были стандартные: опыт работы в аналогичной отрасли на аналогичной должности. Компенсационный пакет, который заказчик предлагает успешным кандидатам, соответствует рыночным зарплатам таких специалистов. Этапы оценки:

- анализ резюме;
- телефонный контакт;
- интервью с рекрутером;
- интервью с непосредственным руководителем;
- проверка рекомендаций.

Отдельное требование клиента: как минимум три кандидата на финале, так как необходимо иметь «возможность выбора». Также известно, что проверка рекомендаций занимает порядка 3 дней, а приступать к работе финалисты готовы, в среднем, через 2 недели после принятия предложения о работе и подписания оффера. Несмотря на высокую динамику работы, не удалось уложиться в 60-дневный срок, поставленный заказчиком, и проект был реализован за 167 дней. Воронка по событиям в этом заказе была представлена следующим образом:

- всего кандидатов – 176 (100%);
- телефонный контакт – 116 (65,9%);

²¹ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании Ancor. Кейс был использован в качестве семестрового задания для учащихся дисциплины «Управление персоналом» 3-го курса бакалавриата направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова в 2024/2025 учебном году.

- интервью в Ancor – 24 (13,6%);
- резюме – 23 (13,1%);
- первое интервью у клиента – 11 (6,3%);
- трудоустроен – 2 (1,1%);
- прошел испытательный срок – 1 (0,6%).

У вас имеются данные по количеству резюме нарастающим итогом: резюме в первые 7 календарных дней – 4, в первые 14 – 5, в первые 30 – 10, в первые 60 – 13, в первые 90 – 18. Среднее количество дней от начала проекта до первого резюме – 5, среднее количество резюме в первые 7 календарных дней – 4. Также вам известно:

- на этапе воронки «до контакта» были исключены 59 кандидатов (в 13 случаях отказал кандидат, в 9 – Ancor, в 37 – другие причины);
- на этапе «телефонный контакт» были исключены 93 кандидата (из них в 74 случаях – отказал кандидат, в 17 – Ancor);
- на этапе «интервью в Ancor» в 2 случаях отказал клиент;
- на этапе «резюме» в 10 случаях отказал клиент;
- на этапе «интервью у клиента» в 10 случаях отказал клиент.

Наиболее частой причиной отказа являются: отсутствие ответа со стороны кандидата (22% случаев), кандидат не рассматривает предложения в данный момент (17%), не соответствует опыт кандидата (10%), кандидату не интересен функционал или позиция (9%), не соответствуют зарплатные ожидания (8%), а также неподходящая локация, график работы, не интересна сама компания или позиция и другие менее значимые критерии.

Эти данные вы можете использовать для работы с заказчиком, выявления «узких» мест и вариантов по улучшению, подведению итогов работы за период, планирования и прогнозирования сроков найма, ресурсов, стоимости, анализа работы команд, анализа конкурентоспособности предложения и др.

В настоящее время клиент планирует открыть еще одну аналогичную вакансию операционного менеджера, но на другое направление и готов подключить вашу команду для реализации, но только при условии выполнения сроков закрытия. Вам необходимо провести анализ предыдущей работы и в рамках встречи попытаться убедить заказчика в том, что ваша команда справится с данным проектом.

Задания

1. Вопрос для предварительной дискуссии: сформулируйте 3 основные проблемы, которые связаны с имеющимся у команды опытом работы с данным клиентом и влияют на новый заказ.
2. Проанализируйте рынок и определите востребованные компетенции и должности, наиболее близкие по профилю требований и составляющие конкуренцию вакансии клиента по уровню оплаты.
3. Проанализируйте основные причины отказов, сделайте аргументированные выводы и предложите рекомендации.
4. Предложите комплекс решений, который поможет реализовать аналогичный поиск в поставленные клиентом сроки.
5. Подготовьте презентацию для встречи с клиентом, которая будет включать: результаты анализа должности и карту поиска, диаграмму причин исключения кандидатов, краткие выводы по результатам анализа данных за прошлый период, перечень рекомендаций и план реализации проекта.

Стандартная технология реализации такого рода проекта включает в себя:

- разработку и уточнение требований к позиции;
- составление карты поиска, планирование ресурсов;
- поиск кандидатов²²;
- анализ и отбор резюме;
- первичное интервью (телефон/ мессенджер/ платформа/ робот);
- личное интервью с рекрутером;
- интервью у клиента с руководителем;
- проверка рекомендаций;
- подготовка предложения о работе и прочий документооборот;
- отказ кандидатам, не получившим предложение о работе;
- выход на работу/ интеграция/ адаптация/ документооборот.

²² Оптимальные источники поиска определяются индивидуально под каждый проект и включаются в карту поиска. Для составления карты поиска нужно знать портрет кандидата, исследовать целевую аудиторию на рынке труда.

Описание позиции «Операционный менеджер»

Требования: владение английским языком не ниже Intermediate (обязательное требование), продвинутый ПК-пользователь офисных программ и знание оргтехники, внимательность, активность, ответственность, желание обучаться.

Обязанности

- Взаимодействие с клиентами компании (производителями, трейдерами).
- Координация деятельности подразделений компании.
- Организация выездов сотрудников подразделений на места проведения работ.
- Расчет стоимости работ и подготовка КП для клиентов.
- Подготовка отчетов и сертификатов на английском и русском языках с последующей отправкой клиентам.
- Работа с электронной почтой (прием и регистрация заявок, отправка заданий в филиалы, контроль их получения и исполнения).
- Работа со службами экспресс-доставки (инвойсы, подготовительные письма в таможню, заполнение накладных).
- Заказ канцелярских принадлежностей для офиса.

LAB INDUSTRIES

«Разработка программы лояльности»²³

Предметная область: управление продвижением, маркетинг, маркетинг-менеджмент.

Отрасль: FMCG.

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

LAB Industries работает на российском рынке более 35 лет²⁴. Компания занимает лидирующие позиции в потребительском секторе и kleевых технологиях благодаря инновациям и брендам. Портфель брендов LAB Industries делится на 3 категории – бытовая химия и косметика, kleевые технологии.

- Бытовая химия: «Персил», «Ласка», «Лоск», «Пемос», «Со-мат», «Вернель», «Пемолюкс», «Бреф», «Е», «Клин».
- Косметика: «Съесс», «Глисс кур», «Палетт», «Фа», «One4me», «Тафт», «Шаума», «Shamtu», «Люминанс».
- Клеевые технологии: «Метилан», «Момент», «Макрофлекс», «Тантит», «Экон», «Церезит».

Сегодня у LAB Industries 11 заводов и 8 офисов в различных городах страны: Тосно, Энгельсе, Перми, Коломне, Челябинске, Ульяновске, Ставрополе, Ногинске и Новосибирске. LAB Industries пользуется заслуженным признанием и доверием миллионов российских потребителей, клиентов и поставщиков.

В настоящее время LAB Industries стремится разработать эффективную среду для регулярной работы с целевой аудиторией. Маркетинговые активности планируется реализовывать посредством собственной CRM-системы. CRM будет применяться для:

²³ Материалы кейса предоставлены сотрудниками компании LAB Industries. Кейс был использован в качестве семестрового задания для учащихся дисциплины «Управление продвижением» 4-го курса бакалавриата направления «Менеджмент» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова в 2023/2024 учебном году.

²⁴ Ранее – HENKEL. Согласно данным «Коммерсанть», немецкий концерн HENKEL, выпускающий косметику и продукцию бытовой химии, с 2023 г. работает на российском рынке как самостоятельная компания – Lab Industries. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5722174>

- поиска дополнительных каналов коммуникации с потребитеlem;
- повышения лояльности потребителя;
- быстрого и прямого контакта с потребителем;
- расширения базы данных лояльных потребителей.

На первом этапе CRM будет состоять из E-mail-рассылок, СМС-рассылок, чат-бота, социальных сетей компании и программы лояльности.

Информация о рассматриваемых брендах

СЬЕСС²⁵ – это бренд средств для волос, разработанных и протестированных совместно с профессиональными стилистами. СЬЕСС включает в себя следующие категории: средства по уходу за волосами, для стайлинга и окрашивания волос.

Палетт²⁶ – это бренд, завоевавший доверие у миллионов женщин. Продукция бренда разрабатывается по уникальным и эффективным формулам. Успех бренда Палетт – это заслуга экспертов, которые создают краску для волос, вдохновляясь последними тенденциями в окрашивании, придерживаясь высоких стандартов качества и инновационных технологий.

Палетт предлагает стойкость цвета, интенсивный уход, естественные многогранные оттенки и превосходное закрашивание седины. Широкий выбор оттенков в составе каждой из продуктовых линеек бренда позволяет идеально подобрать подходящий цвет или попробовать новый образ.

Шаума²⁷ – это бренд для всей семьи, является одним из лидеров в категории ухода за волосами. Уникальные формулы средств из натуральных ингредиентов укрепляют волосы, придавая им блеск, мягкость и свежесть. Широкий ассортимент бренда предлагает средства для всех членов семьи, даже самых маленьких.

Задание

Цель – разработать креативные идеи для программы лояльности брендов «Сьесс», «Палетт», «Шаума». Задачи:

²⁵ Рекомендуется изучить сайт бренда: <https://syoss.ru/about/>

²⁶ Рекомендуется изучить сайт бренда: <https://palette.ru>

²⁷ Рекомендуется изучить сайт бренда: <https://www.schauma.ru>

1. Разработать креативную концепцию программы лояльности для брендов.
2. Продумать механику программы: способы привлечения потребителей; система бонусов и этапы программы.
3. Разработать систему KPI – по каким показателям будет оцениваться эффективность программы.

В процессе решения необходимо учесть следующие ограничения:

- в компании отсутствуют прямые продажи на сайте, реализация в онлайн-среде ведется через маркетплейсы;
- компании важно генерировать публикацию отзывов и «живого» потребительского контента;
- в качестве бонусов компания может предоставлять: продукцию, промокод на маркетплейсы, консультации стилистов бренда; подарки от партнеров (в случае коллaborаций).

Академия РФС «От фаната к семье»²⁸

Предметная область: маркетинг, исследование клиентов.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

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

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект «От фаната к семье» был признан лучшим, по мнению аттестационной комиссии. Его разработала команда слушателей в составе генерального директора ПФК «Крылья Советов» Вадима Андреева, генерального директора ООО «Северный экспертный центр» Романа Горохова, заместителя генерального директора по финансам и экономике ПФК «Крылья Советов» Инны Давлетшиной, заместителя генерального директора ФК «Шинник» Бориса Никонорова и помощника руководителя ФК «Урал» Валерии Пак. 2 июня 2024 г. участники получили специальные призы на прошедшей в Москве конференции РФС из рук президента РФС Александра Валерьевича Дюкова.

После ограничений, вызванных пандемией коронавируса в 2020 г., а также введения паспорта болельщика для доступа на спортивные

²⁸ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

соревнования в 2022 г., средняя заполняемость стадионов на матчах Российской Премьер-лиги (РПЛ) снизилась в два раза по сравнению с пиковыми показателями сезона 2018/2019 г. В тот период времени пик заполняемости трибун был достигнут из-за проведения чемпионата мира по футболу 2018 года в России и, как следствие, общего роста интереса к футболу в стране.

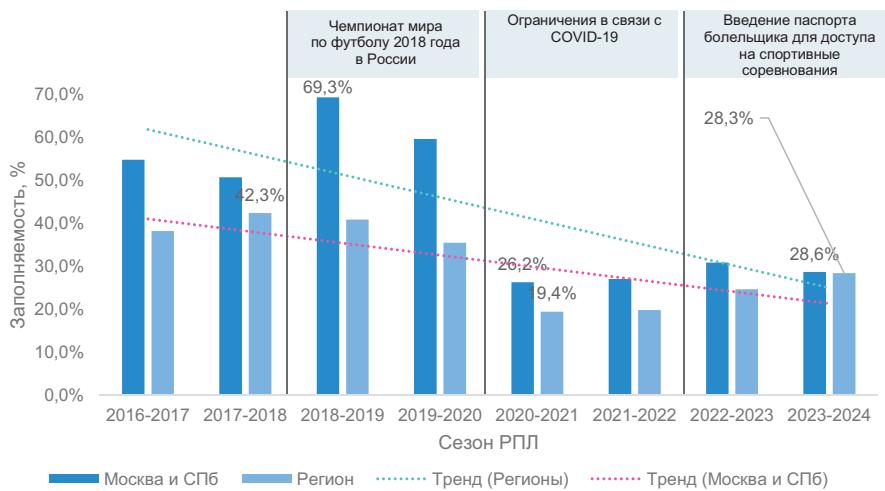


Рис. Средняя заполняемость стадионов РПЛ²⁹

Снижение посещаемости, в том числе отказ активных фанатов от похода на стадионы, привело к необходимости переориентировать зрительский интерес футбольных клубов на новые целевые аудитории. В рамках данного проекта в качестве такой целевой аудитории были выбраны семьи с детьми. Таким образом, целью проекта стала разработка и внедрение концепции «семейного» стадиона для безопасного и комфортного времяпрепровождения семей с детьми и создания нового типа боления на стадионах в течение ближайших трех лет.

В ходе работы над проектом были выдвинуты и проверены гипотезы о том, что сдерживающими факторами для принятия решения о посещении стадионов родителями с маленькими детьми являются инфраструктурные ограничения, а также ограничения, связанные с позиционированием боления как сугубо мужского вида досуга.

