

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

М.Г. ТРЕЙМАН, Д.Ю. ИГНАТОВА, А.П. РОДИОНОВ

ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практикум

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2023**

ББК 65.050

Т66

Трейман М.Г.

Т66 Технологии корпоративного управления : практикум / М.Г. Трейман, Д.Ю. Игнатова, А.П. Родионов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 104 с.

ISBN 978-5-7310-6122-3

В практикуме рассмотрены основные разделы дисциплины «Технологии корпоративного управления», приведены проектные задания, деловые игры, задачи, практические задания по учебному курсу, упражнения и кейс-задания для проведения практических занятий и лабораторных работ.

Данный практикум будет актуальным для преподавателей и обучающихся по направлению «Менеджмент» независимо от направленности программы. Содержание методического материала подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и предназначено для студентов по формам обучения бакалавриата и магистратуры и систем дополнительного профессионального образования.

The Workshop contains the main sections of the Corporate Governance Technology discipline, project assignments, business games, tasks, practical assignments in the course, exercises and case studies for practical classes and laboratory work.

The workshop will be relevant for teachers and students of "Management" regardless of the focus of the program. The content of the methodological material is prepared in accordance with the requirements of the Federal State Standard of Higher Education in the field of 38.03.02 "Management" and will be suitable for students in the forms of undergraduate and graduate education and systems of additional professional education.

ББК 65.050

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **Т.Ю. Ксенофонтова**
д-р экон. наук, доц. **О.С. Чечина**

ISBN 978-5-7310-6122-3

© Трейман М.Г., Игнатова Д.Ю., Родионов А.П., 2023
© Издательство СПбГЭУ, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1. Практико-ориентированные задания различных типов, используемые в учебном курсе «Технологии корпоративного управления»	7
1.1. Подготовка эссе: типы, особенности, варианты эссе	7
1.2. Раскрытие кейс-заданий	9
1.3. Деловые игры и другие практические задания по учебному курсу «Технологии корпоративного управления»	52
2. Использование принципов проектной деятельности в учебном курсе «Технологии корпоративного управления»	67
2.1. Адаптация основ проектной деятельности для использования их на практических занятиях	67
2.2. Результаты проектной деятельности на примере АО «Птицефабрика «Роскар»»	73
2.3. Результаты работы (представлены несколько вариантов решения проектного задания по основным разделам)	79
Библиографический список	102

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных реалиях основой ведения любого успешного бизнес-процесса является корпоративное управление. Кроме того, чем выше уровень корпоративного управления, тем выше конкурентные преимущества и репутация. Руководители акционерных компаний через развитие корпоративного управления стремятся достичь повышения рыночной стоимости компании, сделать компанию конкурентоспособной в меняющихся условиях рынка, поднять уровень заинтересованности персонала в трудовой деятельности и сформировать эффективную стратегию развития компании на долгосрочную и краткосрочную перспективу. Для эффективного управления бизнесом менеджеру необходимо обладать компетенциями, которые раскрываются в знаниях, умениях в области корпоративного управления, в способностях принятия осознанных управленческих решений и оценке рисков в нестандартных производственных ситуациях. Данные компетенции носят общесистемный характер и требуются от выпускников направления 38.03.02 «Менеджмент», независимо от направленности программы. Особое внимание уделяется технологиям корпоративного управления на предприятии агропромышленного комплекса, знания об успешном корпоративном управлении внутри компании необходимы каждому выпускнику.

Практикум предназначен для преподавателей, ведущих дисциплину «Технологии корпоративного управления», и обучающихся направления 38.03.02 «Менеджмент».

Цель освоения дисциплины: формирование у студентов системы знаний о целях, стратегиях, функциях и методах управления корпорациями в России и за рубежом, а также навыков решения практических задач корпоративного менеджмента.

Задачи изучения дисциплины:

– сформировать у обучающихся способности в организации эффективного взаимодействия всех структурных подразделений для разработки и внедрения инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования;

– ознакомить с ролью финансовых рынков и институтов, моделей и технологий корпоративного управления;

– обучить основам корпоративного менеджмента, которые позволят грамотно оценивать активы предприятий и определять преимущества и недостатки при выборе инвестиционных проектов;

– сформировать навыки в проведении исследований особенностей управления корпоративным обществом и проблем функционирования корпораций;

– ознакомить с подходами корпоративного управления и навыками воздействия на организационное поведение.

Данный практикум представляет собой краткое содержание основных разделов курса «Технологии корпоративного управления». Деловые игры, практические задания по учебному курсу, упражнения, кейс-задания, задачи по финансовому менеджменту, представленные в практикуме, нацелены на формирование и усвоение у студентов знаний в области корпоративного управления: понятие корпоративного управления, принципы, технологии, основные проблемы; проблемы агентских отношений в акционерной компании; модели корпоративного управления; контроль в системе менеджмента; корпоративные стратегии и конкурентоспособность организации на рынке.

Цель данного практикума – сформировать у обучающихся необходимую теоретическую базу для работы в области корпоративного управления и дать практический опыт в анализе различных компаний и условий функционирования предприятий на рынке. Практикум поможет студентам научиться наиболее эффективно решать возникающие вопросы, связанные с применением технологий корпоративного управления.

Практикум построен так, чтобы обучающиеся освоили отдельные разделы учебной программы и получили целостное представление об управленческих особенностях своей будущей профессии.

Одной из важнейших задач образовательной деятельности является создание условий для обеспечения успешного обучения студентов и раскрытия личностного потенциала обучающегося, стимулирования к наращиванию знаний, интеллектуального капитала и самостоятельного обучения как в университете, так и в во вне учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов является важным составным элементом образовательной программы, освоения личностных и профессиональных компетенций, формирования функциональной грамотности личности. Качество освоения учебной программы напрямую зависит от способностей студента самостоятельно обучаться. Работа над кейс-заданиями и проектами позволяет выработать у студентов инициативу, интерес к дисциплине, понимание необходимости увеличения знаний в профессиональной области, освоение умений и навыков профессиональной деятельности. Освоение студентами универсальных и профессиональных компе-

тенций в рамках дисциплины предусмотрено учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Методическое обеспечение самостоятельной работы. К группе самостоятельных видов работ, представленных в практикуме, относятся:

- с участием преподавателя: проектная работа, кейс-задания, деловые игры, выступление на практических (семинарских занятиях) с презентацией результатов работы;
- без участия преподавателя: написание эссе, решение практических задач.

При подготовке практикума использовались разработки отечественных и зарубежных авторов, отечественные и зарубежные информационные сайты.

1. ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УЧЕБНОМ КУРСЕ «ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

1.1. Подготовка эссе: типы, особенности, варианты эссе

Цель эссе состоит в развитии умений творческого мышления, коммуникативных компетенций и письменного последовательного изложения собственных мыслей.

Выполнение данного вида работы мотивирует студента глубже изучить рассматриваемую проблему, определить свое отношение к ней и представить собственное видение решения задачи.

Требования к эссе. Эссе пишется по следующей структуре.

Введение. Во введении формулируется гипотеза, подтверждение или опровержение которой раскрывается в ходе исследования. Это обоснование выбранной темы, состоящее из стилистических и логических компонентов, взаимосвязанных между собой. При написании эссе следует обратить внимание, что введение и заключение основное внимание фокусируют на проблеме. Объем введения составляет 4–6 предложений.

Основная часть. В основной части излагается ответ на поставленный вопрос исследования и рассматриваются теоретические основы выбранной проблемы.

В данной части предполагается проведение анализа исследования и аргументации, а также подкрепление их другими аргументами и позициями по данному вопросу. При написании эссе нужно выразить свою мысль коротко, ясно и логично. Не следует использовать длинные предложения и неизвестные термины. В одном предложении не должно быть больше одного нового блока информации, рекомендуется в одном абзаце не рассматривать сразу несколько проблем. Аргументация обычно представляет собой главную трудность при написании эссе у студентов. В зависимости от специфики формы эссе могут значительно различаться, в некоторых случаях есть необходимость использовать статистические данные, методы и инструменты анализа для более точного отражения исследуемой проблемы. При необходимости можно использовать диаграммы, графические материалы, таблицы. В эссе также допускается цитирование с указанием автора и ссылки на первоисточник. Основная часть может содержать от 1 до 3 страниц.

Заключение. Подведение итогов исследования. Объем обычно составляет 4–5 предложений.

Проблемные вопросы для написания эссе.

1. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России и за рубежом.

2. Есть ли взаимосвязь между стилями управления и особенностями личности руководителя?
3. Существует ли взаимосвязь между социальной корпоративной ответственностью и жизненным циклом организации?
4. Каковы особенности выбора организационно-правовой формы в организации?
5. При слиянии двух организаций, к кому переходят права и обязанности каждой предшествующей организации?
6. Каковы отличия корпоративной культуры от модели корпоративного управления?
7. Принципы формирования корпоративной культуры. Три фактора внедрения и развития корпоративной культуры в организации.
8. Понятие и сущность корпоративных стратегий организации.
9. Чем определяется конкурентоспособность организации на рынке?
10. В чем заключается стратегия голубых и алых океанов?
11. Связь между конкуренцией и сотрудничеством в организациях.
12. Роль корпоративного секретаря в системе управления компанией.
13. Существует ли взаимосвязь между внешними и внутренними факторами, определяющими конкурентные преимущества товара?
14. Какими конкурентными преимуществами и уникальными свойствами должен обладать новый товар, выпускаемый на существующий рынок?
15. Можно ли рассматривать персонал в качестве основного источника конкурентного преимущества компании?
16. Какова личность менеджера в системе управления российской компанией?
17. В чем заключается оппортунистическое поведение менеджеров?
18. Причины корпоративных войн в России?
19. Что включает в себя постановка системы контроллинга на предприятии?
20. Каковы причины корпоративных конфликтов в российских и зарубежных компаниях? Есть ли отличия?
21. В чем заключается конфликт интересов в агентских отношениях внутри акционерной компании?
22. Будет ли эффективным равное распределение ответственности и полномочий между всей иерархической структурой управления компанией?
23. Насколько интересы акционеров связаны с внутренними процессами управления компанией?
24. Факторы, определяющие эффективность делегирования прав и ответственности подчиненным со стороны руководителя.

25. В чем заключаются особенности принятия решений Советом директоров в ОАО и АО?

26. Как строится система агентских отношений в акционерной компании с точки зрения получения доходов?

27. Как строится система агентских отношений в акционерной компании с точки зрения распределения рисков при принятии решений?

28. В чем заключается разница интересов в корпоративном управлении компанией между внешними и внутренними стейкхолдерами?

1.2. Раскрытие кейс-заданий

Кейс № 1 «Определение конкурентной стратегии для организации»

Для проведения анализа необходимо построить собственную бизнес-модель швейной фабрики. Организационно-правовая форма – акционерная компания. Расположена должна быть в Российской Федерации, работать с 2010 года по настоящее время, со средней численностью работников минимум 200 человек. Ассортимент продукции соответствует виду экономической деятельности. Анализ проводится по ключевым позициям модели Остервальдера.

Задание выполняется по следующему плану.

1. Описание компании (основные сведения, схема организационной структуры, модель корпоративного управления, ассортимент продукции, целевая аудитория, персонал фабрики: производственный цех и управленческий персонал, норма выработки, регионы продаж, поставщики продукции, каналы сбыта продукции).

2. Составление таблиц с моделью, первая – это фабрика сейчас «до изменений», вторая – какой она должны быть, «идеальная модель». Нужно учесть текущие экономические и политические условия, изменившийся спрос, политические санкции, текущее состояние отрасли, поставки сырья, инновации, финансирование и условия работы – оформляется в свободной форме. В разделе 2 заполняется таблица «Анализ компании по модели Остервальдера (до изменений)» (табл. 1). На основе модели необходимо выделить проблемы, с которыми столкнулась компания.

3. Анализ внешней среды с использованием двух моделей – модель 5 сил Портера и PEST-анализ, для построения «идеальной модели». Выделить основные барьеры инновационного развития в отрасли промышленности. Выводы представляются в свободной форме.

4. В разделе 4 составить таблицу «идеальной модели» швейной фабрики, идентичной разделу 2. Предложить способы перехода из «сейчас» в «должно быть» (не менее 4 направлений развития, учитывающих особенности отрасли, возможности региона и самой фабрики). Рассчитать издержки на каждое направление и предложить способы финансирования мероприятий.

5. Сформулировать общий вывод и оформить работу в виде презентации и аналитической записки.

Примеры заполнения модели Остервальда представлены в табл. 2, 3.

Таблица 1

Модель Остервальдера

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Отношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта продукции	
Структура издержек		Потоки поступления доходов		

Таблица 2

Пример модели Остервальдера по компании Apple

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Отношения с клиентами	Потребительские сегменты
Звукозаписывающие компании Производители оборудования	Аппаратура Маркетинг	Постоянный доступ к музыке	Затраты на переоборудование	Массовый рынок
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта продукции	
	Бренд Люди Информация и соглашения iPod По iTunes		Розничные магазины Магазины компании Apple.com	
Структура издержек		Потоки поступления доходов		
Люди Производство Маркетинг и продажи		Магазины iTunes Доходы от продажи аппаратуры Доходы от музыки		

Пример модели Остервальдера по компании «Иголочка» [1]

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Отношения с клиентами	Потребительские сегменты
Инвесторы; российские поставщики материалов (текстильного производства); логистические службы	Производство готовой легкой верхней одежды, пошив по индивидуальному заказу, кроме одежды из меха	Хорошее качество продукции. Соблюдение условий, прописанных в договоре, в том числе по качеству материалов и сроку выполнения заказа. Инд. условия для постоянных клиентов. Эксклюзивные сезонные коллекции для всех клиентов. Большой ассортимент	Долгосрочные связи с клиентами Предложение индивидуальных условий для постоянных клиентов	Одежда «эконом-класса», ориентир. на потребителей с уникальным вкусом
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта продукции	
	Персонал компании Оборудование Здание Офисы Клиентская база Финансовые ресурсы		Прямые Косвенные	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	
Амортизация Фонд оплаты труда Постоянные и переменные затраты			Выручка от продаж оптом и розницей Возвратные отходы	

Кейс № 2 «Выход на новые рынки»

Немецкая компания X уже 20 лет работает на рынке стройматериалов, производя принадлежности для водопроводных систем. Компания производит продукцию для домашних хозяйств и разных организаций. Компания занимает 33% внутреннего рынка Германии, 4% – Бельгии, 9% – Франции, а крупная торговая фирма во Флориде ежегодно закупает около 5% от производимой продукции для реализации ее в Соединенных Штатах Америки (доля рынка в США – 6%).

Общий ежегодный оборот компании составляет чуть больше 41 млн евро, а по рынкам Германии, Бельгии, Франции и США – 21,32 млн евро. Компания дифференцирует производимую продукцию по размеру, цвету, дизайну и отделке, что позволяет ей быть более устойчивой в рыночных позициях.

Некоторое время назад компания X решила выйти на российский рынок и заказала его исследование. Результаты оказались обнадеживающие, что сподвигло компанию к активным действиям по внедрению на рынок, намеченный срок – один год.

Дайте ответ на вопросы.

1. Изучите ситуацию и составьте рекомендации путей внедрения на российский рынок.

2. Определите свободную долю рынка России для новых компаний. Представьте список конкурентов отрасли.

3. Расскажите, что такое конкурентное преимущество.

4. Выявите потенциальные риски, с которыми может столкнуться компания при выходе на российский рынок.

5. Определите возможности компании при выходе на российский рынок.

6. Дайте обоснование выбранному вами методу проникновения на рынок.

7. Составьте рекомендации по системе товародвижения и распределения.

Кейс № 3 «Сбыт и продвижение продукции онлайн»

Цель задания: научиться определять сегменты целевой аудитории продукта, делать конкурентный анализ в онлайн, выявлять УТП для определенных ранее сегментов.

Задача:

Вы – специалист отдела маркетинга нового магазина косметики АО «Ромашка». Сегмент рынка – масс-маркет.

Ваш магазин только планирует выходить на рынок, поэтому сейчас ваша задача – провести анализ конкурентов и подготовить отчет для руководства. Вы знаете, что рынок насыщен, поэтому очень важны конкурентные преимущества, более того, первые полгода–год – срок доставки части вашего ассортимента до потребителя больше, чем у большинства онлайн-магазинов (в том числе, магазинов доставки). Поэтому ваш магазин готов демпинговать цены на данный ассортимент до уровня ниже, чем в среднем по рынку.

Дайте ответы на вопросы.

1. Насколько решение о демпинге верное? Регламентируется ли данный вопрос законодательством? С какими негативными последствиями может столкнуться магазин?

2. Определите вашу целевую аудиторию в онлайн. Определите два основных сегмента целевой аудитории.

3. Выделите ваше уникальное торговое предложение.

Сделайте сравнительный анализ вашего магазина с 2 конкурентами в формате таблицы. Выделите сегменты сравнения, и подготовьте возможные рекламные предложения для каждого из них, учитывая результат сравнительного анализа.

Кейс № 4 «Нестандартное решение»

На складах одной из компаний, специализирующейся на розничной торговле строительными материалами, накопился большой объем нераспроданных паркетных щитов, это влияло на доходность производства. Руководством была поставлена задача отделу продаж об ускорении реализации паркетных щитов. Аналитики отдела подготовили два решения возникшей проблемы и сценарии развития при их использовании.

Первый вариант заключался в существенном снижении отпускной цены на продукцию. При этом по прогнозам в данном сценарии выходило, что при попадании товара на рынок рост продаж был бы несущественным и особо не сказался бы на доходности производства.

Второе решение строилось на замене упаковки на обновленную и существенном увеличении продажной цены продукции. Ставка в данном сценарии была сделана на нерациональное поведение потребителей исходя из того, что потребители в 80% случаев совершения покупки опираются на «нерациональные мотивы».

Руководство после просчетов всех вариантов приняло второй, хоть он и был сопряжен с большим риском. Вся оставшаяся на складе продукция нераспроданных паркетных щитов была достаточно быстро раскуплена.

Дайте ответ на вопросы.

1. Какой использовался метод принятия решений в данном случае?
2. К какому типу (интуитивный, рациональный, основанный на суждениях) относится решение, принятое руководством компании?
3. Действительно ли был сопряжен с риском второй вариант решения проблемы?
4. Что понимается под «нерациональными мотивами» потребителей? Обозначьте какие еще вы знаете мотивы поведения потребителей?
5. Как, по вашему мнению, еще можно было сбыть залежалую продукцию, и всегда ли необходимо это делать?

Кейс № 5 «Участники корпоративных отношений»

В ОАО «Модуль» на протяжении 3 лет сменилось множество аудиторов, так как акционеры компании считали не удовлетворительным качество предоставляемых ими услуг. В открытом акционерном обществе 250 акционеров, 8 членов Совета директоров: двое из которых владеют 70% уставного капитала, один является генеральным директором, трое – исполнительными директорами и членами правления, один – глава местного муниципального образования и еще один член Совета директоров – главный поставщик компании. Ревизионная комиссия является больше формальным органом.

На одном из последних годовых собраний акционеров были обозначены критические замечания в адрес генерального директора из-за падения в течение последних двух лет прибыли компании и уменьшения стоимости чистых активов. Акционеры компании выделили и не выгодные для общества сделки, которые были заключены исполнительным органом. На Совете директоров была «принята к сведению» утвержденная правлением компании Стратегия развития. Так как общество планирует выход на фондовый рынок, то есть проведение процедуры включения ценных бумаг компании в котировальный список российской биржи, в ОАО «Модуль» приняли решение о создании комитетов Совета директоров (что не предусмотрено Уставом и Положением «О Совете директоров» акционерного общества).

Прочтите кейс и дайте ответы на вопросы.

1. Что такое ревизионная комиссия?
2. Кто относится к исполнительному и коллегиальному органу?
3. С какими основными проблемами сталкиваются при корпоративном управлении Обществом?
4. Кто является основными участниками корпоративных отношений? Выделите группы участников в компании ОАО «Модуль».
5. Какова модель корпоративного управления в ОАО «Модуль»? Постройте схему данной модели.
6. Возможно ли усовершенствовать систему корпоративного управления в ОАО «Модуль»?
7. Определите целесообразность создания комитетов Совета директоров.
8. Определите количество и какие комитеты необходимо создать, какой состав должен быть в каждом комитете.
9. Как сделать легитимной работу комитетов?

Кейс № 6 «Выбор организационно-правовой формы при открытии организации»

Выпускники факультета цифровых технологий хотят основать компанию «Нембус», деятельность которой предполагает создание сервиса, в котором генерируются с помощью нейросети музыкальные композиции под заданные пользователями параметры. Потребителями должны будут стать рекламные компании, маркетинговые агентства, лейблы, организации, занимающиеся проведением мероприятий и другие корпоративные заказчики. Основатели выбрали организационно-правовую форму компании «ООО», по ряду причин:

а) общество с ограниченной ответственностью считается безопаснее и надежнее у клиентов среди крупных компаний, нежели индивидуальное предпринимательство;

б) при регистрации акционерного общества необходимо, помимо регистрации юридического лица, зарегистрировать выпуск акций в Центральном Банке/регистраторе; количество участников общества не ограничено в законодательстве, в отличие от регистрации общества с ограниченной ответственностью, где достаточно регистрации только юридического лица; количество учредителей ограничено законодательством;

в) при продаже компании или реорганизации ее на другое лицо, гораздо проще это сделать участникам ООО;

г) при регистрации АО необходимо будет раскрывать информацию о деятельности компании в соответствии с установленным законодательством, в то время как при ООО не обязаны раскрывать информацию;

д) организационно-правовая форма ООО подходит для большего числа видов деятельности, нежели ИП и АО;

е) при ООО имеется возможность ввести инвесторов в состав участников, оформив часть доли в уставном капитале;

ж) при организационно-правовой форме ООО решения на общих собраниях между участниками общества принимаются установленным большинством, в отличие от АО, где решение зависит от количества голосов, которыми обладают акционеры компании, присутствующие на собрании, если иное не предусмотрено законодательством.

з) только при организационно-правовой форме ООО можно в полной мере использовать все плюсы упрощенной системы налогообложения в РФ.

Ознакомьтесь с приведенными утверждениями и дайте ответы на вопросы.

1. Все ли утверждения верны? Дайте обоснование своему ответу.
2. Согласны ли вы с выбором организационно-правовой формы для компании? Какой уставной капитал у выбранного вами общества? Как распределяются доли участников?

3. Могли ли участники вместо общества с ограниченной ответственностью зарегистрировать акционерное общество?
4. Какой установкой капитал у каждого общества ОПФ?
5. В каком нормативно-правовом акте закреплена система организационно-правовых форм Российской Федерации?

Кейс № 7 «Российский фаст-фуд “Русское бистро”»

В 1990-х годах, когда на рынок СССР и России вышли сети американских компаний, специализирующихся на быстром питании, правительством была сформирована задача по созданию отечественных сетей компаний. Многие из открытых заведений в период 1990–2000-х годов и ставших лидерами рынка на сегодняшний день уже не существуют.

Одним из таких заведений была сеть «Русское бистро», запущенная при поддержке правительства в 1995 году как ответ на сети «Макдональдс». На открытии первого кафе присутствовали первые лица государства. Основным направлением стали традиционные блюда русской кухни: расстегаи, кулебяки, борщ, сбитень. Причем рецепты части блюд изучались Институтом питания для подбора идеальных пропорций замешивания ингредиентов.

На развитие данного проекта и расширении сети кафе активно инвестировались средства как частных инвесторов, так и мэрии Москвы. К 2000 году количество кафе достигло 37–40 точек. К проекту также были привлечены ООО «Мосресторан-сервис» и Москворецкий пивоваренный завод, на котором по специальной технологии из натуральных продуктов изготавливались квас и медовуха «Русского бистро». Постепенно популярность заведений начала падать, тогда было принято решение о расширении ассортимента напитков, в меню были добавлены горькая настойка и водка. Добавились в меню и пельмени, порошковые супы.

«Русское бистро» столкнулось с жалобами на качество пирожков и санитарные условия.

Также компанией была разработана франшиза, предусматривающая передачу по лицензии прав на использование торговой марки. Данная схема отлично подходит для контроля качества продукции во всей сети заведений. Выпечные изделия изготавливались в самой компании, а на франчайзи (дочерние предприятия) привозились замороженные. Владельцы заведений не могли менять состав меню по собственному усмотрению исходя из спроса потребителей и вынуждены были закупать ассортимент только у франчайзора.

Также было принято решение об увеличении ассортимента выпекаемых изделий, чем франчайзи стали недовольны. Недовольство в основном вызвала невозможность самостоятельно выбирать поставщика для заказа продуктов. Некоторые владельцы кафе хотели отказаться от порошковых супов, заменив их на обычные собственного приготовления, так как те не пользовались спросом. Других не устраивали салаты, поставляемые в пластиковых контейнерах. Продажа алкогольных напитков также сказалась на имидже компании.

Поддержка правительства (налоговые льготы, рекламы, финансирование) помогала «Русскому бистро» выделяться на фоне конкурентов, но не спасла от закрытия.

Несколько заведений были закрыты, так как владельцы после кризиса не могли потянуть аренду. В оставшихся сильно убавилось число посетителей, некогда забытые залы, теперь были больше чем на половину пустые. В некоторых из них стали жаловаться на качество пирожков.

Проанализируйте историю создания и развития проекта «Русское бистро» и дайте ответы на следующие вопросы.

1. Каковы были миссия, цели и задачи у компании?
2. На каких сегментах рынка велась работа? Выделите и охарактеризуйте их.
3. Выделите уникальное торговое приложение компании.
4. С какими проблемами столкнулась компания? Почему?
5. Проведите SWOT- и STEEP-анализ. Используя полученные результаты, ответьте на вопрос, возможно ли дальнейшее развитие и выход на новые рынки, в регионы, сети-кафе в текущих политических и экономических условиях? Дайте обоснование своему ответу.

Кейс № 8 «Выход на новые рынки» [11]

Европейский рынок столовых приборов предлагает большие возможности для компаний, но данная отрасль обладает высокой конкуренцией. Страны с массовым производством доминируют в нижних сегментах рынка, поэтому средний сегмент для вас будет наилучшим вариантом, требующим особых дизайнерских решений. В нижних сегментах восточноевропейские поставщики становятся ключевыми игроками, поскольку у них есть технологии и производительность, чтобы конкурировать по цене. Выход на европейский рынок означает, что вы должны соблюдать обязательные юридические требования Европейского Союза, а также любые дополнительные или нишевые требования, которые могут возникнуть у ваших покупателей (рис. 1).



Рис. 1. Классификация рынка столовых приборов

Дайте ответы на вопросы.

