

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

# Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

И. П. Сулова, А. В. Говорова, М. А. Серпухова,  
Д. И. Чашкина, А. А. Шпакова, О. А. Золотина,  
А. Г. Миракян



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М. В. Ломоносова  
Экономический факультет



И. П. Сулова, А. В. Говорова,  
М. А. Серпухова, Д. И. Чашкина, А. А. Шпакова,  
О. А. Золотина, А. Г. Миракян

**Сборник кейсов  
и практических заданий  
по управленческим дисциплинам**

Учебно-методическое пособие  
для студентов  
направления «Менеджмент»

Москва  
2024

УДК 005  
ББК 65.29  
С 90

**Сулова И. П., Говорова А. В., Серпухова М. А., Чашкина Д. И., Шпакова А. А., Золотина О. А., Миракян А. Г.**

**С 90      Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для студентов направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. — 80 с.**

**ISBN 978-5-907690-41-7**

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров учебно-научной лаборатории экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Проект МАХ», таких как Ингосстрах, АВ InBev Efes, Nikoliers, «Норбит», «Эверест», Unilever Rus, SBS Consulting.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования преподавателями и студентами управленческих дисциплин в образовательных учреждениях и является продолжением учебно-методических пособий учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», выпущенных в 2020—2023 гг.

УДК 005  
ББК 65.29

**ISBN 978-5-907690-41-7**

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

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	5
<b>Серия кейсов от компаний</b> .....	6
<b>Ингосстрах</b> .....	7
Информация о компании .....	7
Карьерные возможности .....	7
Кейс «Продвижение экосистемы Инго» .....	8
Дополнительные материалы .....	10
<b>AB InBev Efes</b> .....	17
Информация о компании .....	17
Карьерные возможности .....	18
Кейс «Ментальное благополучие сотрудников как часть wellbeing-стратегии компании AB InBev Efes» .....	18
<b>Nikoliers</b> .....	20
Информация о компании .....	20
Карьерные возможности .....	21
Кейс «Новые возможности» .....	22
<b>«Норбит»</b> .....	24
Информация о компании .....	24
Карьерные возможности .....	25
Кейс «Продвижение ценностей» .....	25
Проблематика кейса .....	26
Дополнительная информация .....	27
Дополнительные материалы (рис. 5—10) .....	28
<b>«Эверест»</b> .....	31
Информация о компании .....	31
Карьерные возможности .....	32
Кейс «Создание трансмедийного шоу» .....	32
Кейс «Эверест эксперт» .....	36

---

Unilever Rus .....	37
Информация о компании .....	37
Карьерные возможности .....	38
Кейс «Развитие бренда работодателя» .....	38
Дополнительная информация и условия .....	39
SBS Consulting .....	40
Информация о компании .....	40
Карьерные возможности.....	41
Кейс «Открытие таксопарка» .....	43
Кейс «Развитие бренда работодателя и разработка системы по планированию и привлечению персонала» .....	45
Дополнительные материалы (рис. 24—27) .....	47
Кейс «Водоканалы» .....	48
Дополнительные материалы (рис. 34—37) .....	54
Кейс «Разработка CVP для ретейлера» .....	55
<b>Серия учебных кейсов .....</b>	<b>59</b>
Кейс «Муки выбора» .....	60
Clubhouse: новые сценарии для развития .....	62
Кейс «Супермаркетинговая стратегия» .....	66
Дополнительные материалы .....	67
Кейс «Cinemood: умный кинотеатр в кармане» .....	73

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые преподаватели!

Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управленческим дисциплинам, которое содержит специально подготовленную серию практических ситуаций и методических рекомендаций. Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями — партнерами учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: Ингосстрах, AB InBev Efes, Nikoliers, «Норбит», «Эверест», Unilever Rus, SBS Consulting.

*Коллектив авторов благодарит партнеров за предоставленные материалы и многолетнюю поддержку учебно-методического пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам»!*

В 2020 г. вышел первый выпуск сборника, подготовленный совместно с компаниями-партнерами, которые поделились свежими примерами из своей практики, а также включающий заметку по работе с кейсами. В 2021 г. возникли новые проблемы, связанные с дистанционным обучением и использованием кейс-метода в онлайн, — этим проблемам был посвящен второй выпуск сборника. Вышедший в 2022 г. сборник включал в себя три серии кейсов: учебные кейсы — разработанные сотрудниками экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова специально для данного сборника; партнерские кейсы, предоставленные для данного сборника компаниями — партнерами факультета; студенческие кейсы — небольшие ситуационные задания для обсуждения и анализа, подготовленные студентами научно-практического семинара, проводимого учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова в 2021/22 учебном году. Пособие 2023 г. содержит две серии кейсов: учебные и партнерские.

Также учебно-научная лаборатория «Проект МАХ» проводит различные мероприятия, например в марте 2023 г. состоялось экспресс-интервью с рекрутерами (рис. 1).

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

*С любовью к своей работе, коллектив авторов*

## СЕРИЯ КЕЙСОВ ОТ КОМПАНИЙ



*Рис. 1. Мероприятие учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»  
«Экспресс-интервью с рекрутерами», март 2023 г.*

# ИНГОССТРАХ

## Информация о компании

Ингосстрах — крупнейшая страховая компания России с разветвленной региональной сетью, являющаяся одним из лидеров отечественного страхового рынка как по объему страховой премии и сумме выплаченного страхового возмещения, так и по основным балансовым показателям.



*Рис. 2.* Выступление сотрудника Ингосстраха перед студентами учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» в офисе компании, март 2023 г.

Ингосстрах предоставляет полный спектр страховых услуг, имеет лицензии на осуществление всех видов страхования, предусмотренных соответствующим законодательством РФ, а также на перестрахование.

В марте 2023 г. в офисе Ингосстраха прошла встреча студентов учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» с сотрудниками компании (рис. 2).

## Карьерные возможности

О стажировках и карьерных возможностях в Ингосстрахе >>>

## Кейс «Продвижение экосистемы Инго»



### Почему появилась задача продвижения экосистемы?

В Ингосстрахе был введен новый формат страхового продукта – подписка, и на ваших глазах происходит трансформация программы лояльности «Ингосстрах бонус» в экосистему Инго. Новый формат позволяет клиентам получать страховые продукты, а также дополнительные экосистемные предложения в сегментах «здоровье», «автомобиль» и «дом» с большими скидками и в эксклюзивном варианте. При этом платная подписка – это нововведение не только для Ингосстраха, но и для российской страховой отрасли в целом.

Молодежный сегмент уже часто пользуется платными подписками. В то же время сегодня он недостаточно охвачен страховыми продуктами. Для Ингосстраха молодежь – будущие клиенты, с которыми имеет смысл начать взаимодействие как можно раньше. Люди постарше, которые покупают страховки, не всегда пользуются подписками и могут не видеть смысла в экосистеме страховой компании.

В процессе обсуждения нам надо определить, какова наша целевая аудитория, чего клиентам не хватает в подписочных сервисах, как их вовлечь в подписку?

### Какой результат ожидается от команд?

Командам<sup>1</sup> предстоит:

Изучить экосистему Инго.

Проанализировать конкурентов.

Изучить потребности и проблемы целевой аудитории.

Предложить, как можно заинтересовать целевую аудиторию в использовании экосистемы, эффектно выделиться среди конкурентов на рынке и продвигать сервис подписок.

Красиво, лаконично и убедительно презентовать свое решение.

Работа над кейсом будет проводиться поэтапно в соответствии с новой философией управления проектами Agile по методу Scrum. Финальное решение необходимо разработать в ходе нескольких итераций с фиксированной продолжительностью (спринтов<sup>2</sup>). По окончании каждого спринта команде необходимо предоставить промежуточные результаты работы для анализа и обсуждения с преподавателем. Для систематизации и упрощения восприятия материала для каждого спринта разработаны артефакты — задания, которые необходимо сделать.

Разделение на спринты предполагает поэтапную оценку работы над кейсом. Преподавателю рекомендуется выделить некоторое количество баллов для оценки каждого спринта с учетом количества предлагаемых артефактов.

<sup>1</sup> Рекомендуется формировать команды по 4–5 человек.

<sup>2</sup> Преподавателю, использующему данный кейс, рекомендуется самостоятельно определить продолжительность спринта, исходя из календарно-тематического плана дисциплины, в рамках которой используется данный кейс.

## Спринт 1 (неделя 1)

Работа в рамках данного спринта предполагает знакомство с содержанием кейса, изучение предоставленных справочных материалов и обсуждение задания с преподавателем<sup>1</sup>.

## Спринт 2 (неделя 2)

В рамках второго спринта необходимо провести анализ контекста и успешных практик, изучить рынок экосистем и рынок страхования<sup>2</sup>:

**Артефакт 1.** Анализ программ лояльности и других инструментов маркетинга взаимоотношений страховых компаний на российском рынке (не менее трех компаний).

**Артефакт 2.** Сравнительный анализ банков и других компаний с существующей экосистемой и сервисом подписок (не менее пяти компаний).