²⁹ Источник: составлено авторами на основе данных РФС и Чемпионат.com.

Задания

1. Целевой аудиторией проекта являются семьи с детьми. На какие сегменты можно разделить эту целевую аудиторию? Какими критериями вы будете руководствоваться при сегментировании целевой аудитории?
2. Сформулируйте гипотезы о проблемах выделенных сегментов целевой аудитории.
3. Какие методы исследования клиентов могут быть использованы для проверки выдвинутых гипотез? Разработайте перечень вопросов для проверки выдвинутых гипотез в рамках глубинных интервью. В разработке вопросов вам может помочь раздел «Виды исследований»³⁰ в учебнике «Экономика инноваций» экономического факультета МГУ.
4. Изучите приведенный ниже отрывок из статьи «Поход на стадион — это как поход в клуб»: кто и зачем регулярно посещает футбол с представителями целевой аудитории футбольных стадионов. Какие инсайты вы можете назвать в приведенном отрывке? Как их можно учесть в рамках проекта?

Отрывок из статьи «Поход на стадион — это как поход в клуб»: кто и зачем регулярно посещает футбол»³¹

В Москве работают десятки пабов, где в комфортных условиях можно смотреть футбольные трансляции. Но есть те, кто в любую погоду предпочитает смотреть футбол непосредственно на стадионе. Авторы статьи на портале «Афиша Nightly» выяснили у этих удивительных людей, зачем они это делают.

Петр, врач-стоматолог

«Я врач-стоматолог, но даже в этой непростой работе всегда есть место для хобби: мои инструменты подписаны буквами, которые составляют название-аббревиатуру моего любимого клуба.

Что касается похода на футбол в нашей стране — это всегда какая-то жертва. Далеко, неудобно, дорого, опоздания на матчи

³⁰ <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap08/8.2/>

³¹ Источник: по материалам статьи «Поход на стадион — это как поход в клуб»: кто и зачем регулярно посещает футбол. URL: <https://daily.afisha.ru/cities/1544-pohod-na-stadion-eto-kak-pohod-v-klub-kto-i-zachem-regulyarno-poseschaet-futbol/> (дата обращения: 07.11.2024).

из-за слишком долгого досмотра на входе на сектор, грубая и чересчур многочисленная полиция, выстраивающая конные коридоры, будто они собираются гнать по ним преступников. Все вроде бы говорит о том, что нормальному человеку на наши стадионы лучше не соваться.

Но, как сказал великий футболист Деннис Бергкамп, «ты болеешь за команду, потому что находишь в ней что-то свое, чему ты принадлежишь». И по-моему, это прекрасно, когда ты можешь ликовать и пе-чалиться вместе с командой, которую выбрал в детстве. В общем, какие бы ни были проблемы на пути к стадиону и внутри чаши — всегда буду ходить и поддерживать своих».

Супруги Елена и Алексей, их сын Гоша

«Супруга любит меня водить на спектакли, а я, в свою очередь, лет пять назад стал брать ее с собой на футбол. Просто футбол — это тоже спектакль. Со своей драматургией, прелюдией, антрактом и финалом. В последнее время наш маленький сын тоже ходит с нами. Он пока мало что понимает в происходящем на поле, но главное — он уже чувствует это труднообъяснимое и приятное ощущение, что заставляет нас снова и снова приходить на стадион».

Коля Буду (технический директор), Юля (сотрудник дирекции театрального фестиваля)

Юля: «Поход на футбол всегда особый процесс: надо достать билеты, собрать компанию, хотя можно пойти и одной. Однажды за неимением билетов в сектор болельщиков моей любимой команды я купила и пошла в сектор врагов — болельщиков противника. Я пришла в платье цветов моего любимого клуба. Было страшновато, но весело: цинично игнорировать попытки знакомств со стороны болельщиков ненавистного тебе клуба — это очень веселое и приятное развлечение.

Да, если билеты приобретены, нужно долго и мучительно добираться до стадиона, искать парковку, отстоять порой чуть ли не часовую очередь на вход, чтобы пережить «приятный» момент досмотра — девочки для этого отправляются в отдельную комнату, где их трогают за все места и проверяют содержимое сумки. Нельзя проносить даже духи или маникюрные ножницы. Миновав контроль, отправляешься мерзнуть на стадионе, на котором, кроме как чаем и объятиями, ничем не согреться эти полтора часа.

Про банальное и очевидное — поддержать команду, сорвать голос, дух единства и т.д. даже говорить ничего не буду. Возможность находиться внутри всего этого перебивает все описанные выше (и ниже) негативные впечатления.

А, ну и потом еще отдельное удовольствие — дождаться возможности выйти со своих трибун, дойти до машины, выехать с парковки,

потратить еще пару часов — в общем, это целое приключение, в процессе которого можно встретить кучу друзей и знакомых, поломать каблуки и попасть в эпицентр драк (и), испытать многое ранее не испытанного, а затем...»

Коля: «...отправиться в центр Москвы в приятное место на аф-тепати».

Академия РФС «Футмания. Лучший скаут – преданный болельщик»³²

Предметная область: бизнес-моделирование.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

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

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект «Футмания», посвященный созданию приложения для вовлечения болельщиков в жизнь футбольного клуба, был разработан командой слушателей в составе начальника отдела по подготовке и проведению ЮФЛ в СШ «Акрон-Академия футбола имени Ю. Коноплёва» Виталия Крылова, менеджера отделения футбола спортивной школы «Сахалин» Ильи Веднёва, директора ФК «Волга» Михаила Наволокина, старшего преподавателя и главного тренера сборной СГУС по футболу Александра Новикова и учредителя и директора футбольного клуба «Молния-31» Николая Струева.

Проект нацелен на решение не только проблемы низкой посещаемости футбольных матчей – как игр основных команд региональных футбольных клубов, так и игр с участием воспитанников академий клубов, а также низкого уровня вовлеченности болель-

³² Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

щиков в жизнь клуба. На момент старта проекта у болельщиков не было единого канала коммуникации с информацией о деятельности клуба и академии: для получения полной картины о жизни любимой команды нужно было узнавать из нескольких социальных сетей, а также не забывать посещать сайт клуба.

В качестве решения перечисленных проблем команда проекта разработала приложение для мобильных устройств «Футмания», включающее в себя возможность получать полную информацию о деятельности клуба и академии, отслеживать текущий рейтинг игроков, участвовать в программе лояльности.

Слоган приложения – «Лучший скаут – преданный болельщик» – отражает его концепцию. Любой болельщик, установивший приложение, может при помощи виртуальной валюты – футкоинов – приобретать в свою виртуальную футбольную команду игроков клуба и академии. Чем лучше результаты игроков на поле, например количество забитых голов или точных передач, тем выше их игровая стоимость. Кроме того, футкоины можно зарабатывать и приходя на матчи клуба и академии – на стадионе можно будет найти специальные qr-коды для получения игровой валюты. Кстати, тратить ее можно не только на пополнение виртуальной футбольной команды, но и на приобретение билетов на матчи, атрибутику клуба в фирменном магазине и другие дополнительные возможности.

Само приложение будет бесплатным для болельщиков, однако в рамках бизнес-модели проекта предполагается несколько потоков доходов:

- доходы от продажи футкоинов, билетов и атрибутики клуба внутри приложения;
- доходы от размещения рекламы партнеров;
- продажа прав на использование приложения другим футбольным клубам, академиям, школам, в том числе с возможностью адаптации фирменного стиля и интерфейса приложения под цвета команды.

Задания

Перед выполнением заданий к этому кейсу рекомендуем ознакомиться с книгой О. Гассена, К. Франкенбергер и М. Шик «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов», а также книгой А. Остервальдера и И. Пинье «Построение бизнес-моделей».

Какие типовые шаблоны бизнес-моделей предполагается использовать в проекте на основе информации из описания проекта? Кто будет являться целевой аудиторией для каждой из используемых бизнес-моделей?

Предложите другие бизнес-модели, которые могут быть использованы в рамках проекта как вместе с уже используемыми моделями, так и вместо них. Опишите предлагаемые вами решения при помощи бизнес-канвы А. Остервальдера (при необходимости некоторые ячейки можно оставлять незаполненными).

Таблица

Бизнес-канва А. Остервальдера³³

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностное предложение	Взаимо-отношения с клиентами	Сегменты клиентов
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек		Потоки поступления доходов		

³³ Источник: Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье. – «Альпина Диджитал», 2010.

Академия РФС

«Всероссийское движение трудящихся

«Вместе с футболом»»³⁴

Предметная область: взаимодействие со стейкхолдерами проекта.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

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

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект, посвященный проведению корпоративного турнира между крупнейшими предприятиями Курской и Белгородской областей при поддержке клубов ФНЛ-2 с приглашением звезд футбола, был выполнен генеральным директором ФК «Авангард» (г. Курск) Дмитрием Извековым, генеральным директором ФК «Салют» (г. Белгород) Александром Кокоревым, руководителем направления коммуникации ФК «Локомотив» Сергеем Королёвым и генеральным директором ООО «Юремонт» Антоном Яковлевым.

Участники проекта – руководители футбольных клубов из Курса и Белгорода – в рамках своей рабочей деятельности часто общаются с представителями крупных промышленных предприятий регионов по вопросам добавления спорта в жизнь сотрудников

³⁴ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

компаний. Руководители предприятий замечают снижение эффективности производственных процессов из-за высокого уровня психологической напряженности и низкой сплоченности коллектива. По мнению авторов проекта, футбол может стать основой для формирования корпоративной культуры семейного спортивного отдыха, что позволит не только сплотить сотрудников предприятий и их семьи, но и приведет к увеличению эффективности производства.

В результате обсуждения команде пришла идея по созданию футбольного фестиваля среди региональных предприятий в формате городского праздника. Проект «Вместе с футболом» призван возродить спортивную активность на предприятиях, повысить мотивацию сотрудников и создать условия для развития корпоративного футбола. Этот проект нацелен на то, чтобы помочь людям найти баланс между работой и досугом, а также укрепить связи внутри коллектива.

Первый пилотный фестиваль планируется провести в формате спартакиады по восьми направлениям на центральном стадионе города Курска. Программа включает в себя: футбол 8×8; панна-футбол 1×1; эстафеты; футринг (футбол 3×3); бампербол; киберфутбол; перетягивание каната; квест по стадиону; выступления музыкальных коллективов; задания на знание футбола; игровые зоны с консолями; выставочную зону; мастер-классы и многое другое.

Ожидается, что в первом фестивале в рамках проекта «Вместе с футболом» примет участие 8 команд из крупных промышленных предприятий Курска, а сам праздник, который будет длиться 7 часов, прибудут посмотреть более 4 000 зрителей.

После проведения пилотного фестиваля в Курске планируется масштабирование проекта на другие регионы. Фестиваль «Всероссийское движение трудящихся «Вместе с футболом»» призван стать самым массовым мероприятием в регионах по привлечению сотрудников предприятий и их семей, развивать межкорпоративное сотрудничество и укреплять взаимоотношения между регионами.

Задания

1. Целевыми аудиториями проекта станут сотрудники крупных промышленных предприятий (мужчины и женщины в возрасте от 25 до 60 лет) и их семьи, а также сами предприятия. Проведите поиск конкурентов по решению задачи по фор-

- мированию корпоративной культуры семейного спортивного отдыха³⁵.
2. Заполните матрицу поиска конкурентов, выделяя не только прямых и косвенных конкурентов, но и родовых конкурентов – те предложения, которые борются за деньги той же целевой аудитории, предлагая при этом решение другой проблемы.

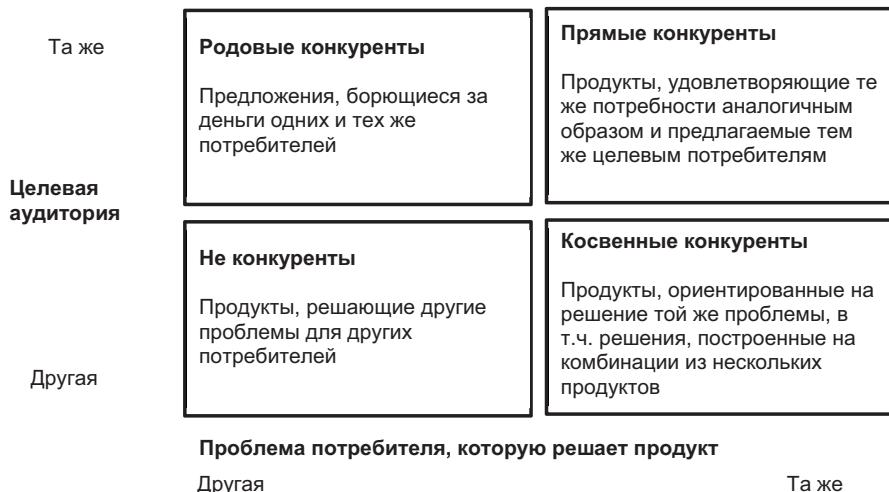


Рис. Матрица поиска конкурентов³⁶

3. Проанализируйте компании, попавшие в группу родовых конкурентов проекта. Кто из них мог бы стать партнером или спонсором Всероссийского движения трудящихся «Вместе с футболом»? Подготовьте предложение партнеру: что организаторы турнира ждут от него в рамках сотрудничества и что они готовы предложить взамен?