1. Каким требованиям должны соответствовать столовые приборы, чтобы их допустили на европейский рынок?
2. По каким каналам вы можете получить столовые приборы на европейском рынке? Как сегментируется конечный рынок?
3. С какой конкуренцией вы сталкиваетесь на европейском рынке столовых приборов?
4. Какие цены на столовые приборы на европейском рынке?

ПРИМЕР	Низкий уровень	Средний уровень	Высококачественный
Набор посуды из 24 предметов	До 50 евро	До 50 евро	До 50 евро
Поварской нож ¹	20–30 евро	20–30 евро	20–30 евро

5. С чего следует начать разработку бизнес-плана?

6. Сравните свои продукты и компанию с конкурентами. Используйте торговую карту ИТС, чтобы найти экспортеров по странам и сравнить их по сегментам рынка, цене, качеству и целевым странам.

Изучите потребительские цены в вашем целевом сегменте, чтобы определить свою цену и соответствующим образом скорректировать ее. Качество и цена ваших столовых приборов должны соответствовать ожиданиям в выбранном вами целевом сегменте.

¹ Кухонные ножи различаются по типу и назначению, соответственно различаются и цены на них. Поварской нож является примером, который может использоваться как любителями, так и более профессиональными домашними «шеф-поварами».

7. Поймите свой сегмент. Предложите правильный маркетинговый комплекс, соответствующий ожиданиям потребителей. Адаптируйте свою бизнес-модель к своему положению на рынке.

8. Рассчитайте емкость рынка, и какой объем товаров вы могли бы поставлять.

9. Рассчитайте затраты и срок окупаемости инвестиционных вложений, за счет каких средств будет финансироваться проект?

Кейс № 9 «Экспорт рыбы и морепродуктов в Азию» [1]

Азия является крупным рынком сбыта рыбы и морепродуктов. Но это не единый рынок. Вы можете добиться успеха в Азии, только если понимаете, что нужно различным рынкам. Пандемия COVID-19 затронула основные страны, потребляющие морепродукты. Рестораны и отели были закрыты на несколько месяцев, а заводы по переработке морепродуктов сократили свои мощности. Это сказалось на спросе и объемах экспорта продукции. Адаптация вашего бизнеса имеет важное значение для вашего успеха. Важны устойчивость, сертификация, прозрачность и истории происхождения.

Внимательно изучите рыночную информацию и дайте ответы на вопросы.

1. Каков спрос и как он изменялся за последние три года?
2. Каким требованиям должен соответствовать ваш продукт, чтобы его допустили на азиатский рынок?
3. Опишите ваш продукт.
4. Используйте инструменты анализа, чтобы изучить отрасль и конкурентную среду. Как реагирует отрасль и компании на политические и экономические изменения?
5. Сравните свои продукты и компанию с конкурентами. Проведите ценовой и сбытовой анализ, изучите емкость рынка.
6. Как вы будете реагировать на изменения в цепочке поставок?
7. Рассчитайте емкость рынка и какой объем товаров вы могли бы поставлять.

Кейс № 10 «Организационные изменения Netflix»

В 1997 году была основана компания Netflix. На тот период она еще не была ведущей онлайн-платформой прямой трансляции, а просто компанией, которая осуществляла услугу доставки отсканированных фильмов на почту по ежемесячной подписке. Клиенты, пользующиеся услугами

компания, увидели в этом ценность, так как теперь не нужно было платить штрафы за просрочку платежа по продлению использования дисков. Спустя небольшое количество времени, Netflix, наконец, удалось изменить рынок за счет инновационного подхода (организация решила привнести что-то новое, а именно совершила переход на преобразовании деятельности в цифровой формат). В 2007 году бизнес-модель Netflix изменилась на прямые трансляции, подписчикам больше не нужно было ждать доставки фильмов себе домой.

Дайте оценку этого крупного изменения компании, для чего используйте 8-ступенчатую модель изменений Коттера с использованием диаграммы организационных изменений (табл. 4).

Таблица 4

Восьмиступенчатая модель изменения Коттера

Шаг	Изменения
Шаг первый: создайте необходимость в срочности изменений	
Шаг второй: сформируйте мощную коалицию	
Шаг третий: создайте видение перемен	
Шаг четвертый: информирование	
Шаг пятый: устраните препятствия	
Шаг шестой: создавайте краткосрочные победы	
Шаг седьмой: на протяжении всего процесса опирайтесь на изменения	
Шаг восьмой: закрепите результат	

Кейс № 11 «Организационная структура ПАО «РЖД»» [6]

Базовыми элементами организационной структуры ПАО «Российские железные дороги» являются бизнес-единицы и корпоративный центр. Действующая структура была сформирована при переходе к организации деятельности по видам бизнеса от территориального принципа управления. Корпоративным центром в компании «РЖД» является комплекс подразделений, который специализируется на управлении ПАО «РЖД» как набором бизнес-единиц. Составными частями корпоративного центра являются следующие (рис. 2).

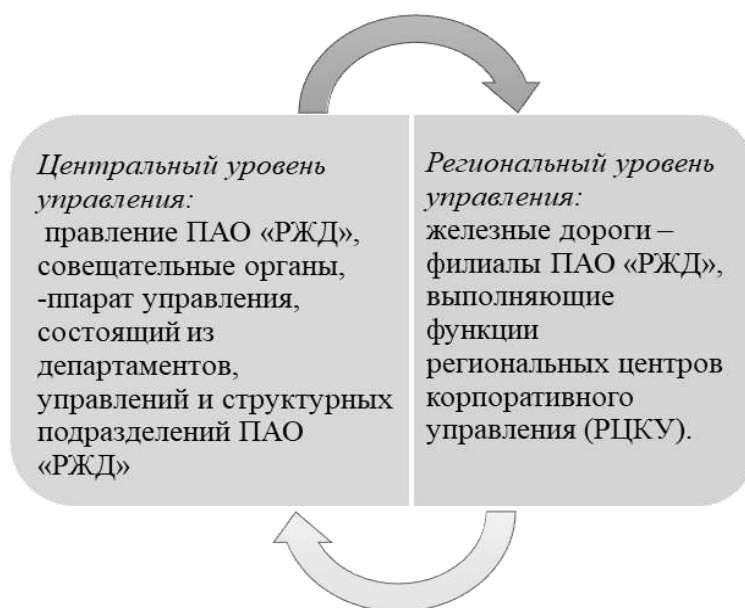


Рис. 2. Составные части корпоративного центра ПАО «РЖД»

Основные функции корпоративного центра – это стратегическое целеполагание, контроль и координация деятельности бизнес-единиц. В ПАО «РЖД» бизнес-единицы несут ответственность за эффективность и результаты хозяйственной деятельности компании. К бизнес-единицам в принятой организационной структуре относятся: дочерние общества, структурные подразделения и филиалы. Они наделены широкими полномочиями в области принятия решений по способам достижения поставленных целей развития, показателей компании, решению вопросов оперативной деятельности, установлению собственной структуры (территориальная, производственная, организационная) и т.д. Данный подход позволил установить матричный принцип управления, где сбалансированы функциональные (вертикаль) и территориальные (горизонталь) подходы в управлении компанией (рис. 3).

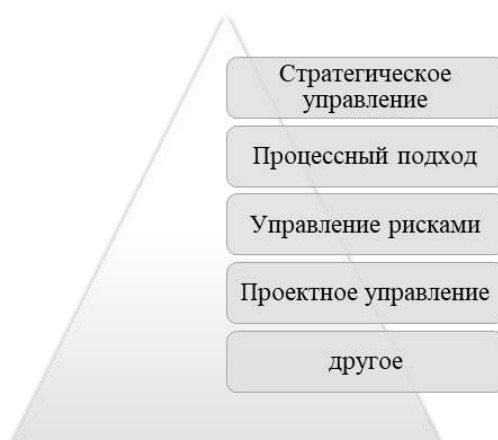


Рис. 3. Современные подходы в системе управления организационной моделью ПАО «РЖД»

Управление организационной структурой компании осуществляется в соответствии с Кодексом корпоративного управления РФ.

Хозяйственный комплекс компании является важным социально-экономическим фактором развития страны и охватывает всю территорию России. В ПАО «РЖД» придерживаются территориального принципа управления из-за географического масштаба комплекса. Бизнес-единицы компании имеют широкие полномочия в принятии решений только при неукоснительном соблюдении корпоративной политики, установленных в компании стандартов и регламентов (рис. 4).



Рис. 4. Распределение полномочий и ответственности между органами управления организацией

Прочтите кейс и дайте ответ на вопросы.

1. Раскройте ключевые особенности модернизированной структуры ПАО «РЖД».

2. Используя открытые источники информации и данные кейса, постройте модель корпоративного управления. Охарактеризуйте ее.

3. Какие функции выполняет корпоративный центр компании?

4. Что такое бизнес-единицы? В чем заключается особенность их деятельности?

5. Эффективен ли территориальный принцип управления компаниями? Почему?

6. Выделите базовые элементы в управлении организационной структурой компании.

7. Какая в компании организационная структура?

Кейс № 12 «Промышленный шпионаж»

Одним из первых промышленных шпионов был французский миссионер, работавший в Китае. Кража интеллектуальной собственности не всегда связана со сложным программным обеспечением и профессиональными шпионами. В XVII веке все, что требовалось для кражи коммерческих секретов, – миссионер-иезуит, внимательный к деталям, бегло говоривший по-китайски и готовый проводить много времени на керамической фабрике. Д'Антреколь был искусным переводчиком, известный своим дружелюбием и мудростью, он был отправлен в Китай в 1698 году вместе с девятью другими миссионерами. Иезуиты в то время собирали ценные местные знания: они возвращались со своих миссий со всем, от технологических планов до пакетов коры хинного дерева, излечивающих малярию. Карл Линней разработал свою систему классификации с помощью образцов китайских растений, присланных ему миссионером-иезуитом.

Хотя многие из этих открытий были удачными, опыт д'Антреколя был несколько иным. Когда он отправился из Франции, он сделал это с особым поручением. В то время большая часть Европы была охвачена магией импортного фарфора, по словам английского журналиста и писателя Даниэля Дефо, все, кто мог себе это позволить, «нагромождали фарфором верхние части шкафов, секреторов и каждую часть дымохода, до потолка... пока это не стало обидой».

Практически весь этот ценный материал прибыл из китайского города Цзиндэчжэнь, где он был впервые изобретен и который день и ночь гремел пламенем печей. Хотя европейцы догадывались, как жители Цзиндэчжэня делали это «белое золото», они были довольно далеки от истины. (Один отчет диагностировал это как смесь яичной скорлупы и рыбьей чешуи, которой придали форму тарелок и ваз, а затем оставили под землей на столетие для застывания.) Попытки реконструировать процесс также не увенчались успехом. У правящего класса росло нетерпение. «Французский двор проявлял все больший интерес... к открытию того, как изготавливается фарфор», – пишет Финли. Начальство д'Антреколя отправило его в Цзиндэчжэнь с заданием промышленного шпионажа.

Д'Антреколю пришлось столкнуться с тщательной проверкой на нескольких уровнях. Многие торговые секреты хранились в семьях и передавались следующему поколению только после ухода предыдущего на пенсию. Когда ему разрешили посетить фабрики, то выяснилось, что большая часть рабочих разговаривает на жаргонном языке и использует редкие в грамматике слова, поэтому ему понадобилось 10 лет, чтобы составить полный технологический цикл и отправить его во Францию.

Он точно описал, из чего делается фарфор, как эти материалы смешивают, разделяют и очищают, а также как полученную глину, катают, месят, формуют и обжигают. Д'Антреколю рассмотрел особые случаи (очень большие изделия, приготовление глазури, кракле) и размышлял о том, как реконструировать различные техники, которые китайские мастера считали «утерянными секретами», в том числе киа-цим – технику глазурования, при которой иллюстрации появляются на чаше только когда она наполнен водой. Он также подробно описывает сложные рабочие сборочные линии, которые позволяют ускорить производство.

Помимо раскрытия информации о производстве фарфора, Д'Антреколю подробно расписал разведение китайских тутовых шелкопрядов, технологию создания искусственных цветов и создания синтетического жемчуга, в том числе процесс прививания от оспы оральным методом. Многие китайские труды были переведены на французский язык.

Британский гончар и предприниматель Джозайя Веджвуд скопировал отрывок о сборочных линиях Цзиндэчжэня в свою обычную книгу. Спустя годы он воссоздал эту установку на своей гончарной фабрике, поручив разным рабочим моделировать, лепить, красить и обжигать глину – новшество в этой области.

Его усилиями значительно сократился экспорт китайского фарфора в Европу. Особенно этот спад стал заметен к концу правления императора Цяньлуна (1711–1799). «Победами промышленной революции, таким образом, кое-что обязано гончарам Цзиндэчжэня», – пишет Финли.

Прочтите кейс и дайте ответ на вопросы.

1. Как вы считаете, какие экономические последствия повлек для Китая промышленный шпионаж французским исследователем производства фарфора?

2. Опишите особенности, которые вы заметили, позволившие сделать успешной миссию Д'Антреколя.

3. Выделите причину кражи технологий изготовления фарфора.

4. Перечислите ключевые факторы, влияющие на конфиденциальность информации в исторической и современной перспективе.

Кейс № 13 «Создание благоприятных условий для эффективной работы персонала предприятия с эмоциональным регулированием»

Цель: разработать методику организации благоприятной среды для развития личностных и универсальных soft-skills в ходе выполнения профессиональных обязанностей [1].

Методика работы.

1-й этап: Генерация идеи.

Определить состав команды, роли участников, дать название команде. Определить идею и ее содержательное наполнение. Составить HADI-цикл (рис. 5).

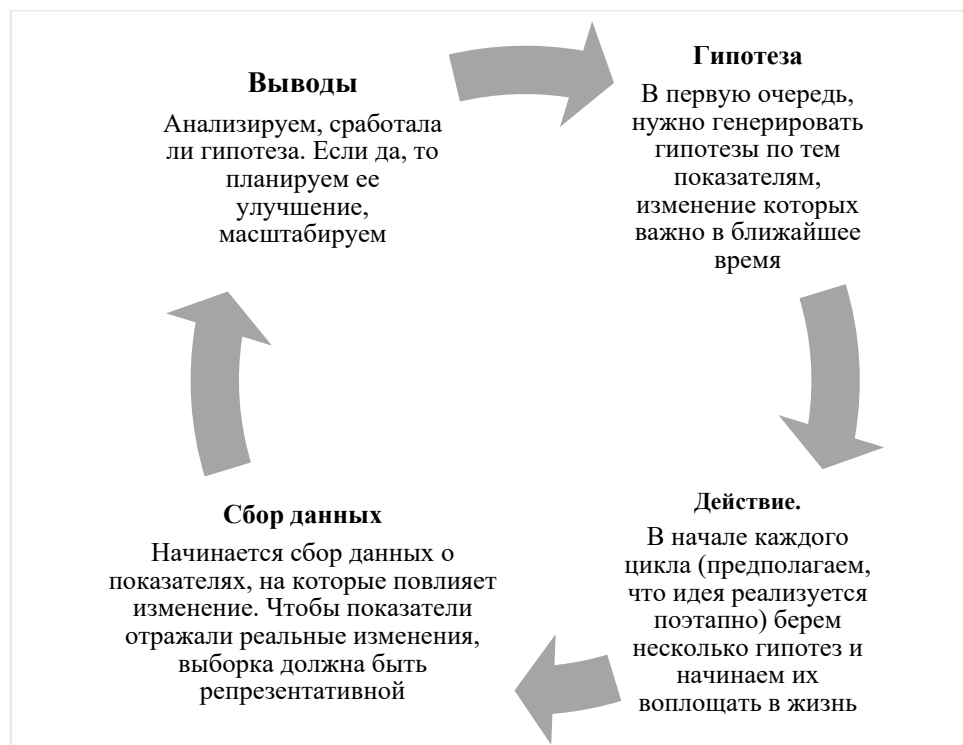


Рис. 5. HADI-цикл с кратким описанием

2-й этап: Составление паспорта предложений.

Необходимо составить паспорт идеи. Для этого используйте табл. 5.

Таблица 5

Паспорт идеи команды

Название идеи	Название команды	Пользователи и другие вовлеченные стороны
Какую проблему необходимо решить	Общее решение	Ресурсы: что нужно
Прототип (MVP)		Сроки реализации

3-й этап. Составление карты мероприятий, которые вы должны будете провести и ментальной карты. Использование ментальной карты позволит создать благоприятные условия для профессионального роста и

обучения сотрудников, а также сократить негативное влияние факторов на условия работы и моральное состояние сотрудников (рис. 6).



Рис. 6. Ментальная карта: на примере HR-специалиста

Кейс № 14 «Бизнес-стратегия компании Coca-Cola» [8]

Компания Coca-Cola является лидером мирового рынка безалкогольных напитков и имеет широкий портфель. Рассмотрим международную корпоративную стратегию и маркетинговую деятельность Coca-Cola, включая стратегии брендинга и ценообразования.

Первая бутылка Coca-Cola была продана в 1886 году в аптеке в Атланте, но теперь глобализация и диверсификация ассортимента продукции значительно изменили первоначальный имидж бренда. Глобализация является одной из самых отличительных черт Coca-Cola. Продукты производятся и разливаются в бутылки во многих странах. Кроме того, Coca-Cola использует стандартизированный имидж бренда во всем мире.

Компания является одной из крупнейших мировых компаний по производству безалкогольных напитков, имеет широкий портфель с брендами в нескольких категориях безалкогольных напитков, включая газированные напитки, энергетические напитки, соки и кофе. Ее общий портфель диверсифицирован и, что более важно, есть некоторые продукты, ко-

торые продаются как региональные составляющие, являясь частью их стратегии.

Стратегии компании Coca-Cola. Корпоративная стратегия – это среднесрочный и долгосрочный план для компании по достижению своих корпоративных целей. Она включает в себя *деятельность*, которая должна быть выполнена, *время*, за которое должны быть выполнены поставленные задачи, и *лицо*, отвечающее за решение задач, направленных на достижение корпоративных целей.

Слияние или приобретение конкурентов, ребрендинг или выход на новые рынки сбыта – это примеры корпоративных стратегий.

Функциональные стратегии – это конкретные цели, которые ставятся перед различными подразделениями компании для достижения ее предполагаемых результатов деятельности в функциональных областях (функциональных целей).

Подразделения обычно включают в себя:

- маркетинг;
- финансы;
- операции;
- отдел кадров.

Тем не менее, для многонациональных корпораций, таких как Coca-Cola, в каждом дивизионе могут быть более конкретные команды. Например, операционное подразделение может включать в себя ИТ-отдел, логистику и обслуживание клиентов.

Coca-Cola за счет глобального партнерства устанавливает контроль на рынке путем снижения транспортных расходов и достижения эффекта масштаба.

Эффективная и активная маркетинговая деятельность по всему миру вносит большой вклад в деятельность Coca-Cola, увеличивая ее доход и доли рынка. Рыночная и человеческая информация широко используются в качестве индикаторов в маркетинговой деятельности компании. Это означает, что Coca-Cola может хорошо ориентироваться на конкретные потребительские сегменты, понимая их профили, включая возраст, пол и образ жизни. Следовательно, вместо отдельных продуктов, бренды под конгломератом могут быть обернуты в разные изображения бренда, чтобы соответствовать их целевой демографии.

Многие многонациональные корпорации, такие как Pepsi Cola, предпочитают локализовать имидж своего бренда и адаптироваться к местным рынкам, что приводит к различным имиджам брендов по всему миру. Coca-Cola предпочитает использовать универсальное или стандартизированное изображение по всему миру, независимо от местоположения, в котором они работают.

Преимуществом отсутствия стратегии сегментации является последовательность. Последовательность в имидже бренда приносит часто путешествующим людям чувство принадлежности, что вызывает импульс у потребителей к покупке одного и того же продукта в других географических точках.

К недостатку этой стратегии можно отнести репутационные издержки. Плохая репутация будет влиять, независимо от местоположения. Один и тот же имидж бренда может не подходить для разных культур.

Региональные продукты разрабатываются с ориентацией на местных потребителей.

Кроме того, канал распределения и стратегия использования партнерств по розливу позволили компании эффективно распределять продукцию. Наиболее заметным моментом в отношении места является легкость доступа. Продукцию Coca-Cola можно найти в удобных магазинах, супермаркетах, торговых автоматах, ресторанах и барах.

В плане продвижения Coca-Cola вкладывает немалую сумму денег в рекламу. Компания использует сочетание цифровых и физических каналов, включая телевизионную рекламу, спортивное спонсорство, рекламу в социальных сетях и серию текущих кампаний.

Для своей ценовой стратегии она предлагает конкурентоспособные цены, чтобы предотвратить переход потребителей на другие бренды, поскольку на рынке доступно множество альтернатив, таких как Pepsi. Кроме того, психология ценообразования является одной из распространенных тактик ценообразования, которую она использует. Coca-Cola также имеет тенденцию использовать скидки на оптовые покупки для стимулирования продаж.

Coca-Cola: стратегия расширения. Хотя Coca-Cola работает в большинстве частей мира, она имеет разные доли рынка и продукты в зависимости от рынка. Coca-Cola имеет высокую зависимость от своих партнеров по розливу по всему миру. Следовательно, прежде всего, чтобы расширяться, она должна улучшить свою логистику и системы розлива.

Также компания планирует достичь сбалансированного сочетания глобальных, региональных и местных брендов, чтобы потребительская база могла постепенно и устойчиво расти. Кроме того, она имеет довольно диверсифицированный портфель и планирует использовать широкий спектр продуктов для привлечения клиентов с различными интересами. Это означает, что Coca-Cola не только продолжит фокусироваться на безалкогольных газированных напитках, но и будет прилагать больше усилий к таким продуктам, как питательные напитки и кофе.

Присоединяясь к социальным сетям и участвуя в мероприятиях, связанных с популярной культурой, таких как использование TikTok и созда-

ние видео на YouTube для его продвижения, она эффективно связывается с потребителями, сокращает расстояние между брендом и потребителями и извлекает выгоду из знания последних потребительских тенденций.

Для достижения долгосрочных корпоративных целей предприятия, как правило, устанавливают некоторые краткосрочные стратегические цели, чтобы убедиться, что они находятся на правильном пути. При этом Coca-Cola стремится разрабатывать цели для разных функциональных областей в зависимости от своих долгосрочных задач.

Кроме того, общей основной целью, как утверждается, является развитие компании, отрасли и создание брендов и напитков, которые люди любят. В 2021 году Coca-Cola создала конвейер для оценки уровня инноваций. Цели трубопровода включали в себя привлечение новых пьющих. Это число оценивалось еженедельно, значительно увеличивая число частных пользователей из своей существующей клиентской базы и значительно увеличивая стоимость каждой транзакции.

В целом корпоративные цели Coca-Cola можно суммировать как привлечение новых клиентов, завоевание доли рынка, улучшение заинтересованных сторон влияние и обеспечение способности организации оставаться лидером рынка. Coca-Cola достигает этого, проводя широкий спектр глобальных стратегий.

Прочтите данный кейс, дайте ответы на вопросы.

1. Какую стратегию охвата рынка использует Coca-Cola? Какую бизнес-стратегию использует компания?

2. Компания Coca-Cola использует две стратегии роста, опишите их.

3. Выделите ценовую стратегию компании. Что такое ценовая стратегия? Что такое корпоративная стратегия? Какая она у компании?

4. Что такое функциональная стратегия? Расскажите, какая она в компании.

5. Опишите маркетинговую стратегию компании? В чем отличительная черта построения имиджа бренда Coca-Cola от другой компании того же сегмента рынка?

6. Как сегментирована продукция компании? Перечислите плюсы и минусы стратегии сегментации, используется ли она в компании?

7. На каких потребностях основаны нишевые продукты компании Coca-Cola?

8. Исходя из данных кейса сделайте SWOT-анализ компании, выделив ее сильные, слабые стороны, возможности и угрозы. Установите взаимосвязь между ними. Используйте PEST-анализ, чтобы понять с какими сложностями может столкнуться компания.

9. Выделите возможные проблемы и предложите 2–3 метода их решения. Дайте развернутый ответ.

Кейс № 15 «ИКЕА изнутри»

ИКЕА была основана в 1943 году и со временем превратилась в крупнейшего продавца мебели в мире.

Основатель ИКЕА Ингвар Кампрад был не по годам развитым торговцем. В 1943 году, в возрасте 17 лет, он основал компанию, составив ее название из своих инициалов и начальных букв фермы своей семьи и своей родной деревни. Сначала он продавал разные мелочи, такие как ручки и зажигалки. В 1948 году он начал продавать мебель, а в 1951 году издал первый ежегодный каталог ИКЕА. В 1953 году в городе Эльмхульт он открыл выставочный зал, где покупатели рассматривали витрины и размещали заказы. Первый розничный магазин открылся в Эльмхульте в 1958 году [1].

Уникальное торговое предложение компании заключается в доступной сборной мебели для всех потребителей и в самом посещении магазина. Посещение ИКЕА – это целый опыт с того момента, как потребитель входит в похожий на лабиринт магазин с верхнего уровня, до тех пор, пока не дойдет до кассы на складе нижнего уровня, и даже после касс для потребителей оборудованы два кафетерия, искушающие попробовать знаменитые фрикадельки и десерты. И прежде чем покупатели успеют заметить, пройдет целый день и даже если изначально они хотели купить только один недорогой товар, например, лампу или подушки для спальни, то на выходе будут с полной товарной корзиной. Ингвар уловил основную потребность у людей в своем времени, что стало уникальной особенностью ИКЕИ.

Первый розничный магазин открылся в Эльмхульте в 1958 году. Позже компания создала производственную дочернюю компанию под названием Swedwood. Со временем ИКЕА стала международным ритейлером. Компания вышла за пределы скандинавских стран в 1973 году, когда был открыт магазин в Швейцарии. После этого магазины открылись во многих странах. За это время компания обслуживает свыше 1 миллиарда клиентов и имеет 443 магазина по всему миру. В 2019 году ИКЕА также была объявлена седьмым самым ценным ритейлером в мире с ее стоимостью почти 19 миллиардов долларов США. ИКЕА всегда стремилась «сделать повседневную жизнь многих людей лучше, предлагая широкий ассортимент хорошо продуманных и функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их себе позволить», – так описывает ее генеральный директор компании.

Гибридная стратегия ИКЕА сочетает в себе лидерство по затратам и стратегию дифференциации. Это позволяет компании создавать качественные продукты по низкой цене, в то же время удовлетворяя ожидания своих клиентов. Стратегия ИКЕА направлена на достижение конкурентного преимущества за счет производства по самым низким ценам, что

позволяет компании устанавливать более низкие цены и увеличивать рентабельность.