## Спринт 3 (неделя 3)

В рамках третьего спринта командам необходимо изучить экосистему Инго:

**Артефакт 3.** Критический анализ сайта и идеи экосистемы Инго<sup>3</sup>.

**Артефакт 4.** Формулирование гипотез для решения проблем, которые были выявлены в ходе анализа.

## Спринт 4 (неделя 4)

Спринт предполагает проведение работы с аудиторией:

**Артефакт 5.** Описание целевой аудитории (одного из сегментов).

**Артефакт 6.** Проведение глубинных интервью (опросов) с представителями молодежного сегмента и подтверждение/опровержение выдвинутых ранее гипотез.

**Артефакт 7.** Список гипотез решений.

**Артефакт 8.** Описание и проработка выбранных гипотез решений.

---

<sup>1</sup> Для работы в рамках спринта 1 следует выделить одно лекционное занятие. В рамках данного занятия рекомендуется обозначить задачи спринта 2, чтобы у команд была возможность подготовиться к его выполнению на следующем занятии.

<sup>2</sup> На спринт 2 и дальнейшие спринты следует выделять по одному семинарскому занятию, перед которым у команд было не менее одной недели на сбор и обработку информации. К семинарским занятиям команды должны заполнить предложенные шаблоны артефактов. На семинарских занятиях преподавателю рекомендуется заслушать решения команд и дать развернутую обратную связь. В конце каждого занятия следует предоставить информацию о задании следующего спринта, чтобы у команд была возможность подготовиться к его выполнению.

<sup>3</sup> Ссылка на информационный ресурс для анализа: <https://ingo.ru/home>. Для того чтобы увидеть все предложения в рамках экосистемы Инго, командам необходимо зарегистрироваться в системе, оформить заявку на выпуск виртуальной карты (это бесплатно и ни к чему не обязывает) и в разделе «Подписка» оформить за 1 балл (у команд будет 500 приветственных баллов) подписку «Плюс». Незарегистрированным пользователям в разделе «Скидки и сертификаты» предоставляются не все предложения, также отличаются цены, если оформлена подписка.

## Спринт 5 (неделя 5)

Спринт является завершающим, в его рамках командам необходимо представить свои решения.

**Артефакт 9.** Финальная презентация, защита кейса.

---

## Дополнительные материалы

Презентация «Анализ подписок»: <https://disk.yandex.ru/i/SIVNsnJio7DbOQ>

Презентация «Анализ клиентов и карты Ингосстрах бонус»: <https://disk.yandex.ru/i/yiP9R896O7BuMw>

Презентация лекции «Программа лояльности»: <https://disk.yandex.ru/i/H8d5LFSAuWlv4g>

Рассмотрим артефакты 1–6 подробно.

**Артефакт 1.** Анализ программ лояльности и других инструментов маркетинга взаимоотношений страховых компаний на российском рынке.

1. Выберите не менее трех компаний для анализа<sup>1</sup>:
  - 2) Росгосстрах;
  - 3) «СберСтрахование»;
  - 4) «Газпром страхование»;
  - 5) «Согаз»;
  - 6) ВСК;
  - 7) «Альфа страхование»;
  - 8) «Тинькофф страхование»;
  - 9) «Согласие».
2. Подготовьте анализ выбранных компаний. Рассмотрите следующие пункты:
  - 1) краткое описание компании (или раздела страхования компании);
  - 2) информация о существующей программе лояльности, экосистеме и других способах удержания клиентов. Необходимо описать конкретные способы;
  - 3) сильные и слабые стороны;
  - 4) применяемые способы продвижения (реклама, сотрудничество с другими компаниями/агрегаторами и др.);
  - 5) восприятие программы лояльности/экосистемы и других способов удержания клиентов (личное восприятие команд – вызывает доверие или нет);

---

<sup>1</sup> Преподаватель и команды могут изменить данный перечень самостоятельно, если изменилась ситуация на рынке страховых компаний.

- 6) анализ интерфейса (визуальное оформление, удобство использования сайта);
  - 7) другие аспекты на усмотрение команд.
3. Подготовьте краткое резюме всей проделанной работы (табл. 1).

Таблица 1

### Резюме артефакта 1

Название компании	Ссылка на сайт	Полученные инсайты (какие ключевые мысли стоит взять на заметку)	Дополнительные комментарии

**Артефакт 2.** Сравнительный анализ банков и других компаний с существующей экосистемой и сервисом подписок.

1. Выберите не менее четырех компаний для анализа<sup>1</sup>:
  - 1) МТС;
  - 2) Сбер;
  - 3) Тинькофф банк;
  - 4) ВК;
  - 5) Яндекс;
  - 6) Ozon;
  - 7) ВТБ;
  - 8) Альфа-банк;
  - 9) «Огонь» (Газпром).
2. Проведите анализ выбранных компаний. Рассмотрите следующие пункты:
  - 1) краткое описание компании;
  - 2) информация о существующей экосистеме. Необходимо определить и описать конкретные методы привлечения клиентов, какие виды страхования включены в экосистему (связь, медицина, недвижимость и др.);
  - 3) сильные и слабые стороны;
  - 4) применяемые способы продвижения (реклама, сотрудничество с компаниями/агрегаторами и др.);

<sup>1</sup> Преподаватель и команды могут изменить данный перечень самостоятельно, если изменилась ситуация на рынке.

- 5) восприятие программы лояльности/экосистемы и других методов удержания клиентов (определить, вызывает доверие или нет у команд);
  - 6) анализ интерфейса (визуальное оформление, удобство использования сайта);
  - 7) другие аспекты на усмотрение команд.
3. Подготовьте краткое резюме всей проделанной работы (табл. 2).

Таблица 2

### Резюме артефакта 2

Название компании	Ссылка на сайт экосистемы	Полученные инсайты (какие ключевые мысли стоит взять на заметку)	Дополнительные комментарии

### Артефакт 3. Критический анализ сайта и идеи экосистемы Инго.

1. Анализ идеи и реализации экосистемы:
  - 1) преимущества перед другими компаниями (по результатам выполнения заданий артефактов 1 и 2);
  - 2) сильные и слабые стороны;
  - 3) сила бренда Ингосстрах и его влияние на экосистему Инго.
2. Анализ сайта на предмет ясности и удобства (user-friendly):
  - 1) главная страница – какой посыл, достаточно ли деталей;
  - 2) страница «Подписка» – какой посыл, насколько она привлекательна для клиента;
  - 3) страницы разделов «Здоровье», «Автомобиль», «Дом» – изучить предложения (релевантность, содержание карточек предложений, ясность методов, востребованность);
  - 4) личный кабинет – изучить весь его функционал;
  - 5) банковская карта – изучить весь ее функционал (обслуживание, условия и другое), проанализировать привлекательность для клиента.
3. Построение CJM<sup>1</sup> при оформлении карты или подписки.

<sup>1</sup> CJM (Customer Journey Map), или карта пути клиента, – таблица либо рисунок, показывающие все точки взаимодействия клиента и компании: через какие ресурсы он перешел (сайт, мобильное приложение и т.д.) и что там делал (*Примеч. ред.*).

В этом же разделе команды могут высказать свое мнение и подготовить рекомендации, которые будут использовать в дальнейшей работе, например поменять или добавить новые условия обслуживания карты.

**Артефакт 4.** Формулирование гипотез для решения проблем, которые были выявлены в ходе анализа.

На основе предыдущих артефактов необходимо сформулировать гипотезы, которые станут базой плана продвижения экосистемы Инго. Продвижение в данном случае заключается не только в рекламе сервиса, но и в его изменении. В этом артефакте необходимо подготовить не менее пяти гипотез (табл. 3).

Таблица 3

#### Резюме артефакта 4

Проблема, выявленная на этапе анализа	Почему команда считает это проблемой? На основании каких данных? Какая аргументация?	Гипотеза: как решить проблему (изменить, добавить, задействовать другие каналы продвижения)?	Краткое описание гипотезы

**Артефакт 5.** Описание целевой аудитории (одного из сегментов).

Необходимо выбрать один сегмент из предложенных, в рамках которого сделать подсегменты. Сегменты и подсегменты имеют обобщенный характер – команды не смогут дать четкое описание всех людей, которые относятся к рассматриваемому сегменту, поэтому рекомендуется формировать подсегменты по наиболее распространенным характеристикам. Например:

Сегмент – люди 25–35 лет.

Подсегмент 1: семьи с детьми.

Подсегмент 2: работающая пара.

Подсегмент 3: неженатые/незамужние работающие люди.

Предлагаемые в рамках анализа сегменты<sup>1</sup>: молодежь 18–24 года, люди 25–35 лет, люди 35–50 лет.

<sup>1</sup> Преподавателю рекомендуется предусмотреть, чтобы сегменты не повторялись (повторялись равномерно) внутри академической группы (потока) студентов.

Опишите характеристики, по которым разделяется основной сегмент, дайте названия подсегментам (табл. 4, 5). В данном пункте информация может быть представлена в свободном формате, необязательно заполнять предложенные таблицы.

Таблица 4

### Характеристика подсегментов

	Характеристика 1	Характеристика 2	Характеристика 3	Характеристика 4
Подсегмент 1				
Подсегмент 2				
Подсегмент 3				

Таблица 5

### Параметры подсегментов

Географические параметры	Подсегмент 1	Подсегмент 2	Подсегмент 3
Регион			
Численность населения			
Город			
Социально-демографические параметры	Подсегмент 1	Подсегмент 2	Подсегмент 3
Возраст			
Поколение			
Уровень дохода			
Образование/ Сфера деятельности Где учился или учится ваш клиент В какой сфере работает ваш клиент? Чем занимается?			
Семейное положение			
Психографические параметры	Подсегмент 1	Подсегмент 2	Подсегмент 3
Свойства характера (интроверт, экстраверт...)			
Главные ценности и принципы, чем руководствуются при принятии серьезных решений?			
Какие есть интересы?			
Использование страховых продуктов – был ли опыт?			