³⁵ Подробнее о конкурентном анализе можно прочитать в параграфе 9.2. Оценка рынка для инновационных продуктов / Интерактивный учебник «Экономика инноваций». URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap09/9.2/>

³⁶ Источник: составлено авторами.

Академия РФС «Футбол на высоте»³⁷

Предметная область: управление рисками проекта.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

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

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект «Футбол на высоте» подготовили Максим Гусев, руководитель спортивной школы ФК «Рязань», Роман Локтионов, директор академии ФК «Волгарь», Юлия Максименко, руководитель юридического агентства «M-Group», Иван Шабанов, исполнительный директор АПМФК «Суперлига», и Юрий Якушев, руководитель отделения футбола спортивной школы Красносельского района г. Санкт-Петербурга.

Согласно статистике, в России не хватает футбольных полей, в том числе в шаговой доступности, для занятий футболом. Как отмечает генеральный секретарь РФС Максим Митрофанов, «в Англии или Испании одно поле примерно на 1000–1500 человек. В Германии – одно поле на 2500 человек. У нас – одно на 5000

³⁷ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

человек»³⁸. Крытых площадок для занятий футболом еще меньше – всего один манеж на 2,2 млн человек³⁹, что в климатических условиях России создает дополнительные временные ограничения на занятия самым популярным видом спорта.

Проект, подготовленный командой, нацелен на создание футбольной экосистемы, включающей в себя:

- создание крытых футбольных площадок для проведения занятий по футболу для детей и взрослых;
- программу лояльности с премиальными баллами, реализуемую вместе с партнерами проекта;
- обучающие курсы и учебно-методические рекомендации для детей и их родителей.

Команда проекта предлагает использовать кровельные поверхности торговых комплексов, парковок и других зданий для создания закрытых футбольных площадок с возможностью проведения футбольного досуга и тренировок.

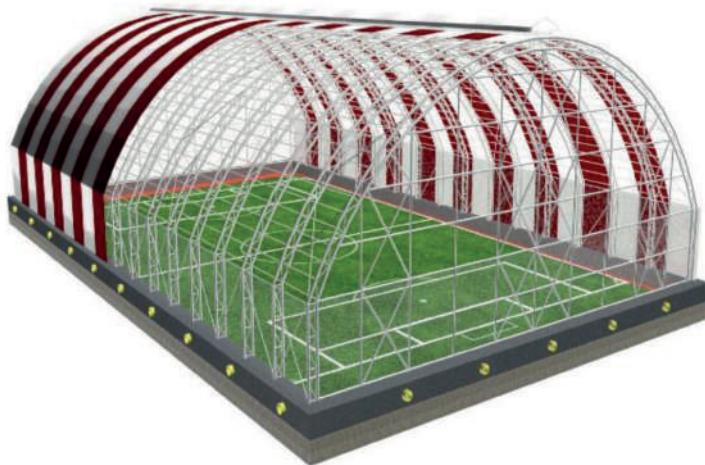


Рис. 1. Пример использования кровельных поверхностей⁴⁰

³⁸ Директор по развитию РФС: в Англии или Испании одно поле на 1000 человек, у нас – на 5000 // URL: <https://www.championat.com/football/news-4671057-direktor-po-razvitiyu-rfs-v-anglii-ili-ispanii-odno-pole-na-1000-chelovek-u-nas-na-5000.html> (дата обращения: 11.11.2024).

³⁹ Рейтинг футбольных регионов России. Исследование РБК и Sport Connect // URL: <https://sportrbc.ru/news/5e4122ec9a794711ccabd0c1> (дата обращения: 11.11.2024).

⁴⁰ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Такое решение позволит проводить занятия по футболу для детей и взрослых в любое время года в комфортных и безопасных условиях, сами площадки будут располагаться недалеко от дома, что привлечет местных жителей и, как следствие, увеличит выручку торговых комплексов и других объектов капитального строительства за счет арендной платы и увеличения потока посетителей.

В дополнение к площадкам предлагается внедрить футбольную бонусную программу «ФутБаллы». ФутБаллы – это виртуальные «монеты», которые после регистрации в проекте сможет зарабатывать каждый участник, регулярно играя в футбол на площадках проекта. Баллы можно тратить на покупки у партнеров проекта, например, в торговых комплексах.

Для того, чтобы тренировки юных футболистов проходили с соблюдением всех требований к физической подготовке детей, авторы проекта предлагают программу обучения «Родитель футболиста», в рамках которой родители освоят базовые знания, необходимые для проведения индивидуальных тренировок своих детей на площадках проекта в специально отведенные для таких занятий часы.

Таким образом, проект «Футбол на высоте» нацелен на увеличение количества людей, занимающихся футболом, путем создания футбольной экосистемы, решающей проблему доступности, мотивации и вовлеченности всех любителей футбола.

Задания

1. В процессе планирования любого проекта важно учитывать риски и заложить систему управления ими: от увеличения времени выполнения отдельных этапов до выделения дополнительных финансовых средств в бюджете проекта. Перечислите риски проекта «Футбол на высоте». Оформите результат в таблицу

Таблица 1
Описание рисков проекта⁴¹

Описание риска	Вид риска

⁴¹ Источник: составлено авторами.

В качестве вида риска используйте одну или несколько классификаций рисков проекта. С основными принципами классификации направлений поиска рисков можно ознакомиться в учебно-практическом пособии «Проектный анализ: учет рисков» М. В. Грачевой⁴².

2. Оцените выделенные вами риски проекта по двум параметрам: насколько сильно они влияют на проект и насколько вероятно их возникновение. Оформите результат в таблицу 2 и матрицу рисков проекта (рис. 2).

Таблица 2
Оценка рисков проекта⁴³

Описание риска	Вид риска	Уровень влияния	Вероятность возникновения

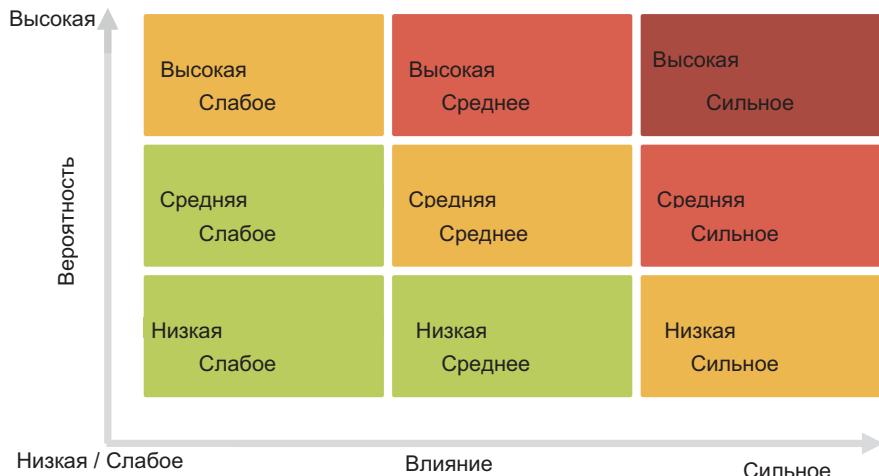


Рис. 2. Матрица оценки рисков проекта⁴⁴

⁴² Грачева М. В. Проектный анализ: учет рисков: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2017. С. 9–10.

⁴³ Источник: составлено авторами.

⁴⁴ Грачева М. В. Проектный анализ: учет рисков: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2017.

Вы можете оценивать вероятность возникновения риска как в качественном, так и в количественном виде. Ниже представлен пример таблицы, которую можно использовать для оценки этого параметра.

Таблица 3

Пример шкалы для оценки вероятности наступления риска⁴⁵

Вероятность наступления (качественная оценка)	Вероятность наступления (количественная оценка)	Интерпретация
Очень высокая	Более 60%	Событие, скорее всего, произойдет
Высокая	30–60%	Событие весьма вероятно (часто случалось на аналогичных проектах)
Средняя	10–30%	Такие события 1–2 раза случались на аналогичных проектах
Малая	5–10%	Редкое событие
Очень малая	Менее 5%	Событие может произойти в исключительных случаях, на практике чаще всего такое не происходит

Степень влияния риска на проект также может иметь качественную или количественную оценку. Например, вы можете оценить влияние риска на проект по шкале от «Очень низкое» до «Очень высокое» или измерить влияние через денежную оценку (насколько увеличиваются расходы или насколько снижаются доходы проекта в случае наступления риска).

⁴⁵ Источник: составлено авторами.

Таблица 4

Пример шкалы для оценки степени влияния риска на проект⁴⁶

Показатель	Влияние			
	Слабое	Среднее	Сильное	Очень сильное
Цели проекта	Изменения незначительные	Изменена большая часть целей	Изменения неприемлемы для заказчика	Продолжение проекта бессмысленно
Стоимость	Небольшое увеличение стоимости (до 1%)	Увеличение стоимости на 5–10%	Увеличение стоимости на 10–20%	Увеличение стоимости более чем на 20%
Сроки	Незначительное отставание (до 1%)	Отставание по срокам на 5–10%	Отставание по срокам на 10–20%	Отставание более чем на 20%
Содержание	Едва заметное снижение содержания	Затронуты основные области содержания	Уменьшение содержания	Конечный продукт проекта фактически бесполезен
Качество	Незначительное снижение качества	Снижение качества требует одобрения заказчика	Снижение качества неприемлемо для заказчика	Продолжение проекта бессмысленно

⁴⁶ Источник: составлено авторами.

3. Предложите возможные мероприятия по управлению рисками. Основные методы обработки риска представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Методы обработки риска⁴⁷

⁴⁷ Источник: глава 12. Риски инновационного проекта / Интерактивный учебник «Экономика инноваций». URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap12/12.6/>

Академия РФС

«Фестиваль звезд российского футбола»⁴⁸

Предметная область: доходы и расходы проекта.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

Время на решение: 90–120 минут, время на разбор: 30–60 минут.

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект «Фестиваль звезд российского футбола» подготовлен заместителем генерального директора ПФК «Крылья Советов» Анатолием Дикаревым, финансовым директором ФК «Локомотив» Анатолием Райским, генеральным директором ФК «СКА Ростов-на-Дону» Борисом Гузиевым, директором СК «Орел» Никитой Фурсиным и директором ФК «Лада-Тольятти» Алексеем Патрикеевым.

Крупные спортивные события XXI в., проходившие в России, в числе которых Олимпийские игры 2014 года и чемпионат мира по футболу 2018 года, продемонстрировали высокий интерес к длительным спортивным и развлекательным событиям как со стороны населения, так и со стороны компаний. Ограничения на проведение больших музыкальных фестивалей, вызванные пан-

⁴⁸ Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

демией коронавируса в 2020 г., значительно снизили количество таких событий.

Фестиваль звезд российского футбола может стать ответом на не реализованный спрос на большой спортивно-музыкальный фестиваль. Это будет яркое мероприятие в российском футболе, отдельные этапы которого будут проходить на протяжении всего года. Участие в фестивале примут звезды футбола, шоу-бизнеса, блогеры, медиа-футболисты и другие. В течение года будут проводиться следующие активности, подогревающие интерес к фестивалю:

- 4) клубные кибертурниры, победители которых встречаются на Фестивале звезд в рамках финала;
- 5) фэнтези-лига и лига прогнозов на отдельном лендинге;
- 6) трофи-тур с участием амбассадоров в течение года;
- 7) голосование за участников Фестиваля звезд на площадках РФС, профессиональных лиг и клубов;
- 8) интернет-шоу с хайлайтами российского футбола от любительских лиг до РПЛ;
- 9) выпуск капсульных коллекций мерча с презентацией с участием звезд шоу-бизнеса.

Сам фестиваль пройдет на площадке под открытым небом в выходные перед матчем за Суперкубок России. Программа Фестиваля звезд российского футбола⁴⁹:

День	Время	Название	Локация
Суббота	12:00 – 20:00	Работа тематических площадок и зон	Вокруг главной арены
	12:00 – 14:00	Открытие фестиваля, парад, концерт	Сцена центральной площади
	14:00 – 16:00	Финал кибер-чемпионата	Трансляция на сцене ЦП
	16:00 – 18:00	Концертная программа	Сцена центральной площади
	18:00 – 20:00	Матч легенд российского футбола	Чаша главной арены
	20:00 – 22:00	Концерт главной звезды 1 дня	Чаша главной арены

⁴⁹ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

День	Время	Название	Локация
Воскресенье	12:00 – 22:00	Работа тематических площадок и зон	Вокруг главной арены
	12:00 – 14:00	Диджей-сеты, выступления фристайлеров	Сцена центральной площади
	14:00 – 15:00	Матч звезд Медийной футбольной лиги 5х5	Доп. площадка
	15:00 – 17:00	Футбольные челленджи с участием звезд Женской суперлиги, МФЛ и Медиа лиги	Чаша главной арены
	16:00 – 18:00	Концертная программа	Сцена центральной площади
	18:00 – 20:00	Матч за Суперкубок России	Чаша главной арены
	18:50 – 19:05	Финал челленджа среди болельщиков	Чаша главной арены
	20:00 – 21:00	Концерт главной звезды 1 дня	Чаша главной арены

Задание

В проекте запланировано много активностей как в выходные перед Суперкубком России по футболу, так и в течение года. Постройте финансовую модель проекта: сделайте прогноз выручки и расходов проекта в течение года. Шаблон финансовой модели, а также рекомендации по его заполнению представлены в параграфе 13.1. Финансовая модель инновационного проекта⁵⁰

Таблица

Шаблон финансовой модели⁵¹

Категория	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Выручка							
Цена							

⁵⁰ 13.1. Финансовая модель инновационного проекта / Интерактивный учебник «Экономика инноваций». URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect03/chap13/13.1/>

⁵¹ Источник: составлено авторами.