Миссия ИКЕА состоит в том, чтобы сделать повседневную жизнь людей лучше, а выполнение этой миссии лежит на сотрудниках. Команда ИКЕА придерживается того принципа, что многие должны иметь возможность создать дом, о котором они мечтают и хотят в нем жить.

Для достижения своих целей компания сокращает расходы и всегда ищет наименее затратных поставщиков, также руководство компании пытается предложить более низкие цены своей более широкой аудитории, чтобы поддерживать гибридную стратегию. Каждый отдел закупок конкурируют между собой за право поставлять наибольший объем материалов в центральные склады компании и магазины. Компания работает в единой компьютерной системе, куда заносятся данные по сделкам всех участников. Перед заключением договора с поставщиком на новый продукт, специалист по закупкам может проверить сервер компании, и сравнить цену закупки на данный продукт у других офисов закупок ИКЕА, так как после заключения контракта, цена становится, видима всем подразделениям компании во всем мире, что позволяет менеджерам самостоятельно принимать решение, по какой закупочной стоимости и у каких поставщиков заказывать товар.

Важно отметить, что компания сама ничего не производит, все товары закупаются у производителей, но сначала тестируются в испытательной лаборатории ИКЕА. За функцию проверки качества отвечает отдел закупок [10].

ИКЕА имеет четкую политику, которая применяется ко всей ее деятельности и включает в себя элементы руководства и стратегии дифференциации. Управление ориентировано на рост, большая часть заработанных средств вкладывается повторно в бизнес, что позволяет компании ежегодно открывать новые магазины и склады. Также это позволяет удерживать экономический рост на устойчивых позициях в районе 15% даже во время экономических и геополитических кризисов.

Компания следует матричной организационной структуре, в которой каждая страна имеет свой Офис обслуживания и национальную штаб-квартиру с подразделениями поддержки.

Даже если отдел по закупкам и магазин ИКЕА находятся в одном здании, они считаются разными компаниями. Каждый торговый дом компании (магазин) также имеет свою организационную структуру, свой собственный бюджет, бухгалтерию, свои цели и стратегические задачи. Условия найма персонала и степень автономии компании зависят от страны расположения.

ИКЕА не принадлежит акционерам. Вместо этого она контролируется через ряд операционных, холдинговых компаний и некоммерческих фондов. Сложная модель корпоративного управления была создана частично в ответ на высокие шведские налоги (рис. 7).

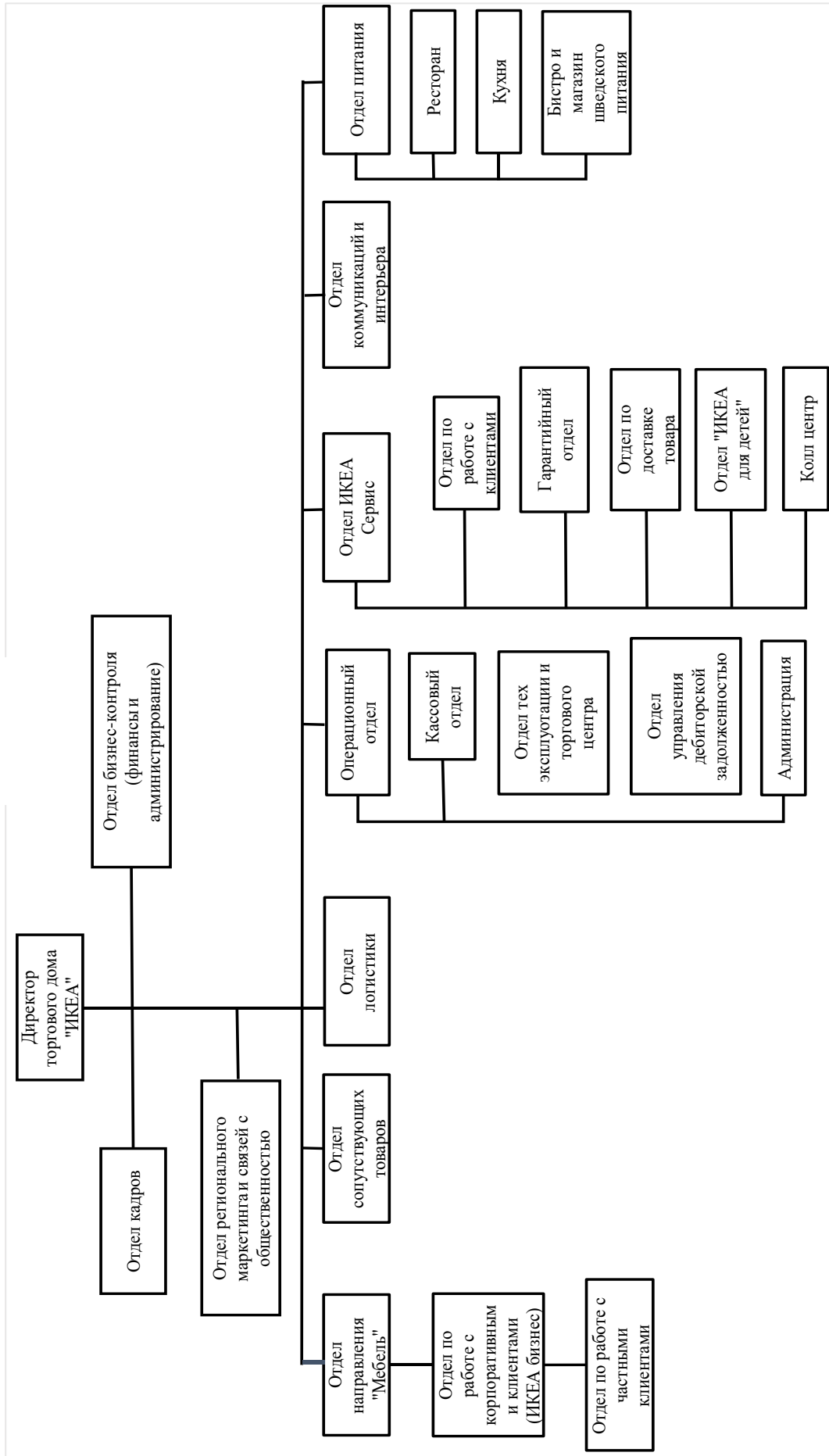


Рис. 7. Организационная структура торгового дома компании ИКЕА

Корпоративная структура ИКЕА состоит из двух частей:

- управление
- франчайзинг.

Большинство операций, включая управление большинством магазинов, дизайн и производство мебели, выполняется коммерческой голландской компанией INGKA Holding. Остальные 30 магазинов находятся в ведении франчайзинговых компаний.

Продукция компании сегментирована в пределах разного ценового диапазона, разного типа дизайна, типа использования в быту или класса мебели. Весь ассортимент можно разделить на две условные группы:

- мебель;
- сателлиты.

С каждым классом мебели работает своя группа менеджеров: маркетологи, технологи, разработчики и планировщики поставок. Закупщики могут работать с несколькими классами мебели.

Организационная культура и ценности компании. Организационная культура описывается как «коллективное программирование разума, которое отличает членов одной организации от других» (Hofstede et al., 2010, цит. по: Akter & Rathnayaka, 2019) (рис. 8).



Рис. 8. Анализ организационной культуры компании ИКЕА по трехуровневой модели Э. Шейна

В шведской компании на работу принимались только люди, разделяющие ценности и интересы компании. Например, у генерального директора нет отдельного офиса, он работает в общем помещении с рядовыми сотрудниками. Сам основатель компании всегда летал эконом-классом в самолете и те же требования он предъявляет к сотрудникам, в том числе к топ-менеджменту. Данное требование прописано в корпоративном кодексе.

В компании поддерживается система наставничества и антистрессового общения между сотрудниками. Все общение между руководством и подчиненными проходит «на равных», а более опытные сотрудники помогают влиться в коллектив и привыкнуть к данной системе новым. Все это соответствует духу шведского социализма.

Часто применяется практика, когда руководство выполняет работу «низов», в компании регулярно проводятся «антикоррупционные недели», когда топ-менеджмент выполняет обязанности кассиров, грузчиков или продавцов консультантов. Отсутствие громоздкого бюрократического аппарата существенно упрощает передачу информации между отделами.

Культура компании ИКЕА отражает шведские корни, происходящие из Смоланда на юге Швеции. Люди, живущие здесь, трудолюбивы, практичны, помогают друг другу и живут в тесном контакте с окружающей природой. Эти аспекты воплощены в ценностях ИКЕА, которые составляют основу культуры компании.

Выделяется и жесткая конкуренция между сотрудниками, каждый из которых старается быть лучшим. На стене главного офиса в Хелсинборге висит плакат, на котором отражаются еженедельные изменения в объемах продаж, темпах выполнения работы и лучших рыночных показателях по странам. Компания продвигает принцип жесткого требования к себе и своей работе. Но есть и минусы, корпоративная культура компании тяжело приживается за пределами Швеции, так как основана она была на менталитете шведов.

Культура компании ИКЕА строится по принципу айсберга корпоративной культуры.

Как покупатели воспринимают ИКЕА – это только верхушка айсберга, которая лежит над поверхностью. То, что они испытывают в магазинах, читают их веб-сайты и смотрят на их графики и цифры, официально доступно для них как для внешнего зрителя. Под поверхностью находится гораздо большее продолжение айсберга, гораздо более сложное и скрытое от глаз. Поставив себя на место сотрудников ИКЕА, потребители смогут увидеть технические аспекты внутри компании: как все работает внутри компании, взаимодействие между отделами, отношения сотрудников и конфликты между отделами (рис. 9).

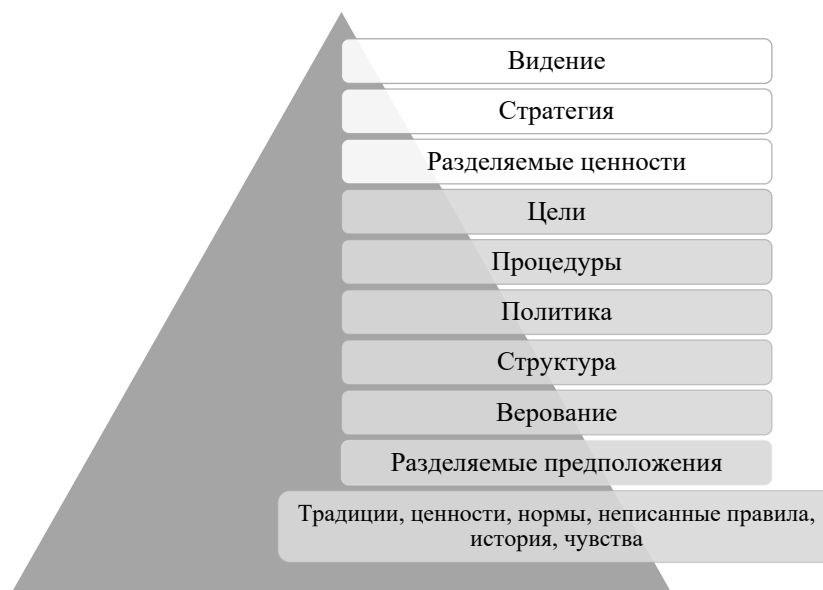


Рис. 9. Структура организационной культуры ИКЕА

Метафора айсберга визуализирует структуру организационной культуры, 10% над поверхностью показывают наблюдаемую практику организации, а 90% под поверхностью – это невидимые общие ценности и предположения членов организации (Denham & Bratton, 2020) [10].

Прочтите данный кейс, постарайтесь из представленных материалов выделить главное, что поможет вам изучить компанию изнутри и ответить на вопросы.

1. Является ли ИКЕА транснациональной компанией? Какие компании считаются транснациональными?

2. Какова международная стратегия компании ИКЕА? К какому типу глобального бизнеса относится компания?

3. За счет чего ИКЕА может продавать качественную продукцию по низким ценам?

4. Определите тип организационной структуры торгового дома компании ИКЕА?

5. Определите, какая модель корпоративного управления в компании ИКЕА. Используйте данные в кейсе и открытых информационных источниках, чтобы построить модель.

6. Используйте «Управленческую решетку» Блейка–Моутона для анализа организационной культуры компании.

7. Изобразите и опишите бизнес-модель ИКЕА, а также схему основных бизнес-процессов корпорации.

8. Используйте методику «ОСАИ» Кима Камерона и Роберта Куинна для анализа организационной культуры компании.

9. Для чего применяется принцип Айсберга при анализе организационной культуры? Что он характеризует? Какой тип культуры (сильная: открытая, бесспорная, гибкая; слабая: небесспорная, закрытая, жесткая) присущ ИКЕА? С чем связан низкий или высокий уровень культуры в организации. Дайте развернутый ответ.

10. Сформулируйте основные цели компании, как используется KPI для достижения поставленных целей?

11. В чем отличие корпоративной культуры от организационной? Какие социально-психологические качества специалистов компании вы можете выделить?

12. Какой стиль управления в шведском подразделении компании?

13. Почему идея создателя ИКЕА стала уникальной? В чем заключается уникальное торговое предложение компании?

14. Сделайте анализ организационной культуры компании ИКЕА по типологии Г. Хофстеде.

Кейс № 16 «Пример слияния Disney и Pixar» [9]

В 2006 году Disney приобрела Pixar примерно за 7,4 миллиарда долларов, а по состоянию на июль 2019 года художественные фильмы Disney Pixar принесли в мировом прокате в среднем 680 миллионов долларов за фильм.

С появлением фильмов с 3D-компьютерной графикой, таких как «В поисках Немо» (произведение Disney Pixar), в индустрии компьютерной графики произошел сильный рост конкуренции. Некоторые ведущие компании, такие как DreamWorks и Pixar, стали наиболее перспективными и ведущими игроками в этой области. В этот период у компании Disney было несколько хитов в области 2D-анимации. Однако из-за технологических ограничений отрасли Disney изо всех сил пытался конкурировать с такими компаниями, как Pixar.

Проблему с технологическим ограничением могла решить покупка Disney компании Pixar, которая хорошо разбиралась в трехмерной компьютерной графике, и 3D-мультфильмы были ее уникальным продуктом.

В Pixar была свобода и творчество, которые могли не соответствовать корпоративному управлению Уолта Диснея.

В этом кейсе мы исследуем приобретение Уолтом Диснеем студии Pixar Animation и проанализируем отношения между двумя компаниями, принесли ли они вред или больше пользы.

Слияние компаний Disney и Pixar. Слияние Disney и Pixar произошло в 2006 году, когда Disney купила компанию Pixar. Дисней застрял в круговороте, все еще производя старомодную анимацию: ком-

пании необходимо было принимать инновационные решения, использовать новые технологии в производстве фильмов; в противном случае она потеряла бы свое конкурентное преимущество. Кроме того, культура и среда Pixar считались инновационными и творческими. Поэтому Disney увидел в этом перспективу, прекрасную возможность для сотрудничества. Таким образом, произошло объединение двух компаний посредством вертикального слияния.

Введение в историю слияния. В 1991 году начались отношения Disney с Pixar. В 1997 году две компании заключили договор, который позволил им совместно произвести пять фильмов в течение следующего десятилетия. В 2015 году совместный фильм Уолт Дисней и Pixar «История игрушек» стал первым в мире фильмом, созданным на компьютере. Благодаря успеху «Истории игрушек» компании решили объединить свои студии.

Преыдущий генеральный директор Pixar считал, что слияние двух компаний позволит им более эффективно сотрудничать, дав возможность сосредоточиться на том, что у них получается лучше всего. Слияние Disney и Pixar позволило двум компаниям сотрудничать без каких-либо внешних проблем. Однако инвесторы были обеспокоены тем, что это приобретение поставит под угрозу кино-культуру Disney.

Disney планировал объединить стиль своих предыдущих фильмов с уникальными методами повествования Pixar, что в конечном итоге и привело к слиянию.

Перед слиянием у Disney было два варианта: первый – продолжать снимать старомодные рисованные фильмы и второй – создавать новый тип диснеевских фильмов с использованием цифровых анимаций, которые теперь стали доступны благодаря современным технологиям.

Дисней выбрал второй вариант.

После приобретения Pixar Disney применила некоторые анимационные методы компании в своих фильмах и выпустила «Холодное сердце». Этот фильм Уолта Диснея и Pixar имел большой кассовый успех.

Дисней во многом спасла работа Pixar Animation Studios. Пришла Pixar и создала привлекательные анимационные фильмы под маркой Disney. Однако это также создало проблему, поскольку Дисней потерял свою анимационную культуру. Они больше не привлекали внимание публики своими рисованными фильмами. Однако когда Disney и Pixar объединились и сняли такие фильмы, как «История игрушек» и «Тачки», они пользовались огромным успехом у потребителей.

Пример из практики Pixar, стратегическое управление. Успех компании можно объяснить уникальным и самобытным способом создания персонажей и сюжетных линий. Благодаря индивидуальному, творче-

скому и новаторскому подходу компании, фильмы смогли выделиться среди остальных представителей отрасли.

Pixar обладал высоким конкурентным преимуществом за счет своих собственных уникальных методов анимации. Они нашли способ, как привлечь и сохранить творческую группу художников, которая помогла бы им стать успешной компанией.

Помимо технологий, отличительной особенностью Pixar является культура компании, которая ценит творчество и инновации. Это отражается в стремлении компании к постоянному совершенствованию и обучению сотрудников. Эд Кэтмелл, соучредитель Pixar, сыграл важную роль в развитии творческого отдела и в обеспечении того, чтобы все были на одной волне. Им было введено обязательное условие трудоустройства новых сотрудников: чтобы каждый новый сотрудник провел 10 недель в Pixar University, где они должны пройти обучение по специальной образовательной программе, ориентированной на подготовку и развитие сотрудников. Pixar University также используется для подготовки новых сотрудников для работы творческом отделе компании.

Объяснение слияния Disney и Pixar. При вертикальном слиянии объединяются две или более компаний, производящих одну и ту же готовую продукцию посредством различных функций цепочки поставок. Эта процедура помогает в создании большей синергии и рентабельности.

Вертикальное слияние может помочь повысить прибыльность, расширить рынок и снизить затраты.

Например, когда произошло слияние Walt Disney и Pixar, это было вертикальное слияние, потому что первый специализируется на дистрибуции, а также имеет сильное финансовое положение, а второй владел одной из самых инновационных анимационных студий. Эти две компании работали на разных этапах и отвечали за производство отличных фильмов по всему миру.

Слияние Walt Disney и Pixar стало одной из самых успешных корпоративных сделок за последние годы. В основном это произошло благодаря переговорам компаний. Предварительный анализ показал, что слияние будет выгодно как компаниям, так и потребителям.

Слияние Disney и Pixar основано на двух альянсах.

В Sales Alliance входят компании Disney и Pixar, которые работают вместе, чтобы максимизировать прибыль от своей продукции.

Инвестиционный альянс, благодаря которому Disney и Pixar заключили союз, в котором они будут делить прибыль от фильмов.

Анализ слияния Disney и Pixar. В результате слияния Disney и Pixar смогли извлечь выгоду из потенциала Pixar и создать для Disney совершенно новое поколение анимационных фильмов. Об этом также

свидетельствует доход, созданный из фильмов, снятых совместно Disney и Pixar.

Инвесторы увидели потенциал компьютерного анимационного персонажа для использования на огромном сетевом рынке Disney.

Дисней сохранил компании Pixar управления на месте, чтобы обеспечить плавный переход. Что было необходимо для роста доверия, которое позволило бы руководителю Pixar одобрить слияние. Из-за сбоев, которые руководитель компании имел в Disney, компаниям пришлось создать набор руководящих принципов, которые защитили бы творческую культуру Pixar при приобретении компании.

Для успешного слияния студиям также необходимо было создать сильную команду лидеров, которые руководили бы ростом компании.

Синергия слияния Disney и Pixar. Синергия относится к объединенной стоимости двух компаний, которая больше, чем сумма их отдельных частей. Она часто используется в контексте слияний и поглощений (M&A).

Успешное приобретение Pixar совместно с Disney оказалось невероятно прибыльным: компания выпустила более 10 полнометражных анимационных фильмов по всему миру, общая валовая выручка которых превысила 360 миллионов долларов. За прошедшие годы Disney и Pixar удалось успешно объединить усилия и создать прибыльную бизнес-модель. В течение 18 лет эти фильмы Disney–Pixar собрали более 7 миллиардов долларов по всему миру с валовой прибылью в размере 5 миллиардов долларов.

Слияние Disney и Pixar привело к увеличению творческого потенциала. С момента приобретения Disney–Pixar планировала выпускать фильмы два раза в год, поскольку у Pixar есть технологии, позволяющие это делать. Ценность и эффективность слияния Disney и Pixar были очень успешными, потому что они получили большую прибыль (например, «История игрушек», «Жизнь жуков», «Тачки»). Они были произведены с использованием технологии Pixar. Это также пошло на пользу Pixar, поскольку Disney предоставила большие суммы для финансирования своих студий, чтобы они могли создавать эти фильмы и использовать имя Disney для охвата более широкой аудитории, что привело к синергии.

Положительные и отрицательные аспекты слияния Disney–Pixar. Одним из самых успешных слияний в истории было слияние Walt Disney и Pixar. Многие компании после слияния терпят неудачу, но иногда их деятельность может оказаться успешной.

Большинство случаев объединения дает преимущество в виде снижения производственных расходов, создания лучшей управленческой команды и расширения доли на рынке, но также это может привести к банкротству и потере работы сотрудников. Большинство сделок очень риско-

ванны, но если есть правильные знания и умения, то они могут стать успешными. Далее приведен список положительных и отрицательных результатов от слияния Disney и Pixar.

Положительные аспекты слияния Disney и Pixar.

✓ Приобретение компании Pixar дало Walt Disney доступ к инновационным технологиям, что было для них очень важно. За счет данной сделки Уолт Дисней смог создать новых персонажей, которые помогли компании увеличить потоки доходов.

✓ Компания Уолт Дисней также усилила свою власть на рынке, приобретя другую конкурирующую компанию (Pixar). Это укрепило позиции обеих компаний на рынке.

✓ Вертикальное слияние помогло компании Дисней, не только не обанкротиться, но и диверсифицировать продукт, повысить узнаваемость собственного бренда.

✓ За счет большого бюджета компании Disney у Pixar появились возможности изучить новые технологии и направления, на которые до слияния не хватало ресурсов. Кроме того, благодаря тому, что у Уолта Диснея было больше финансовых ресурсов, они смогли произвести больше проектов и обеспечить большую устойчивость компании.

✓ Pixar получил доступ к использованию популярных персонажей Дисней.

✓ Это приобретение позволило Стиву Джобсу размещать контент Walt Disney в App Store, что повысило доход для Уолта Диснея и Пиксара.

✓ Большой размер компании Уолта Диснея дает ей много преимуществ, таких как большая база человеческих ресурсов, множество квалифицированных специалистов, менеджеров, и большое количество финансовых средств.

✓ Pixar известен своим технологическим опытом в области 3D-анимации. Благодаря собственному творчеству они могут создавать инновационные фильмы. Это было важно для Disney, поскольку им не хватало технологических знаний в области 3D-анимации.

✓ Pixar уделяет основное внимание качеству, и это отличает его от других компаний. Они также используют подход «снизу-вверх», где высоко ценится вклад их сотрудников.

Минусы слияния Disney и Pixar.

✓ Были различия в структуре компаний Walt Disney и Pixar: художники Pixar больше не были независимыми, а Уолт Дисней получил право принятия большинства решений.

✓ После слияния произошло столкновение двух культур Walt Disney и Pixar. Поскольку в Pixar была создана корпоративная среда, ос-

нованная на своей инновационной культуре, то руководство компании было обеспокоено тем, что Disney может разрушить ее.

✓ Конфликты между Walt Disney и Pixar произошли из-за поглощения. Поглощение компаний часто сопровождается враждебной средой, что приводит к разногласиям между управлением и другими участниками отношений.

Основная причина слияния двух корпораций заключалась в том, что Walt Disney приобрела и использовала современные анимационные технологии Pixar для расширения своего присутствия на рынке, тогда как Pixar теперь могла использовать обширную дистрибьюторскую сеть и фонды Walt Disney. Данное слияние дало Disney новые идеи и технологические инновации, которые помогли компании производить больше фильмов-блокбастеров.

Переговоры, которые привели к слиянию Disney и Pixar, также сыграли важную роль в успехе компании. Это также послужило причиной получения огромного дохода, который был создан обеими компаниями вместе.

Дайте ответ на вопросы.

1. Что такое слияние обществ? Какие виды слияний бывают? Какое слияние произошло между Disney и Pixar?

2. Приведите примеры похожего опыта слияния между другими компаниями (2–3 примера).

3. На каких двух альянсах основано слияние между компаниями Disney и Pixar?

4. Почему слияние между Disney и Pixar оказалось успешным?

5. Было ли приобретение Pixar хорошей идеей? Как можно развивать синергию между Disney и Pixar?

6. Какие технологии были у Pixar, которых не было у Disney?

7. В чем заключалась стратегическое управление Pixar?

8. Чем отличается слияние от поглощения?

9. В случае слияния кто становится правопреемником реорганизованных организаций? К кому переходят права и обязанности каждого юридического лица при слиянии?

10. В связи с реорганизацией сроки уплаты налогов изменяются? Какой документ регламентирует сделки по слиянию компаний?

Кейс № 17 «Организационная культура Google» [12]

Ларри Пейдж, соучредитель Google, описывает важное убеждение, лежащее в основе корпоративной культуры Google: «Убедитесь, что каждый в компании имеет большие возможности, оказывает значимое влияние и вносит свой вклад на благо общества».

Организационный кейс Google расскажет вам больше о компании Google и ее организационной культуре. Прочитав этот пример, вы узнаете не только о Google и его культуре, но и об организационной структуре компании, управленческом стиле, который он использует, и то, как он решает проблемы.

О компании. Прежде чем углубиться в изучение модели организационной культуры Google, мы должны узнать о процессе создания компании, ее миссии, основных ценностях.

Google – инновационная американская поисковая компания, была зарегистрирована в 1998 году Сергеем Брином и Ларри Пейджем. Но история компании началась еще в 1995 году в Стэнфордском университете, где познакомились основатели, и до рождения Google она называлась Backrub. На сегодняшний день компания имеет широкий портфель продукции, который используется во всем мире. Google применяет универсальный подход, чтобы удовлетворить предпочтения всех от разработчиков до простых пользователей во всем мире. Продукты включают Gmail, Google Maps, Pixel и другие.

Миссия компании – организовать универсальную информацию и сделать ее доступной для всех. Для этого Google стремится быстро внедрять инновации.