Окончание табл. 5

Мотивы покупки страховок (если покупают)			
Использование программ лояльности, подписок, экосистемы			
Мотивы покупок подписок, участие в программах лояльности			
<b>Поведенческие параметры</b>	<b>Подсегмент 1</b>	<b>Подсегмент 2</b>	<b>Подсегмент 3</b>
Поведение при покупке. Что влияет на решение о покупке?			
Какие способы экономии предпочитают (кэшбек, скидка, сертификат...)?			
Потребности в информации: на что подписан, как получает информацию?			
Восприятие контента: какой нужен и на что влияет?			

**Артефакт 6.** Проведение глубинных интервью (опросов) с представителями молодежного сегмента и подтверждение/опровержение выдвинутых ранее гипотез.

Цель проведения глубинных интервью – проверить гипотезы из артефакта 4. Необходимо проверить минимум четыре гипотезы (табл. 6–8)<sup>1</sup>.

Таблица 6

### Гипотезы для интервью

	Формулировка гипотезы («Мы считаем, что...»)	Гипотеза подтверждена или опровергнута	Дополнительные комментарии
Гипотеза 1			
Гипотеза 2			
Гипотеза 3			
Гипотеза 4			

<sup>1</sup> Преподавателю рекомендуется напомнить командам, что необходимо задать личные вопросы респондентам с целью корректировки описания рассматриваемого сегмента (артефакт 5).

Таблица 7

## Гипотезы и ответы респондентов

Формулировка гипотезы («Мы считаем, что...»)	Ответы респондента № 1
Расскажите о себе, цели вашего интервью, в каком формате оно будет проходить. Если интервью будет проходить онлайн, то уточните, не против ли собеседник записи интервью, объясните, для чего вам нужна будет эта запись	Записывайте ответы респондента напротив соответствующей гипотезы
<b>Гипотеза 1. Мы считаем, что...</b>	
1. Вопрос, связанный с гипотезой...	
2. Вопрос, связанный с гипотезой...	
3. Вопрос, связанный с гипотезой...	
...	
<b>Гипотеза N. Мы считаем, что...</b>	
1. Вопрос, связанный с гипотезой...	
2. Вопрос, связанный с гипотезой...	
3. Вопрос, связанный с гипотезой...	
...	
<b>Общая информация о респонденте</b>	
Задайте вопросы, необходимые для уточнения портрета целевой аудитории (возраст, род деятельности, опыт взаимодействия со страховыми компаниями, отношение к программам лояльности, какие подписки человек уже использует и др.)	

Таблица 8

## Результаты интервью, полученные инсайты

Основные инсайты из интервью	Развернутое описание, дополнительные комментарии
Гипотеза 1 (подтверждена/опровергнута)	
Гипотеза 2 (подтверждена/опровергнута)	
Гипотеза 3 (подтверждена/опровергнута)	
Гипотеза 4 (подтверждена/опровергнута)	
Дополнительные инсайты...	

# AB INBEV EFES

## Информация о компании

AB InBev Efes располагает в России 11 пивоваренными заводами во Владивостоке (Приморский край), Волжском (Волгоградская обл.), Иваново (Ивановская обл.), Казани (Республика Татарстан), Калуге (Калужская обл.), Клину (Московская обл.), Новосибирске (Новосибирская обл.), Омске (Омская обл.), Саранске (Республика Мордовия), Ульяновске (Ульяновская обл.), Уфе (Республика Башкортостан) и тремя солодовенными комплексами в Казани, Омске и Саранске<sup>1</sup>.

Ценности компании<sup>2</sup>:

- Мы мечтаем о большем. Мы строим прибыльную и быстрорастущую компанию.
- Наша главная сила – наши люди. Настоящим талантам мы даем возможность максимально раскрывать свой потенциал и получать достойное вознаграждение. Именно такие люди добиваются выдающихся результатов и меняют бизнес к лучшему.
- Мы выбираем, развиваем и высоко ценим людей, которые могут стать лучше нас. Нас оценивают по уровню профессионализма и социокультурного многообразия наших команд.
- Мы – компания собственников. Мы воспринимаем результаты как свои личные, демонстрируя лидерство на собственном примере.
- Мы никогда не останавливаемся на достигнутом. Мы принимаем изменения, идем на разумные риски и учимся на собственных ошибках.
- Интересы потребителя превыше всего. Мы следуем за ними, тем самым обеспечивая стабильный рост компании.
- Мы стремимся быть лучшим партнером для наших клиентов, которые являются связующим звеном между нами и нашими потребителями.
- Мы верим в здравый смысл и простоту решений. В своей работе мы стремимся к наивысшим стандартам и эффективности во всем, что мы делаем, всегда заботясь об интересах наших клиентов и потребителей.

---

<sup>1</sup> Информация о компании взята с сайта компании: <https://abinbevefes.ru/kto-my/>

<sup>2</sup> Информация о принципах компании взята с сайта компании: <https://abinbevefes.ru/nasha-tsel-i-printsipy/>

- Мы эффективно работаем с затратами, направляя сэкономленные ресурсы на обеспечение роста нашей выручки.
- Мы не ищем обходных путей. Честность, усердная работа, качество и ответственность — основа нашей компании и ее репутации.

Бренд-портфель компании состоит из более 75 широко известных брендов. Основные марки пива, представленные в России, — BUD («БАД»), BUD Alcohol Free («БАД безалкогольный»), Spaten («Шпатен»), Efes Pilsener («Эфес Пилзнер»), Velkoropovický Kozel («Велкопоповицкий козел»), Hoegaarden («Хугарден»), «Старый Мельник из бочонка», «Клинское», «Белый медведь» и др. В настоящий момент компания AB InBev Efes является лидером пивоваренного рынка России.

## Карьерные возможности

Информация о стажировках на сайте компании в разделе «Стажировки» >>  
Заполнить анкету на прохождение практики >>  
Вакансии >>

---

## Кейс «Ментальное благополучие сотрудников как часть wellbeing-стратегии компании AB InBev Efes»



### Почему появилась идея развития культуры заботы о себе?

Один из принципов компании AB InBev Efes гласит: «Главная наша сила — это наши люди», поэтому в компании уделяют огромное внимание вопросам здоровья и благополучия сотрудников. Компании важно развивать и прививать сотрудникам культуру заботы о себе и своем здоровье в долгосрочной перспективе.

В компании забота о благополучии сотрудников стоит на первом месте, и за последних два года совместно с фондом Верхельст в компании значительно расширили программы благополучия, позволяющие сотрудникам получать знания и практику для поддержания и улучшения своего физического и ментального здоровья. Это помогает людям чувствовать себя лучше, комфортнее и защищеннее. Однако компания не стоит на месте и ищет пути совершенствования уже существующих способов поддержки сотрудников, а также новые решения. В компании продолжают фокусироваться на улучшении ментального благополучия людей и уделяют особое внимание сотрудникам, выполняющим производственные функции и работающим по сменным графикам, а также сотрудникам, переведенным на удаленный режим работы.

### Какой результат ожидается от команд?

Данный проект ставит перед командами<sup>1</sup> следующие задачи:

---

<sup>1</sup> Рекомендуется формировать команды по 3–4 человека.

1. Изучение внутренних практик компании (что уже делают в сфере ментального благополучия сотрудников).
2. Исследование практик, существующих на рынке среди производственных компаний (у которых есть свои заводы или фабрики).
3. Проведение опроса сотрудников из двух целевых групп<sup>1</sup>: сотрудники с удаленным режимом работы и сотрудники производственных и логистических подразделений со сменным графиком работы.
5. Определение болевых точек в самоощущении сотрудников (определение их текущего ментального здоровья, мнения о здоровых и вредных привычках, их осведомленности об уже существующих практиках в компании по работе с ментальным благополучием и понимание потребностей сотрудников).
6. Составление списка идей по улучшению ментального благополучия сотрудников. Выбор 1–3 идей, проработанных до плана реализации, с просчетом бюджета, для двух целевых групп. Это может быть совершенствование текущих практик компании или предложение новой (составленные комплексные программы для поддержки ментального здоровья, небольшие легко реализуемые практики).
7. Предложить и проработать план коммуникации wellbeing-инициатив компании для сотрудников и соискателей (вклад во внутренний и внешний EVP компании).

Дополнительное задание<sup>2</sup>: предложить quick wins для одной или двух целевых групп (сотрудники со сменным графиком работы и сотрудники с удаленным режимом работы). Это должны быть реалистичные, быстро реализуемые и эффективные решения.

Дополнительно необходимо отразить влияние COVID-19 на ментальное благополучие и возможности компании поддерживать сотрудников, учитывая ограничения и удаленную работу.

---

---

<sup>1</sup> Для реализации этой задачи преподавателю рекомендуется связаться с представителями компании. В AB InBev Efes готовы поделиться внутренними разработками в сфере wellbeing, предоставить контакты для фокус-групп, а также предложить экскурсию на завод, если позволит ситуация.