Окончание табл.

Категория	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Объемы продаж							
Себестоимость							
Прямые материальные затраты							
Расходы на производственный персонал							
Страховые взносы на производственный персонал							
Общепроизводственные расходы							
Амортизация							
Валовая прибыль							
Коммерческие расходы							
Страховые взносы на коммерческий персонал							
Административные расходы							
Прибыль / (убыток) от продаж							
Налог на имущество							
Проценты к получению							
Проценты к уплате							
Прибыль / (убыток) до налогообложения							
Налог на прибыль							
Чистая прибыль / (убыток)							

Академия РФС «Результата нет на табло»⁵²

Предметная область: анализ конкурентов.

Отрасль: футбольная индустрия, спорт.

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

Академия Российского футбольного союза – главный образовательный центр российского футбола. Ключевая цель – непрерывная организация современного образовательного процесса по всей стране для постоянного развития навыков и компетенций тренеров, судей и иных футбольных специалистов.

В 2023 г. в Академии РФС была запущена программа профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент», в рамках которой слушатели программы разрабатывали проекты, направленные на достижение конкретных результатов в развитии футбола на территории Российской Федерации.

В серии кейсов от Академии РФС студентам предлагается погрузиться в мир футбола и принять различные управленческие решения на основе проектов, разработанных слушателями пилотного выпуска программы «Футбольный менеджмент».

Проект «Результата нет на табло», посвященный созданию концепции детского футбольного турнира с альтернативной системой определения победителей, подготовили аккаунт-менеджер российской академии «Пари Сен-Жермен» Александр Лазарев, директор, начальник команды ФК «Амкар-Пермь» Евгений Мелешин, главный специалист по операционной деятельности РФС Павел Савинов, заместитель спортивного директора академии ФК «Краснодар» Матвей Стерехов и блогер Анатолий Тарасенко.

Давление тренера и родителей на ребенка негативно сказывается на мотивации юных футболистов и угрожает их психологическому здоровью. Счет игры зачастую является необъективной оценкой индивидуальных действий игроков, а в спортивных школах мало внимания уделяется индивидуальному развитию детей. Поэтому

⁵² Материалы кейса предоставлены сотрудниками Академии РФС.

команда проекта предложила концепцию турнира с новым подходом к определению победителя, который позволил бы оценить действия каждого футболиста на поле.

Основное правило турнира – оценка индивидуальных действий юных футболистов в возрасте от 7 до 10 лет по следующей шкале:

- гол – 2 балла;
- обводка 1 в 1–1 балл;
- удар в створ – 1 балл;
- сейв вратаря – 1 балл.

Продолжительность игры составляет 60 минут (два тайма по 30 минут), а итоговый счет забитых мячей не демонстрируется на табло. У каждой команды есть неограниченное число замен, а также возможность проводить обратные замены: это позволит дать игровое время всем футболистам.

В рамках подготовки проекта были проведены глубинные интервью с руководителями футбольных академий, детскими футбольными тренерами и родителями юных спортсменов. Подавляющее большинство представителей тренерского сообщества поддерживает идею проведения турнира без привязки к счету и перестройку тренировочного процесса подготовки. Кроме того, уже сейчас есть футбольные школы, которые оценивают работу тренера без привязки к результатам команды.

Весной 2024 г. уже были проведены тестовые матчи в футбольных академиях Москвы. В дальнейшем планируется масштабирование проекта и проведение подобных турниров на ежегодной основе. В рамках мероприятий по продвижению турнира планируется проведение открытых занятий в футбольных кружках, презентации турнира в футбольных академиях и школах, а также привлечение известных футболистов, тренеров и блогеров.

Задания

1. Перечислите стейкхолдеров первого турнира «Результата нет на табло». Распределите их на шаблоне карты стейкхолдеров, разделив на прямых (внутренних) и косвенных (внешних) стейкхолдеров проекта.

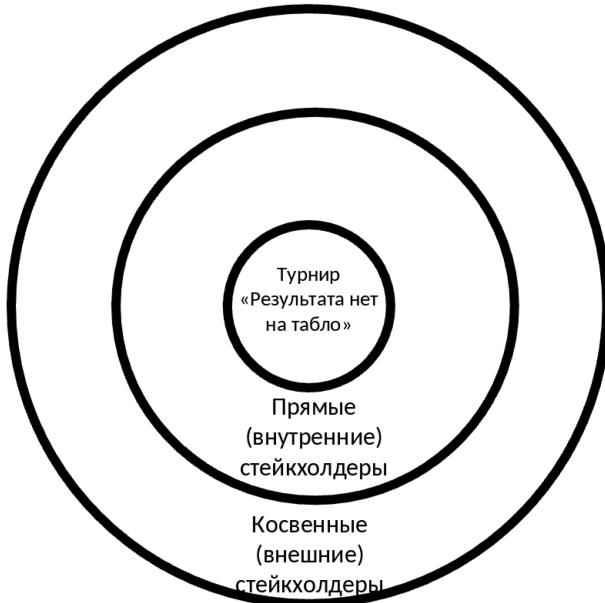


Рис. 1. Шаблон карты стейкхолдеров⁵³

2. Определите стратегию взаимодействия с выделенными стейкхолдерами. Для этого воспользуйтесь шаблоном матрицы взаимодействия со стейкхолдерами. Этот инструмент позволяет классифицировать стейкхолдеров по двум критериям: уровню их важности и уровню их влияния на проект.

⁵³ Источник: шаблон составлен авторами.



Рис. 2. Шаблон матрицы взаимодействия со стейкхолдерами⁵⁴

3. На основе разработанной матрицы взаимодействия со стейкхолдерами подготовьте предложения по форматам взаимодействия с ними.

⁵⁴ Источник: шаблон составлен авторами.

Серия учебных кейсов

Учебный кейс

«Уход иностранной компании с российского рынка»

Предметная область: стратегический менеджмент, предпринимательство, франчайзинг.

Отрасль: розничная торговля непродовольственными товарами.

Время на решение: 20–30 минут, время на разбор: 20–30 минут.

Компания Crocs (ООО «КРОКС СИ-АЙ-ЭС»), известная своими инновационными моделями обуви, работала на российском рынке с 2008 г. и использовала франчайзинговую модель для расширения бизнеса. К 2021 г. сеть компании включала 85 магазинов, из которых 32 были франшизными, первый франчайзинговый проект был запущен в 2010 г.

Предложение по открытию франчайзингового магазина компании Crocs в 2021 г. на сайте [franshiza.ru⁵⁵](https://franshiza.ru/franchise/read/crocs/) включало следующие условия:

- общий объем инвестиций от 1,5 до 3 млн рублей;
- отсутствие паушального взноса и роялти;
- закупка товара у франчайзера с возможностью выбора ассортимента для франчайзингового магазина;
- срок окупаемости 12–18 месяцев.

Кроме этого, компания предлагала известный бренд и стабильный спрос на товар, благодаря широкой аудитории лояльных потребителей.

В марте 2022 г. компания приостановила деятельность из-за проблем с логистикой и ростом операционных затрат. В мае 2022 г. Crocs официально заявил об уходе с российского рынка, передав управление магазинами ООО «Клер», которое продолжило продавать продукцию Crocs на территории России, используя каналы параллельного импорта. С передачей прав собственности управление франчайзинговой сетью также перешло к новому правооб-

⁵⁵ Франшиза магазина обуви Crocs // Franshiza.ru URL: <https://franshiza.ru/franchise/read/crocs/>

ладателю⁵⁶. Бренд был изменен, теперь узнаваемую обувь можно приобрести в магазинах под названием Saboo.

На настоящий момент бренд представлен в 30 городах и насчитывает 68 магазинов⁵⁷. Обувь также можно приобрести через официальный сайт магазина Saboo и на онлайн-площадках, таких как Ozon, «Яндекс.Маркет», Lamoda.

Задание

Определите положительные и отрицательные эффекты ухода международного бренда с российского рынка с точки зрения дальнейшего развития компании под новым именем в России и за рубежом.

Для выполнения задания рекомендуется обратиться к логике построения матрицы SWOT:

1. Выделить ключевые факторы успеха компании, которые в дальнейшем использовать для формирования понимания сильных и слабых сторон.
2. Провести PESTEL-анализ и анализ конкурентных сил М. Портера – для формирования понимания возможностей и угроз.
 - a. К элементам анализа можно отнести: сложность внешней среды, динамику, взаимосвязь факторов, неопределенность и неуправляемость внешней среды.
 - b. После идентификации факторов влияния рекомендуется определить, влияет ли фактор в настоящее время, продолжит ли он свое влияние в некоторой перспективе, будет ли данный фактор иметь влияние в долгосрочной перспективе; а также дать оценку влияния (положительно или отрицательно).
 - c. Также рекомендуется определить относительную значимость влияния факторов: являются ли они критичными (угрожают существованию), очень важными, важными, существенными или неважными.

⁵⁶ Crocs передал российские магазины новому оператору // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5524092>. Магазины обувного бренда Crocs в России возобновят работу с новым оператором // Forbes. Бизнес URL: <https://www.forbes.ru/biznes/474919-magaziny-obuvnogo-brenda-crocs-v-rossii-vozobnovят-rabotu-s-novym-operatorom>

⁵⁷ Официальный магазин Saboo // Saboo URL: <https://www.sabooverse.ru/pages/about/history/>

- d. При оценке пяти сил Портера рекомендуется также использовать шкалу со степенями зависимости компании от анализируемых сил и формировать уточняющие вопросы на основе ключевых факторов успеха.
- 3. Сформировать поэлементно положительные и отрицательные эффекты ухода бренда с российского рынка – как для самой компании, так и для рынка в целом.

Учебный кейс «Франчайзинговое предложение кофейни «ГУРМЕ»»

Предметная область: предпринимательство, франчайзинг, принятие управлеченческих решений.

Отрасль: розничная торговля непродовольственными товарами.

Время на решение: 20–30 минут, время на разбор: 20–30 минут.

Множеству людей необходимо где-то устраивать деловые встречи, назначать свидания, провести время с детьми, а иногда просто отдохнуть от всего наедине с книгой или газетой. Для этого лучше всего подойдет какое-нибудь стильное, уютное и одновременно демократичное место.

Кофейня «ГУРМЕ» олицетворяет собой современный стиль и высокое качество по доступным ценам. Уникальной особенностью и основополагающей идеей кофеен, является технология обжарки зеленого кофе прямо в кофейне для получения действительно свежего и ароматного кофе. Это позволяет добавить особую атмосферу и чувство причастности к процессу у посетителей. Несмотря на достаточно жесткую конкуренцию в Москве, количество кофеен недостаточно по сравнению с растущим интересом. В регионах этот сегмент ресторанных рынка начал формироваться не так давно и имеет большие перспективы.

Франшиза «ГУРМЕ» предоставляет предпринимателю (инвестору) возможность с минимальными рисками начать свое дело в индустрии общественного питания, став владельцем успешного бизнеса. Франчайзи получает право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера: товарным знаком «ГУРМЕ», системой управления компанией, рецептурой и технологиями приготовления блюд и коктейлей, стандартами обслуживания гостей. Франчайзер оказывает комплексную поддержку при открытии и дальнейшем ведении бизнеса: обучает управлеченческий, обслуживающий и технический персонал франчайзи, консультирует по управлению кофейней, обеспечивает регулярные поставки по выгодным ценам от проверенных поставщиков зеленого кофе, чая и аксессуаров. У каждого франчайзи есть личный менеджер для оперативной коммуникации.

Франшиза кофейни «ГУРМЕ» доступна в 3 форматах:

1. *Малый* – посадка до 25 гостей, без детской зоны, расположение – в бизнес-центрах, на улицах с оживленным пешеходным трафиком, площадь – 100 кв. м. Инвестиции – 11–11,5 млн рублей, средняя прибыль – 500 000 рублей в месяц, окупаемость – 19 месяцев.
2. *Средний* – посадка до 35 гостей, с минимальной детской зоной, расположение – в «спальных» районах, на улицах с оживленным пешеходным трафиком, площадь – 125 кв. м. Инвестиции – 13–14 млн рублей, средняя прибыль – 650 000 рублей в месяц, окупаемость – 18 месяцев.
3. *Большой* – посадка до 50 гостей, большая детская зона, проведение детских праздников, мастер-классов, расположение – в «спальных» районах, на улицах с оживленным пешеходным трафиком, площадь – 150 кв. м. Инвестиции – от 15 млн рублей, средняя прибыль – 950 000 рублей в месяц, окупаемость – 17 месяцев.

Для всех форматов роялти составляют 6% от выручки. Ожидания от потенциального партнера: финансовые возможности для открытия кофейни, нацеленность на долгосрочное сотрудничество, любовь к кофе.