Основными ценностями Google являются: ставить пользователя на первое место и максимизировать его опыт; когда дело доходит до сервиса, он должен быть очень быстрым; очень хорошее освоение одного дела; и зарабатывание денег, не делая ничего плохого.

Будучи инновационной компанией, Google известна своей гибкой и неформальной культурой, в которой люди являются самым важным активом. Основные задачи Google это объединять разных людей и создавать инновации.

Организационная структура компании. Организационная структура Google относительно плоская и поддерживает неформальное общение между различными организационными подразделениями. В компании используется матричная организационная структура, также известная как межфункциональная организационная структура.

Основной задачей организационной культуры Google является поддержание изменений и поощрение сотрудников к открытости. Самое важное, что структура и культура Google соответствуют друг другу.

Google следует кросс-функциональной организационной структуре, или другими словами, матричной корпоративной структуре.

Использование кросс-функциональной, или матричной корпоративной структуры, означает, что сотрудники разных подразделений с различными навыками могут объединяться для совместной работы над опреде-

ленным проектом или разработкой продукта. Каждую такую межфункциональную группу возглавляет старший менеджер, который отвечает за руководство этой группой.

Структура Google включает в себя три основные характеристики.

✓ Функциональная структура. Структура Google включает в себя функциональную сторону, поскольку у компании есть отдельные функции: финансы, продажи и маркетинг, исследования и разработки и т.д., сгруппированные в разные функциональные отделы. Все функции возглавляет руководитель, который управляет и принимает стратегические решения.

✓ Ориентация на продукт – продукты, которые производит компания, разрабатываются с помощью групп продуктов, в которых участвуют сотрудники, выполняющие различные функции. В Google есть две основные продуктовые группы, которые отвечают за облачные операции, и еще одна связанная с операциями с искусственным интеллектом. Также есть исполнительный директор, ответственный за каждую из тех групп, которые помогают в разработке продуктовых линеек.

✓ Плоскостность. Организация является относительно плоской, это означает, что сотрудники могут общаться с руководителями различных уровней организации без участия среднего звена. Даже в функциональных зонах сотрудники могут свободно коммуницировать с начальством, что позволяет эффективно передавать информацию внутри функции и между отделами и развивать инновации.

Как уже упоминалось, одной из главных причин успеха Google как высоко инновационной компании является соответствие между организационной структурой и культурой. Ключевые слова, которые можно использовать для описания организационной культуры Google, – это «инновационная», «открытая» и «социальная». В Google придерживаются убеждения, что в организационной культуре сотрудники являются самым важным активом организации.

К основным характеристикам, составляющим культуру Google, относятся.

✓ Открытость. В компании Google поощряется, когда сотрудники делятся знаниями и идеями друг с другом.

Открытая организационная культура позволяет сотрудникам разных отделов успешно взаимодействовать, например: сотрудники отдела маркетинга могут совместно с сотрудниками отдела разработки продукта получать ценные знания в этой области и создавать что-то новое. Это особенно полезно при разработке новой линейки продуктов, поскольку хорошая коммуникация между обеими сторонами улучшит дизайн продукта и повысит ценность его продвижения среди потребителей.

✓ **Инновации.** Культура Google базируется на поощрении сотрудников к инновациям во всем, что они делают. Чтобы поощрять разработку инноваций, менеджмент Google поддерживает риск и предлагает финансовые вознаграждения за успешно разработанные продукты.

✓ **Совершенство.** В основе организационной культуры компании заложено то, что каждый сотрудник может достичь совершенства. Для этого в Google разработаны программы повышения квалификации и профессионального обучения, чтобы они продолжали совершенствоваться и добивались исключительных результатов в работе.

✓ **Практический подход** – корпоративная культура Google следует концепции, согласно которой развитие сотрудников лучше всего достигается посредством обучения на рабочем месте. Поэтому в компании поддерживается экспериментальное обучение и поощряются рискованные проекты, поскольку считается, что это способствует разработке инноваций.

✓ **Социальные сети.** Культура Google поощряет сотрудников к общению между отделами и установлению социальных связей. Поскольку неформальные отношения между сотрудниками не только облегчают обмен идеями, но и улучшают самочувствие сотрудников.

Стиль управления Google. Стиль управления в компании – демократический. В Google он был внедрен одним из генеральных директоров Ларри Пейджем. Пейдж считал, что вовлечение сотрудников в процесс принятия решений и участие в деятельности компании, повысит их мотивацию и сделает результаты работы более эффективными. Кроме того, в Google менеджеры следят за тем, чтобы сотрудники выполняли важную работу, видели результат от своей детальности, открыто происходило общение между менеджментом и сотрудниками, а также активно интересовались их мнением.

Ознакомьтесь с информацией, представленной в кейсе, и дайте ответы на вопросы.

1. Что нового вы узнали о компании? В чем заключаются ее ценности и миссия?

2. Какой тип бизнеса у Google?

3. Какая у Google организационная структура? Какие организационные структуры вы знаете и в чем их различия? Дайте развернутый ответ.

4. Попробуйте схематично изобразить организационную структуру Google.

5. Какой стиль управления в компании? В чем заключаются отличительные особенности данного стиля?

6. Какой тип организационной культуры в Google?
7. Назовите организационные ценности Google.
8. Что влияет на успех в инновационной деятельности компании?
9. Определите на основе данных в кейсе и открытых источниках информации, какая модель корпоративного управления в Google.

Кейс № 18 «Сегментация рынка Nivea» [13]

Nivea является одной из ведущих компаний в сфере косметических средств по уходу за кожей, отличительной особенностью является производство высококачественной продукции, доступной потребителям независимо от того, где они живут. Nivea внимательно всегда учитывает мнение своих клиентов на этапе разработки продукта. Компания уделяет пристальное внимание колебаниям тенденций, поскольку все больше и больше людей интересуются своим здоровьем и внешним видом, отчасти это происходит из-за влияния социальных сетей.

«NIVEA никогда не полагалась на прошлые успехи. Компания постоянно совершенствует свою продукцию и разрабатывает инновации в ведущем мировом центре исследований и разработок в области ухода за кожей» (Байерсдорф, 2019 г.).

Отдел исследований и разработок Nivea по всему миру изучает и сегментирует продукты, отвечающие потребностям региональных клиентов. В Азии, например, Nivea предлагает множество продуктов для предотвращения нежелательного загара. В Латинской Америке очень популярны изделия с натуральным оттенком. Этот продукт помогает поддерживать естественный тон кожи, на который могут повлиять старение, сухость и воздействие солнца.

Основные ценности Nivea. Nivea – известный бренд в сфере ухода за кожей и телом. Это один из брендов, производимых и продаваемых Beiersdorf. Компания Beiersdorf была основана фармацевтом Полом К. Байерсдорфом в 1882 году и выросла во всем мире, специализируясь на уходе за кожей и косметике. История успеха Nivea началась в Гамбурге в 1911 году, когда в промышленных масштабах был произведен первый в мире увлажняющий крем на масляной основе. Nivea стала крупнейшим мировым брендом по уходу за кожей с присутствием в 179 странах.

Nivea признана проверенной, надежной и доступной. Он позиционирует себя как бренд «мягкого ухода» и «благополучия».

У компании есть четыре основные ценности, это забота, простота, смелость и доверие.

Эти четыре основные ценности определяют и формируют то, как компания работает с точки зрения маркетинга.

Сегментация рынка Nivea, таргетинг и позиционирование. Изначально Nivea предлагала товары для женщин. Затем компания изменила свое позиционирование и представила продукты для мужчин под названием Nivea Men. В результате маркетинговых кампаний Nivea Men добилась успеха. Nivea создает определенные сегменты рынка, отвечающие требованиям клиентов.

Сегментация происходит, когда рынок делится на подсегменты, которые одинаково реагируют на маркетинговую деятельность.

Есть много преимуществ нишевого, сегментного маркетинга по сравнению с массовым маркетингом.

Географическая сегментация. Сегментация по регионам: например, Nivea может сегментировать рынок шариковых дезодорантов в регионах с более теплым климатом.

Сегментация по городам: использование их выше в городах, чем в сельской местности, это может быть связано с такими факторами, как уровень дохода и осведомленность о продукте.

Демографическая сегментация. Сегментация по возрасту: например, уровень использования роликов может просто относиться к возрастным группам. Например, подросткам может понадобиться более сильный дезодорант по сравнению с пожилыми людьми.

Сегментация по полу: Nivea признала пол ключевым фактором в сегментации своей продукции. Мужчины и женщины часто имеют разные потребности. Женщины, как правило, предпочитают мягкие, цветочные и освежающие ароматы, тогда как мужчины предпочитают более тяжелые, сильные и отчетливые ароматы.

На основе сегментация рынка Nivea изучила потребности своих клиентов и решила ориентироваться на три основных рынка. Их основные целевые рынки включают азиатские страны в тропическом и экваториальном регионах, рынок для подростков и молодых взрослых, а также рынок для мужчин.

Целевые группы. Спрос на шариковые дезодоранты выше в Азии, по сравнению с другими регионами, из-за климата.

Рынок подростков и молодых взрослых является прибыльным. Он охватывает возрастной диапазон от 15 до 24 лет. Этот целевой рынок в основном состоит из студентов или выпускников, которым нужны доступные продукты, которые предлагает Nivea.

Группы потребителей по полу (мужчины/женщины) и возрасту (бэби-бумеры/миллениалы) были сегментированы компанией, чтобы предлагать продукты, адаптированные к их жизненному этапу.

Позиционирование. Nivea зарекомендовала себя как доступная по цене и с хорошим соотношением цены и качества.

Nivea – один из ведущих брендов в индустрии средств личной гигиены и ухода за кожей. Их инновации, исследовательский опыт и маркетинг являются причинами успеха. Пристальное внимание бренда к потребностям своих клиентов позволяет предлагать продукты, ориентированные на конкретные сегменты рынка.

Ознакомьтесь с информацией, представленной в кейсе, и дайте ответы на вопросы.

1. Что такое сегментация рынка?
2. Приведите пример сегментации рынка (2–3 примера).
3. Какова маркетинговая стратегия компании?
4. Каковы основные ценности компании? В чем заключается стратегия компании?
5. Какие вы знаете виды сегментации рынка? Как сегментирует Nivea? Назовите целевую группу Nivea.
6. Как потребители воспринимают данный бренд?

Кейс № 19 «Zara» [14]

Zara принадлежит Inditex – одному из крупнейших и самых успешных производителей одежды в мире, на сегодняшний момент она – один из самых популярных модных брендов в мире. Компания была основана в 1975 году в Артейхо, Испания, Амансио Ортегой и Розалией Мера. Несмотря на неоднозначную бизнес-модель, основанную на быстрой моде – производстве недорогой, но стильной одежды, отвечающей последним тенденциям, – Zara славится своей гибкой цепочкой поставок и франчайзинговой моделью. Они и будут в центре внимания нашего кейса.

Данная компания является третьей по величине бизнес-компанией в швейной промышленности со штаб-квартирой в Испании, имеет более 2200 магазинов и франшиз в 88 странах мира.

Первый магазин открылся в Испании в 1975 году. К 2015 году Zara заняла 30-е место среди самых дорогих модных брендов в мире.

Красота, ясность, функциональность и экологичность – главные принципы Zara.

Компания предлагает широкий выбор одежды и аксессуаров для мужчин и женщин. Однако ее целевой рынок – женщины в возрасте от 24 до 35 лет. Большинство магазинов находится в центре города из-за высокой концентрации женщин в этом возрастном диапазоне. Некоторые из бестселлеров компании включают рубашки, куртки, брюки и аксессуары. Правильно составленная линия одежды генерирует огромную часть доходов компании.

Пояснение: группа *Inditex*, которая контролирует бренд *Zara*, также владеет другими известными компаниями по производству одежды, такими как *Bershka* и *Stradivarius*.

Бизнес-модель *Zara*. *Zara* часто называют символом цепочки поставок, поскольку ее успех в основном связан с высокоэффективной цепочкой поставок, которая постоянно увеличивает продажи, прибыль, количество открытых магазинов и клиентскую базу.

Бережливая цепочка поставок – это цепочка поставок, которая предоставляет товары или услуги покупателю наиболее эффективным и гибким способом.

Цепочка поставок компании, несомненно, является одной из самых экономичных и гибких в мире. Однако ее модель часто критикуют из-за того, что она ориентирована на массовое производство быстрой, дешевой и одноразовой одежды.

Как правило, агенты компании ищут новые тенденции в моде на мероприятиях. Затем они отправляют эскизы дизайнерам компании, которые быстро создают новые вещи. Модельеры компании могут сразу создавать новые вещи и модифицировать существующие за 4–6 недель.

У *Zara* впечатляющая скорость оборачиваемости запасов – 12 раз в год. Чтобы избежать дефицита, магазины должны размещать заказы два раза в неделю. Более короткий цикл запасов также позволяет компании делать более точные прогнозы количества заказов по сравнению с конкурентами, которые пополняют свои запасы только несколько раз в год.

Этот процесс помогает отслеживать свои заказы, что экономит время и помогает им получать более точные прогнозы моды.

Еще одним преимуществом коротких сроков поставки является наличие складских запасов. У *Zara* 10% запасов, и это самый низкий уровень непроданных запасов в отрасли. Это означает меньшие расходы на хранение запасов или выбрасывание непроданных товаров в конце сезона.

Основные цепочки поставок *Zara* проходят через крупный распределительный центр «Куб». Куб – это высокоавтоматизированное здание площадью более 467 тыс. квадратных метров. Под зданиями проходят тоннели, которые оборудованы высокоскоростными монорельсами (около 200 километров, или 124 мили рельсов). Эти рельсы помогают перемещать ткани с фабрик в Куб. Куб расположен рядом с 11 швейными фабриками, принадлежащими *Zara*.

Сырье, используемое для изготовления одежды, проходит через куб на пути к фабрикам. Готовая продукция затем транспортируется в магазины компании по всему миру. Успех *Zara* во многом обусловлен эффективным поиском поставщиков. Это позволяет им быстро выявлять и внедрять собственные решения в соответствии с последними тенденциями.

Вертикальная интеграция. Вертикальная интеграция относится к приобретению бизнеса в той же отрасли, но на другом этапе цепочки поставок.

Zara имеет высокий уровень вертикальной интеграции. Он контролирует все производственные процессы – от дизайна одежды до производства, складирования, логистики и транспортировки.

Компания использует ниаршоринг – метод аутсорсинга операции в соседнюю страну или регион для производства. Затем из центрального распределительного центра поставки мелкими партиями распределяются по магазинам Zara. Полностью контролируя цепочку поставок, Zara может обеспечить своевременную доставку продукции. Система также позволяет бренду планировать задачи и управлять ими, повышая эффективность сотрудников и прибыльность бизнеса. Модель с высокой вертикальной интеграцией хорошо соответствует репутации Zara как приверженца модных тенденций, которая повторяет модные тенденции и запускает новый дизайн в магазине каждые несколько недель.

Франчайзинговая стратегия Zara. Zara вышла на международный рынок с тремя типами предприятий:

- франшизы,
- совместные предприятия,
- дочерние компании.

Наиболее распространенной формой входа является дочерняя компания – иностранное предприятие, которое на 100% принадлежит материнской компании. Эта стратегия принята для большинства европейских и южноамериканских рынков, где предполагаемые риски невелики. Риски в данном случае относятся к значительным потерям расходов и времени, сложные юридические требования, а также правила, касающиеся человеческих ресурсов, зарплаты и налогов.

Вторая форма входа – это совместные предприятия, когда две или более компаний соглашаются объединить ресурсы для ведения успешного бизнеса. Эта стратегия выбрана Zara для крупных и конкурентных рынков.

В Индии Zara объединила усилия с индийским конгломератом Tata group, чтобы сформировать Trent Retail India Private Ltd. Компания управляет 21 магазином Zara в 11 городах.

Zara потребовалось 13 лет, чтобы установить свое международное и франчайзинговое присутствие. Они начали с периода осторожного расширения, что позволило им протестировать свою бизнес-модель и получить ценный опыт перед выходом на новые рынки.

Первый этап международной экспансии Zara проходил с 1988 по 1996 год. Были открыты магазины на близлежащих (то есть европейских) рынках, таких как Франция, Португалия, Кипр и Мальта. В течение этого

периода Zara также удавалось ежегодно открывать от одного до двух новых магазинов. К 1998 году Zara была представлена на десяти зарубежных рынках.

Однако агрессивная стратегия расширения компании, в конце концов, увенчалась успехом. В настоящее время Zara является 41-м самым дорогим брендом в мире.

После открытия своего первого магазина в 1975 году франшиза расширила свою деятельность на Португалию и другие близлежащие страны в течение следующих нескольких лет. В 1993 году он также открыл магазины в Бельгии, Испании, Финляндии и Греции.

В 2002 году Zara открыла свой первый магазин в Сингапуре, а в 2003 году вышла на рынок Малайзии. Почти 10 лет спустя Zara расширилась до электронной коммерции, открыв интернет-магазины для клиентов в США, Канаде, России и Мексике.

Плата за франшизу Zara варьируется от страны к стране, но средняя плата за франшизу составляет около 25 000 фунтов стерлингов. Однако существуют и дополнительные сборы, в том числе:

Оборудование, мебель и приспособления: 40 000 фунтов стерлингов.

Роялти: 5–10%.

Плата за рекламу: 3% от общей суммы дохода.

Это общие первоначальные инвестиции не менее 65 000 фунтов стерлингов. Кроме того, перед открытием франчайзингового магазина необходимо заключить соглашение с Zara.

Франшиза Zara позволяет франчайзи иметь полный доступ к корпоративному администрированию, управлению персоналом и координации. Франшиза Zara также дает своим владельцам возможность вернуть до 10% от стоимости их акций. Расходы на рекламу франшизы обычно составляют около 0,3% от совокупного дохода.

Расходы франшизы – это первое, что следует учитывать при запуске франшизы Zara. Другие факторы, которые следует учитывать, включают страну, в которой находится франшиза, и прогнозируемую прибыльность бизнеса на этом рынке.

Ознакомьтесь с информацией, представленной в кейсе, и дайте ответы на вопросы.

1. Какова бизнес-модель компании? Каковы сильные и слабые стороны данной бизнес-модели?
2. Какая миссия и ценности у компании?
3. В чем ее конкурентное преимущество?
4. Почему Zara считается символом цепочки поставок?
5. Что такое оборачиваемость запасов? Что такое бережливая цепочка поставок?

6. Что такое вертикальная интеграция? У компании высокий или низкий уровень вертикальной интеграции?
7. Как Zara выходит на новые рынки?
8. Что такое франшиза? Какие факторы следует учитывать при открытии франшизы?

Кейс № 20

ОАО «Вита» – крупная корпорация в сфере телекоммуникационного оборудования в России. Компания работает с 1998 года, учредителями являются несколько физических лиц.

Совет директоров компании состоит из 8 членов: 2 со статусом независимых директоров, из них один – гражданин Германии и является экспертом в области телекоммуникационного оборудования, второй – представитель Фонда независимых инвестиций и специализируется на внутреннем аудите, ему принадлежат 7% акций компании;

6 членов состоят в Комитете по аудиту в Совете директоров, из них, 1 – председатель Комитета – независимый директор, который также является и представителем фонда независимых инвестиций, 1 – главный бухгалтер, который выполняет функции секретаря комитета, 1 – представитель собственника контрольного пакета акций, и 3 – члена являются неисполнительными членами Совета директоров.

К основным функциям Комитета по аудиту относится обеспечение достижения эффективного функционирования системы внутреннего контроля компании. Комитет по аудиту принимает решение об утверждении результатов тендера на основании решения внешнего аудитора. Регулярность заседаний комитета – 3 раза в год, и проходят они в полном составе. Комитет эффективно коммуницирует с внешними аудиторами, встречи носят регулярный характер, на них присутствует также генеральный директор компании.

25% акций ОАО «Вита» размещены на Московской бирже, контрольный пакет акций (55%) принадлежит финансовому конгломерату. В ОАО «Вита» действует ревизионная комиссия, избранная на общем собрании акционеров. Членами комиссии являются работники собственника контрольного пакета акций ОАО «Вита». К функциям ревизионной комиссии относится подтверждение достоверности предоставляемых в годовой отчетности данных. Также в компании функционирует контрольно-ревизионное управление, подотчетное и подчиненное генеральному директору.

Ознакомьтесь с информацией в кейсе и дайте ответы на вопросы.

1. К какой модели корпоративного управления относится ОАО «Вита»?
2. Насколько эффективна система внутреннего контроля организации с точки зрения корпоративного управления?
3. Какие мероприятия по ее совершенствованию вы могли бы предложить?
4. Какие функции возлагаются на комитет по аудиту в ОАО «Вита»?
5. Какой состав комитета аудита утвержден в стандартах корпоративного управления? Соответствует ли данным требованиям комитет в ОАО «Вита»?

1.3. Деловые игры и другие практические задания по учебному курсу «Технологии корпоративного управления»

Задание № 1.

1. Подготовьте в группах презентации с примерами корпоративного управления в различных российских компаниях АО. Проведите сравнительную характеристику выбранных подгруппами моделей корпоративного управления, выделите в каждой сильную и слабую сторону. Подумайте, как можно улучшить действующую модель.

2. Составьте и опишите схему бизнес-процессов для АО. Приведите обоснование предложенной схемы (выбор направления деятельности АО остается на усмотрение студента).

Определите ключевые индикаторные показатели, которые, по вашему мнению, будут определять эффективность работы АО.

Результаты необходимо представить в виде презентации.

Задание № 2.

Выберите организацию (акционерное общество) и на примере ее работы или работы одного из департаментов/отделов/подразделений рассмотрите примеры принимаемых решений. Дайте краткую характеристику всем типам классификации управленческих решений и определите те, что используются в выбранной организации. Раскройте процедуру их разработки, как они согласуются с общими принципами управления, используемыми в данной организации. Как согласуются интересы акционеров компании, Совета директоров, менеджмента при принятии управленческих решений?

Задание № 3.

Для выполнения задания группа разбивается на несколько подгрупп.

Студентам необходимо построить структуру управления придуманной компании. Работа должна состоять из следующих этапов:

- краткая характеристика компании, на примере которой выполняется задание (название, организационно-правовая форма, отрасль, на которую ориентирована компания, вид экономической деятельности, географическое расположение и общая численность сотрудников);
- схема организационной структуры управления;
- модель корпоративного управления, необходимо построить схему и обосновать выбор;
- дайте ответ на вопрос: на что ориентирована корпоративная и социальная политика организации;
- представить полученные результаты в виде презентации.

Задание № 4.

Заполните таблицу по стилю руководства: авторитарный, демократический и либеральный. На каждый необходимо привести не менее трех ситуативных примеров взаимодействия руководителя и подчиненных, указать, при каких видах деятельности организации, предпочтительнее тот или иной вариант.

Дайте ответ на опросы:

- какой стиль руководства (табл. 6), по вашему мнению, присущ следующим организациям: высшему учебному заведению; колледжу, Совету директоров акционерного общества; книжному издательству, птицефабрике, маркетинговому агентству;
- какой стиль руководства наиболее подходит к применению со стороны деканата, факультета, кафедры, преподавателя Университета?

Таблица 6

Стили руководства

Показатель	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	либеральный
По методам руководства			
По условиям принятия решений			
По типу труда			
По распределению ответственности			
По способу воздействия на подчиненных			
По заинтересованности исполнителей			
По степени поддержки подчиненных			
По требованиям к дисциплине			

Задание № 5.

Выделите основные отличительные особенности публичного акционерного общества и акционерного общества в Российской Федерации (табл. 7).

Таблица 7

Сравнительная характеристика публичного акционерного общества и акционерного общества

Показатель	ПАО	АО
1. Количество участников		
2. Механизм распространения акций		
3. Принятие решений между акционерами		
4. Учредительные документы		
5. Ограничение по численности учредителей		
6. Взаимодействие акционеров с Советом директоров и менеджментом компании		
7. Кто осуществляет общее руководство деятельностью общества		
8. Раскрытие информации о деятельности компании		
9. Модель корпоративного управления		

Дайте ответы на вопросы: как соотносятся интересы директоров компании с интересами акционеров? На какие три большие группы подразделяются стейкхолдеры? Разные группы стейкхолдеров имеют разные интересы в компании? В чем основное отличие между инсайдерской и аутсайдерской моделью корпоративного управления?

Задание № 6.

Необходимо выбрать из перечня страну и город и выполнить следующее задание.

1. Проложить оптимальный маршрут для изучения города туристами (выделите интересные места, которые можно посетить в течение одного-двух дней в городе).

Представьте, что вы – гид, проведите командой свой краткий тур по городу, расскажите, почему предлагаете именно такой туристический маршрут, какие он включает достопримечательности и почему. Что могли бы вы предложить для привлечения большего количества туристов?

2. У вашей команды 150 рублей в кармане и мобильный телефон, вы оказываетесь в центре чужого оживленного города. Какие есть варианты и способы заработать себе на полноценный ужин?

Выступите от группы с вашими результатами. Расскажите, почему вы выбрали именно этот город.

3. Приведите пример конфликта и возможное его разрешение в среде транснациональных компаний в зависимости от города (можно вымышленный с учетом менталитета).

4. Необходимо зашифровать экономический термин любым способом, а другая команда должна угадать, каждая команда придумывает по 3 термина.

5. Составьте небольшую экономическую сказку с учетом специфики города.

Задание № 7 «Рентабельность».

1. По ЕВИТ сделайте расчет рентабельности активов компании, если активы на начало года составляли 120 миллионов рублей, на конец года – 100 миллионов рублей, а ЕВИТ составила 22 миллиона рублей.

2. По чистой прибыли при условии, что компания не будет выплачивать процент по займам, сделайте расчет рентабельности активов компании, если средняя годовая стоимость активов компании за год – 640 миллионов рублей, балансовая прибыль – 49,6 миллионов рублей, а налог на прибыль составит 20%.

Задание № 8 «Рыночная стоимость облигаций».

Посчитайте рыночную стоимость облигаций компании, при условии, что величина купонной выплаты составляет 80 рублей, а периодическая текущая ставка доходности – 4%.

Задание № 9 «Доходность акций».

Посчитайте, какая будет доходность акций за период, если акции останутся у владельца (табл. 8).

Таблица 8

Решение задачи

Наименование эмитента	Цена акции, руб.	Количество, шт.	Инвестиции, руб.	Размер дивиденда, руб. на акцию
Татнефть	300	5100	1205000	8

Задание № 10 [3] «Коэффициент ликвидности».