<sup>2</sup> За выполнение дополнительного задания можно предложить начислить баллы или на защите решения использовать его в качестве доработки с целью наблюдения за командной работой студентов.

# NIKOLIERS

## Информация о компании

Nikoliers — ведущая международная консалтинговая компания полного цикла в сегменте коммерческой и жилой недвижимости<sup>1</sup>. Свою деятельность в России компания начала в 1994 г. в качестве представительства международного бренда Colliers. Компания принимала активное участие в формировании профессионального рынка недвижимости в России и заложила высочайшие стандарты работы, основанные на лучших международных и локальных практиках.

Компания вышла из состава международной сети Colliers 7 марта 2022 г., а с 21 апреля 2022 г. продолжила работу под брендом Nikoliers. На сегодняшний день в офисах Nikoliers в Москве, Санкт-Петербурге, Дубае и обособленных подразделениях работают свыше 600 сотрудников. В феврале 2023 г. компания вышла на международный рынок, открыв офис в Дубае. Достижения Nikoliers представлены на рис. 3.



Рис. 3. Достижения Nikoliers  
Источник: <https://nikoliers.ru/about/>

<sup>1</sup> Информация о компании взята с сайта компании: <https://nikoliers.ru/about/>

Мы предлагаем нашим клиентам комплексные решения в сфере недвижимости, основанные на широкой профессиональной экспертизе, глубоко понимании российского рынка, а также лучших международных практиках. Специалисты Nikoliers оказывают полный комплекс профессиональных услуг арендаторам, владельцам, девелоперам коммерческой и жилой недвижимости, инвесторам и сопровождают проект на всех этапах его реализации от приобретения земельного участка и разработки концепции до инвестиционной продажи объекта. Услуги включают в себя стратегический консалтинг, продажу и аренду недвижимости, инвестиционные продажи, управление проектами и эффективное планирование рабочего пространства, управление недвижимостью, строительными проектами, оценку, а также специализированные исследования рынка. Девелоперам жилой недвижимости специалисты Nikoliers предоставляют полный цикл эксклюзивных и коэксклюзивных услуг по проектам – от продажи/приобретения земельных участков под жилую застройку до разработки коммерческих концепций и осуществления брокериджа и маркетинга проектов.

Компания Nikoliers оказывает услуги по всей России и постоянно расширяет географию своего присутствия – сейчас мы оказываем консалтинговые услуги, услуги по брокериджу, оценке, управлению недвижимостью и управлению строительством в 100 городах. Среди постоянных клиентов Nikoliers – крупнейшие российские и международные компании: ДОМ.РФ, ВТБ, Metrika Investments, Renaissance Development, MR Group, Группа «Эталон», ГК «Ташир», Россельхозбанк, банк «Траст», Nestle, ГК «Гранель», ПАО банк «ФК Открытие», ГК «Монарх», Группа компаний «АБД», АФК «Система», Raven Russia, ГК «Регионы», ЕНКА, ИНТЕКО.

Ценности компании:

- Мы свободны в том, чтобы проявлять инициативу и решительно действовать в интересах наших клиентов. Это позволяет нам быстро реагировать на запросы наших клиентов и предоставлять услуги на самом высоком уровне.
- Мы берем на себя ответственность за свои действия и принятые решения. Мы ответственно относимся к нашим клиентам и результатам нашей работы.
- Мы справедливо оцениваем результаты работы наших сотрудников, давая возможность каждому приумножить свой успех и успех наших клиентов.
- Быть предприимчивыми, чтобы результат работы превосходил самые смелые ожидания клиентов и партнеров.

## **Карьерные возможности**

ПроREAL Estate – это кейс-чемпионат, в рамках которого у студентов 3–4-го курсов бакалавриата и магистратуры есть уникальная возможность

поработать с реальными проектами рынка недвижимости и получить свой первый опыт в этой сфере. Самым успешным кандидатам, кто наиболее ярко проявит себя на всех этапах подготовки проекта и представит его наилучший вариант, мы с радостью предложим оплачиваемую стажировку с последующим трудоустройством!

Кейс-чемпионат — основной этап отбора на программу ПроREAL Estate. Месяц челленджа для прокачки своих гибких (soft skills) и жестких навыков (hard skills)! На всех этапах отбора участников ждет сопровождение со стороны кураторов: чат-поддержка, промежуточные встречи.

Подать заявку на участие в программе >>

## Кейс «Новые возможности»



В процессе решения кейса команде предстоит описать экосистему одного из пространств города, определив его основных акторов<sup>1</sup> и выявив связи между ними, а также найти основные проблемы в данном пространстве и предложить варианты его модернизации. Наш кейс написан так, что решить его можно без особой подготовки, а все необходимые знания приобрести в процессе решения. Кроме того, вы будете иметь возможность получить консультации от наставников и интенсифицировать нетворкинг.

Между участниками будут распределены шесть территорий (кварталов/пространств), расположенных в Москве и Санкт-Петербурге:

- 1) ЖК «Парадный квартал» и БЦ «Парадный» (Санкт-Петербург);
- 2) бизнес-квартал «Полюстрово» (Санкт-Петербург);
- 3) деловой квартал «Красная роза» (Москва);
- 4) «Севкабель порт» (Санкт-Петербург);
- 5) «Хлебозавод» и «Флакон» (Москва);
- 6) квартал небоскребов «Савеловский сити» (Москва).

Каждая локация — это множество разных акторов, каждый со своими интересами, стремлениями и целями (например, крупные корпорации, малый бизнес, частные лица и др.).

Минимальные требования для защиты проекта:

1. Бриф — краткое описание сути проекта.
2. Описание конкретной урбанистической экосистемы (выбранного квартала):
  - 1) состав и основные компоненты экосистемы (типы акторов в квартале);
  - 2) характеристика экосистемных связей между акторами;
  - 3) внешние зависимости экосистемы (открытая/закрытая экосистема, взаимодействие с окружением).
3. Стратегия и тактика проекта: стратегическая цель проектного воздействия (что мы хотим изменить в системе и почему, например, создание несуществующих

<sup>1</sup> Акторы — основные участники.

связей и добавление новых акторов, усиление слабых связей между уже имеющимися акторами и проч.).

4. Дизайн проектного решения:

- 1) как работает предложение – с какими компонентами экосистемы, какими экосистемными связями, посредством чего именно;
- 2) что дает в итоге предложенное решение;
- 3) каковы риски и граничные условия предлагаемого проектного решения;
- 4) при каких условиях или изменениях в контексте применения предлагаемое решение перестает работать или порождает нежелательные эффекты.

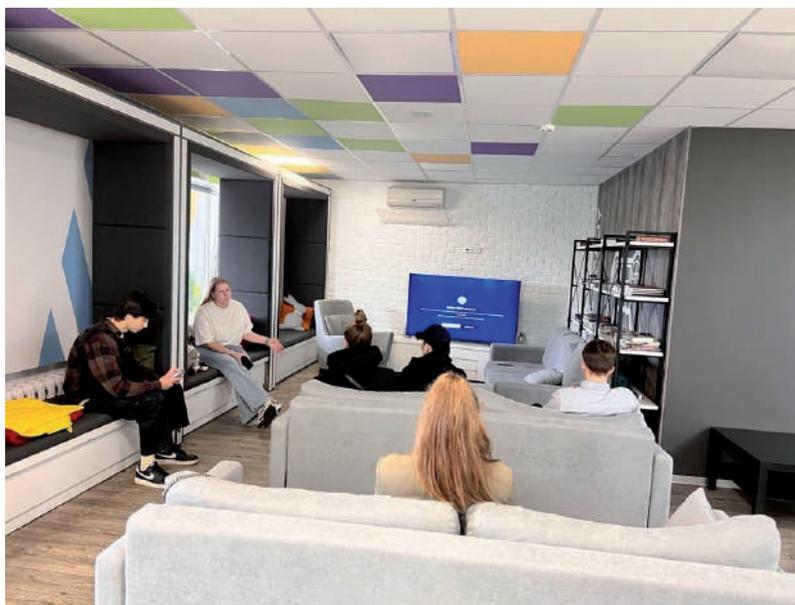
Проект должен быть направлен на улучшение территории посредством создания новых акторов и связей и/или усиления связей между существующими акторами данной экосистемы.

---

## «НОРБИТ»

### Информация о компании

Компания «Норбит» (входит в группу компаний «Ланит») – ведущий эксперт на рынке ИТ-консалтинга по разработке и внедрению эффективных решений для автоматизации бизнеса<sup>1</sup>. Компания работает в области информационных технологий с 2000 г. и обладает высшими партнерскими статусами мировых и отечественных вендоров. В штате компании работают около 1200 специалистов, а офисы расположены в 11 городах России и СНГ. За 23 года работы на рынке ИТ «Норбит» успешно завершила более 1000 проектов для компаний из государственного и коммерческого секторов. Среди заказчиков «Норбит» – крупные компании из России, Армении, Узбекистана, Монголии и других стран.



*Рис. 4. Встреча студентов учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» в офисе компании «Норбит» с ее сотрудниками, апрель 2023 г.*

---

<sup>1</sup> Информация о компании предоставлена сотрудниками компании «Норбит».