Задания

1. Проанализируйте франчайзинговое предложение с точки зрения потенциального франчайзи: выявите потенциальные выгоды и риски, связанные с покупкой данной франшизы.
2. Каких условий, необходимых для принятия решения о покупке франшизы, нет во франчайзинговом предложении компании «ГУРМЕ»?
3. *Предложите критерии, по которым можно оценить качество предлагаемой франшизы.*
4. *На основе этих критериев скорректируйте франчайзинговое предложение компании «ГУРМЕ».*

Учебный кейс «Формирование стратегии продвижения инновационных образовательных технологий на примере компании VOTUM»

Предметная область: предпринимательство, маркетинг.

Отрасль: образование.

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

С каждым годом тестирование все более активно применяется для контроля усвоения учебного материала. Поэтому все больше школ и вузов приобретают интерактивные системы мониторинга качества образования. В век новых технологий и глобальной цифровизации преподаватели имеют возможность выбрать среди множества технических и программных средств наиболее эффективные для использования на своих уроках и лекциях. В настоящее время системы тестирования стали самыми востребованными инструментами в школах и вузах. Такая система мониторинга знаний обучающихся дает преподавателю возможность быстро протестировать учеников и получить результаты в режиме реального времени. Детальные отчеты помогают преподавателю анализировать ответы учащихся наиболее полно и объективно оценивать уровень их знаний.

На сегодняшний день использование системы тестирования для контроля качества знаний учащихся занимает центральное место в системе российского образования. А с введением в 2001 г. Единого государственного экзамена как одной из форм проведения государственной (итоговой) аттестации учащихся, использование различных тестирующих систем становится необходимым компонентом учебного процесса.

На российском рынке присутствует компания, которая предлагает инновационные решения для проведения тестирования с высокой точностью и эффективностью, а также решения для других образовательных задач – VOTUM. Более того, данная компания занимается разработкой программного обеспечения, производством оборудования и предоставлением услуг по внедрению и поддержке систем. Продукты компании используются в образовании, государ-

ственном и корпоративном управлении, научно-исследовательской деятельности и других сферах⁵⁸.

Интерактивная система тестирования VOTUM является уникальной, поскольку для использования ее в учебном процессе преподавателю не понадобится компьютерный класс. С помощью данной системы мониторинга знаний можно одновременно протестировать весь класс или даже всю школу, имея в школе только один компьютер и нужное количество пультов VOTUM на каждого участника. Ответы на задания фиксируются в самом пульте, который виртуально «подписан» именем того ученика, который с него отвечает. В свою очередь, общее задание для всех отображается на проекторе.

Для начала работы с системой на сервер образовательного учреждения устанавливается VOTUM, а клиентская часть системы устанавливается на учительские компьютеры, которые подключены к локальной сети. Это дает следующие возможности:

- 1) полная база тестов, к которой в любой момент имеет доступ каждый педагог, что позволяет исключить дублирование и потерю вопросов или теста;
- 2) просмотр результатов теста не только по классу, но и по каждому конкретному ученику, а также проведение сравнительного анализа по тестам между классами;
- 3) результаты тестов могут просмотреть не только учителя, но и родители, которые имеют доступ к серверу;
- 4) создание тестов или вопросов к тестам сразу нескольким педагогам, которые одновременно находятся в локальной сети;
- 5) редактирование уже имеющихся вопросов, создание новых тестов на основе созданных вопросов;
- 6) проведение соревнований в классе на выполнение тестового задания или какого-либо теста, находясь в разных классах или школах.

Если в учебном заведении отсутствует локальная сеть, тогда интерактивную систему тестирования и опроса VOTUM ставят на каждый компьютер, где и работают с ней.

Система VOTUM обрабатывает и сохраняет результаты. Она имеет интеграцию с электронными дневниками и журналами и, по желанию учителя, может автоматически перенести полученные оценки за тестирование в электронные дневники и журналы. Проводя с помощью данной системы регулярный мониторинг, руководитель учебного заведения получит в цифровом формате ин-

⁵⁸ Официальный сайт компании VOTUM. URL: <https://votum-edu.ru>

формацию об успеваемости каждого ученика, а также о работе каждого учителя в школе/ вузе.

В режиме «Тестирования» системы VOTUM есть также режим «Индивидуальный тест» – тест без отображения тестирования на проекторе. Для проведения индивидуального теста необходимо подготовить письменные варианты теста, зарегистрировать участников и провести тест. Письменные варианты теста можно выбрать на основе уже созданных вопросов, при этом количество вариантов учитель может определить самостоятельно. Вопросы в тест можно задать вручную, а можно использовать автораспределение. При автоматическом распределении вопросов вопросы добавляются в произвольном порядке, что обеспечивает уникальность вариантов. На сегодняшний день более одного миллиона пользователей в России и странах СНГ уже опробовали и оценили по достоинству эту систему и успешно применяют ее в обучении.

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации. По группам обсудите текст и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какими основными конкурентными преимуществами обладает компания VOTUM?
2. Как вы можете охарактеризовать целевую аудиторию компании?
3. Как вы можете охарактеризовать маркетинговую стратегию VOTUM? Как, по вашему мнению, стратегия влияет на скорость внедрения инноваций на рынок?
4. Какие компании являются основными конкурентами VOTUM?
5. Какие угрозы для компании VOTUM можно выделить со стороны каждого из конкурентов?
6. Какие идеи по развитию маркетинговой стратегии можно позаимствовать у конкурентов?

Учебный кейс «Неудачная экспансия на международном рынке: Amsung»

Предметная область: менеджмент, стратегический менеджмент.

Отрасль: электронная промышленность (бытовая техника).

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

Компания Amsung – успешный производитель бытовой техники на внутреннем рынке, приняла решение о выходе на международные рынки с целью увеличения доли рынка и диверсификации источников доходов. Руководство компании, полагаясь на свои успехи внутри страны, разработало амбициозный план экспансии, не учитя особенности новых рынков. Компания вышла на рынки нескольких европейских стран, но столкнулась со множеством проблем, которые в итоге привели к значительным убыткам.

После выхода на зарубежные рынки:

- продукция компании Amsung не получила должного спроса среди местных потребителей. В течение первых двух лет прибыльность компании снизилась на 30%, а маркетинговые расходы оказались значительно выше запланированных;
- местные конкуренты, уже давно занимающие стабильные позиции на рынке, предложили аналогичную продукцию по более низкой цене и с более адаптированными функциями для локальных нужд потребителей;
- компания столкнулась с проблемами в управлении поставками и логистикой из-за слабой инфраструктуры и отсутствия налаженных контактов с местными поставщиками;
- были допущены ошибки в кадровой политике: руководство назначило управлять филиалами на новых рынках сотрудников, не имеющих опыта работы за границей, что привело к культурным и коммуникационным барьерам с местными клиентами и партнерами;
- компания потратила значительные средства на локализацию продукции и маркетинговых кампаний, но не провела глубоких исследований потребительских предпочтений в каждом регионе.

Таким образом, через три года после начала международной экспансии компания Amsung была вынуждена сократить свое присутствие на международных рынках и вернуться к фокусу на внутреннем рынке, потеряв значительную долю капитала и доверие инвесторов.

Задания

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации. По группам подготовьте ответы на следующие вопросы и заполните таблицу.

1. Какие стратегические ошибки компании Amsung вы могли бы выделить? Какие были причины этих стратегических ошибок?
2. Какие аспекты международной экспансии компания Amsung не учла в своем стратегическом планировании?
3. Как компания Amsung могла бы лучше подготовиться к выходу на международные рынки? Какие корректирующие меры в управлении ресурсами и персоналом могла бы предпринять компания, чтобы минимизировать убытки и повысить эффективность работы на международных рынках?
4. Какие инструменты стратегического анализа (SWOT, PESTLE, 5 сил Портера и др.) могли бы быть использованы для предотвращения описанных стратегических ошибок? Заполните предложенную таблицу.

Таблица

Корректирующие меры и инструменты стратегического анализа для предотвращения стратегических ошибок⁵⁹

Задачи, которые компания планировала реализовать на международном рынке	Стратегические ошибки по реализации поставленных задач	Корректирующие меры в управлении ресурсами и персоналом	Инструменты стратегического анализа для предотвращения стратегических ошибок
...			

5. Какие выводы могут сделать руководители компании для планирования дальнейшей стратегии?

⁵⁹ Источник: составлено авторами.

Учебный кейс «MSU Point»

Предметная область: менеджмент, ресторанный бизнес, основы предпринимательства, общий менеджмент, предпринимательство, horeca, бизнес, бизнес-планирование, бизнес-моделирование.

Отрасль: horeca, рестораны, общепит.

Время на решение: 60–90 минут, время на разбор: 60-90 минут.

Идея MSU Point появилась у студентов неслучайно – на некоторых факультетах МГУ отсутствуют кафе. Чего не хватает молодым студентам? Вкусного кофе, свежей и теплой выпечки, полезного перекуса. Создание и внедрение проекта MSU Point дает возможность сделать студентов счастливыми, довольными и сытыми без траты времени занятий и перерывов между парами на поиски вкусной еды за пределами территории собственного учебного корпуса.

Перед разработкой бизнес-идеи и концепции MSU Point был проведен небольшой опрос, в результате которого была выявлена следующая значимая информация:

- 75% студентов недовольны столовой на своем факультете;
- 84% студентов хотели бы новую кофейню прямо на факультете;
- 45% студентов заказывают доставку еды (например, из ресторанов, из ВкусВилл и др.);
- 27% студентов посещают столовые на территории МГУ;
- 15% студентов приносят еду с собой;
- 13% студентов питаются снеками из автоматов;

Многим студентам совершенно не нравится вкус напитков из кофе-автоматов (беседы со студентами ВШБ, экономического факультета, юридического факультета). Отдельно было проанализировано и то, сколько студенты готовы потратить на кофе. На рисунке 1 представлены как стоимость в рублях, так и количество респондентов.

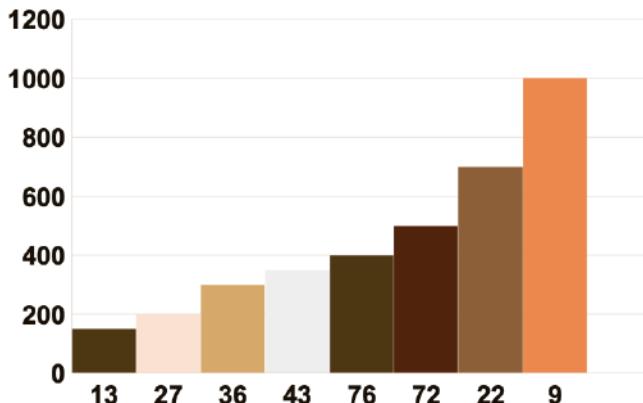


Рис. 1. Результаты опроса команды⁶⁰

Общая концепция

Как же будет выглядеть кафе? Это мини-кофейни (приблизительно 10 кв. м), располагающиеся на разных факультетах (в будущем не только на территории МГУ). Основной концепт – здоровая еда и здоровый перекус при обеспечении соотношения цены и качества. В меню будут представлены салаты (цезарь и греческий) и сэндвичи, которые готовятся на месте для сохранения свежести, полезных свойств и вкуса. Из напитков будут предложены различные виды кофе с возможностью добавления сиропа и/или приготовления на альтернативном молоке. Из выпечки – слойки и круассаны с разной начинкой, макарони, сырники, сосиска в тесте. При этом вся выпечка поставляется проверенными поставщиками.

Изюминка MSU Point – специальный дизайн стаканчиков и одноразовой посуды, который будет уникальным для каждого факультета. Фотографии в социальных сетях с нашими стаканчиками – путь к популяризации мини-кофеен. Команда основателей заботится об окружающей среде, поэтому вся посуда изготавливается из экоматериалов. А для тех, кто готов вернуть посуду (для последующей переработки), сформировано специальное предложение – скидка 10% на следующий заказ. В планах команды – создание онлайн-приложения с кешбэком, который можно потратить на новые заказы.

⁶⁰ Источник: презентация студенческого проекта, разработано студентами ВШБ МГУ.

Дизайн интерьера мини-кофейни – ключевой вопрос, к которому команда вернется уже после того, как выйдет на стабильную прибыль. Для этого она планирует обратиться к услугам дизайнера.

Другие детали

Средняя цена за кофейный напиток – 300 рублей.

Начальные инвестиции на одну мини-кофейню – около 2 млн рублей. Источник финансирования – 3F. Сюда входят и затраты на ремонт (около 200 тыс. руб.), затраты на мебель, посуду, предметы декора (около 450 тыс. руб.), приобретение и установка кофемашины (около 750 тыс. руб.), зарплата сотрудников (около 250 тыс. руб. на 2 месяца для 2 сотрудников) и др. При этом не исключено, что в начале предпринимательского пути будет только 1 сотрудник.

Преимущество – достаточно большая клиентская база, которая состоит из студентов и преподавателей 43 факультетов (около 40 тыс. студентов).

На каких факультетах стоит открыть кофейню? Предварительный план – ВШБ МГУ, корпус юридического факультета (где представлены ФИЯР, ВШГА, ФГП, юридический факультет и присутствуют большие очереди, из-за которых сложно перекусить в короткие сроки), Шуваловский корпус (где представлены ФГУ, философский факультет, исторический факультет, ВШКПиУГС и маленькая столовая для такого большого корпуса).