1. Посчитайте, каким будет коэффициент текущей ликвидности предприятия, при условии, что сумма оборотных активов составляет 500 миллионов рублей, в их составе дебиторская задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев составляет 20 миллионов рублей, а краткосрочные обязательства составляют 240 миллионов рублей.

2. Посчитайте коэффициент текущей ликвидности предприятия, если сумма оборотных активов составляет 170 миллионов рублей, в их составе дебиторская задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев

составляет 12 миллионов рублей, а краткосрочные обязательства составляют 75 миллионов рублей.

3. Посчитайте коэффициент абсолютной ликвидности, при условии, что денежные средства в структуре оборотных активов составят 20%, а сумма оборотных активов – 240 миллионов рублей, краткосрочные обязательства – 80 миллионов рублей.

Задание № 11.

В компании на собрании акционеров определены выплаты дивидендов по остаточному принципу, уровень соотношения выплат к прибыли составляет 16%. В чем положительные и отрицательные стороны данной дивидендной политики? [4]

Задание № 12.

Группа студентов разбивается на несколько мини-групп по 3–4 человека: «Акционеры» («Акционер с контрольным пакетом акций» и «Миноритарные акционеры»), «Совет директоров», «Кредиторы», «Персонал», «Органы власти», «Клиенты», «Поставщики». Каждой из команд необходимо сформулировать интересы своей группы в деятельности организации.

Дополнительные вопросы:

1. Какая модель корпоративного управления в компании?
2. В чем основной интерес участников корпоративного управления?
3. Как происходит распределение полномочий и ответственности в структуре управления компанией?
4. Определите с учетом интересов всех участников Общества, направление и стратегию развития компании? Кто будет утверждать Стратегию компании?
5. Как распределяется право принятия решений между группами акционеров?
6. Существует ли взаимодействие между участниками корпоративных отношений? Возможно ли оказание влияния одних участников на других?
7. Кто принимает на себя ответственность при заключении сделок Общества?

Задание № 13 «Совершенная конкуренция».

Предприятие находится в условиях совершенной конкуренции. Используйте для решения данные представленные в табл. 9.

Если цена товара – 5 денежных единиц, какой объем производства выберет предприятие? Ниже какого уровня должна снизиться цена, чтобы предприятие прекратило производство данного товара?

Зависимость общих затрат предприятия от выпуска продукции

Выпуск продукции в единицу времени (Q), шт.	Общие затраты (ТС), денежные единицы
0	4
1	8
2	10
3	14
4	20
5	28

Задание № 14 «Модель корпоративного управления».

I. Определите модель корпоративного управления на представленной ниже схеме (рис. 10) и назовите участников данной модели.

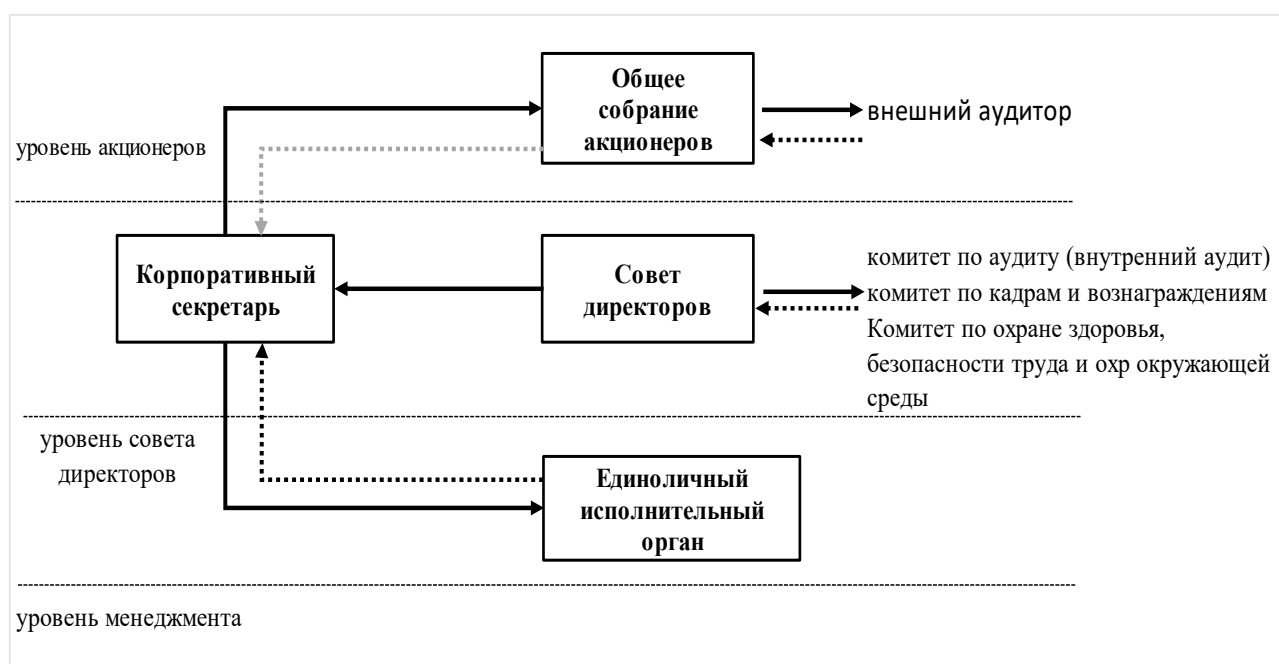


Рис. 10. Модель корпоративного управления 1

II. Изучите схему модели корпоративного управления АО «ФПК» на рис. 11 и дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какая модель корпоративного управления представлена на рисунке?
2. Назовите участников данной модели.
3. Насколько эффективна данная модель?

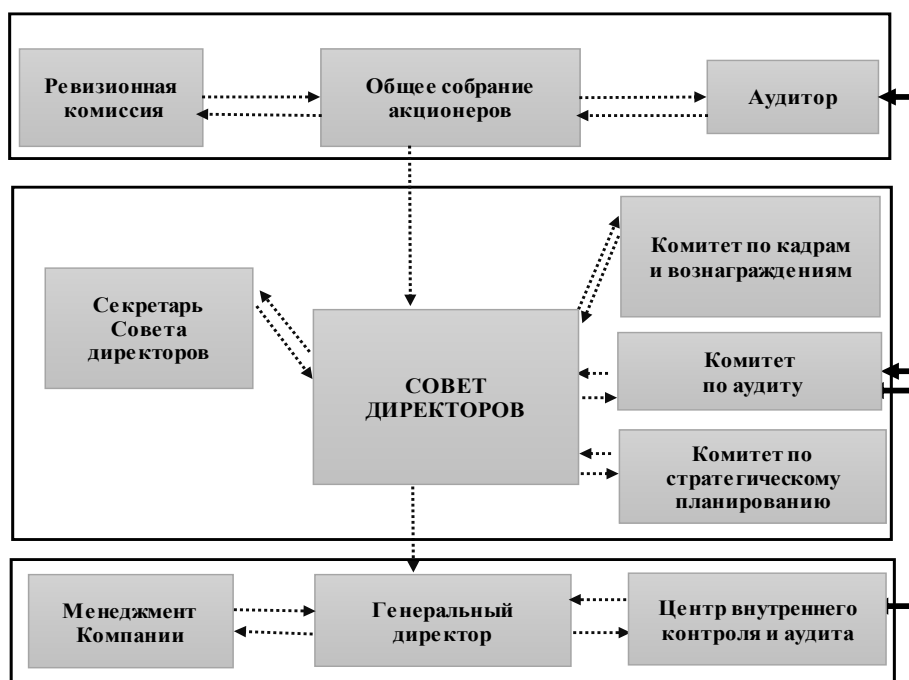


Рис. 11. Модель корпоративного управления 2

III. Изучите схему модели корпоративного управления на рис. 12 и дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какая модель корпоративного управления представлена на рисунке? Назовите отличительные особенности данной модели?
2. Подходит ли данная модель для российских акционерных компаний?
3. Назовите особенности практики корпоративного управления в России?

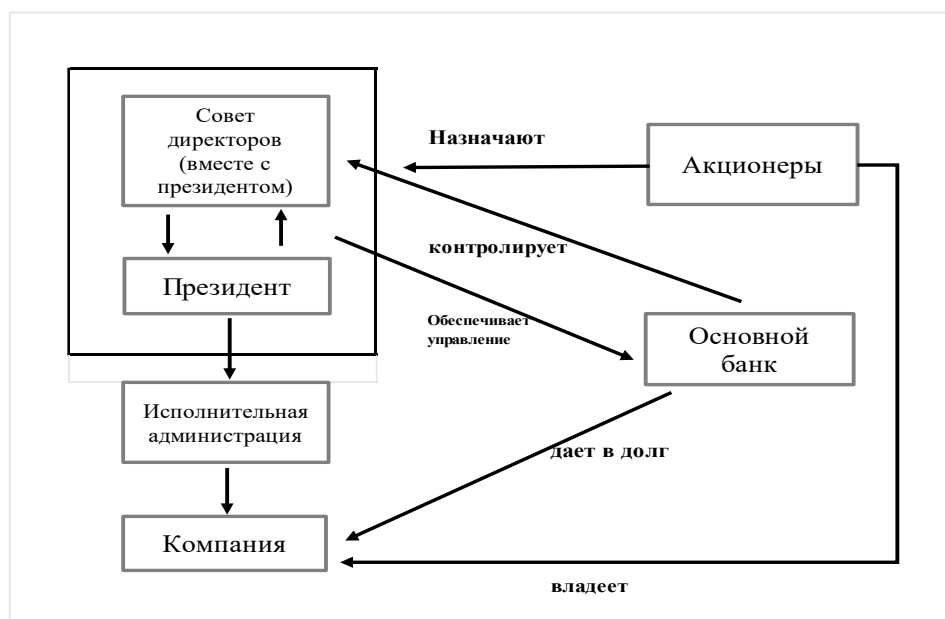


Рис. 12. Модель корпоративного управления 3

IV. Ознакомьтесь с рисунком, на котором представлены характерные черты двух видов моделей корпоративного управления по видам внешнего финансирования и контроля, и определите их (модель X и модель Y, рис. 13).

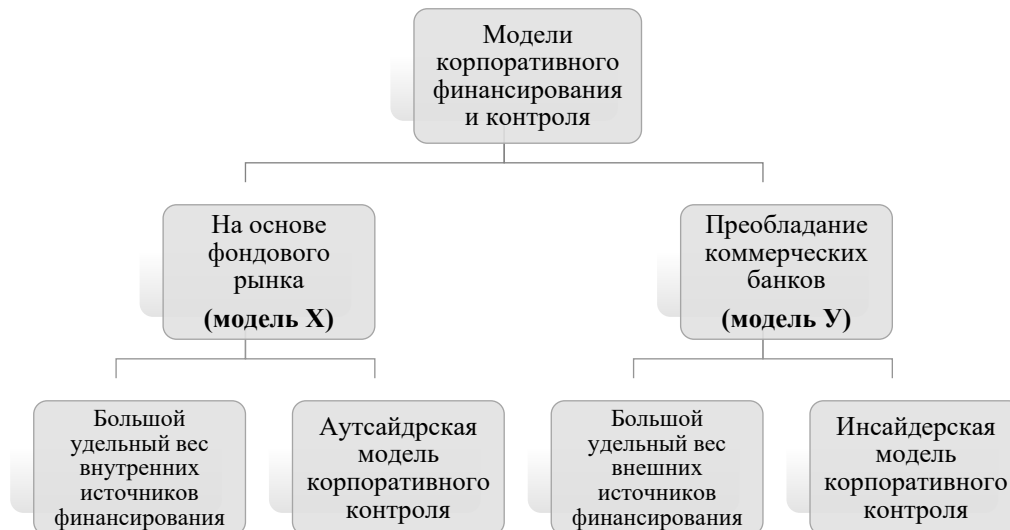


Рис. 13. Модель корпоративного управления 4

Задание № 15 «Организационная структура предприятия».

1. Необходимо определить и построить схему организационной структуры предприятия АО «Филин», в которой имеются следующие должности и подразделения (табл. 10).

Таблица 10

Данные для построения схемы организационной структуры

Должность	Подразделение
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> - Отдел кадров; - Юридический отдел; - Бухгалтерия; - Финансовая служба; - Отдел имущества; - Производственная служба; - Отдел стратегического развития организации; - Отдел охраны труда; - Отдел производственного планирования и анализа; - Управление информационных технологий; - Центр обучения персонала; - Социальный отдел; - Хозяйственный отдел
Исполнительный директор	
Заместитель исполнительного директора	
Технический директор	
Главный финансист	
Главный бухгалтер	

2. Ознакомьтесь с представленной на рис. 14 схемой организационной структуры, определите ее тип. Объясните свой ответ.

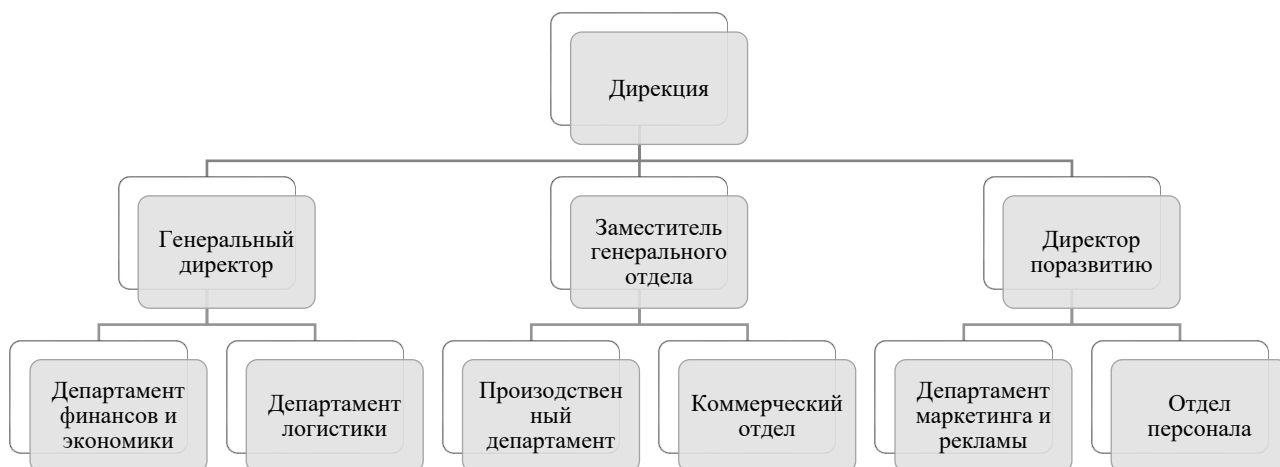


Рис. 14. Организационная структура компании

Дополните данную структуру следующими отделами:

- Бухгалтерия;
- Юридический отдел;
- Отдел делопроизводства;
- Отдел закупок;
- Отдел логистики;
- Отдел продаж;
- Аналитический отдел;
- Делопроизводство;
- Склад;
- Финансовый отдел;
- Швейный цех;
- Отдел работы с клиентами;
- Тендерный отдел;
- Отдел веб-маркетинга;
- Отдел стратегического развития;
- SMM-отдел;
- Отдел работы с дилерами.

Дайте развернутые ответы на вопросы.

1. Зачем нужна организационная структура компании?
2. В чем заключается отличие организационной структуры от бизнес-процессов?
3. Кто утверждает организационную структуру?
4. Как оценивается эффективность организационной структуры предприятия?

5. Насколько эффективная данная структура? Ознакомьтесь с представленной на рис. 15 схемой организационной структуры предприятия, определите ее тип. Объясните свой ответ.

В каких организациях данный тип организационной структуры используется? Приведите 2–3 примера.

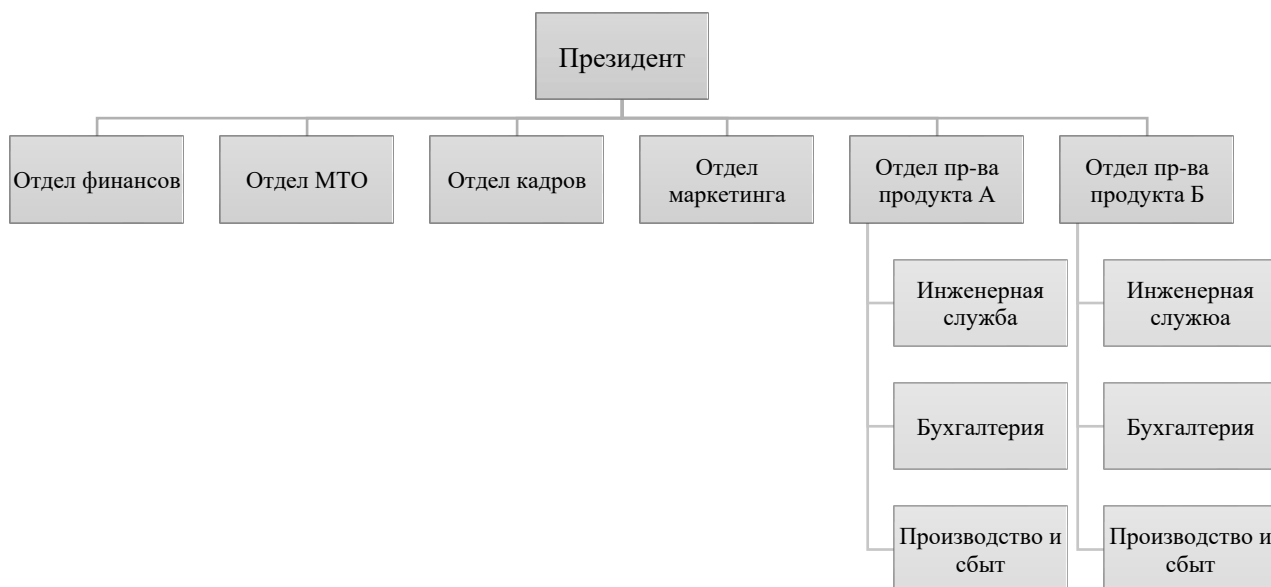


Рис. 15. Организационная структура компании

Задание № 16 «Расчет ЧПС, при постоянном годовом движении денежной наличности».

Компания может инвестировать в проект 10 000 фунтов, поступления денежной наличности по которому составят 6 000 фунтов в течение трех лет. Минимальная желаемая норма прибыли – 10%. Необходимо рассчитать чистую приведенную стоимость.

Коэффициенты дисконтирования при неизменном ежегодном движении денежной наличности приведены в таблице дисконтирования, используйте ее, чтобы посмотреть ваш показатель. При решении нам следует отсеять коэффициент дисконтирования для 10% за три года, он равен 2,487. Исходя из этого вычислим чистую приведенную стоимость (табл. 11).

Таблица 11

Решение задачи [5]

Ежегодные поступления денежной наличности, (фунт)	Коэффициент дисконтирования	Приведенная стоимость, фунт
6000	2,487	14,922
	Минус стоимость инвестиции ЧПС	10,000
		4,922

Задание № 17 «Чистый денежный поток».

Посчитайте чистый денежный поток компании за период, если чистая прибыль составила 24 миллиона рублей, амортизационные отчисления составили 4 миллиона рублей, чистые инвестиции составили 8 миллионов рублей, и на погашение кредитов было перечислено 6 миллионов рублей.

Вычислим чистый денежный поток:

ЧДП = Чистая прибыль + Амортизация – Инвестиции – Выплата кредитов

ЧДП: $24 + 4 - 8 - 6 = 14$ миллионов рублей.

Задание № 18 «Стоимость компании».

Посчитайте стоимость компании методом капитализации доходов, если среднегодовая выручка компании составляет 400 миллионов рублей, средние годовые издержки – 200 миллионов рублей, налог на прибыль – 20%, а коэффициент капитализации доходов равен 0,16.

Метод капитализации доходов основан на прямом преобразовании ЧОД в стоимость путем деления на коэффициент капитализации.

Исходя из этого вычислим стоимость компании методом капитализации:

$$C = \text{ЧОД} / K_k,$$

где C – стоимость объекта оценки (недвижимости);

ЧОД – чистый операционный доход,

K_k – коэффициент капитализации, или норма дохода, отражающая взаимосвязь между доходом и стоимостью объекта оценки,

$$C = ((400 - 200) \times (1 - 0,2)) / 0,16 = 1000 \text{ миллионов рублей.}$$

Задание № 19.

На предприятии приобретается автомобиль за 14000 евро с расчетом его перепродажи через 3 года за 8200 евро. Найдите текущую стоимость дохода от продажи автомобиля. Рассчитайте максимальную величину арендной платы автомобиля на три года, при условии, что вместо покупки он будет взят в аренду. Учетная ставка процента – 14%.

Исходя из этого проведем вычисления:

1. Найдём текущую стоимость дохода от продажи автомобиля:

$$8200 \times 1 / (1 + 0,14)^3 = 5534,77 \text{ евро}$$

$$8200 \times 0,6750 = 5534,77 \text{ евро}$$

2. Найдём разницу между ценой приобретения и текущей стоимостью дохода от продажи:

$$14000 - 5534,77 = 8465,23 \text{ евро}$$

3. Найдём максимальную величину арендной платы, используя формулу обратного аннуитета:

$$K_{об.а} = r / 1 - (1+r)^{-T} = 0,14 / 1 - (1+0,14)^{-3} = 0,430731.^2$$

$$8465,23 \times 0,14 / 1 - (1+0,14)^{-3} = 8465,23 * 0,430731 = 3646,2 \text{ евро.}$$

Задание № 20.

Коэффициент собственного капитала предприятия = 1,5; $R_{продаж}$ (рентабельность продаж) = 5%; $K_{об.акт.}$ (коэффициент оборачиваемости активов) = 1,2. Рассчитайте рентабельность собственного капитала.

Решение:

На ROE влияют ROA и $K_{ск}$;

$$ROE = ROA \times K_{ск};$$

$$ROA = K_{об.акт.} \times R_{продаж};$$

$K_{ск} = A/E$, тогда

$$ROE = 1,2 \times 0,05 \times 1,5 = 0,09$$

Формула Дюпона представляет собой расчет ключевого показателя эффективности деятельности фирмы – ROE ($R_{продукции} \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Финансовый леверидж}$)

Задание № 21 [3].

$K_{ск}$ составляет 1,1. $ROE = 12\%$, $K_{об.акт.} = 1,5$. Необходимо рассчитать $R_{прод.}$

$K_{ск}$ – коэффициент собственного капитала,

ROE – рентабельность собственного капитала,

$K_{об.акт.}$ – коэффициент оборачиваемости активов,

$R_{прод.}$ – рентабельность продаж.

Решение:

$$R_{прод.} = ROA / K_{об.акт.}$$

$$ROA = ROE / K_{ск} = 0,12 / 1,1 = 0,11$$

$$R_{прод.} = 0,11 / 1,5 = 0,073$$

$$\text{или } R_{прод.} = ROE / (K_{об.акт.} \times K_{ск}) = 0,12 / (1,5 \times 1,1) = 0,073.$$

Задание № 22.

Какой будет рыночная доходность акций компании, при условии, что доходность по безрисковым инвестициям будет равна 5%, а средняя рыночная доходность 14%, B – коэффициент компании составит 1,3.

Решение:

$$R_i = R_f + B (R_m - R_f)$$

R_i = Return on Asset i

R_f = Return on Risk Free Asset (безрисковый доход)

B = Covariance of Asset and the Market

Divided by Variance of the Market

² Коэффициент обратного аннуитета показывает размер постоянных ежегодных платежей, современная стоимость которых равна 1 денежной единице для заданного количества лет и при заданной процентной ставке.

(B – коэффициент)

R_m = Return on the Market Portfolio (средне рыночная доходность)

$R_i = 0,05 + (0,14 - 0,5) * 1,3 = 0,167 = 16,7\%$.

B_i – устанавливает взаимосвязь дополнительных доходов по отдельной акции и доходов по диверсифицированному портфелю;

R_i – рыночный доход;

R_f – безрисковый доход;

R_m – среднерыночный доход; $(R_m - R_f)$ – дополнительный доход

Задание № 23.

Какой будет текущая рыночная стоимость облигаций, если купонная выплата будет составлять 80 рублей при периодической текущей ставке доходности 80%.

Решение:

Текущая стоимость (V) = Купонная выплата / Текущая доходность

$V = 80/0,08 = 1000$ рублей.

Задание № 24.

Капитал компании представлен тремя составляющими: обыкновенными акциями (стоимость – 1000 миллионов рублей), доходность по акциям составляет 12%, кредитом на сумму 900 миллионов рублей под 18% в годовую и прочую задолженность на сумму 100 миллионов рублей, ставка налога на прибыль – 20%. Найдите среднюю взвешенную стоимость капитала компании.

Решение:

$WACC = rd (1-r) (D/(D+E)) + re (E/(D+E))$

rd – ставка банка (%)

$re = 1000/2000 = 0,50$

$rd = 900/2000 = 0,45$

$wother = 100/2000 = 0,05$

$WACC = 0,50 \times 0,12 + 0,45 \times 0,18(1-0,2) + 0,05 = 0,17$, или 17,0%.

Задание № 25.

Рассчитайте изменения денежных средств компании за период при условии, что поступления от продаж составили 56 миллионов рублей, денежные расходы компании за период составили 40 миллионов рублей, дебиторская задолженность за период выросла на 15 миллионов рублей, кредиторская задолженность выросла на 12 миллионов рублей.

Решение:

Изменение ДС = $56 - 40 + 12 = 28$ миллионов рублей.

Пояснения: *Поступления - Средства, реально поступившие на расчетный счет; учитываем денежные средства, реально поступившие на счет!*

Задание № 26.

Найдите величину чистых активов предприятия по рыночной оценке, если рыночная стоимость внеоборотных активов составила 550 миллионов рублей, рыночная стоимость оборотных активов (за исключением денежных средств) составила 320 миллионов рублей, денежные средства предприятия – 40 миллионов рублей, текущая стоимость обязательств – 805 миллионов рублей.

Решение:

Чистые активы = Активы – Обязательства.

ЧА = 550 + 320 + 40 – 85 = 105 миллионов рублей.

Задание № 27.

На предприятии рассматривается инвестиционный проект, первоначальные вложения по которому должны составить 8000 тысяч рублей, а по годам ожидаются следующие чистые денежные потоки. Учетная ставка процента – 12% годовых. Найдите чистую текущую стоимость проекта (табл. 12).

Таблица 12

Решение задачи

Год	1	2	3	4
ЧДП	3200 тыс. руб.	3700 тыс. руб.	3400 тыс. руб.	3500 тыс. руб.

Решение (табл. 13):

ЧПС (Чистая приведенная стоимость) = ЧТС (Чистая текущая стоимость) = ЧДД (Чистый дисконтированный доход) = NVP .

K_d – коэффициент дисконтирования.