Компания «Норбит» занимается разработкой и внедрением ERP-, CRM-, SRM-, HR- и BI-систем, мобильных и веб-приложений, систем финансового планирования и бюджетирования, а также предоставляет услуги управленческого и ИТ-консалтинга. «Норбит» сотрудничает с широким кругом российских вендоров, развивает собственные продукты, а также занимается поддержкой, развитием и обеспечением импортонезависимости «унаследованных» решений, в том числе на основе ПО международных вендоров (SAP, Microsoft, SAS, Qlik, Cognos и др.).

Работа в «Норбит» — это возможность получать новые знания, двигаться по карьерной лестнице и общаться в кругу единомышленников. Для этого созданы все условия: современные офисы (с чаем, кофе, фруктами, завтраками, обедами и зонами отдыха для игр в пинг-понг, x-box или настольных игр), система обучения (корпоративный университет, внешнее обучение и сертификация, библиотека МИФ, буккроссинг, курсы английского языка и др.; рис. 4), забота о здоровье сотрудников (ДМС, врач в офисе, сервисы психологической помощи, фитнес). А еще в компании сложилось много замечательных традиций: дарить подарки на Новый год, отмечать дни рождения многочисленных филиалов и департаментов, проводить тематические вечеринки, устраивать конкурсы и челленджи в соцсетях, да и просто собраться без повода в неформальной обстановке.

## Карьерные возможности

Чтобы узнать о карьерных возможностях в компании «Норбит» заходите на сайт >> и ищите вакансию в своем городе.

---

## Кейс «Продвижение ценностей»<sup>1</sup>



### Ценности компании «Норбит»

У компании «Норбит» есть ценности — главные принципы и убеждения, на которых базируется наша корпоративная культура и которые мы транслируем вовне при взаимодействии с заказчиками, партнерами и подрядчиками.

В 2021 г. один из сотрудников предложил обновить ценности компании. Они давно были разработаны и опубликованы на сайте и в момент их создания отражали происходящее. Но компания развивается, а ситуация на рынке меняется, поэтому было принято решение, что пришло время их обновить. Ценности — это как живой организм. Если мы понимаем, что они трансформируются, то можем дополнить или изменить их.

---

<sup>1</sup> Материалы кейса подготовлены сотрудником компании «Норбит» Лидией Жирновой.

На одном из общих корпоративных слетов были созданы тестовые группы из сотрудников компании. Они участвовали в большой стратегической сессии по разработке ценностей, которой был посвящен полноценный день слета. В ходе сессии наши сотрудники работали над тем, чтобы сформулировать новые актуальные и современные ценности «Норбит», которые будут соответствовать текущему состоянию и миссии компании. Когда мы стали анализировать, как проходит процесс становления ценностей, то поняли, что правильный путь – отталкиваться от того, какие ценности разделяют сами сотрудники, как они между собой договариваются. Допустим, один может быть уверен, что мы ценны своим отношением к сотрудникам, а другой не разделяет эту точку зрения. Основная задача формирования ценностей состояла в том, чтобы тестовая группа пришла к консенсусу: согласны ли они с теми ценностями, которые сами же выработывали в ходе этого насыщенного дня.

После того как были сформулированы первые предложения, были проведены еще несколько встреч руководящего состава, в ходе которых адаптировали те группы принципов, которые в первый день сформулировали сотрудники. Затем руководство компании совместно с привлеченным консультантом сформировало план по внедрению обновленных ценностей в корпоративную жизнь.

В итоге мы получили сформулированные ценности с расшифровкой того, что под ними подразумевается. Ценности – это то, что объединяет сотрудников, это то, что мы бережно храним, это то, во что верим. Сейчас в компании пять основных ценностей<sup>1</sup>:

- Мы вдохновляемся, что «Мы = Норбит», и ощущаем себя частью нашей большой команды как на работе, так и за ее пределами.
- Мы выходим за привычные рамки, рискуя и экспериментируя, находимся в постоянном движении и поиске новых решений.
- Мы ответственно относимся к договоренностям с клиентами, партнерами и сотрудниками.
- Мы смотрим в будущее, всегда исследуем новые подходы, генерируем бизнес-идеи, создаем новые продукты и проекты.

Мы даем возможность выстраивать коммуникации на любом уровне, вплоть до генерального директора.

---

## Проблематика кейса

К сожалению, несмотря на большой пул проведенных в 2022—2023 гг. мероприятий, направленных на донесение и популяризацию ценностей, не все сотрудники компании их знают и придерживаются.

Что мы уже делали/делаем сейчас:

- Проводим марафон ценностей «Норбит». Определяем месяц и проводим мероприятия, направленные на развитие одной из ценностей. В течение пяти месяцев вовлекаем сотрудников в офлайн- и онлайн-активности и напоминаем о ценностях.

---

<sup>1</sup> Подробная расшифровка есть в дополнительных материалах к кейсу.

- Транслируем ценности компании через новости и события. При публикации информации стараемся сопоставить ценность и историю.
- Разбираем и расшифровываем значение каждой ценности в тренинге для новых сотрудников. Проводим его ежемесячно.
- Включаем изучение ценностей в программу адаптации, которую проводит наш чат-бот.

Сейчас мы видим, что постепенно заинтересованность и узнаваемость ценностей у сотрудников растет, но достаточно низкими темпами.

## Дополнительная информация

Условия и ограничения:

- Высокие темпы роста компании. За последние два года «Норбит» выросла больше чем вдвое. С учетом текущих проектов и запросов рынка темпы роста будут только увеличиваться.
- Территориальная разобщенность. По последним исследованиям, доля сотрудников ИТ-компаний, работающих удаленно, выросла до 40% от общего количества. Сейчас в компании «Норбит» около 300 удаленных сотрудников, которые работают в разных регионах, где нет наших офисов: от Калининграда до Камчатки.
- Разные часовые пояса. В зависимости от локации, где находится сотрудник, разница по времени может составлять 10 ч, что, в свою очередь, создает дополнительную сложность в вовлечении таких сотрудников в общие активности.

Вопросы для проработки:

1. Какие инструменты и методы можно дополнительно использовать для увеличения осведомленности сотрудников?
2. Как вовлечь удаленных сотрудников?
3. Как увеличить узнаваемость ценностей и понять, что сотрудники их разделяют?

Основные инструменты коммуникации в компании «Норбит» — это внутренний портал, корпоративный чат-бот, рабочая почта и телеграм-канал о жизни и событиях в компании.

Для проработки поставленных вопросов и решения кейса необходимо:

1. Сформулировать и представить план мероприятий по продвижению ценностей компании.
2. Сформулировать концепцию распространения принципов с учетом ограничений и задач кейса.
3. Обосновать, за счет чего разработанные идеи принесут реальный эффект и позволят усилить корпоративную культуру компании.

## Дополнительные материалы (рис. 5—10)



Рис. 5. Система ценностей компании «Норбит»

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».



Рис. 6. Единство

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».

# ЛИДЕРСТВО

**ЛИДЕРЫ** выходят за привычные рамки, рискуя и экспериментируя, находятся в постоянном движении и поиске новаторских решений

Мы верим, что достигнуть результата можно только благодаря слаженной работе команды единомышленников во главе с Лидерами

Достижение финансового результата возможно только благодаря лидерским способностям создавать партнёрские экосистемы

Мы вместе, как единая команда, занимаем лидерские позиции в ведущих профессиональных рейтингах России



Рис. 7. Лидерство

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Мы **ОТВЕТСТВЕННО** относимся к договорённостям с клиентами, партнёрами и сотрудниками

Мы соблюдаем сроки по нашим проектам, решаем задачи клиента, всегда информируем коллег об изменениях и фиксируем достигнутые договорённости.

Для этого мы применяем эффективные и современные практики управления проектами и ожиданиями, постоянно обучаемся и совершенствуем нашу методологию.



Рис. 8. Ответственность

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».

# НОВАТОРСТВО

Мы смотрим в будущее, всегда исследуем **НОВЫЕ ПОДХОДЫ**, генерим бизнес-идеи, создаем продукты и проекты

Мы поощряем инициативу сотрудников и даём возможность прямого участия в реализации предложенных идей

Мы готовы рассмотреть и реализовать любые потенциально прибыльные предложения по открытию новых направлений бизнеса, входить в сложные ИТ-проекты и улучшать внутренние процессы



Рис. 9. Новаторство

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».

# ОТКРЫТОСТЬ

Мы даём возможность выстраивать **КОММУНИКАЦИИ НА ЛЮБОМ УРОВНЕ**, вплоть до генерального директора

Любой сотрудник всегда может обратиться к менеджменту компании со своими идеями или проблемами, и мы гарантируем, что он будет услышан

Мы открыто говорим о проблемах, рисках и ошибках, мы регулярно информируем всех сотрудников о наших планах и текущем состоянии дел, даём конструктивную и объективную обратную связь своим коллегам, в том числе руководству

 An illustration of a person with dark hair wearing a purple cape with a white circular logo on the chest. Two speech bubbles are floating above them: one with a red heart and another with a white question mark. The background is a soft, light purple gradient.

Рис. 10. Открытость

Источник: материалы предоставлены сотрудниками компании «Норбит».



Миссия компании «Эверест» — быть лидером в создании и коммуникации брендов с потребителями.