Важные шаги для открытия первой мини-кофейни

1. Регистрация: ИП или ООО. ИП отвечает за долги всем своим имуществом, собственник юридического лица несет ответственность только размером УК фирмы.
2. Выбор помещения и оформление прав (аренда или собственность). К помещениям общепита существуют определенные требования (количество входов, их размер, удаленность друг от друга и их соответствие противопожарным нормам, высота помещений и др.).
3. Уведомление Роспотребнадзора. Для этого достаточно заполнить бланк уведомления и подать через МФЦ. При отсутствии уведомления – штраф 20 тыс. рублей.
4. Заключение договоров по соблюдению санитарных норм. Необходимо провести санитарно-гигиенические исследования

- воды, продукции и смывов, а также дератизацию и дезинфекцию помещения. За отсутствие договора – штраф в размере 30 тыс. рублей.
5. Регистрация кассы. Покупка кассового аппарата и его регистрация в налоговой.
 6. Оформление вывесок и уголка потребителя. Вывеска должна содержать наименование организации или ИП, адрес, режим работы, тип заведения (ресторан, кафе). Это может быть печатное объявление на входе. Уголок потребителя можно оформить как стенд на стене или убрать все документы в пластиковую папку. Штраф в размере 10 тыс. рублей за несоответствие оформления закону.



Рис. 2. Меню кофейни⁶¹

⁶¹ Источник: презентация студенческого проекта, разработано студентами ВШБ МГУ.

Возможные сценарии дальнейшего развития кофейни: открытие бизнеса в других вузах, скидки постоянным студентам или абонементы на кофе, печенье с предсказанием, готовая еда (блинчики, слойки, вафли), кастомизация. Перечисленные варианты развития могут стать частью конкурентного преимущества мини-кофейни MSU Point.

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации MSU Point и проанализируйте преимущества и недостатки данного бизнес-решения, предложенного студентами. Подготовьте ответ на следующие вопросы:

1. Является ли данный бизнес-проект востребованным? Почему?
2. Выделите преимущества и недостатки данного бизнес-решения?
3. Какие ошибки были допущены молодыми студентами? Чего они не учли?

Таблица

Шаблон для заполнения – допущенные ошибки⁶²

	Важные аспекты	Поле для кратких комментариев и заметок
1	Анализ административных барьеров	Учли: Не учли:
2	Анализ конкурентов и рынка	Учли: Не учли:
3	Анализ УТП	Учли: Не учли:
4	Анализ расходов и доходов	Учли: Не учли:
5	Анализ расходов и доходов	Учли: Не учли:
6	Анализ рисков	Учли: Не учли:
7	Вписать...	Учли: Не учли:

⁶² Источник: шаблон составлен авторами.

4. Опишите, какие еще шаги необходимо обдумать и проделать для запуска похожего бизнеса.
5. Выделите возможности и риски предложенных вариантов дальнейшего развития (открытие мини-кофейни в разных вузах, скидки или абонементы, печенье с предсказанием, готовая еда, кастомизация).

Таблица

Шаблон для заполнения – возможности и риски⁶³

	Варианты развития	Возможности и преимущества	Недостатки и риски	Комментарии группы
1	Открытие мини-кофейни в разных вузах	Масштабирование бизнес-модели	Входные барьеры и ограничения	
2	Скидки или абонементы	Поддержание лояльности		
3	Печенье с предсказанием	Приятные эмоции, запоминающаяся фишка	Дополнительные расходы	
4	Готовая еда	Скорость обслуживания	Потеря качества, товарного вида	
5	Кастомизация	Узнаваемость и эффект сарафанного радио	Дополнительные затраты	

6. Предложите собственные рекомендации. Обсудите в группе ответы на вопросы и возможные рекомендации, подготовьте развернутое объяснение.

⁶³ Источник: шаблон составлен авторами.

Учебный кейс «Boeing 737 MAX»

Предметная область: операционный менеджмент.

Отрасль: авиастроение, аэрокосмическая индустрия.

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

Boeing 737 MAX — четвертое поколение пассажирских самолетов Boeing 737 средней дальности, созданное компанией Boeing для замены семейства Boeing 737 Next Generation. Первый 737 MAX поставлен заказчику в мае 2017 г.



Рис. 1. Фото Boeing 737 MAX⁶⁴

⁶⁴ Источник: Яндекс.Картинки

Модель 737 MAX превосходит NextGeneration 737 по характеристикам дальности полета: самолет может выполнять полеты на расстояния более чем 6 500 км, что на 1000 км превышает дальность полета NextGeneration 737. Кроме того, благодаря внедрению малошумных двигателей на 737 MAX показатели шумового следа самолета снижены до 40 процентов.

29 октября 2018 г. лайнер Boeing 737 MAX, выполнивший рейс Lion Air из Джакарты, Индонезия, разбился через 11 минут после взлета, унеся жизни 189 человек на борту, а 10 марта 2019 г. самолет Boeing 737 MAX, выполнивший рейс Ethiopian Airlines, также разбился через 7 минут после взлета, унеся жизни 157 человек. Причиной были объявлены недостатки программного обеспечения системы автоматизированного пилотирования MCAS⁶⁵. Данная система помогала автоматически настраивать угол полета самолета.

Из опубликованного отчета комиссии Конгресса США, компания Boeing игнорировала возникшие у работников опасения по поводу безопасности самолетов и скрывала ключевые изменения, внесенные в конструкцию самолета, в том числе и от пилотов, проходивших обучение на этом типе авиалайнеров. Комиссия указала и на недочеты в самом FAA⁶⁶, в том числе на излишнее доверие компании Boeing. В 2019 г. был выдан временный запрет данного типа лайнера, по оценкам самой компании, отстранение этого типа самолетов от полетов обошлось ей примерно в 20 млрд долларов.

Задания

1. На основе прочитанной информации, на рисунке 2 зависимости затрат на повышение качества и компенсации убытков фирмы от низкого уровня качества укажите точку (и аргументируйте), соответствующую модели Boeing 737 Max.

⁶⁵ Maneuvering Characteristics Augmentation System.

⁶⁶ Federal Aviation Administration — уполномоченный орган правительства Соединенных Штатов Америки в области гражданской авиации.

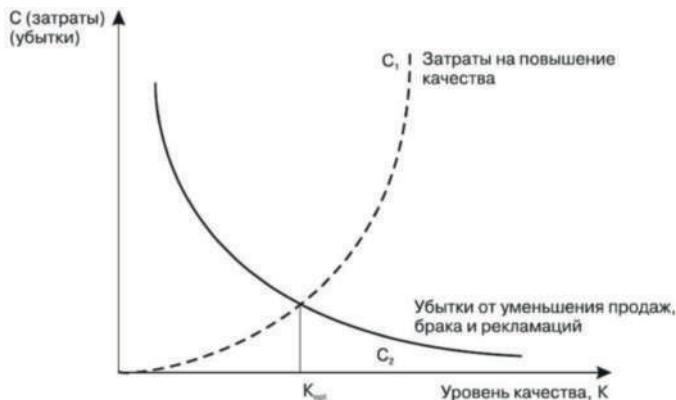


Рис. 2. График зависимости затрат на повышение качества и компенсации убытков фирмы от низкого уровня качества⁶⁷

2. На основе предложенных данных и дополнительной информации, которую вы самостоятельно нашли на открытых ресурсах, постройте диаграмму Исиакавы, классифицировав причины неудач модели Boeing 737 Max.

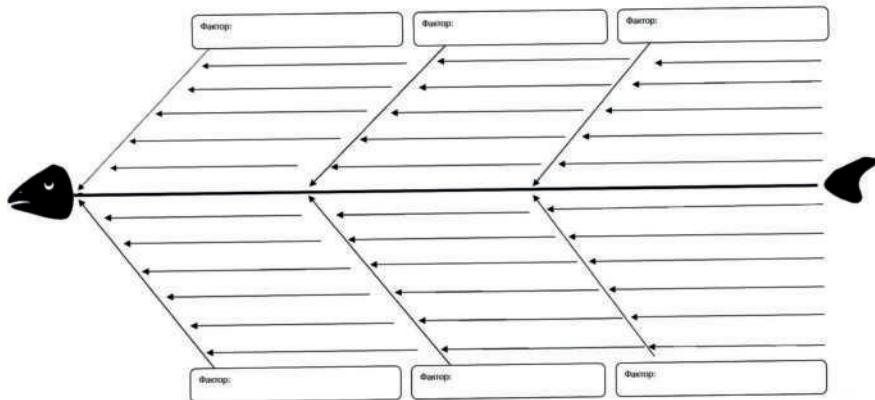


Рис. 3. Шаблон диаграммы Исиакавы⁶⁸

Диаграмма Исиакавы («рыбы кости») – метод для поиска и визуализации причин, которые приводят к проблеме. Диаграмма пред-

⁶⁷ URL: https://bstudy.net/661022/ekonomika/sovremennyye_podkhod_ponyatiyu_kachestva

⁶⁸ Источник: Яндекс.Картинки

ставляет собой схему, похожую на скелет рыбы. В «голову» помещают проблему, а на «костях» пишут факторы, влияющие на ситуацию. К распространенным факторам диаграммы относятся:

- методы – технологии, способы производства и управления;
- оборудование – используют для достижения результата;
- люди – их опыт, навыки, мотивация, компетенции;
- материалы – то, с чем работает компания;
- измерение системы контроля процессов и проверки качества продукта;
- окружающая среда: для производства это, например, условия в цехе – влажность воздуха; для торговли – требования клиентов или законодательство.

Учебный кейс «Проходной балл»

Предметная область: принятие управленческих решений.

Отрасль: образование.

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

Вы выступаете в качестве консультантов (приглашенных экспертов) отдела приема экономического факультета. Идет разгар приемной кампании 2024 г. и перед вами стоит задача установления проходного балла на обучение по договору на программах бакалавриата.

Проходной балл на обучение по договору ежегодно устанавливается факультетом и согласуется с ректоратом. Установление проходного балла на контракт происходит после завершения вступительных экзаменов (дополнительного вступительного испытания по математике – ДВИ) и публикации ранжированного списка абитуриентов.

После публикации информации о проходном балле на обучение по договору абитуриенты могут самостоятельно прийти в отдел приема для заключения договора. Дополнительно сотрудники отдела приема обзванивают абитуриентов и информируют их о возможности обучения на договорной основе в тех случаях, когда, согласно ранжированным спискам, абитуриент с высокой вероятностью не может претендовать на бюджетное место и при этом при подаче документов указывал возможность обучения по договору. В случаях, когда абитуриент находится в «серой зоне» (есть некоторая вероятность того, что абитуриент сможет занять бюджетное место, и абитуриент участвует и в конкурсе на бюджет, и в конкурсе на договор), сотрудники отдела приема информируют абитуриента об этом и предлагают рекомендации исходя из ситуации каждого абитуриента.

По информации, предоставленной отделом приема, вам известно, что в 2024 г. по решению факультета и ректората была поднята цена на обучение на программах бакалавриата до 590 тыс. рублей в год, то есть стоимость всего обучения для абитуриента со-

ставит 2 млн 360 тыс. рублей. Стоимость обучения в МГУ фиксируется в момент заключения договора и не изменяется в течение всего периода обучения.

Для принятия аргументированного решения вы опираетесь на аналитику 2021–2023 гг. и данные по абитуриентам за 2024 г.⁶⁹, которые предоставили вам сотрудники отдела приема. Данные включают в себя деперсонализированную информацию по всем абитуриентам за указанный период времени:

- пол;
- общая сумма баллов (два ЕГЭ + ДВИ + дополнительные баллы);
- направление обучения, на которое были поданы документы (Экономика, Д_Экономика (договор), Менеджмент, Д_Менеджмент (договор));
- статус по итогам завершения приемной кампании (в конкурсе, зачислен, получил двойку или прервал сдачу экзаменов);
- тип договора (нет договора, платный договор);
- кредит (да или нет);
- регион;
- отдельная информация по каждому экзамену (ДВИ, ЕГЭ).

Данные за 2024 г. отличаются только тем, что в графе «статус» указан текущий статус – «в конкурсе», если абитуриент успешно сдал экзамены, и «получил двойку или прервал экзамен», если абитуриент не сдал ДВИ.

По данным 2023 г., вам известно, что 1015 абитуриентов выдержали вступительные испытания на направление «Экономика», из них 675 – подали заявление на договорную основу, из которых 107 были зачислены на договорную основу, в том числе 16 человек оплатили первый семестр с использованием кредитных средств. Также 1191 абитуриент выдержал вступительные испытания на направление «Менеджмент», из них 873 – подали заявление на договорную основу, из которых 197 были зачислены на договорную основу, в том числе 15 человек оплатили первый семестр с использованием кредитных средств.

В 2023 г. проходной балл на договор был установлен для экономики – 260, для менеджмента – 230, на экономику договоры заключили 10,5% от выдержавших испытания, на менеджмент – 16,5%. В 2020–2022 гг. проходные баллы на контракт были такими же.

⁶⁹ Скачать материалы с данными по ссылке: https://disk.yandex.ru/i/JXv1q0s55y3_9w

Задания

1. Проанализируйте данные об абитуриентах за 2021–2023 гг. Как соотносятся эти данные с фактически установленными баллами на договор в этот период?
2. Составьте список ключевых факторов успеха для установления проходного балла в 2024 г.