Таблица 13

Решение задачи

n	NCF	K_d	NCF'	
0	-8000	1	-8000	a
1	3200	0,8929	2857,28	b (ЧТС)
2	3700	0,7972	2949,64	
3	3400	0,7118	2420,12	
4	3500	0,6355	2224,25	

$$2451,29 = b - a$$

$NFC' = NFC \times kd$; ЧТС = $- 8000 + 3200 \times (1+0,12)^{-1} + 3700 \times (1+0,12)^{-2} + 3400 \times (1+0,12)^{-3} + 3500 \times (1+0,12)^{-4} = 2451,9$ тысяч рублей.

Ответ: чистая текущая стоимость проекта равна 2451,9 тысяч рублей.

Задание № 28.

Валовая выручка компании за год составила 640 миллионов рублей, издержки составили 520 миллионов рублей, доля постоянных затрат в совокупных издержках – 40%. Найдите силу операционного рычага.

Решение:

$$FC = 520 \times 0,4 = 208 \text{ миллионов рублей.}$$

$$VC = 520 - 208 = 312 \text{ миллионов рублей.}$$

$$DOL = MP/EBIT = (640 - 312) / (640 - 520) = 328 / 120 = 2,73.$$

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЧЕБНОМ КУРСЕ «ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

2.1. Адаптация основ проектной деятельности для использования их на практических занятиях

Одной из важнейших задач образования является формирование функциональной грамотности личности. Современные учебные курсы должны быть адаптивными и современно-технологичными. Проектная деятельность относится к методам обучения, отвечающим за формирование функциональной грамотности.

Функциональная грамотность включает в себя математическую грамотность, читательскую, естественнонаучную, финансовую, глобальные компетенции и креативное мышление. Проектная деятельность является ее составной частью.

Метод проектов – комплексный метод обучения, в котором выстраивается учебный процесс с учетом значимости интересов обучающихся, и возможности самостоятельного проявления их способностей в планировании, организации и контроле своей учебно-познавательной деятельности, результатом которой должен стать новый продукт или явление [7].

Проектная деятельность наряду с рабочей программой дисциплины выступает как составной элемент учебно-методического комплекса. Использование проектной деятельности в образовательном процессе обеспечивает выполнение требований федерального Государственного стандарта.

Метод проектов относится также к исследовательским методам. Его эффективность заключается в формировании у обучающихся творческого опыта, развитии коммуникативных, организаторских умений и в создании широкого поля для раскрытия преподавательского мастерства. В процессе работы над проектным заданием студенты осваивают навык самостоятельной работы с большим объемом информации, они учатся вычленять главное для решения поставленной задачи [2].

Проект рекомендуется разрабатываться лектором и преподавателем практических занятий совместно. Кроме условий задачи кейса, разрабатывается и методическое сопровождение.

Проектное задание должно соответствовать рабочей программе дисциплины. Материалы задания должны ежегодно актуализироваться.

При разработке проектного задания следует обратить внимание на следующие моменты:

– учебные задачи дисциплины. Они определяются уровнем образования, компетенциями, закладываемыми в учебном плане, предметом и задачами дисциплины;

– целевая аудитория. Проектные задания, формируемые совместно с представителями работодателей, рекомендуется проводить на последних курсах образовательных программ. Подготовка к выполнению проектных работ должна начинаться с «младших» курсов в рамках преподаваемых им дисциплин. При проведении проектной деятельности в рамках курса «Технологии корпоративного управления» рекомендуется использовать модульный принцип, когда обучающиеся выполняют поэтапную работу над кейсом, разделенную на отдельные темы, в течение всего семестра. Данный подход позволит выявить проблемные точки в знаниях студентов, которым нужно уделить дополнительное внимание, и позволит помочь сформировать важные компетенции, связанные с изучаемым курсом;

– организация работы. Выполнение проектного задания следует проводить в мини-группах от 4 человек, для лучшей адаптации и социализации студентов, преподавателю следует распределить участников групп самостоятельно. Все проекты оформляются в качестве аналитической записки и презентации, результаты работы представляются устно. Работа над проектом проводится в часы практических, лабораторных занятий и часть отводится на самостоятельную работу студентов. Для презентации результатов проектной деятельности выделяются лекционные часы. Также следует обратить внимание на материально-техническое обеспечение дисциплины;

– «преподавательская стратегия». Данная стратегия подразумевает, насколько вовлечен преподаватель в курирование процесса решения проектного задания: основная работа отводится на аудиторную работу или самостоятельную;

– методическое сопровождение. В нем указываются инструменты, модели, на базе которых будут формироваться учебные выводы. Выводы, к которым должны прийти обучающиеся, содержат теоретический и практический характер. Также указываются: научная литература и материалы, на которые следует опираться группам при решении задания (табл. 15);

– способ подведения итогов. Следует обратить внимание, что поскольку используется модульный принцип, необходимо выделить четкие критерии, по которым будут оцениваться результаты работы: итоговый контроль и промежуточная аттестация (табл. 16). Поскольку проектная работа состоит из аналитической записки и презентации, следует при выступлении студентов с презентацией учитывать их выводы, представленные в аналитической записке, так как они могут более полно отражать ответ обучающегося. При проведении итоговой аттестации для выставления баллов конкретному обучающемуся из мини-группы рекомендуется учи-

тывать общую работу группы, и ответы на вопросы каждого участника. Промежуточная аттестация состоит из двух контрольных точек, к которым относятся конкретные разделы в проектном задании. Суммарный итог баллов за работу над проектом/проектами, следует увязать с итоговой оценкой за курс (далее представлен примерный перечень вопрос для защиты разработанного проекта, табл. 14).

Таблица 14

**Структура и содержание дисциплины
«Технологии корпоративного управления»**

№ п/п	Этап реализации дисциплины	Содержание этапа
1	Аналитический этап	<p>Определение направлений и методов осуществления анализа структурных схем корпоративного управления, осуществляемого на предприятии;</p> <p>анализ данных системы корпоративного управления и управления активами конкретного промышленного предприятия;</p> <p>интерпретация результатов анализа для формирования подходов и принципов корпоративного управления и корпоративных стратегий;</p> <p>проведение анализа корпоративного развития компаний, основные вехи развития предприятия как корпорации;</p> <p>анализ подходов к организации деятельности корпорации в части организации бизнес-процессов компаний;</p> <p>поиск оптимальных подходов к формированию организации деятельности компании в области менеджмента и построения корпоративных отношений</p>
2	Практический этап	<p>Применение результатов «Аналитического этапа» к решению поставленных задач;</p> <p>проведение расчетов в области экономической эффективности применения той или иной модели корпоративного управления для промышленного предприятия и оценка его проблем и инновационной составляющей;</p> <p>корректировка принятых решений с учетом оценки рисковой составляющей и последствий изменения структуры корпоративного управления;</p> <p>подготовка содержательной интерпретации полученных результатов, формулировка выводов и предложений по внедрению полученных результатов в практику деятельности предприятия</p>

№ п/п	Этап реализации дисциплины	Содержание этапа
3	Заключительный этап	<p>Обобщение информации, полученной в ходе аналитического и практического этапа;</p> <p>проработка гипотезы в рамках предложения проектной команды;</p> <p>изучение возможностей использования полученных результатов, описание нового продукта интеллектуальной деятельности, который был создан по результатам реализации проекта;</p> <p>подготовка итогового отчета и презентационных материалов</p>

Таблица 15

**Проектное задание по предприятию
АО «Птицефабрика Роскар» с указанием промежуточной аттестации**

Наименование проекта	Развитие практико-ориентированных подходов в рамках образовательного процесса в сфере управление бизнесом
Цель проекта	Разработка проектного решения, актуального и значимого для предприятия в контексте развития системы корпоративного управления
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить возможные виды структуры корпоративного правления для промышленного предприятия (птицефабрики). 2. Проанализировать существующую на предприятии систему организации производственной деятельности и выявить недостатки. 3. Определить особенности построения системы управления производственным предприятием в соответствии с трендами менеджмента. 4. Определить возможные источники субсидирования предприятия. 5. Предложить направления инновационного развития для компании и оценить их экономическую эффективность. 6. Разработать мероприятия по повышению производительности труда компании. 7. Определить способы и инструменты государственной поддержки и субсидирования промышленного предприятия

Наименование проекта	Развитие практико-ориентированных подходов в рамках образовательного процесса в сфере управление бизнесом
Данные, которые предполагаются к анализу в рамках реализации проекта (отчетность компании, специализированные базы данных, профильные справочные системы)	Аналитические сведения организации, сведения из международных баз данных, аналитических отчетов, открытых источников сети Интернет
Результаты реализации проекта	<p>Документ, включающий в себя разработанные мероприятия, направленные на совершенствование деятельности промышленного предприятия АО «Роскар» в сфере управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – совершенствование системы корпоративного управления организации путем корректировки существующей схемы корпоративного управления на предприятии; – определение направлений для получения государственной поддержки и субсидирования предприятия; – определение ресурсов и направлений дальнейшего инновационного развития предприятий на долгосрочную перспективу; – мероприятия, направленные на повышение производительности труда, полноценного использования производственных мощностей и освоения новых рынков сбыта продукции
<i>Контрольная точка № 1</i>	
Форма текущего контроля	Проведение информационно-аналитических исследований
Этапы реализации проекта в рамках контрольной точки № 1	<p>Определение методов анализа и типов структур корпоративного управления на примере значимых корпораций, выявление перспективных положительных примеров;</p> <p>проведение анализа финансового состояния исследуемого предприятия и определение возможных источников субсидирования предприятия;</p> <p>раскрытие особенностей и специфики управления промышленным предприятием и особенностей его инновационной активности;</p>

Наименование проекта	Развитие практико-ориентированных подходов в рамках образовательного процесса в сфере управление бизнесом
	первичные предложения по повышению производительности труда, полноценности использования производственных мощностей, а также возможного освоения рынков сбыта продукции
Критерии достижения целевых показателей в рамках оцениваемых этапов реализации проекта	Доля источников иностранной литературы должна составлять не менее 15% при реализации данного этапа; доля источников литературы, опубликованных более 15 лет должна составлять не более 15%; наличие результатов качественного анализа данных, в том числе с использованием информационно-аналитических баз данных как на русском, так и на иностранных языках
Период выполнения задания	Март 202_
Контрольная точка № 2	
Форма текущего контроля	Проведение проектно-аналитической работы
Этапы реализации проекта в рамках контрольной точки № 2	Использование результатов аналитического этапа к решению поставленных задач; проведение расчетов и оценка экономической эффективности результатов проектной деятельности, а также выбор и обоснование сделанного выбора проектной командой; корректировка принятых решений с учетом рисков и возможных последствий внедрения предложенной схемы корпоративного управления и мероприятий по повышению производительности труда, формулировка выводов и предложений по последующему внедрению полученных результатов
Критерии достижения целевых показателей в рамках оцениваемых этапов реализации проекта	Проведение расчетов экономической эффективности внедрения разработанных предложений; применение прикладного программного обеспечения для решения профессиональных задач в соответствии с профилем ОПОП и включение в работу полученных результатов
Период выполнения задания	Апрель 202_

Перечень примерных вопросов при защите проекта АО «Птицефабрика “Роскар”»

1. Необходимо охарактеризовать объект исследования и его организационную структуру.
2. Необходимо дать описание структуры корпоративного управления организации.
3. Дать характеристику применяемой модели корпоративного управления организации.
4. Раскрыть основные бизнес-процессы компании и определить резервы производственных мощностей предприятия.
5. Выявить слабые стороны предприятия в части корпоративного управления и определить возможные пути развития.
6. Сформулировать выводы, полученные в результате анализа литературных источников.
7. Раскрыть недостатки инновационной деятельности организации и предложите пути развития в инновационной сфере.
8. Раскрыть особенности корпоративного управления и повышения производительности для птицефабрики.
9. Отразить сущность проведенного финансового анализа и его результаты, а также направления возможного субсидирования организации.
10. Охарактеризовать специфику управления для предприятий промышленной сферы.
11. Оценить результаты возможности по государственной поддержке организации.
12. Раскрыть сущность применяемых подходов при оценке рисков организации, особенно в части инновационного развития.
13. Отразить способы оценки экономической эффективности, применяемые проектной командой.
14. Обосновать выбор модели корпоративного управления и определите базовые критерии оценки.
15. Раскрыть особенности экономической оценки повышения производительности труда в компании.

2.2. Результаты проектной деятельности на примере АО «Птицефабрика “Роскар”»

Кейс «Управление проектом АО “Птицефабрика “Роскар”»» (решение в рамках предмета «Технологии корпоративного управления»).

АО «Птицефабрика “Роскар”» – предприятие с 49-летним стажем работы. Сегодня компания является одним из крупнейших российских

производителей яиц и продуктов их переработки, а также мяса птицы и полуфабрикатов.

Основная стратегическая цель предприятия – лидерство в области качества продукции и постоянные инновации в применяемых технологиях.

Корпоративные ценности компании:

– полное удовлетворение текущих запросов потребителей, предупреждение их желаний и потребностей в будущем, активное участие в эволюции рынка;

– приверженность этическим стандартам ведения бизнеса: честности, ответственности, порядочности;

– забота о своих сотрудниках, ответственность за их настоящее и будущее.

Первая очередь предприятия была запущена в декабре 1972 года, тогда оно называлось Государственное предприятие «Птицефабрика имени 50-летия СССР». Сейчас это один из крупнейших российских производителей яиц и продуктов их переработки, а также мяса птицы и полуфабрикатов, работающий по замкнутому циклу. Птицефабрика выпускает как обычные, так и различные виды обогащенных брендованных яиц, широкий ассортимент охлажденной и замороженной продукции из мяса кур и цыплят-бройлеров, сухие и жидкие продукты переработки яиц.

Объемы производства по основным видам продукции (табл. 16):

Яйцо – 1,37 млрд штук в год.

Мясо птицы – 24 000 тонн (живой вес) в год.

Продукция глубокой переработки яйца – 18 000 тонн в год.

Таблица 16

Виды выпускаемой продукции

Яйцо	Продукты глубокой переработки яиц	Мясо птицы
Столовое яйцо; яйцо, обогащенное витаминами и микроэлементами	Меланж; жидкий белок; жидкий желток; яичный порошок; сухой белок; сухой желток	Тушка кур-несушек; тушка цыплят бройлеров; разделка цыплят-бройлеров

Размеры предприятия:

– площадь производственных зданий – 353 528 м²;

– площадь земельных участков, занятых производственными площадками, – 130 Га;

Поголовье птицы: 6 млн голов.

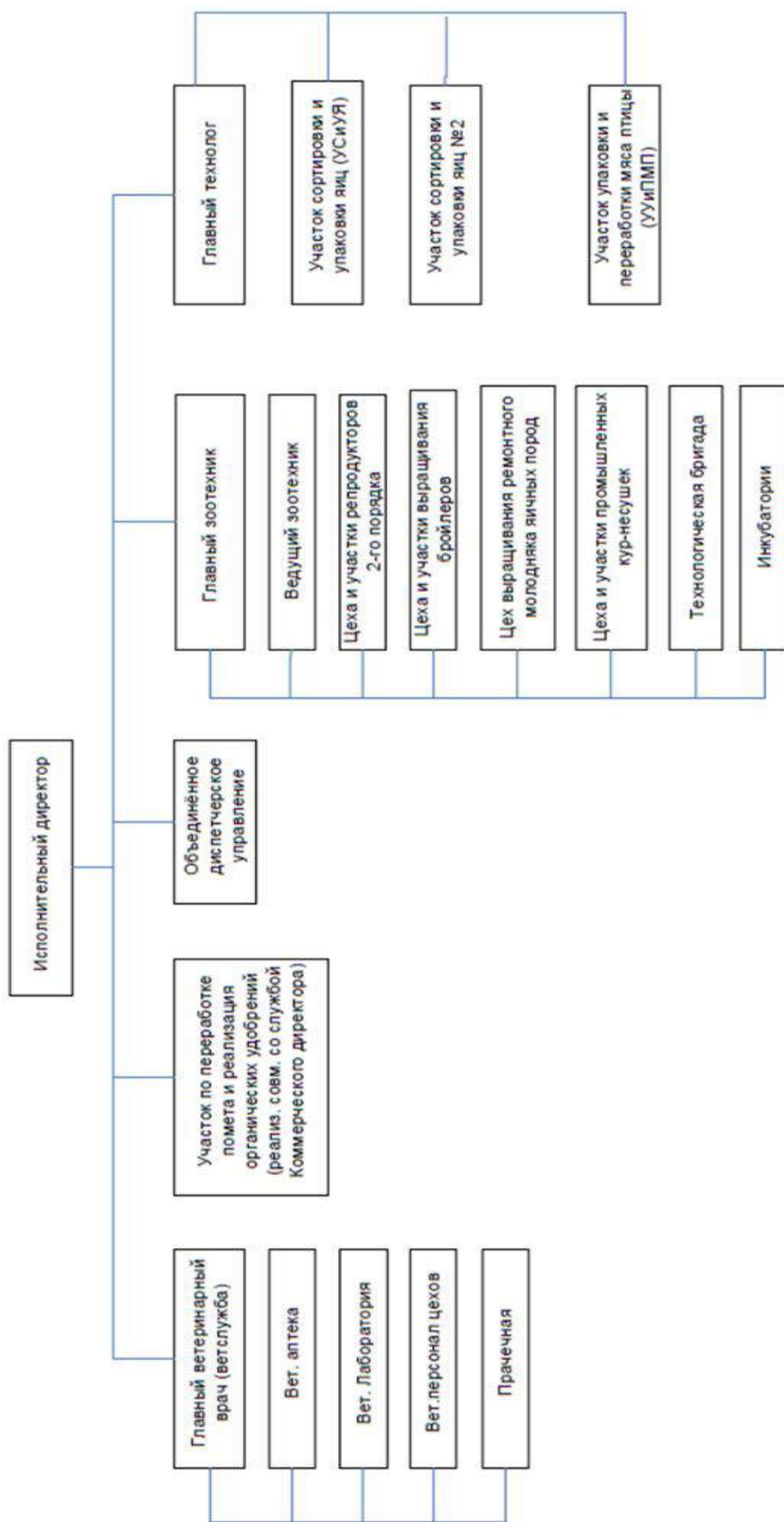


Рис. 16. Организационная структура предприятия АО «Птицефабрика «Роскар»»

Производственные мощности (рис. 16): предприятие обладает замкнутым циклом производства, в себе объединяет несколько современных высокотехнологичных заводов:

- репродуктор 2-го порядка (выращивание родительского стада, производство племенных яиц для инкубации);
- 2 инкубатория (вывод цыплят: яичных и мясных пород);
- 2 цеха выращивания (цыплят: яичных и мясных пород);
- промышленная зона содержания взрослого поголовья кур-несушек;
- новая котельная;
- новый комбикормовый завод;
- самый современный завод по глубокой переработке яиц;
- 2 цеха по сортировке и упаковке яиц;
- завод по убою и переработке мяса птицы;
- 2 собственные АЗС;
- собственные современные очистные сооружения;
- завод по глубокой переработке помета;
- зернохранилища мощностью 42 000 т;
- свои скважины для добычи воды;
- собственная железнодорожная станция «Рощино» для приемки сырья, поступающего по железной дороге.

В результате многолетних исследований и изучения мирового опыта на предприятии разработаны уникальные технологии в областях:

- переработки продукции;
- внутрипроизводственной логистики;
- переработки отходов;
- технологий, которые позволяют повысить отдачу с 1 кв. м в 10 раз и сократить трудозатраты на 1 ед. продукции в 24 раза.

Патенты и уникальные технологии вносят вклад в УКП предприятия, так как они являются ценными, уникальными, незаменимыми (теоретически можно заменить на другие, но не факт, что будет большая эффективность), неповторимыми в смысле защиты интеллектуальных прав и защиты конфиденциальной информации. Благодаря запатентованным ТМ, потребитель яиц может с легкостью определить яйца от АО «Птицефабрика «Роскар»» [2].

Очень важным и ценным ресурсом, вносящим вклад в УКП предприятия, является его информационная система (ИС), логика которой позволила за 15 лет интегрировать абсолютно все процессы: производственные, технологические, ветеринарные, бухгалтерские, управленческие, складские и т.д. Программа разрабатывается собственным отделом ИТ,

система интегрирована в процесс принятия решений, она уникальна – ее уже невозможно повторить, так как существующие на рынке аналоги негибкие и менее функциональные. Конкуренты не обладают столь мощными информационными системами, предпочитая стандартизированные – 1С, SAP и т.д. На сегодняшний день ИС не заменить, потому что нет ничего лучше, все производство основано на ней, замена может потребовать многих лет и существенных вложений, что нецелесообразно (табл. 17).

Таблица 17

Рынки сбыта продукции

Округ	Количество реализованных яиц за 2021 г., шт.	%
Приволжский федеральный округ	413 760	0,06%
Северо-Западный федеральный округ	289 065 647	44,88%
Северо-Кавказский федеральный округ	594 000	0,09%
Сибирский федеральный округ	207 600	0,03%
Центральный федеральный округ	347 639 736	53,98%
Южный федеральный округ	6 138 000	0,95%

На предприятии разработана долгосрочная стратегия развития. Ежегодно проводится её корректировка (в среднем 3–4 раза в год).

В результате многолетних исследований и изучения мирового опыта на предприятии разработаны уникальные технологии в областях:

- переработки продукции;
- внутрипроизводственной логистики;
- переработки отходов;
- технологий, которые позволяют повысить отдачу с 1 кв. м в 10 раз и сократить трудозатраты на 1 ед. продукции в 24 раза.

Стоит вопрос, где наращивать объемы производства – строить новые птичники в Ленинградской области или ближе к регионам сбыта, в которых уровень самообеспечения товарным яйцом не достиг 100% (в Ленинградской области – более 400%).

Повышение производительности труда – на рынке продукция предприятия является самой дорогой для потребителей, существует проблема растущей себестоимости и ограничениями в дальнейшем повышении цен. Необходимо за счет внутренних резервов снижать себестоимость, чтобы сохранять и увеличивать доходность. С 2020 года предприятие вступило в национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости». В рамках проекта предприятия приняло на себя обязательство повысить производительность труда за 3 года на 30% (табл. 18).

Данные по производительности

№	Место	База	Цель
1	Выработка участка разделки (кг /чел. в час)	31	40–3
2	Время протекания процесса разделки (мин.)	2330	900
3	Незавершенное производство (НЗП)		
НЗ.1	НЗП участок забоя (голов)	11 886	11 000
3.2	НЗП зона охлаждения - 1 камера (кг)	28 165	11 520
3.3	НЗП участок разделки (кг)	17 859	12 500

Особенности управления капиталом в компании. Бюджетирование и планирование инвестиций. На предприятии разработана долгосрочная стратегия развития. Ежегодно проводится ее корректировка (в среднем 3–4 раза в год). Объем ежегодных инвестиций планируется по формуле: плановая чистая прибыль и амортизация.

Финансирование инвестиционной программы осуществляется как за счет собственных, так и за счет заемных средств.

Формируется проект, состоящий из множества объектов, для реализации которого привлекается льготный инвестиционный кредит.

Бюджетирование. Ежегодно в 4 квартале после актуализации и утверждения инвестиционной программы, формируется годовой бюджет.

В течение года ежемесячно бюджет актуализируется и корректируется, рассматривается специальной комиссией.

Оборотные средства. У предприятия в достаточном объеме сгенерированы остатки денежных средств на счетах, это позволяет:

- сглаживать падение выручки в периоды падения спроса и низких цен (с мая по август);
- формировать необходимые запасы в периоды низких цен на рынке;
- обеспечивать своевременную оплату контрагентам условно независимо от поступления выручки на расчетный счет в каждый конкретный день.

Требования к проекту. Проект должен состоять из презентации и проектно-аналитической работы, включающей несколько разделов.

В первом разделе представляются структурированные результаты аналитической работы: характеристика предприятия АО «Птицефабрика «Роскар»»; особенность и специфика управления; построить модель корпоративного управления и выявить перспективные положительные примеры данной модели в двух компаниях того же сегмента рынка; оценить степень инновационного развития предприятия, охарактеризовать продукцию и возможные рынки сбыта. После проведенного анализа необходимо выделить проблематику кейса.

Во втором разделе выделяются методы решения заявленной проблематики и работы с финансовыми активами предприятия. В том числе определить необходимость получения государственной поддержки и субсидирования предприятия; направления дальнейшего инновационного развития; производительность и использование производственных мощностей, выделить конкретные новые рынки сбыта продукции.

Провести расчет экономической эффективности внедрения разработанных предложений, анализ рисков впоследствии внедрения предложений и обосновать выбор проектного решения командой.

В четвертом разделе структурировать результаты аналитического этапа к решению поставленных задач и сформировать модуль из 4 основных результатов проекта. Вынести каждый результат на отдельный слайд презентации.

2.3. Результаты работы (представлены несколько вариантов решения проектного задания по основным разделам)

Основные результаты проектного задания. Документ должен включать в себя разработанные мероприятия, направленные на совершенствование деятельности промышленного предприятия АО «Роскар» в сфере управления:

- модель корпоративного управления;
- конкурентный и стратегический анализ предприятия;
- проблематика;
- мероприятия, направленные на повышение производительности труда, полноценного использования производственных мощностей и освоения новых рынков сбыта продукции.

Вариант решения № 1.

1. Модель корпоративного управления АО «Роскар» (рис. 17).

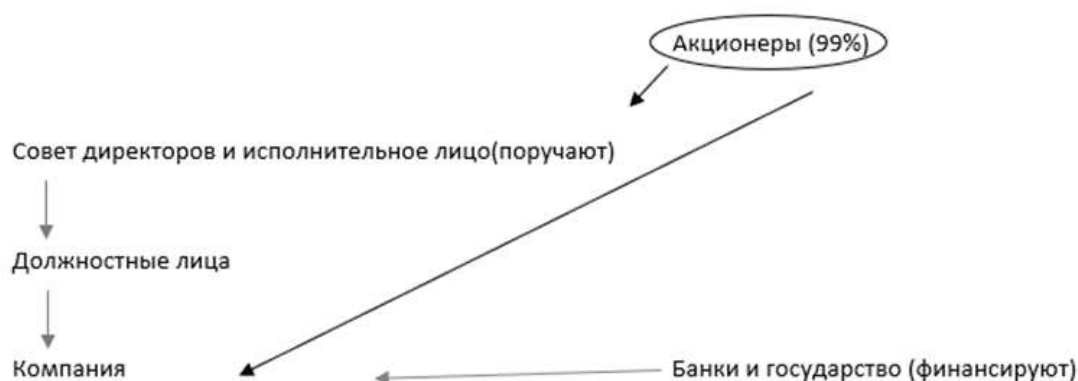


Рис. 17. Модель корпоративного управления

2. Конкурентный анализ.