Ценности компании «Эверест»:

- Мы стремимся защищать позицию на постоянно конкурентном рынке.
- Мы достигаем синергии знаний и опыта с азартом и вовлеченностью.
- Мы должны знать, что нравится зрителям и что нужно клиентам.
- Мы стремимся предчувствовать и задавать тренды.



Рис. 12. Встреча студентов учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» в офисе сейлз-хауса «Эверест» с сотрудниками, декабрь 2022 г.

## Карьерные возможности

Информация о вакансиях в сейлз-хаусе «Эверест» >>

## Кейс «Создание трансмедийного шоу»



В 2003 г. Генри Дженкинс представил новую модель творчества, которая направлена на привлечение разных аудиторий за счет транслирования разного содержания в разных средах<sup>1</sup>. Трансмедийный проект (или трансмедийный

<sup>1</sup> Jenkins H. Transmedia Storytelling // MIT Technology Review. 2003. URL: <https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/> (date of access: 30.07.2023).

сторителлинг) — это история, рассказываемая через различные медийные платформы, в которой каждый новый рассказ дополняет и изменяет понимание истории в целом. Трансмедийный проект — это не просто адаптация одной и той же истории (сюжета) разными медиа, а именно формирование целостной истории путем знакомства с ее частями на разных платформах.

Генри Дженкинс выделяет несколько ключевых характеристик трансмедийного проекта<sup>1</sup>:

- *Расширяемость и углубляемость.* Аудитория имеет возможность включаться в распространение контента и таким образом повышать его ценность.
- *Непрерывность и множественность.* Согласованность различных элементов истории приводит к формированию единого рассказа, аудитория, знакомясь с историей на каждой дополнительной платформе, в итоге воспринимает историю в целом.
- *Погружение и экстрагируемость.* Аудитория полностью погружается в историю и может взаимодействовать с контентом на разных платформах, участвуя в создании сюжета.
- *Конструирование «мира».* Поскольку в основе трансмедийного проекта лежит одна история, в рамках которой могут разворачиваться дополнительные истории и возникать новые герои, каждая из новых историй влияет на существующий нарратив, и аудитория собирает «мир» по кусочкам.
- *Серийность.* Каждая дополнительная история дает понимание нарратива, т.е. история является версией «серии сериала», и каждая «серия» размещена на разных платформах.
- *Субъективность.* Так как история транслируется на разных платформах разными героями, она может восприниматься субъективно.
- *Перформативность.* В трансмедийных проектах есть возможность для творчества аудитории, например, путем создания сообществ поклонников.

Гильдия продюсеров Америки PGA предлагает относить к трансмедийным проектам те, у которых есть минимум три сюжетные линии, создающие единый нарратив на любых платформах: на телевидении, в фильме, комиксе, мобильном приложении, рекламе и др.<sup>2</sup>

Роберт Праттерн отмечает пять ключевых компонентов, которые необходимо учесть при планировании трансмедийного проекта (рис. 13).

Главными компонентами трансмедийного проекта, таким образом, является сама история и механика погружения в историю (вовлечение аудитории), т.е. трансмедийный проект «горизонтален», он связывает различные среды.

На сайте VC.RU представлен один из кейсов сейлз-хауса «Эверест» и агентства Fuse BBDO об интеграции французского бренда косметики Vivienne Sabo в проект «Рогов. Студия 24». По сути, ТВ-шоу дополнено собственным цифровым контентом с бьюти-советами от бренда:

---

<sup>1</sup> Jenkins H. The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling. URL: [http://henryjenkins.org/2009/12/the\\_revenge\\_of\\_the\\_origami\\_uni.html](http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html) (date of access: 30.07.2023).

<sup>2</sup> Producers Guild of America. The 8 Defining Characteristics of a Trans-media Production. URL: <https://pganmc.blogspot.com/2007/10/pga-member-jeff-gomez-left-assembled.html> (date of access 30.07.2023).



Рис. 13. Компоненты трансмедийного проекта  
 Источник: Pratten R. Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners. Seattle: CreateSpace, 2011.

«Переход из ТВ в digital мы постарались сделать максимально органичным. Зритель видел в ТВ-шоу, как ведущий Александр Рогов дарит героине набор косметики от Vivienne Sabo и... образ настоящей француженки от бренда, который зрители могут увидеть уже на сайте CTC. На сайте выкладывался... мастер-класс от официального визажиста Vivienne Sabo Светланы Удаловой, где в качестве модели выступала уже знакомая зрителям героиня. Это была пошаговая видеоинструкция по созданию макияжа во французском стиле. Зрители могли повторить стильный образ и получить за это призы от бренда. Всего мы отсняли четыре дополнительных ролика с разными героинями. Брендированный контент размещался не только на сайте телеканала — мы позволили зрителям смотреть контент там, где им это было бы удобнее: в мобильном приложении телеканала, социальных сетях...»<sup>1</sup>



Рис. 14. Скриншот проекта с сайта CTC  
 Источник: <https://www.sostav.ru/publication/sejtz-khaus-everest-i-omd-om-group-realizovali-transmedijnyj-proekt-dlya-lenty-v-shou-na-sts-43313.html> (дата обращения: 30.07.2023).

<sup>1</sup> Как сейлз-хаус «Эверест» связал ТВ и цифровой контент нативной рекламой. URL: <https://vc.ru/marketing/57467-kak-sejtz-haus-everest-svyazal-tv-i-digital-nativnoy-reklamoy> (дата обращения: 30.07.2023).

Еще один кейс сейлз-хауса «Эверест» представлен на сайте Sostav.ru (рис. 14). Это спонсорский трансмедийный проект, объединивший в себе шоу «Про100 кухня» и интерактивное взаимодействие со зрителями на цифровых площадках холдинга «СТС Медиа»<sup>1</sup>:

«Готовить дома в сложившейся ситуации становится своеобразным трендом, который прекрасно лег в наш проект. Благодаря комплексу инструментов телешоу удалось превратить в настоящий мастер-класс с приготовлением пищи в реальном времени. Нам кажется, что понятная механика и интерактивность проекта помогут “Ленте” построить прочные доверительные отношения со зрителями “Про100 Кухни”».

---

## Задание

1. Провести конкурентный анализ, изучить успешные кейсы трансмедийных проектов на рынке.
2. Обозначить критерии эффективности трансмедийных проектов.
3. Придумать оригинальный трансмедийный проект, состоящий из разделов:
  - 1) идея;
  - 2) формат;
  - 3) методы;
  - 4) аудитория;
  - 5) сценарий;
  - 6) бюджет;
  - 7) участники;
  - 8) монетизация;
  - 9) продвижение;
  - 10) дополнительные механизмы вовлечения аудитории;
  - 11) каналы дистрибуции контента;
  - 12) нестандартные акции;
  - 13) коллаборации для привлечения внимания к проекту.
4. В рамках разработанного проекта предложить идеи со спонсорскими интеграциями. Подобрать товарные категории для интеграции в контент.
5. Предложить идеи по креативному продвижению контента (нестандартное промо, кросс-категоричные коллаборации).

---

<sup>1</sup> Сейлз-хаус «Эверест» и OMD OM Group реализовали трансмедийный проект для «Ленты» через шоу на СТС. URL: <https://www.sostav.ru/publication/sejz-khaus-everest-i-omd-om-group-realizovali-transmedijnyj-proekt-dlya-lenty-v-shou-na-sts-43313.html> (дата обращения: 30.07.2023).

## Кейс «Эверест эксперт»



Сейлз-хаус «Эверест» несколько раз в год проводит конференцию Everest Expert, в которой принимают участие индустриальные эксперты. Проанализируйте ранее проведенные мероприятия<sup>1</sup>. Предложите новый формат конференций Everest Expert (онлайн/офлайн, площадка, концепция), а также повестку и тему дискуссии. Спрогнозируйте бюджет и обоснуйте свое предложение.

Заполните предложенный шаблон медиаплана для продвижения мероприятия с учетом современных реалий, обоснуйте выбор стратегии продвижения (табл. 9).

Таблица 9

### Структура медиаплана

Канал размещения	Формат	Период размещения	Охват	Бюджет	Приоритет	Обоснование/дополнительная информация

Критерии оценки задания<sup>2</sup>:

1. Оценка проведенного анализа мероприятия Everest Expert.
2. Оригинальность предложенного формата, применимость решения на практике.
3. Актуальность и оригинальность предлагаемых тем повестки и дискуссий.
4. Оценка предложенной стратегии продвижения и ее обоснование, составление медиаплана, прогнозирование охватов.
5. Публичное выступление: установление контакта с аудиторией, манера изложения информации (логически последовательная подача, эмоциональная, вовлекающая аудиторию).

<sup>1</sup> Записи мероприятий можно посмотреть по ссылке: <https://www.youtube.com/c/EVERESTsaleshouse/videos>

<sup>2</sup> Все критерии равноценны.

# UNILEVER RUS

## Информация о компании

Unilever Rus (ООО «Юнилевер Русь») — это 149 тыс. сотрудников по всему миру, более 400 брендов в более чем 190 странах, глобальная компания с глобальной целью (рис. 15).