Ключевые факторы успеха – это некоторые факторы или показатели, которые оказывают существенное влияние на результат. Для корректного выделения данных факторов рекомендуется для начала разработать описательные характеристики «идеального» результата – к чему вы стремитесь в рамках работы над данной задачей? Какой результат ожидает заказчик?

3. Проведите анализ внешней ситуации, в рамках которой проходит приемная кампания 2024 г., – какие факторы влияют на нее?
4. На основе анализа внешней ситуации сделайте выводы относительно степени неопределенности, в которой находится отдел приема при принятии решения относительно проходного балла на обучение по договору.

В качестве основных параметров используйте «тип знаний» и «тип события», дайте характеристику полученной ситуации. Возможно ли в данной ситуации использование таких методов работы с неопределенностью, как «Теория U» и «Модель мусорной корзины Марча»? Аргументируйте свой вывод.

5. Опираясь на результаты пунктов 1–4 предоставленных вам данных, а также данных, которые вы нашли самостоятельно⁷⁰, разработайте формулу для расчета проходного балла. Рассчитайте проходной балл и аргументируйте полученные результаты. Подготовьте краткую презентацию для заказчика, цель которой представить ваше решение и обосновать его (убедить заказчика в корректности вашего решения).

! Следующий пункт задания рекомендуется разбирать после презентации решений пунктов 1–4, так как он включает в себя информацию о фактической ситуации.

⁷⁰ В качестве основного источника информации о конкурсе рекомендуется использовать сайт экономического факультета МГУ: <https://www.econ.msu.ru/entrance/bachelor/2025/scores/>

6. По вашей рекомендации были установлены следующие баллы на обучение на договорной основе: для направления «Экономика» – 260, для направления «Менеджмент» – 240. По итогам завершения приемной кампании отдел приема связался с вами для согласования встречи для обсуждения результатов и сложившейся ситуации относительно принятого ранее решения. Проанализируйте дополнительные материалы, которые предоставили вам сотрудники отдела приема и разработайте коммуникационную стратегию, на которую будете опираться во время встречи. Ваша задача – сохранить деловые отношения с данным заказчиком для получения перспективных проектов в будущем, так как МГУ является ценным партнером именно с точки зрения репутации вашей консалтинговой компании.

Дополнительная информация из письма

Фактически по итогам приемной кампании количество договорников на направлении «Экономика» выросло на 117% и составило 232 человека (в 2023 г. – 107), на направлении «Менеджмент» – на 22% и составило 241 человек (в 2023 г. – 197). Некоторые цитаты из письма, которые сопровождали представленные данные:

- «Повысилась доля абитуриентов, рассматривающих в принципе договорное обучение, – страна накачана деньгами».
- «Прошла хорошая PR-кампания национального проекта «Наука и университеты», а также PR-кампании банков».
- «Ситуация конкурентов, судя по всему, выпала из анализа, мы оказались сильно дешевле аналогов в престижных вузах, и не сильно дороже программ второстепенных вузов».

К письму также были приложены несколько файлов с аналитической информацией.

менеджмент 2023

расчёт ← 2024 → факт

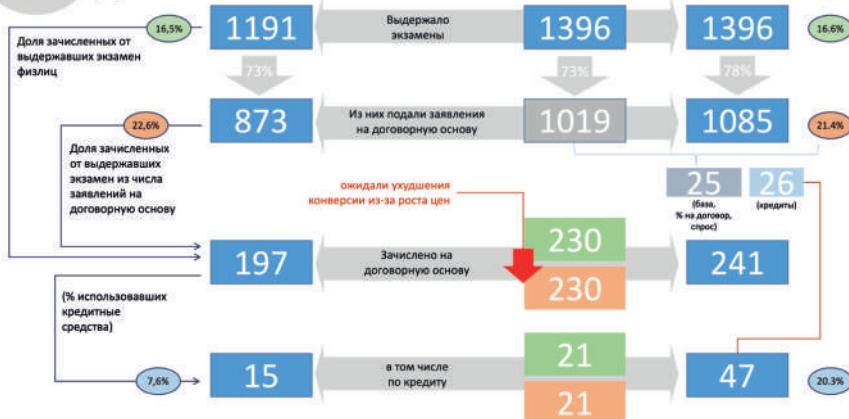


Рис. 1. Сравнение расчетной и фактической ситуации для направления «Менеджмент» в 2024 г.⁷¹

экономика 2023

расчёт ← 2024 → факт

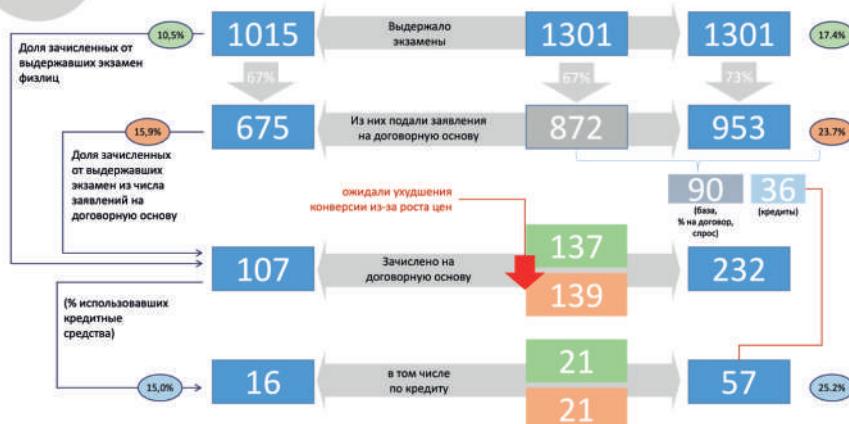


Рис. 2. Сравнение расчетной и фактической ситуации для направления «Экономика» в 2024 г.⁷²

⁷¹ Источник: составлено авторами.

⁷² Источник: составлено авторами.

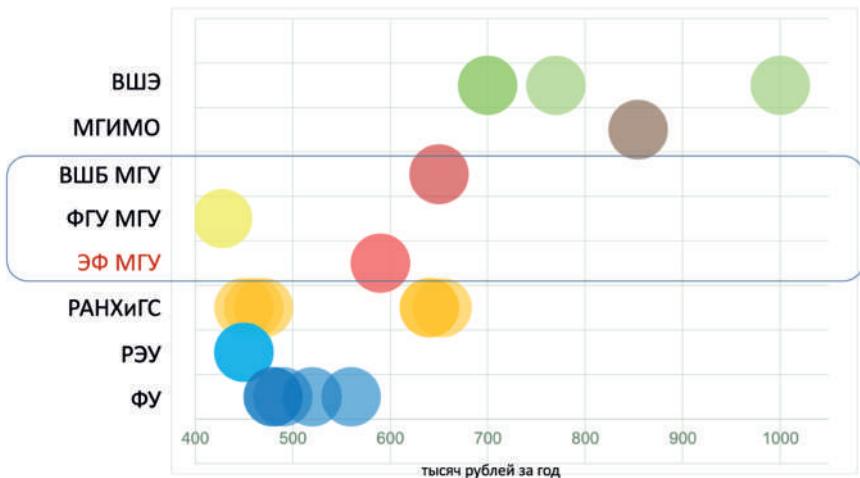


Рис. 3. Информация о стоимости обучения на договорной основе в вузах-конкурентах на программах, аналогичных программе «Менеджмент», в 2024 г. (в тыс. руб.⁷³)

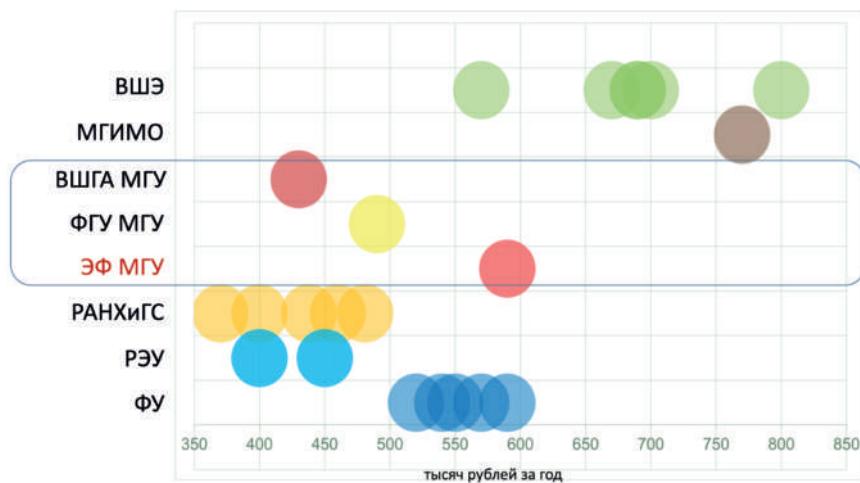


Рис. 4. Информация о стоимости обучения на договорной основе в вузах-конкурентах на программах, аналогичных программе «Экономика», в 2024г. (в тыс. руб.)⁷⁴

⁷³ Источник: составлено авторами.

⁷⁴ Источник: составлено авторами.

Учебный кейс «Кризис кофейного герцога»

Предметная область: управление продвижением, маркетинг.

Отрасль: товары быстрого потребления.

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

Рынок кофе претерпевает существенные трудности: засуха в Бразилии и Вьетнаме в 2024 г. (примерно 80% мирового объема кофе) стала причиной неурожая, что в свою очередь повлияло на большой дефицит сырья⁷⁵. За 2024 г. биржевые цены на зерна робусты выросли на 62%, на арабику — почти на 70%. Еще в декабре 2024 г. цены на кофе увеличились на 30%⁷⁶, а уже в январе 2025 г. поставщики сообщали о грядущем росте цен еще на 20%⁷⁷.

В связи с этими событиями к вам как к известному бренд-менеджеру пришел глобальный производитель кофе под брендом CoffeeDuke. Он сообщил вам, что переживает за будущее своего бренда, поскольку помимо сырьевых трудностей компания переживает и процесс локализации, и в ближайшие месяцы должна произвести ребрендинг.

Производитель CoffeeDuke выпускает растворимый кофе в пакетиках и молотый кофе в жестяных банках и дрип-пакетах. Бренд не является лидером рынка по продажам, но широко известен и входит в топ-10 брендов категории. Доля рынка составляет 7%, наибольшей популярностью пользуется молотый кофе. Целевая аудитория бренда — активные, энергичные молодые люди, одиночки, любители путешествий или молодые семьи, которым важно употреблять качественный продукт без больших временных затрат. На данный момент бренд представлен в эконом (растворимый кофе) и среднем (молотый кофе) ценовом сегменте, однако команда бренда задумы-

⁷⁵ Подробнее: <https://www.forbes.ru/biznes/532249-reuters-soobsil-o-sokrasenii-mirovoj-torgovli-kofe-iz-za-rezkogo-rosta-cen>

⁷⁶ Подробнее: <https://t-j.ru/coffee-2025/>

⁷⁷ Подробнее: <https://www.forbes.ru/biznes/529808-vedomosti-uznali-o-planah-postavshikov-podnat-otpusknye-ceny-na-kofe-s-marta>

валась и о переходе в премиум-сегмент. Растворимый кофе обычно расположен в зоне касс, а молотый кофе — на полке ниже уровня глаз и представлен обычно в количестве 4–5 SKU⁷⁸.

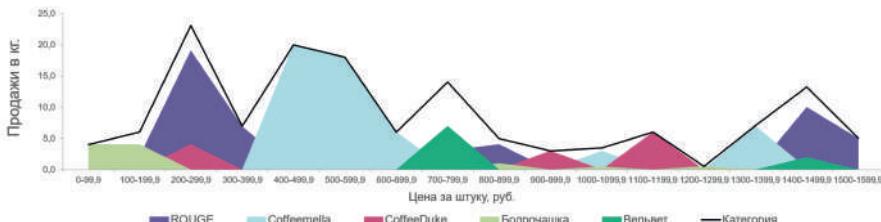


Рис. 1. Ценовые диапазоны топ-брендов в 2024 г.⁷⁹

Бренд долгое время использовал рекламу на ТВ и в социальных сетях, изредка закупая рекламу у лайфстайл-блогеров со схожей аудиторией, а в прошлом году начал активно развивать партнерства с кофейнями: так, при заказе чашки кофе CoffeeDuke и десерта, можно получить упаковку из 3 дрип-пакетов с разными ароматами в подарок.

Исследуя информацию о бренде, вы заметили, что данный бренд кофе продается лишь на одном маркетплейсе, более продаж в онлайн-канале нет. На вопрос, почему производитель не развивает онлайн-продажи, вы получили следующий ответ: «По нашим собственным наблюдениям доля онлайн-продаж продовольственных товаров совсем невелика. А еще мы наблюдаем дефицит курьеров. Более того, наш растворимый кофе относится к категории импульсных покупок, поэтому мы не видим смысла в развитии онлайн».

Задания

1. Придумайте новое название бренда. На каком языке оно будет и почему? Постарайтесь ли вы сохранить преемственность бренда или создадите абсолютно новый?
2. Проанализируйте приведенные в тексте данные. Составьте офлайн- и онлайн-медиаплан, используя диаграмму Ганта, подготовьте рекомендации для продвижения. При выборе мероприятия необходимо привести конкретные примеры:

⁷⁸ Stock keeping unit, единица складского учета.

⁷⁹ Источник: предоставлено сотрудниками компании.