Для проведения конкурентного анализа проводится сравнение АО «Роскар» и двух его конкурентов: ОАО «Агрофирма «Сеймовская»» и АО «Птицефабрика «Синявинская»» по следующим параметрам (табл. 19–21).

Таблица 19

Виды продукции птицеферм

Компания	Яйца	Мясо	Продукция переработки	Полуфабрикаты, колбасная продукция, молоко
АО «Птицефабрика «Роскар»»	+	+	+	-
ОАО «Агрофирма «Сеймовская»»	+	+	+	+
АО «Птицефабрика «Синявинская»»	+	+	+	-

Таблица 20

Виды продукции птицеферм по сегментам

Компания	Низкий ценовой сегмент (С3)	Средний ценовой сегмент (С1 и С2)	Высокий ценовой сегмент (С0)	Премиум (СВ)
АО «Птицефабрика «Роскар»»	-	+	+	+
ОАО «Агрофирма «Сеймовская»»	+	+	+	+
АО «Птицефабрика «Синявинская»»	-	+	+	+

Таблица 21

Сравнительный анализ цен яиц на птицефабриках

Компания	Самый дешевый товар, руб./дес.	Самый дорогой товар, руб./дес.	Средняя цена, руб./дес.
АО «Птицефабрика «Роскар»»	110	160	131
ОАО «Агрофирма «Сеймовская»»	72	134	117
АО «Птицефабрика «Синявинская»»	83	148	124

Можно сделать вывод, что АО «Сеймовская» птицефабрика имеет самую низкую среднюю цену, это связано с тем, что, в отличие от конкурентов, она предлагает яйца самой низкой категории (СЗ), а у ее самых дорогих яиц (СЗ и СВ) нет отличительных особенностей (АО «Птицефабрика «Роскар»» предлагает Мега-экстра СВ, а АО «Синявинская» с витаминами и селеном), поэтому они стоят существенно дешевле конкурентов. Далее идет АО «Синявинская» птицефабрика, которая, на наш взгляд, предлагает оптимальное соотношение цена/качество. И самой высокой средней ценой обладает компания АО «Птицефабрика «Роскар»», цены которой являются завышенными (табл. 22).

Таблица 22

Сбытовой конкурентный анализ

Параметр	АО «Птицефабрика «Роскар»»	АО «Сеймовская»	АО «Синявинская»
Экспорт	Экспорт в страны ОАЭ, Персидского залива, Евросоюза и Ближнего Востока	–	В 20 стран мира
Каналы сбыта в России	Фирменные магазины формата «У дома» (Ленинградской области) и федеральные продуктовые сети. Регионы сбыта: 99% продаж приходится на 2 федеральных округа: Северо-Западный и Центральный	Фирменные магазины в Нижегородской и Владимирской областях. Долгосрочные соглашения с крупнейшими федеральными сетями продуктовых магазинов (Центральный и Приволжский ФО)	Долгосрочные соглашения с крупнейшими федеральными сетями продуктовых магазинов (Центральный и Северо-Западный ФО)
Объем сбыта	1,37 млрд яиц в год 24 000 т мяса птицы в год 18 000 т продукции глубокой переработки яйца в год	700 млн яиц в год	1,3 млрд яиц в год
Преимущества	Антимонопольное регулирование цен продукции, контроль соблюдения правил конкуренции. АО «Птицефабрика «Роскар»» увеличивает количество фирменных магазинов в Ленинградской области и «подбирается» к Санкт-Петербургу	Собственная система дистрибуции обеспечивает магазины свежей продукцией, что очень важно для такого деликатного продукта, как куриные яйца. Продукция учитывает вкусы и потребности потребителя –	Благодаря близости морского порта, Птицефабрика АО «Синявинская» может выбрать оптимальную схему доставки в любую точку мира. Отгрузка производится не позднее следующего

Параметр	АО «Птицефабрика «Роскар»»	АО «Сеймовская»	АО «Синявинская»
		производит яйца нескольких торговых марок с различным содержанием витаминов, полезных микроэлементов и в разных вариантах упаковки	дня от даты производства
Недостатки	Высокий ценовой сегмент продукции Один агрокомплекс, расположенный в Северо-Западном ФО, что в следствие затрудняет доставку в дальние ФО России	Один агрокомплекс, что в следствие затрудняет доставку в дальние ФО России (Сибирь)	Один агрокомплекс, что в следствие затрудняет доставку в дальние ФО России (Сибирь)

Проделав сбытовой анализ АО «Птицефабрика «Роскар»», АО «Сеймовская», АО «Синявинская», мы пришли к выводу, что все предприятия занимают лидирующие позиции в сбыте сельскохозяйственной продукции.

Каналами сбыта являются фирменные магазины и федеральные сети продуктовых магазинов.

Экспорт в основном ведется в страны Персидского залива, ОАЭ, Ближнего Востока. К преимуществам можно отнести антимонопольное регулирование цен продукции, контроль соблюдения правил конкуренции. К основным недостаткам – высокий ценовой сегмент продукции.

Стратегический анализ (табл. 23, 24).

Таблица 23

Матрица BCG

Рост рынка/ спроса	Мясо птицы Полуфабрикаты	
	Трудные дети	Звезды
		Яйца
	Злые собаки	Дойные коровы
0	Доля рынка	

Матрица Ансоффа

		Рынки	
		Старые	Новые
Товар	Старые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширить рыночную долю 2. Увеличение количества покупок товара 3. Увеличение частоты покупок товара потребителем (например, за счет всевозможных программ лояльности – дисконтные карты для постоянных клиентов, бонусы, подарки и пр.) 4. Внедрение системы лояльности (дисконтные карты) на Фирменных магазинах птицефабрики АО «Птицефабрика “Роскар”» 	<p>Использование новых каналов сбыта.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Участвовать во всевозможных тендерах и гос. заказах. Поставка яиц для армии и т.д. 2. Сотрудничество с эко-магазинами, с фитнес-инструкторами, с диетологами. 3. Рассмотреть возможность открытия фирменных магазинов АО «Птицефабрика “Роскар”» в Москве. 4. Экспорт яиц, поскольку российский рынок уже переполнен. По прогнозам экспертов, к 2022 году российские птицеводы вполне могут экспортировать 600 млн яиц
	Новые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение товарного ассортимента: А) можно добавить в ассортимент для ритейлеров салаты в готовом виде из курицы и т.д. Б) можно добавить в ассортимент для ритейлеров бутерброды в готовом виде. 2. Получить сертификацию для майонеза (это вызовет активный спрос на данный вид майонеза для мусульман). 3. Ввести систему Халяль для мяса курицы, это также вызовет активный спрос на данную продукцию у мусульман 	<p>Горизонтальная диверсификация:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Начать разведение индюков, уток. 2. Молочной продукции 3. Крупный рогатый скот. <p>Стратегия диверсификации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Логистическая компания. <p>Конгломератная диверсификация:</p> <p>Переключиться на абсолютно другую отрасль</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Производство картона. 2. Производство трикотажных изделий. 3. Оказание юридических услуг. 4. Пекарня. 5. Сельскохозяйственная деятельность: выращивание круп, овощей

SPACE-метод. При использовании SPACE-анализа выделены четыре группы критериев оценки деятельности предприятия: финансовое положение; конкурентоспособность предприятия; привлекательность отрасли; стабильность внешней среды.

При определении системы критериев учтены специфика предприятия, его производственные мощности, финансовое состояние, уровень конкурентной борьбы, а также поставленные задачи и цели. Формулирование критериев, их оценка и определение рекомендуемой стратегии нуждаются в основательных знаниях как методологии стратегического анализа, так и специфики отрасли и бизнеса предприятия.

Используя методологию SPACE-анализа, оценим стратегическое положение и действия АО «Птицефабрика “Роскар”». В табл. 25–29 отраже-

ны результаты оценки критериев, характеризующих соответственно финансовое положение предприятия, его конкурентоспособность, привлекательность отрасли, стабильность среды.

Для оценки финансовой силы предприятия были выбраны такие критерии, как прибыль на вложения, оборачиваемость активов, ликвидность, необходимый/имеющийся капитал, поток средств, легкость ухода с рынка, риск предприятия. Каждый из них оценен по пятибалльной шкале. Каждому критерию был присвоен соответствующий вес, после чего определена его взвешенная оценка и оценка группы в целом. Финансовое положение АО «Птицефабрика «Роскар»» стабильно и составляет 3,2 балла (табл. 25).

Таблица 25

Расчет взвешенной оценки критериев денежного состояния по методу SPACE-анализа для АО «Птицефабрика «Роскар»»

Критерий	Оценка, баллы						Вес	Взвешенная оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6		
Прибыль на вложения	1	2	3	4	5	6	0,2	0,6
Оборачиваемость оборотных активов	1	2	3	4	5	6	0,15	0,6
Ликвидность	1	2	3	4	5	6	0,1	0,5
Необходимый / имеющийся капитал	1	2	3	4	5	6	0,1	0,3
Поток средств	1	2	3	4	5	6	0,2	0,8
Легкость ухода с рынка	1	2	3	4	5	6	0,1	0,1
Риск предприятия	1	2	3	4	5	6	0,15	0,3
Финансовая независимость								3,2

Взвешенная оценка критерия конкурентоспособности предприятия для АО «Птицефабрика «Роскар»» формировалась на основе: рыночной доли предприятия, качества продукции и стадии ее жизненного цикла, лояльности покупателей, ассортимента продукции и степени вертикальной интеграции (табл. 26). Общая оценка составляет 4,3 балла.

Таблица 26

Расчет взвешенной оценки критериев конкурентоспособности методом SPACE-анализа для АО «Птицефабрика «Роскар»»

Критерий	Оценка, баллы						Вес	Взвешенная оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6		
Доля рынка	1	2	3	4	5	6	0,2	1
Качество продукции	1	2	3	4	5	6	0,3	1,2

Критерий	Оценка, баллы						Вес	Взвешенная оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6		
Жизненный цикл продукта	1	2	3	4	5	6	0,2	0,8
Цикл замены продукта	1	2	3	4	5	6	0,05	0,15
Лояльность покупателей	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Ассортимент продукции	1	2	3	4	5	6	0,1	0,5
Вертикальная интеграция	1	2	3	4	5	6	0,05	0,25
Конкурентоспособность								4,3

При оценке привлекательности отрасли определяющими были следующие критерии: потенциал роста отрасли, потенциал прибыли, финансовой стабильности, уровня технологии, стадия жизненного цикла отрасли, государственная поддержка отрасли. Взвешенная оценка составляет 4,6 балла (табл. 27).

Таблица 27

Расчет взвешенной оценки критериев привлекательности отрасли методом SPACE-анализа для АО «Птицефабрика «Роскар»»

Критерий	Оценка, баллы						Вес	Взвешенная оценка, баллы
	1	2	3	4	5	6		
Потенциал роста	1	2	3	4	5	6	0,2	1,2
Потенциал прибыли	1	2	3	4	5	6	0,2	1
Финансовая стабильность	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Уровень технологии	1	2	3	4	5	6	0,15	0,75
Степень использования ресурсов	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Стадия жизненного цикла отрасли	1	2	3	4	5	6	0,15	0,45
Государственная поддержка	1	2	3	4	5	6	0,1	0,4
Привлекательность отрасли								4,6

Стабильность среды деятельности для АО «Птицефабрика «Роскар»» оценена в 3,65 балла и производилась по критериям: технологические изменения, инфляция, изменчивость спроса, диапазон цен конкурирующих продуктов, препятствия для доступа на рынок, давление конкурентов и ценовая эластичность спроса (табл. 28).

**Расчет взвешенной оценки критериев стабильности среды
методом SPACE-анализа для АО «Птицефабрика «Роскар»»**

Критерий	Оценка, баллы						Вес	Взвешенная оценка, баллы
	1,2	2	3	4	5	6		
Технологические изменения	1,2	2	3	4	5	6	0,3	1,2
Темп инфляции	0,6	2	3	4	5	6	0,15	0,6
Изменчивость спроса	0,15	2	3	4	5	6	0,05	0,15
Диапазон цен конкурирующих продуктов	0,2	2	3	4	5	6	0,1	0,2
Препятствия для доступа на рынок	0,8	2	3	4	5	6	0,2	0,8
Давление конкурентов	0,2	2	3	4	5	6	0,1	0,2
Ценовая эластичность спроса	0,5	2	3	4	5	6	0,1	0,5
Стабильность среды								3,65

Таким образом, результаты взвешенных оценок четырех групп критериев SPACE-анализа на примере АО «Птицефабрика «Роскар»» приведены в табл. 29.

**Результаты взвешенных оценок критериев SPACE-анализа
для АО «Птицефабрика «Роскар»»**

№ п/п	Критерий	Взвешенная оценка, баллы
1	Финансовая стабильность (ФС)	3,2
2	Конкурентоспособность предприятия (КП)	4,3
3	Привлекательность отрасли (ПГ)	4,6
4	Стабильность среды (СС)	3,65

Следующим этапом SPACE-анализа является отображение результатов взвешенных оценок критериев в системе координат XOY .

В системе координат XOY каждая половина осей X и Y отображает соответствующую группу критериев. Чтобы определить вектор рекомендуемой стратегии, нужно найти координаты точки $P (X; Y)$ по формулам:

$$X = ПГ - КП = 4,6 - 4,3 = 0,3; Y = ФС - СС = 3,2 - 3,65 = -0,45.$$

Вектор рекомендуемой стратегии (рис. 18) методом SPACE-анализа построен по двум точкам: $O (0;0)$ и $P (0,13; -0,45)$.

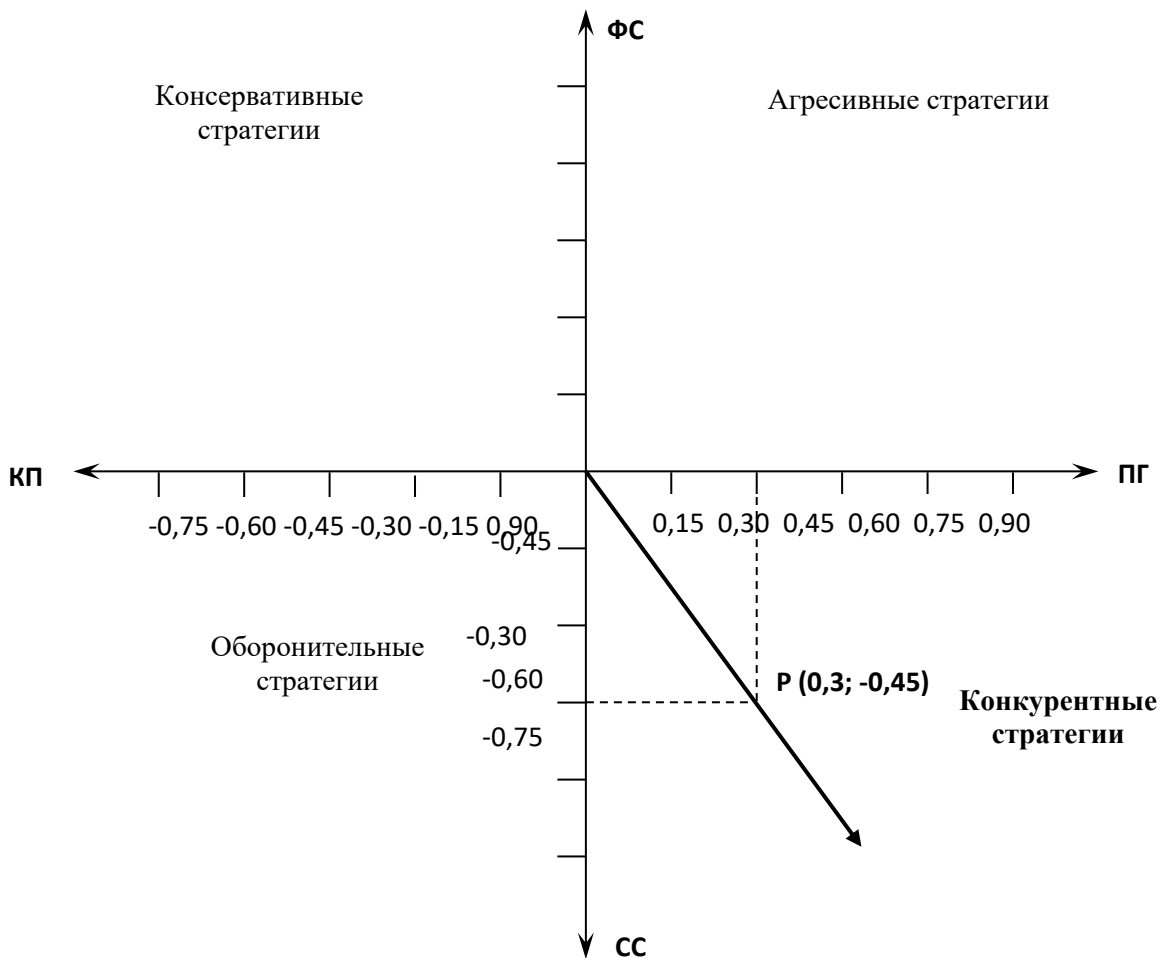


Рис. 18. Построение вектора рекомендуемой стратегии методом SPACE-анализа для АО «Птицефабрика «Роскар»»

На рисунке видно, что рекомендуемой стратегией АО «Птицефабрика «Роскар»» является стратегия конкуренции. Эта позиция характерна для заманчивых рынков в стабильной среде.

Исследуемая компания – АО «Птицефабрика «Роскар»» – имеет несомненное конкурентное преимущество и основные усилия руководства должны быть направлены на ее сохранение с использованием имеющегося финансового потенциала. Финансовое состояние предприятия может быть идентифицировано как удовлетворительное. Конкурентная стратегия предприятия – это поведение разведчика, стремление исследовать больше альтернатив, нежесткий децентрализованный контроль, иногда не полное раскрытие потенциала.

Для АО «Птицефабрика «Роскар»», согласно методике SPACE-анализа, могут быть рекомендованы следующие уточняющие стратегии:

1) защита имеющихся конкурентных позиций для удержания конкурентоспособности предприятия на достигнутом уровне;

2) финансирование тех направлений деятельности, которые обеспечат стабильную рыночную долю предприятия.

Таким образом, основные ресурсы исследуемого предприятия и усилия руководства должны быть направлены на защиту конкурентных позиций и удержание занятой рыночной ниши. Поскольку рыночная доля является основным внешним критерием конкурентоспособности предприятия, то в условиях напряженной конкурентной ситуации и ожесточенной конкуренции между АО «Птицефабрика «Роскар»» и ее прямыми конкурентами именно положительная динамика доли рынка будет результатом правильно принятых управленческих решений и стратегий.

3. В ходе проведенного анализа были выделены следующие проблемы:

– рост цен на продукцию птицеводства из-за увеличения стоимости кормов;

– сокращение поставок импортного оборудования и материалов из-за закрытия границ и санкций, высокая себестоимость продукции, довольно низкая рентабельность.

4. Решение выделенной проблематики.

Мероприятие № 1. Собственное производство гидропонного корма для птиц. Корм, выращенный при помощи гидропонных установок, получают путем проращивания семян в емкостях с раствором, он характеризуется очень высокой производительностью. С 1 килограмма зерна можно получить до 7 килограммов зеленой питательной массы. При этом килограмм живого корма обойдется дешевле килограмма комбикорма или зерна.

Главными особенностями данного способа являются возможность производить корм в любое время года, без привязанности к географическому положению, также возможность производить такое же количество корма, которое получают на одном гектаре земли, можно получить гидропонным методом на меньшей площади при меньших затратах.

Высокая производительность комплекса позволит во много раз сократить затраты на покупку кормов, которые в несколько раз дороже зеленого корма. За 1 килограмм ГЗК производители просят до 3–4 российских рублей, в то время как килограмм комбикорма стоит 15–18 рублей.

Например, если брать в расчет качественные орошаемые земли, то с одного гектара можно получить до 10000 кормовых единиц. На культурных зеленых лугах данная величина достигает максимум 6000 кормовых единиц, а если брать в расчет обычные луга свободного выпаса, то урожайность там достигает максимум 1000 кормовых единиц (рис. 19).

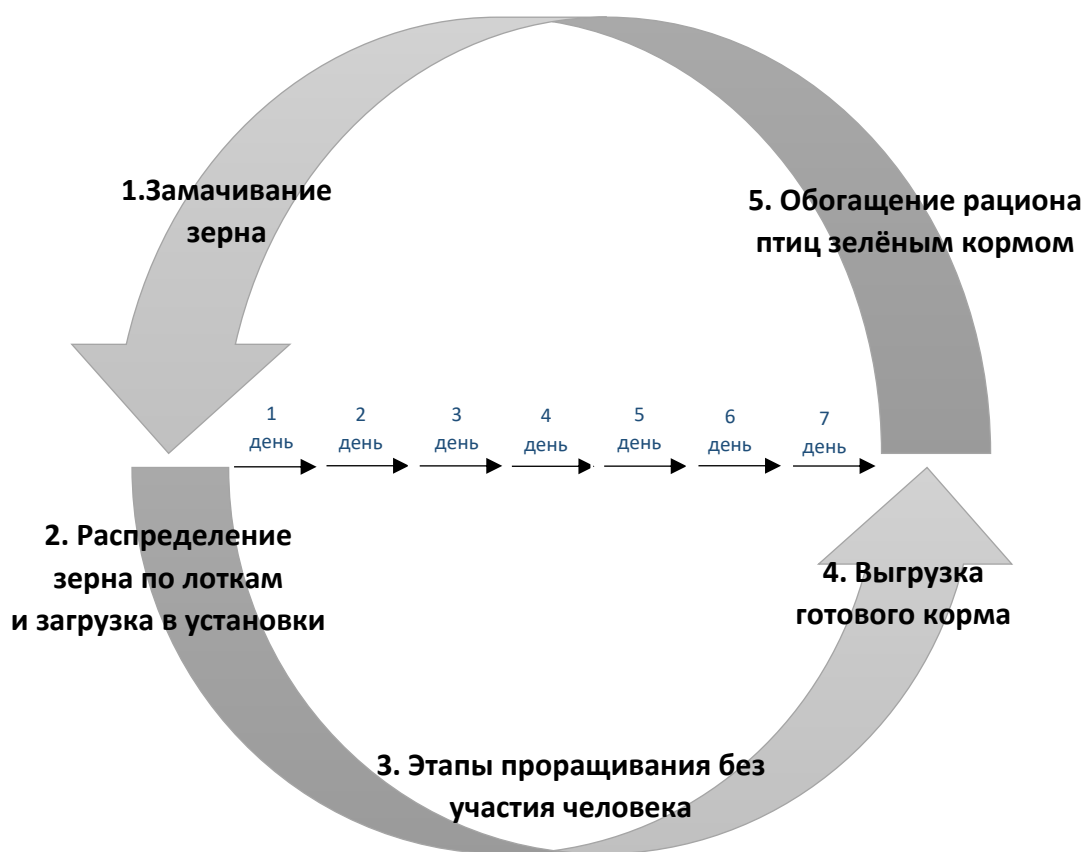


Рис. 19. Производственный процесс по созданию гидропонного корма

1 кг зерна дает за 6–8 суток 6–11 кг зеленого корма (ростки, зерно, корни), с 1 м² получают 25–28 кг зеленой массы зерновых или около 50 кг зеленой массы кукурузы, 1 кг зерна усваивается пищеварительной системой животного на 40%, а выращенная из того же 1 кг сочная масса – на 95%, что положительно сказывается на здоровье птиц, профилактике заболеваний, укреплении иммунитета, использование зелёных кормов как основного компонента рациона снижает его себестоимость на 10–30%.

Условимся, что производиться будет таким образом 20% требуемого количества корма (табл. 30).

Таблица 30

Экономические результаты

Перечень затрат	Сумма затрат
Мобильная многоярусная гидропонная установка	1 000 000 руб./ шт.
Затраты на приобретение оборудования	105 000 000 руб.
Затраты на электроэнергию	4 503 187,5 руб. в год
Затраты на рабочую силу	44 100 000 руб. в год.
Затраты на сырье для производства	78,875 млн руб. в год

В настоящее время на 20% корма затрачивается 800 млн рублей.

Оптимизация затрат составит 78,875 млн рублей в год, в процентном соотношении снизятся на 10%.

Срок окупаемости равен = Инвестиционный капитал / Сумма оптимизации затрат × 12 месяцев = 122 млн руб. / 78,875 млн руб. × 12 месяцев = 1,55 года.

Срок окупаемости – 1,55 года.

Мероприятие № 2. Расширение мощностей и открытие новых птицефабрик в Сибири и на Дальнем Востоке, что позволит увеличить рыночную долю и открыть новые возможности для экспорта в страны Азии. Первостепенно необходимо изучить рынок мяса птицы в КНР, для этого проведем анализ структуры импорта мяса по основным категориям и выделим основной потребительский сегмент.

Каналами сбыта рассматривают сети гипермаркетов и супермаркетов. В ходе анализа было выявлено, что 33% продажи мяса птицы производятся в сетях гипермаркетов и супермаркетов (рис. 20–22).

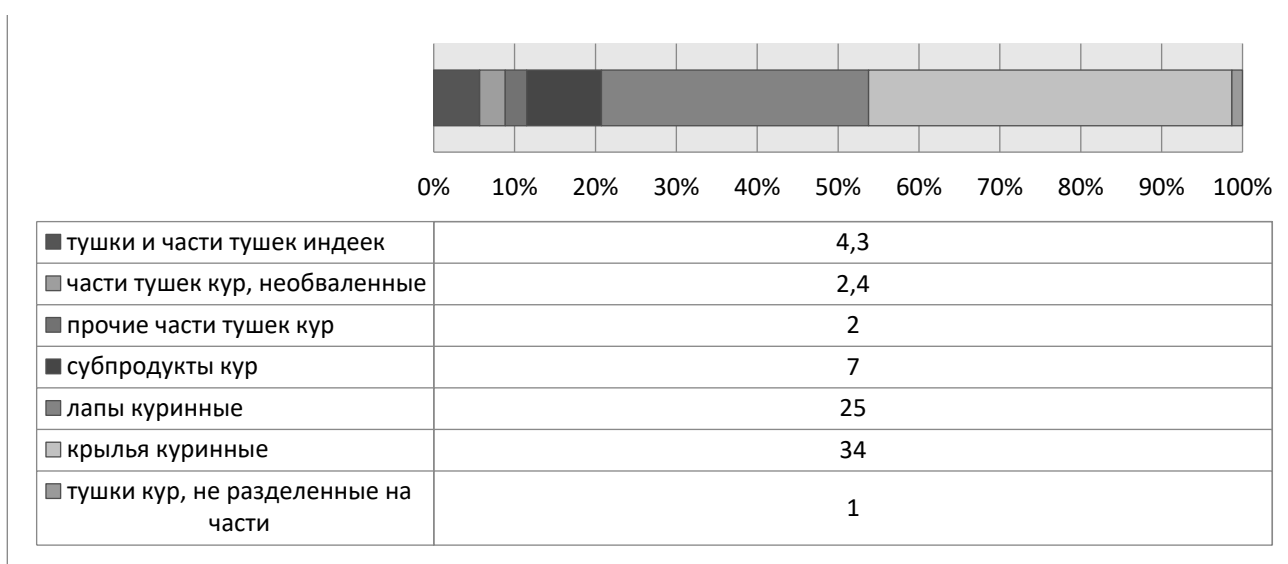


Рис. 20. Структура импорта мяса птицы по основным категориям в натуральном выражении, 2021 г., %

Также стоит рассматривать такие каналы сбыта, как HoReCa, открытые продуктовые рынки, продажи через Интернет, оптовые предприятия.