Цель компании — сделать экологически ответственную жизнь обычным явлением. Это та цель, ради которой компания ведет бизнес, которая вдохновляет других добиваться отличных показателей в работе. Еще в 1883 г. в Великобритании основатель компании Уильям Хескет Левер выпустил на рынок мыло Sunlight — революционный продукт, созданный, для того чтобы сделать чистоплотность обычным явлением. Уже тогда это стало частью устойчивого образа жизни. Сейчас в портфель компании входят более 400 брендов, а «Юнилевер Русь» продолжает придерживаться конкретной цели в своей деятельности: не только причинять меньший вред планете и обществу, но и приносить больше пользы. Компания хочет помочь разрешить социальные и экологические проблемы человечества и улучшить жизнь людей с помощью своих продуктов.



Рис. 15. Unilever в России

Источник: материалы предоставлены сотрудниками Unilever.

## Карьерные возможности

- О компании: <https://www.unilever.ru/our-company/>
- Карьерный портал: <https://unileaders.ru/>

### Кейс «Развитие бренда работодателя»



Направления работы HR-отдела в Unilever таковы: HR Business Partners (фабрики), Employer Brand (бренд работодателя), организация взаимодействия с сотрудниками, разработка HR-продуктов, вознаграждение сотрудников.

Цели команды по разработке продуктов — создание и внедрение новых HR-продуктов. Эта команда должна находить ответы на вопросы: «Как найти и реализовать решения, позволяющие каждому сотруднику позаботиться о своем благополучии?», «Какой организационный дизайн позволит компании быть конкурентоспособной и отвечать на запросы сотрудников?», «Как организовать процесс управления развитием, чтобы не упустить из виду ожидания каждого сотрудника?» Команда работает над следующими задачами: обучение, wellbeing сотрудников, разнообразие и инклюзивность, система управления талантами.

Команда Employer Brand привлекает лучших из лучших, занимается развитием талантов, включая управление стратегией привлечения талантов в организации, создание ценностного предложения для сотрудников (EVP), трансляцию на целевые аудитории, создание процесса отбора талантов, управление программой будущих лидеров (Unilever Unilever Future Leaders Programme, UFLP) и программой UIP (Unilever Internship Programme).

Воронка привлечения кандидатов построена по принципу AIDA (рис. 16).



Рис. 16. Воронка привлечения кандидатов

Источник: материалы предоставлены сотрудниками Unilever.

## Задание

1. Изучите программу UFLP и ее позиционирование на рынке. Проведите SWOT-анализ и предложите возможные улучшения.
2. Найдите способ закрытия позиции в HR в рамках программы UFLP, а именно:
  - 1) постройте воронку привлечения кандидатов в соответствии с AIDA, определите, какие нужны активации на каком этапе;
  - 2) определите воронку отбора с этапа привлечения кандидата до этапа закрытия двух позиций;
  - 3) выделите 3—5 каналов в маркетинговой воронке привлечения, предположите их конверсию и составьте примерную смету, на пример, на проведение мероприятий (табл. 10);

Таблица 10

### Шаблон маркетинговой воронки

Этап	Количество кандидатов на этапе	Конверсия
Охват промокампанией		
...		
Подача заявки		
...		
Предложение	2	

- 4) выберите один из каналов привлечения и подробно распишите план реализации.

### Дополнительная информация и условия

- Количество открытых позиций — две.
- Ограничение по бюджету — 500 тыс. руб. на все этапы отбора.
- Основные проблемы, с которыми сталкивается Unilever при отборе на программу: кандидаты не соответствуют общим критериям отбора, у них отсутствуют опыт, четкая мотивация, они не понимают, чем занимается служба HR в Unilever.

# SBS CONSULTING

## Информация о компании

SBS Consulting основана в 2006 г. и на данный момент является одним из лидеров российского рынка стратегического консалтинга в среднем ценовом сегменте<sup>1</sup>. Клиентский портфель компании насчитывает более 50 крупнейших российских компаний, партнеры компании консультируют на постоянной основе ряд органов исполнительной власти федерального и регионального уровней. Более 90% клиентов продолжают обращаться в компанию после первого проекта.



Рис. 17. Мероприятие учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»  
«Экспресс-интервью с рекрутерами», март 2023 г.

---

<sup>1</sup> Подробная информация представлена на сайте компании: <https://www.sbs-consulting.ru/>

Направления работы SBS Consulting:

- **разработка стратегий развития компании:**
  - отраслевых стратегий и государственных программ;
  - корпоративных стратегий и стратегий роста;
  - функциональных стратегий — инжиниринговой и производственной стратегий, маркетинговой и дистрибуционной (route to market) стратегий, стратегий ценообразования;
  - инвестиционной стратегии (M&A) и т.д.;
  - бизнес-планирования и поддержки в привлечении финансирования;
- **разработка систем управления:**
  - определение роли корпоративного центра, разработка организационной структуры, системы целей и КПЭ, реинжиниринг бизнес-процессов;
  - разработка систем управления проектами;
  - построение функциональных бизнес-планов и помощь в разработке производственных контрактов;
  - разработка систем мотивации;
  - построение систем бюджетирования;
- **повышение операционной эффективности:**
  - разработка комплексных программ повышения операционной эффективности, включая рост производительности труда, увеличение энергоэффективности производства, оптимизацию системы закупок и дистрибуции, повышение эффективности работы по управлению капитальным строительством, оценку возможности выделения центров компетенций в рамках холдинговых структур;
  - внедрение бережливого производства и управление изменениями;
- **корпоративное обучение:**
  - стратегическому анализу и планированию;
  - вопросам формирования систем управления;
  - процессному управлению и реинжинирингу бизнес-процессов;
  - бережливому производству и оптимизации затрат.

## Карьерные возможности

- О карьерных возможностях (рис. 17, 18) в компании SBS Consulting: <https://www.sbs-consulting.ru/why/>



Рис. 18. Карьерная лестница в SBS Consulting

Источник: сайт компании, URL: <https://www.sbs-consulting.ru/why/career-opportunities/> (дата обращения: 31.07.2023).

Преимуществами SBS Consulting являются:

- Сложные и интересные проекты. Компания реализует комплексные проекты для крупнейших российских компаний и предлагает уникальные решения.
- Работа в команде экспертов. Компания активно привлекает отраслевых и функциональных экспертов, а также развивает собственную базу знаний и компетенций.
- Компенсационный пакет, который включает возмещение расходов на медицину и фитнес, компенсацию мобильной связи, оплату обучающих программ и участие в конференциях.
- Система тренингов, направленная на формирование у аналитиков ключевых навыков для работы в бизнесе и консалтинге, расширение кругозора и обучение навыкам экспертизы консультантов, развитие управленческих компетенций и навыков эффективной коммуникации с клиентом для руководителя.
- Постоянная обратная связь. Каждый сотрудник получает обратную связь от руководителя по завершении проекта для понимания своих зон роста и развития необходимых компетенций. Система годовых аттестаций используется для предоставления всесторонней оценки сильных и слабых сторон сотрудника, формирования его плана развития и продвижения по карьерной лестнице. Для понимания и корректировки атмосферы компания проводит каждый месяц опросы удовлетворенности работой и ежегодный опрос по корпоративной культуре.

## Кейс «Открытие таксопарка»



Ваш клиент – частный инвестор, и он хочет открыть таксопарк. Клиент нанял консультантов (вас), для того чтобы понять, будет ли бизнес прибыльным. Клиент собирается взять 1000 автомобилей в лизинг, наиболее близкий аналог автомобилей Toyota Camry (сегмент «комфорт»). Привлечение клиентов планируется через агрегаторы.

### Рекомендации по решению кейса

1. Для начала необходимо определить ежегодную прибыль как выручку за год за вычетом расходов за год (рис. 19).

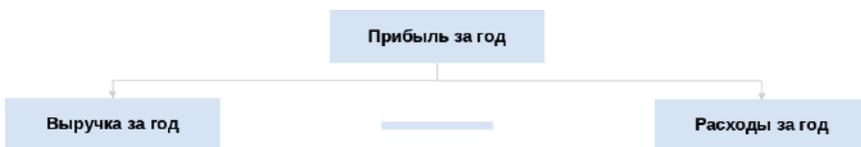


Рис. 19. Прибыль за год

Источник: предоставлен сотрудниками SBS Consulting.

2. Далее рекомендуется определить, какие драйверы влияют на выручку компании за год (рис. 20). Основные драйверы выручки – выручка с машины в день, количество рабочих дней в году и количество машин.

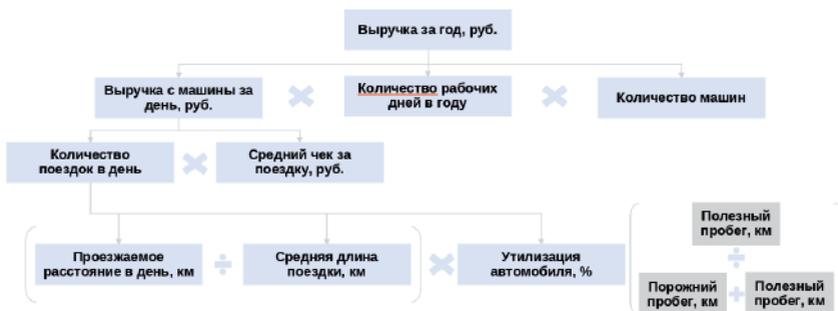


Рис. 20. Выручка за год

Источник: предоставлен сотрудниками SBS Consulting.