- аккаунты медийных личностей, название ТВ-канала, радио, СМИ или иного ресурса, а также рассчитать затраты и ожидаемый результат.
3. Проанализируйте сезонность продукта. Учитывая пики и спады продаж, опишите акции или иные мероприятия для продвижения. Подумайте, стоит ли бренду начать выпускать обжаренный кофе или холодный кофе.
 4. Продолжите ли вы развивать партнерство с кофейнями или найдете партнеров из других отраслей? Выберите трех новых партнеров и объясните свой выбор, посчитайте ожидаемую выручку и опишите механику взаимодействия.
 5. Представьте, что вы все-таки переходите в премиум-сегмент. Разработайте пошаговый план перехода и новую целевую аудиторию.
 6. Согласны ли вы с наблюдениями производителя относительно онлайн-канала продаж? Подтвердите или опровергните выводы e-grocery рынка. Как бы вы развивали онлайн-продажи?

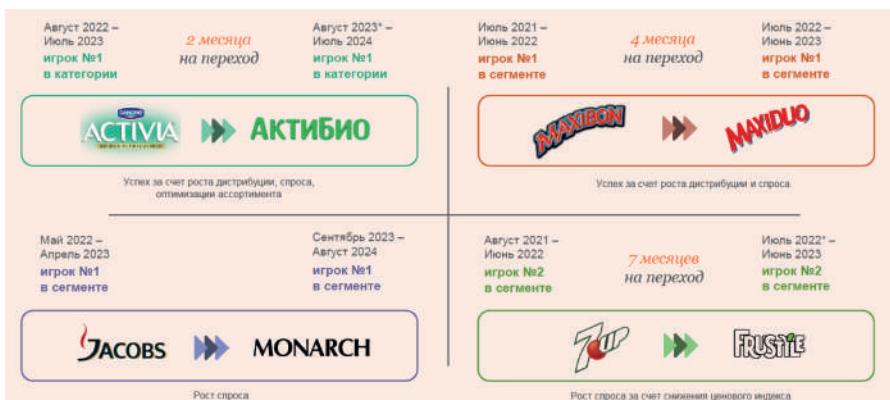


Рис. 2. Приложение к кейсу: примеры брендов, успешно прошедших локализацию в 2024 г.⁸⁰

⁸⁰ Источник: ритейл-аудит Нильсен в розничных сетях (Скантрек), онлайн-рынок.

Распределение бюджета

Среднее значение по проценту бюджета, потраченного за месяц на категорию, %

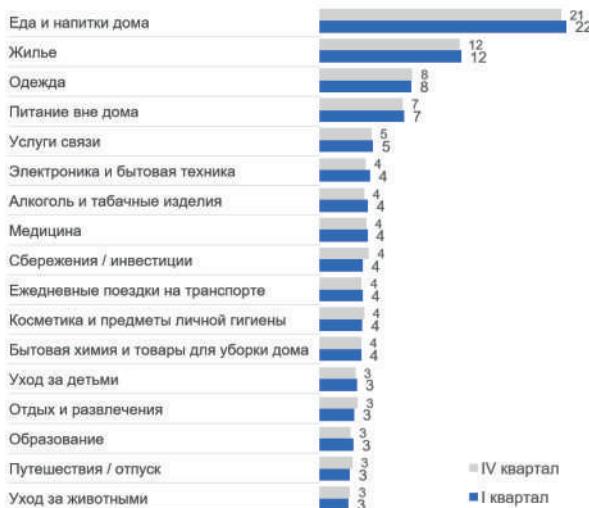


Рис. 3. Приложение к кейсу: распределение бюджета по статьям расходов⁸¹

Продажи в килограммах

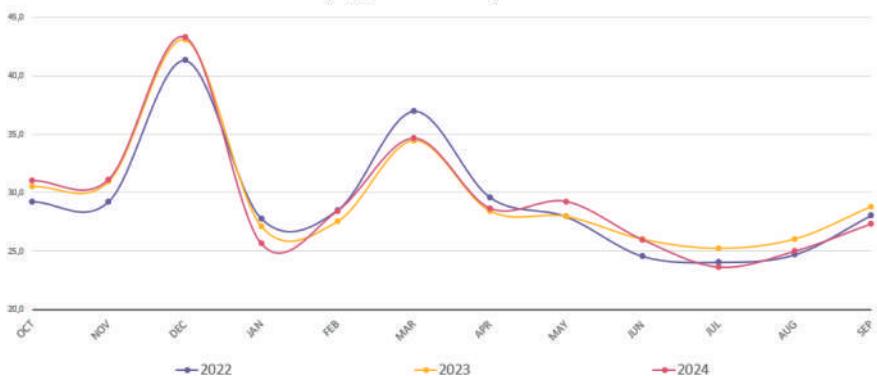


Рис. 4. Приложение к кейсу: динамика категории в длинном тренде⁸²

⁸¹ Источник: Нильсен, Индекс потребительского оптимизма, Q12025 VS Q42024/

⁸² Источник: предоставлено сотрудниками компании.

Учебное упражнение

«Практическое применение теории

«лидер – последователи»

Цель: понять, как проявляются разные измерения LMX (аффект, лояльность, вклад, профессиональное уважение) в реальных отношениях и научиться их распознавать.

Введение (5 минут)

Преподаватель кратко напоминает 4 измерения LMX:

Таблица

Измерения LMX-MDM теории (Liden & Maslyn, 1998)⁸³

Аффект	Лояльность
Взаимная симпатия членов диады, основанная в первую очередь на межличностном расположении, а не на рабочих или профессиональных ценностях	Выражение публичной поддержки целей и личных качеств другого участника LMX-диады
Вклад и участие	Профессиональное уважение
Восприятие текущего уровня деятельности, ориентированной на работу, которую каждый член вносит в достижение общих (явных или неявных) целей диады	Восприятие степени, в которой каждый участник диады заработал репутацию — внутри и/или за пределами организации — как специалист, превосходно выполняющий свою работу

- **Аффект** – взаимная симпатия, основанная на межличностной привлекательности.
- **Лояльность** – публичная поддержка целей и личности партнера.
- **Вклад** – усилия и участие в достижении общих целей.
- **Профессиональное уважение** – признание компетентности и достижений партнера.

⁸³ Источник: Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–75. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

Работа в малых группах (15 минут)

Студенты делятся на группы по 3–4 человека. Каждой группе выдается **карточка с ситуацией** (пример):

- Руководитель выбирает сотрудника для нового проекта.
- Подчиненный просит отпуск в напряженный период.
- Коллега предлагает улучшение процесса.
- В команде возникает конфликт из-за распределения задач.

Задание для группы:

1. Определить, какое(ие) измерение(я) LMX проявляется в ситуации.
2. Сыграть короткий ролевой диалог (2–3 минуты).
3. Обсудить внутри группы, как можно улучшить отношения, если уровень LMX низкий.

Обсуждение на занятии (15 минут)

Каждая группа кратко рассказывает, какие измерения были задействованы. Преподаватель задает уточняющие вопросы:

- «Что показало наличие аффекта/лояльности/вклада/уважения?»
- «Как изменились бы последствия ситуации, если бы измерение LMX было слабым?»

Группы делятся выводами: какие измерения они чаще замечают в своей учебной или рабочей жизни.

Рефлексия (5 минут)

Студенты индивидуально отвечают на вопросы (письменно):

- В каких отношениях у меня сильнее всего проявляется **аффект?**
- Где я чаще демонстрирую **лояльность?**
- Насколько активно я вношу **вклад** в общее дело?
- Кто для меня является примером **профессионального уважения?**

Учебное упражнение

«Практическое применение

теории ситуационного лидерства»

Цель: развить у студентов навыки осознанного лидерского поведения через рефлексию собственных сильных сторон, моделирование реальных рабочих ситуаций и отработку принципов ситуационного лидерства в ролевых играх.

Введение (5 минут)

Преподаватель кратко напоминает студентам одну из теорий ситуационного лидерства, например: модель Фидлера, модель Херселя и Бланшарда, модель Брума — Йеттона — Яго, модель Хауза и Митчелла и др.

Работа в малых группах (10 минут)

Подготовка ролевых ситуаций:

- Студенты объединяются в группы по 3–5 человек.
- Каждая группа придумывает реалистичную рабочую ситуацию.
- Сценарий может быть полностью вымыщенным, основанным на кейсе или личном опыте участников.
- Уровень детализации ситуации группа выбирает сама.

Ролевая игра: внутри группы распределяются роли (например: руководитель, сотрудник, клиент и др.); студенты разыгрывают ситуацию, уделяя внимание применению принципов ситуационного лидерства; наблюдатели (если они есть) фиксируют проявления лидерского поведения.

Обсуждение на занятии и рефлексия (15 минут)

Группы обсуждают: какие стратегии использовал лидер, помогли ли они членам команды развиться, улучшить результат или завершить задачу, удалось ли успешно выполнить задачу.

Примеры ролевых ситуаций:

1. «Срочный отчет»

Компания готовится к встрече с важным инвестором. Руководитель поручает новому сотруднику подготовить аналитический отчет за 2 дня. Сотрудник умен и мотивирован, но еще не знаком с корпоративными стандартами и боится ошибиться. Коллега-наставник готов помочь, но сам перегружен.

Роли: руководитель, новый сотрудник, коллега-наставник.

Детали: руководитель должен решить — строго контролировать процесс, распределить задачи или доверить самостоятельность новичку, рискуя качеством отчета.

2. «Конфликт идей»

Команда разрабатывает новый рекламный проект. Один сотрудник настаивает на креативной и рискованной идее, другой требует использовать проверенные методы, чтобы не потерять клиента. Конфликт обостряется: сотрудники спорят, перебивают друг друга, угрожают уйти из проекта. Время ограничено — презентация завтра.

Роли: руководитель проекта, два конфликтующих сотрудника, наблюдатель.

Детали: лидер должен погасить конфликт, удержать команду и при этом не потерять качество работы.

3. «Амбициозный молодой сотрудник»

В отдел пришел молодой специалист с яркими идеями и высоким энтузиазмом. Он предлагает изменить процесс работы, но сталкивается с сопротивлением опытного сотрудника: «Мы так всегда делали, и все работает». В коллективе нарастает напряжение.

Роли: руководитель, новичок, опытный сотрудник, наблюдатель.

Детали: руководителю нужно найти баланс между поддержкой инноваций и уважением опыта, чтобы не демотивировать ни новичка, ни «старичка».

Список литературы

- Mirakyan, Araksya, Shchelokova, Svetlana, Suslova, Irina. Evaluating leadership competencies among undergraduate management students at LMSU // EDULEARN23 Proceedings. — IATED, 2023. — С. 2114–2120. — DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2023.0636>
- Shchelokova, Svetlana, Suslova, Irina. Managerial competencies of graduates: requirements in the post-COVID era // INTED2023 Proceedings. — IATED, 2023. — С. 6662–6662. — DOI: <https://doi.org/10.21125/inted.2023.1786>
- Shchelokova, Svetlana, Suslova, Irina. Formation of soft skills among management students during COVID-19 // ICERI2022 Proceedings. — IATED, Spain, 2022. — С. 1221–1225. — DOI: <https://doi.org/10.21125/iceri.2022.0324>
- Shchelokova, Svetlana, Suslova, Irina. Adapting to new reality: shifts in attitudes and challenges of students in Russian universities during COVID-19 // EDULEARN21 Proceedings. — IATED, 2021. — С. 3589–3594. — DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2021.0753>
- Сборник кейсов и практических заданий по управлению менеджментом для направления «Менеджмент»: учебно-методическое пособие. Вып. 2 / О. А. Золотина, М. В. Красностанова, Д. В. Кузин [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. — 92 с. — ISBN 978-5-907690-56-1.
- Сборник кейсов и практических заданий по управлению менеджментом для направления «Менеджмент»: учебно-методическое пособие. Вып. 1 / И. П. Суслова, А. В. Говорова, М. А. Серпухова [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-907690-41-7.
- Управление саморазвитием: учебно-методическое пособие для студентов и выпускников специальности «Менеджмент» / А. В. Говорова, О. А. Золотина, Ю. А. Каденко [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 92 с. — ISBN 978-5-907690-24-0.
- Сборник кейсов и практических заданий по управлению менеджментом: учебно-методическое пособие / А. В. Говорова, О. А. Золотина, А. Г. Мирякин [и др.]. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 113 с. — ISBN 978-5-907690-04-2.
- Менеджмент: карьерные перспективы для студентов и выпускников специальности «Менеджмент»: учебно-методическое пособие / А. В. Говорова, О. А. Золотина, И. П. Суслова, С. В. Щелокова. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-906932-92-1.

Сборник кейсов и практических заданий по управленическим дисциплинам:
учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент» / В. А. Верто-
градов, О. А. Золотина, А. Г. Миракян [и др.]. — М.: Экономический факуль-
тет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 162 с. — ISBN 978-5-906932-68-6.

Учебно-методические пособия учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»



Для заметок

Основные идеи,
мысли, вопросы:

Заметки:

Основные выводы:





Электронное издание сетевого распространения.
6,0 печ. л. Опубликовано ??,11,2025.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

Говорова А. В., Золотина О. А., Исаков И. З., Миракян А. Г.,
Михайлова Л. А., Обухова П. И., Печорина А. А.,
Серпухова М. А., Студников С. С., Суслова И. П., Сычева К. Г.,
Шахова М. С., Щелокова С. В.

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

Выпуск 1

Учебно-методическое пособие