Таким образом, проведя анализ рынка мяса птицы КНР, можно сделать вывод о целесообразности открытия птицефабрики, которая в основной мере будет нацелена на экспорт КНР и внутренний рынок России.

В общем виде схема представляет собой следующее:

1) производитель – собственный транспорт – логистический центр федеральных/местных продуктовых сетей – продуктовый магазин – население Российской Федерации. Срок доставки 1–2 дня;

2) производитель – перевозчик – склад готовой продукции китайский ритейлеров – население Китая. Срок доставки 3–4 дня.

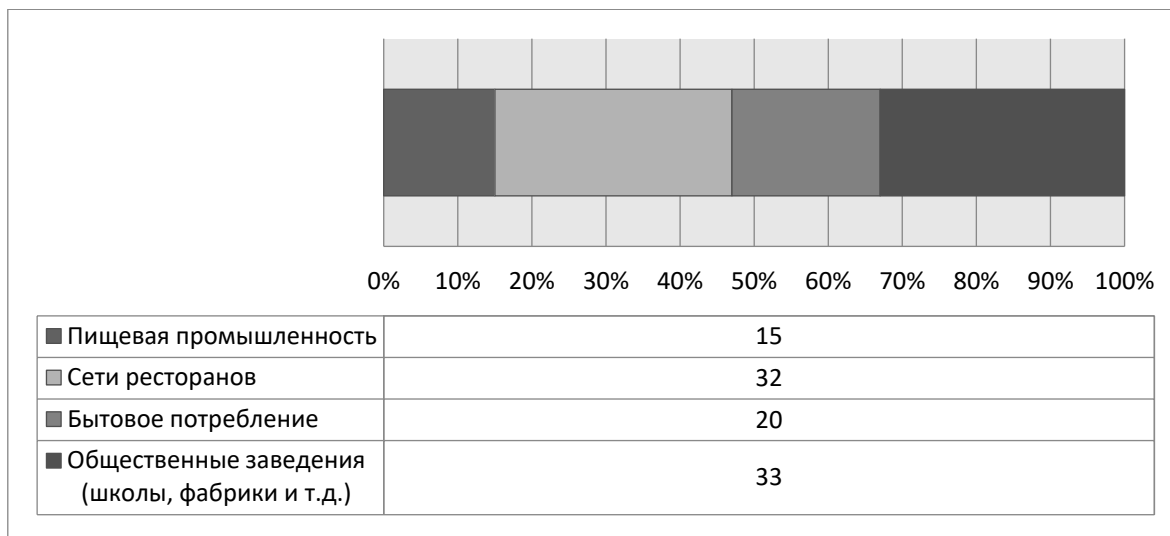


Рис. 21. Мясо белоперых кур: основные потребительские сегменты, %

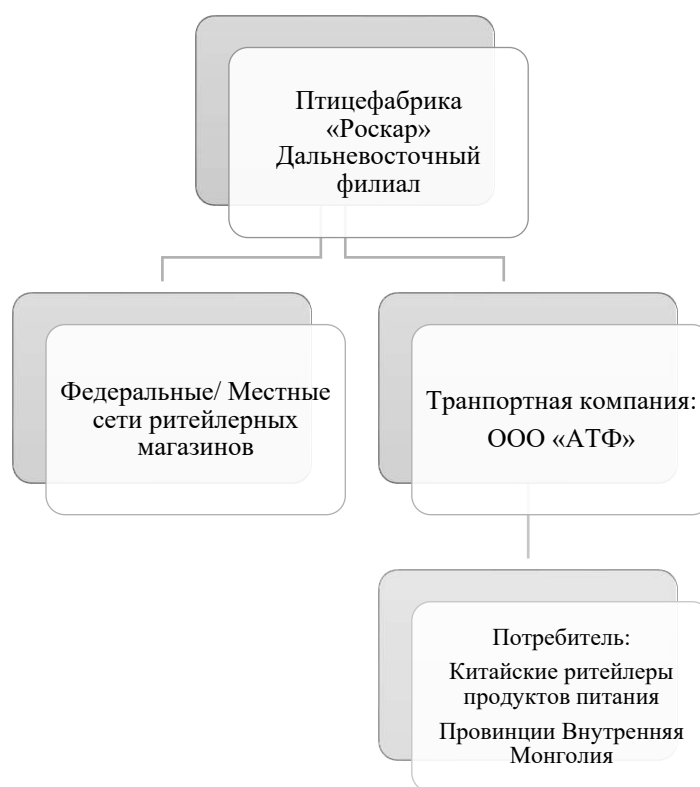


Рис. 22. Логистическая цепочка поставок птицефабрики АО «Птицефабрика “Роскар”»

Экономическая целесообразность внедрения проектов. Расходы за период (2 месяца):

– необходимо купить 150 000 птенцов мясной породы «Корниш», «Брама», «Кохинхин» или др. по цене 250 руб./шт., – 37,5 млн руб.;

– в среднем бройлеры съедают около 80 г зернового корма в день, плюс 40 г растительного. За два месяца расходуется около 7,3 кг комби-корма по цене 27 тыс. руб/т, т. е. на всех бройлеров необходимо 2 550 т корма на 64 млн;

– ФОТ на 80 человек составляет 6,5 млн руб.;

– коммунальные расходы составят 1 млн руб.;

– прочие затраты – 2 млн руб.

Итого: 76 млн руб.

Логистические затраты при передаче на аутсорсинг составят 2 млн руб.

Таможенные пошлины на замороженное мясо птицы из Российской Федерации (как и их других стран) составляют 0%, поэтому расходы отсутствуют.

– ежемесячные затраты (за период в 2 месяца): 78 млн руб.;

– ежемесячная выручка (за период 2 месяца): 90,7 млн руб.;

– итого ежемесячная прибыль (за период 2 месяца): 16 млн руб.

– прибыль в первый год с учетом, что 7 месяцев строится птицефабрика = 48 млн руб.;

– со второго года прибыль будет составлять 96 млн руб. в год.

Срок окупаемости = $150 - (40 + 96 + 14) = 26$ месяцев = 2,17 года.

АО «Птицефабрика “Роскар”» – динамично развивающаяся компания с современным оборудованием, позволяющим производить очень высококачественные продукты, полезные для здоровья в соответствии с лучшими из мировых стандартов. На основании выделенной проблематики мы выявили и проанализировали экономическую эффективность основных направлений рекомендаций предприятия.

Расширение мощностей и открытие новых птицефабрик в Сибири и Дальнем Востоке позволит увеличить рыночную долю и открыть новые возможности для экспорта в страны Азии;

– экспорт яиц в Китай;

– диверсификация деятельности компании, открытие новых направлений производства;

– собственное производство гидропонного корма для птиц.

Главными особенностями данного способа являются возможность производить корм в любое время года, без привязанности к географическому положению.

Вариант решения № 2.

1. Модель корпоративного управления (рис. 23).

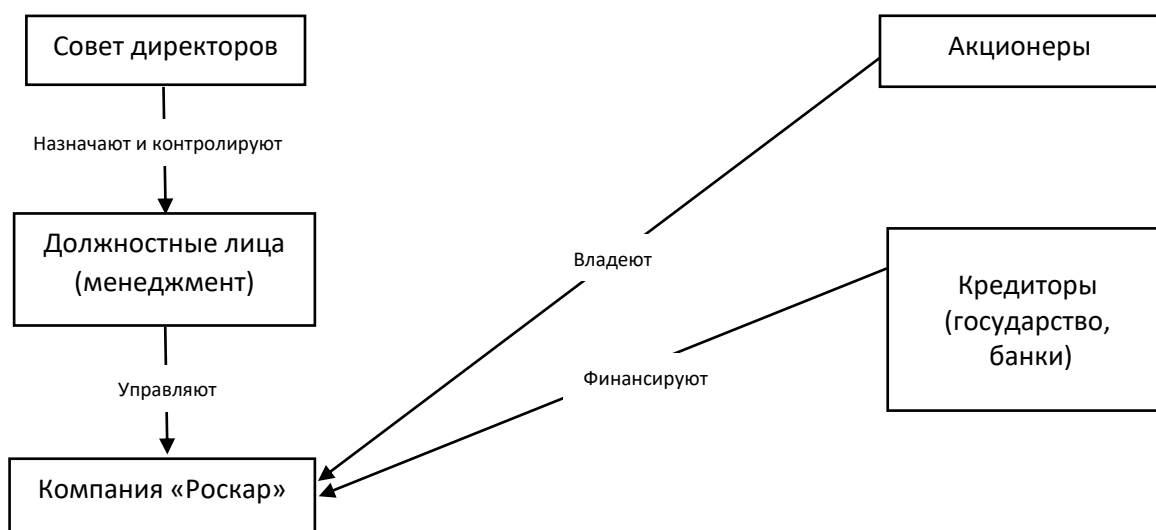


Рис. 23. Модель корпоративного управления

2. Конкурентный анализ.

Для проведения конкурентного анализа проводится сравнение АО «Птицефабрика «Роскар»» и двух его конкурентов: АО «Синявинская» и АО «Оредж» по следующим параметрам (табл. 31).

Таблица 31

Сравнительный анализ цен на птицефабриках

Критерий оценки	АО «Птицефабрика «Роскар»»	АО «Синявинская»	АО «Оредеж»
Столовое яйцо	105,90 руб./10 шт.	115 руб./10 шт.	105 руб./10 шт.
Мясо птицы	119 руб./ кг	110 руб./кг	108 руб./кг

АО «Птицефабрика «Роскар»» выпускает продукцию в средне-ценовом сегменте (middle-priced). Уровень цен товаров средне-ценового сегмента находится на уровне средней цены по рынку. В таком сегменте уже можно увидеть товары, обладающие дополнительным функционалом и свойствами, в интересной упаковке, с интересными вкусами, видами и т.д. Данный сегмент обычно имеет самый высокий уровень дифференциации продуктов. Потребитель ожидает от продукта средне-ценового сегмента точного выполнения заявленных обещаний.

Стратегический анализ.

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Развитие товара
	Новый рынок	Развитие рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 24. Матрица Ансоффа АО «Птицефабрика «Роскар»»

1. Стратегия проникновения на рынок. Существующий рынок – рынок куриных яиц, существующий продукт – куриные яйца столовые. Для реализации данной стратегии компании АО «Птицефабрика «Роскар»» (рис. 24) нужно увеличить объемы продаж столовых яиц и открыть новые возможности использования продукта потребителям.

2. Стратегия развития рынка или стратегия расширения. Существующий рынок – рынок куриных яиц, новый продукт – новые торговые марки «Экстра», «Активита», «Ярково», «Халяль» и др. Для реализации данной стратегии компания АО «Птицефабрика «Роскар»» создала новые торговые марки куриных яиц, тем самым она охватила разные сегменты потребителей и расширила свой сбыт.

3. Стратегия развития товара. Существующий рынок – рынок куриных яиц, новый продукт – жидкие и сухие продукты переработки яиц. Реализация данной стратегии выражается в том, что АО «Птицефабрика «Роскар»» является крупнейшим производителем незаменимых в пищевой промышленности продуктов яичной переработки – белка, желтка и меланжа.

4. Стратегия диверсификации. Новый рынок – сельскохозяйственный рынок, новый продукт – удобрение, сено и сенаж. Компания реализует данную стратегию, выходя на сельскохозяйственный рынок с новыми продуктами, такими как сено, сенаж и удобрения.

Матрица БКГ. Яйца – «Дойная корова» – направление бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товар является основным генератором прибыли и денежных средств.

Сено, удобрения – «Вопросительные знаки» или «Трудные дети» – направление бизнеса компании, которое представлено в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими сло-

вами, занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке (рис. 25).

Темп роста	Высокий Более 10%	?	★
	Низкий менее 10%		
		Низкая Меньше 1	Высокая Больше 1
Относительная доля рынка			

Рис. 25. Матрица БКГ АО «Птицефабрика «Роскар»»

Жидкие и сухие ППЯ – «Собаки» – направление бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа.

Мясо на границе «Дойных коров» и «Звезд» – направление бизнеса компании, которое является лидером в своей быстро растущей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит, не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции. На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, научные разработки, денежные средства). Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании (табл. 32, рис. 26).

Таблица 32

Показатели для построения графика Spase-анализа

Показатель	Составляющие
<i>Внутренние факторы</i>	
Конкурентные преимущества	Доля рынка (4); Качество продукции и/или услуг (5); Лояльность покупателей (3); Жизненный цикл продукта (3); Вертикальная интеграция (4); Степень развития технологий (5); Ноу-хау (4); <i>Среднее значение 4</i>

Показатель	Составляющие
Финансовая прочность	ROA (4); Leverage (3); Ликвидность (5); Кэш-флоу (5); Риски (2); <i>Среднее значение 3,8</i>
<i>Внешние факторы</i>	
Стабильность внешней среды	Темпы инфляции (5); Барьеры на входе (5); Изменчивость спроса (1); Диапазон цен (2); Ценовая эластичность (4); Конкуренция (4); <i>Среднее значение 3,5</i>
Привлекательность рынка	Потенциалы роста и прибыли (3); Степень использования ресурсов (3); Налогообложение (2); Производительность (5); <i>Среднее значение 3,25</i>

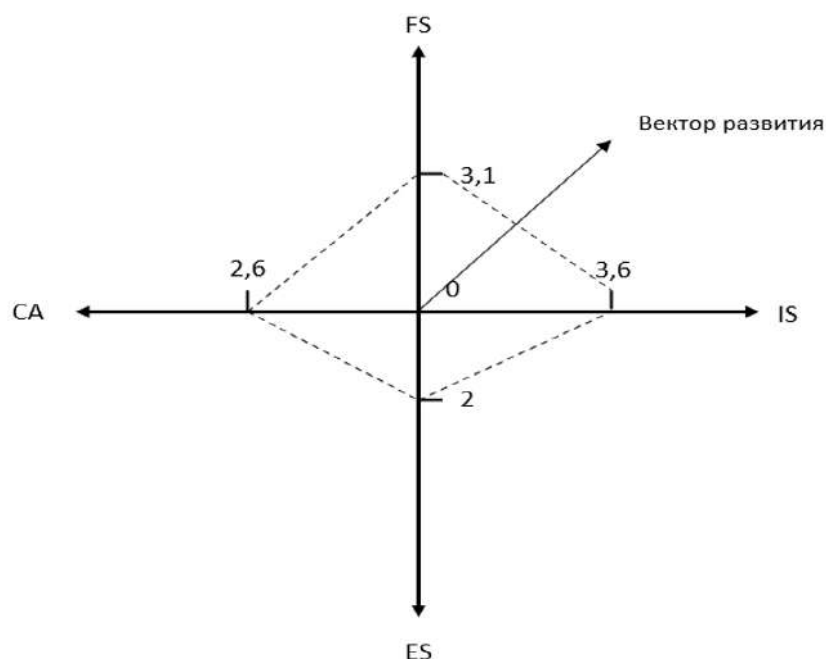


Рис. 26. График Spase-анализа

Вывод: в результате построения матрицы по Spase-методу мы пришли к выводу, что компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Данное состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта, поэтому действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки.

3. В ходе проведенного анализа были выделены следующие проблемы:

– география размещения производств и продаж. Уровень самообеспечения товарным яйцом в Ленинградской области – более 400%, это зна-

чит, что рынок высококонкурентный и уже не такой перспективный. В то время как в некоторых регионах уровень самообеспечения товарным яйцом не достиг 100%. Возникает вопрос, где эффективнее и выгоднее размещать производства и какие каналы продаж развивать;

– повышение себестоимости продукции при уже имеющемся высоком уровне цен.

4. Решение выделенной проблематики.

Мероприятие № 1. Внедрение инновационной конвейерной системы.

Рассмотрим виды инновационных технологий, которые могут быть применены на АО «Птицефабрике «Роскар»». Это конвейер «Anaconda»; интегрированная система центрального яйцесбора и конвейера «Anaconda-Lift»; транспортная лента «Vencobel».

Запатентованная конструкция конвейера «Anaconda» позволяет транспортировать яйца к сортировочному пункту на значительные расстояния с учетом поворотов, подъемов и спусков, исключая раскачивание, столкновение или загрязнение яиц.

«Anaconda» оснащена системой безопасности: специальное электронное устройство непрерывно контролирует состояние конвейера и останавливает его в случае обнаружения неполадок в работе. В ленте установлены электронные счетчики яиц, которые позволяют осуществлять подсчет их количества на каждой ленте сбора, общее количество с яруса и со всего корпуса в целом. Данные сохраняются в электронной памяти в течение длительного времени. Специальные щетки с механическим приводом обеспечивают эффективную очистку лент транспортировки яиц, что предупреждает их загрязнение.

Скорость движения транспортных лент может регулироваться, что удобно в эксплуатации. Система сбора яиц полностью отвечает современным требованиям, рассчитана на большие объемы производства. Полотно конвейера изготовлено из прочных высококачественных материалов, что гарантирует высокую надежность и долгий срок эксплуатации.

Интегрированная система центрального яйцесбора и конвейера «Anaconda-Lift» посредством лифтовой системы осуществляет центральный яйцесбор, собирает яйца и передает на главный конвейер с каждого яруса. Конструкция «Anaconda-Lift» подходит для любого типа клеток.

В транспортной ленте «Vencobelt» яйца бережно перемещаются с различных рядов птичника к центральному пункту сбора. Данная лента поставляется с шириной 40 и 55 см с обеспечением производительности до 45000 яиц в час.

Стоимость оборудования «Anaconda» с установкой составляет 22,8 млн руб.

Таблица 33

Расчет экономии по фактическим и прогнозным значениям

Год	Количество, тыс. шт.	План/факт		Анаconda		Себе- стой- мость	Цена	Приб. 1 яйцо	Уменьш. насечки, тыс.руб.	Уменьш. боя, руб.
		насечка	бой	насечка	бой					
2023	1 370 000	27 400	54 800	6 850	13 700	4	8	4	82,2	164 400
2024	1 479 600	29 592	59 184	7 398	14 796	4,5	8,3	4,2	93,2	186 430
2025	1 600 000	32 000	64 000	8 000	16 000	4,6	9	4,4	105,6	211 200
2026	1 728 000	34 560	69 120	8 640	17 280	5	9,4	4,4	114,1	228 096
2027	1 866 240	37 325	74 650	9 331	18 662	5,1	9,7	4,6	128,7	257 541

Далее найдем экономию на уменьшении бракованного яйца: насечек и боя. При ручном сборе яйца насечка составляет в среднем 2% от общего количества собранного яйца, а бой – 4% также от общего количества. При установке «Anasconda» процент насечки сократится до 0,5, а процент боя – до одного (табл. 33).

Из табл. 34 видно, что при установке транспортерной ленты будет улучшаться качество собранного яйца, тем самым будет получено больше прибыли.

Таблица 34

Расчет общих затрат на внедрение инновационной технологии

Перечень затрат	Сумма затрат, руб.
Стоимость оборудования с монтажом	22 877 608
Электроэнергия	503445
Зарплата механикам	760240
Ремонт мелкий	63353
Зарплата сортировщицам	2850901
Итого	27 055 547

Из таблицы видно, что затраты по основным статьям расходов на инновационные технологии птицефабрики АО «Птицефабрика «Роскар»» составят 27 055 547 руб., где наибольший удельный вес приходится на капитальные вложения.

Таблица 35

Сумма затрат, полученные от экономии всех ресурсов за 2024 г.

Перечень затрат	Сумма затрат, руб.
Заработная плата сотрудников (которые переквалифицируются на другой вид деятельности)	8 265 793
Насечка яйца	93 215
Бой яйца	186 430
Итого	8 545 438

Из табл. 35 видно, что ежегодная экономия от внедрения инновационной технологии составит 8 545 438 млн рублей.

Далее рассчитаем срок окупаемости инновационной технологии:

Срок окупаемости = $27\,055\,547 / 8\,545\,438 = 3$ года 1 месяц.

Мероприятие № 2. Внедрение обучения персонала с применением VR-технологий. На сегодняшний день обучение и развитие персонала является одной из ключевых задач, стоящих перед компаниями. Применение

традиционных методов остается также эффективным, но имеет свои недостатки в силу развития прогресса и технологий. Одним из ключевых и перспективных направлений является внедрение VR-технологий.

Во время процесса обучения сотрудник обучается технологиям производств всех этапов, получает и совершенствует свои навыки в использовании современного оборудования. Это позволяет обучать сотрудников сразу на теории и на практике, так как во время практических действий рассказывается о правильности выполнения действий. Также такой тип обучения помогает лучше вовлечь сотрудника в учебный процесс и более глубоко объяснить специфику работы. Виртуальная реальность буквально погружает пользователя в рабочую атмосферу.

Мы будем использовать оборудование HTC Vive, дополнительные трекеры Vive Tracker и перчатки Noitom Hi5 VR Glove. Все программы пишутся на Unity Engine. Обучение будет производиться в специально отведенном для этого помещении с большим свободным пространством.

Виртуальное обучение позволяет сократить расходы на обучение персонала, так как классический процесс обучения включает в себя затраты на логистику, оборудование, расходные материалы и время более опытных сотрудников, постоянно обучающих новичков. Для компаний с большим количеством сотрудников это огромная статья расходов.

Один разработанный VR-тренинг можно использовать для обучения сотрудников на протяжении нескольких лет, поэтому затраты на проект быстро окупаются. В то же время уходят издержки на зарплату менеджера, который ранее занимался обучением персонала.

Расчеты общих затрат на внедрение инновационной технологии приведены в табл. 36.

Таблица 36

Затраты на внедрение, руб.

Наименование операции	Стоимость, руб.
Стоимость VR-очков (30 шт.)	1 482 000
Разработка программы VR	400 000
Зарплата IT-специалисту	300 000
Обслуживание VR-очков	30 000
Итого	2 212 000

Таким образом, инновационная система обучения позволит ускорить процесс обучения сотрудников, сократит временные издержки на процесс обучения персонала, а также увеличит производительность за счет предварительно отработанных действий.

Заключение. Подводя итог, можно сделать вывод, что компания АО «Птицефабрика «Роскар»» является сильным игроком в отрасли птицеводства, но несмотря на это в компании имеются как преимущества, так и недостатки. В результате исследовательской и аналитической работы нами были выявлены определенные недостатки по такому направлению, как география размещения и продаж, что свидетельствует о необходимости компании выходить на новые рынки сбыта продукции.

Проанализировав инновационную составляющую АО «Роскар», нами были предложены такие инновационные проекты, как внедрение новой конвейерной системы «Anaconda» и обучение персонала предприятия с помощью VR-технологий, которые при внедрении поспособствовали развитию компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дорошенко Н.Н., Краюхин Г.А., Старинский В.Н. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры: учебник. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. 135 с.
2. Трейман М.Г. Технологии корпоративного управления: учебное пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Г. Бездудной. СПб.: Изд-во: СПбГЭУ, 2021. 85 с.
3. Лазутина М.М. Финансовый менеджмент: решение задач: учебно-методическое пособие для студентов экон. спец. вузов. Волгоград, 2003. 56 с.
4. Основы корпоративного управления: учебное пособие / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец [и др.]. Ставрополь: СтГАУ, 2017. 120 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484942> (дата обращения: 24.02.2023)
5. Введение в управленческий и производственный учет: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили; предисл. проф. П.С. Безруких. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 783 с.
6. Бизнес-разведка: Организационная структура холдинга «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online-edu.ra-pera.ru/mod/assign/view.php?id=24055&ysclid=lgpnfl2qtk680756687> (дата обращения: 14.12.2022)
7. Конопелько А.А. Метод проектов в современном образовании // ИСОМ. 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-proektov-v-sovremennom-obrazovanii> (дата обращения: 15.03.2023).
8. Business Case Studies: Coca-Cola Business Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/coca-cola-business-strategy/> (дата обращения: 02.01.2023)
9. Business Case Studies: Disney Pixar Merger Case Study [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/disney-pixar-merger-case-study/> (дата обращения: 02.01.2023)
10. Business Case Studies: Ikea Transnational Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/ikea-transnational-strategy/> (дата обращения: 02.01.2023)
11. Business Case Studies: Entering the European market for cutlery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbi.eu/market-information/home-decoration-home-textiles/cutlery/market-entry#through->

what-channels-can-you-get-cutlery-on-the-european-market (дата обращения: 14.12.2022)

12. Business Case Studies: Google Organisational Culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/google-organisational-culture/> (дата обращения: 14.12.2022)

13. Business Case Studies: Nivea Market Segmentation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/nivea-market-segmentation/> (дата обращения: 14.12.2022)

14. Business Case Studies: Zara Franchise Model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/zara-franchise-model/> (дата обращения: 14.12.2022)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Трейман Марина Геннадьевна – доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Сфера научных интересов: все области управления, устойчивое и региональное развитие, экологический менеджмент и корпоративное управление в разных формах.

Игнатова Дарья Юрьевна – ассистент кафедры менеджмента и инноваций ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Сфера научных интересов: управление ресурсами, общий менеджмент, корпоративное управление.

Родионов Александр Павлович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Сфера научных интересов: основы менеджмента, экономика недвижимости, управление в сфере устойчивого развития.

Учебное издание

ТРЕЙМАН Марина Геннадьевна
ИГНАТОВА Дарья Юрьевна
РОДИОНОВ Александр Павлович

ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практикум

Редактор *П.А. Тимачева*
Верстка *Л.А. Солдатовой*

Подписано в печать 20.06.23. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 6,75. Тираж 500 экз. Заказ 475.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