3. Также рекомендуется рассмотреть данные о среднем чеке поездки и сделать выводы на основе этих данных, а именно определить все доходы и расходы (рис. 21).

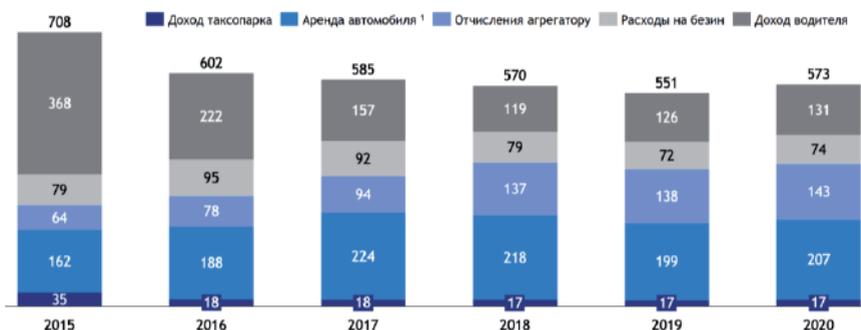


Рис. 21. Расходы и доходы в сегменте комфорт при арендной схеме, руб.

Примечание 1: арендный доход получает таксопарк.

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

4. Далее рекомендуется определить, какие драйверы влияют на расходы компании, и разделить расходы компании на постоянные и переменные (рис. 22).

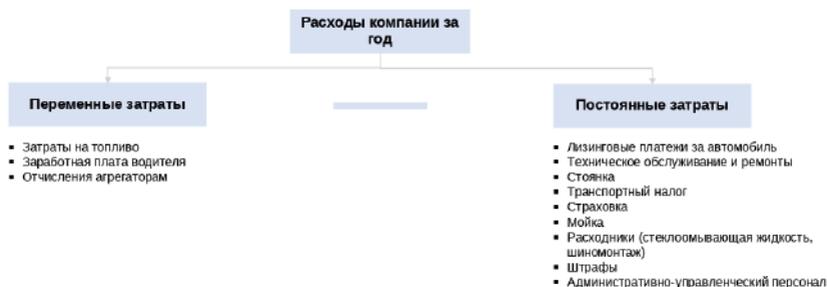


Рис. 22. Переменные и постоянные затраты

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

5. На этом этапе необходимо собрать данные по выручке и издержкам (табл. 11).

Таблица 11

### Данные по выручке и издержкам

Компонент выручки	Размерность	Значение
Суточный километраж	Км	480
Длина одной поездки	Км	20
Утилизация автомобиля	%	75 %
Количество рабочих дней в году	Дни	340

Окончание табл. 11

Компонент выручки	Размерность	Значение
Количество машин	Штуки	1000
Компонент издержек	Размерность	Значение
Размер лизингового платежа	Тыс. руб./год	400
Стоимость технического обслуживания и ремонтов	Руб./км	1,30
Транспортный налог	Тыс. руб./год	20
Необходимая частота мойки	Км	200
Стоимость одной мойки	Руб.	250
Прочие расходы	Тыс. руб./год	300

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

6. На завершающем этапе необходимо провести расчет прибыльности проекта – определить доходы и расходы в расчете на один автомобиль в автопарке.

## Кейс «Развитие бренда работодателя и разработка системы по планированию и привлечению персонала»



Специализация компании SBS Consulting: разработка стратегии и бизнес-плана; совершенствование системы управления и бизнес-процессов; повышение операционной эффективности; консультирование органов государственной власти. Компания оказывает услуги в следующих отраслевых направлениях: металлургия; машиностроение; нефтегазовая промышленность; химическая промышленность; институты развития; государственный сектор; строительство и недвижимость (рис. 23).



Рис. 23. Информация о компании

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Основная проблема компании – несоответствие спроса и предложения квалифицированных кадров. В настоящее время на российском рынке стратегического консалтинга

представлено около 10 международных консалтинговых компаний, которые привлекают основной поток кандидатов и являются серьезными конкурентами, что требует введения новой системы планирования и привлечения персонала, а также разработки мер по развитию привлекательного HR-бренда SBS Consulting для формирования пула потенциальных кандидатов.

Предложенная система планирования и привлечения персонала должна обеспечить:

- разработку ценностного предложения кандидатам в сфере стратегического консалтинга;
- увеличение ежегодного притока кандидатов в соответствии с профилем вакансий;
- создание кадрового резерва аналитиков и консультантов;
- возможность анализа факторов, способствующих выбору SBS Consulting среди других компаний.

**Цель кейса:**

- Оценить индекс узнаваемости SBS Consulting среди потенциальных кандидатов.
- Разработать ряд мероприятий по развитию внешнего и внутреннего брендов работодателя.
- Предложить систему планирования и привлечения персонала на позиции аналитика и консультанта.
- Предложить альтернативные источники подбора и привлечения кандидатов.

Формат представления решения: презентация и аналитическая записка.

Требования к решению кейса: опросник потенциальных кандидатов / студентов и выпускников профильных вузов рекомендуем дополнить следующими формулировками (наряду с вопросами, проработанными командой):

- 1) перечислите факторы, способствующие выбору компании;
- 2) привлекает ли вас работа в российской компании, лидирующей в стратегическом сегменте;
- 3) при выборе компании будет ли для вас преимуществом работа в небольшом коллективе (до 50 человек), где выстроены партнерские взаимоотношения и индивидуальный подход к сотрудникам, или вы предпочтете крупную компанию с большой организационной структурой;
- 4) что для вас наиболее предпочтительно: работа в крупной международной компании или динамично развивающейся российской компании;
- 5) где бы вы хотели продолжить карьеру: в России или за границей (какие страны рассматриваете);
- 6) перечислите факторы, способствующие работе в компании в первые два года;
- 7) что, на ваш взгляд, удерживает специалистов в компании более трех лет;
- 8) готовы ли вы проработать в компании пять и более лет; что сможет вас удержать?

В качестве источников информации рекомендуется использовать данные кейса, проведенных исследований и опросов, открытые данные из интернета, собственные обоснованные предположения.

Для успешного решения кейса рекомендуется решить следующие задачи:

- 1) проанализировать лучшие российские и международные практики по подбору, адаптации и удержанию персонала;



Вы	Задачи	Преимущества
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ учитесь на 4-м курсе бакалавриата или 1-2-м курсе магистратуры (в том числе студенты региональных вузов)</li> <li>■ ответственные и инициативны</li> <li>■ способны совмещать работу с учёбой</li> <li>■ умеете соблюдать дедлайны, и вас не пугает обилие разнообразных задач</li> <li>■ грамотно пишете по-русски, а ваш английский выше уровня Intermediate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ сбор и анализ первичной информации из открытых источников по предлагаемой тематике</li> <li>■ участие в проведении анализа рынков, финансового анализа</li> <li>■ проведение статистического анализа, подготовка бизнес-планов</li> <li>■ подготовка отдельных блоков презентаций на основании структурированной информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ гибкий график работы по согласованию с руководителем проекта (30 ч в неделю)</li> <li>■ оформление по договору услуг на время работы в удаленном формате</li> <li>■ при эффективном сотрудничестве и переезде в Москву возможен переход в штат</li> <li>■ участие в корпоративных тренингах и семинарах (в онлайн-формате)</li> </ul>

Рис. 26. Портрет кандидата Research Team SBS Consulting  
 Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.



Рис. 27. Этапы отбора Research Team SBS Consulting  
 Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

## Кейс «Водоканалы»



Ваш клиент – консорциум из шести водоканалов одного из регионов России. Часть из этих водоканалов независимы, часть из них являются дочерними предприятиями крупных промышленных холдингов. Основной вид деятельности водоканалов — водоснабжение населения питьевой водой и водоотведение (канализация). Помимо этого дочерние предприятия промышленных холдингов снабжают свои материнские компании технической водой для промышленных процессов.

У всех водоканалов отмечается значительный износ основных средств, что является причиной высокой аварийности и потерь в сетях. Обновление основных средств до приемлемого уровня требует огромных инвестиций, которые наши кли-

енты не могут себе позволить из-за невысокой операционной эффективности и низких тарифов.

Для решения проблемы водоканалы рассматривают возможность слияния. Клиент нанял консультантов, чтобы понять:

- Целесообразно ли водоканалам объединяться?
- Какие могут быть потенциальные синергии от слияния (не менее пяти)?
- Будет ли какой-то социальный эффект от слияния? (Задание повышенной сложности).

## Рекомендации по решению кейса

Работу над кейсом рекомендуется начать с определения факторов, которые необходимо учесть при анализе целесообразности сделки слияния и поглощения (M&A; рис. 28).



Рис. 28. Факторы, которые необходимо учесть при анализе целесообразности сделки слияния и поглощения

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Мотивы для M&A могут быть как у покупателя, так и у продавца, поэтому чаще всего стороны ищут выгоду в синергетическом эффекте от объединения, который является ключевым предметом анализа сделки:

- **Мотивы покупателя:** достижение экономии от эффекта масштаба, защитное слияние / поглощение (защита от колебаний рынка, поглощения другой компанией и т.д.), расширение географии деятельности, увеличение доли рынка, покупка недооцененного актива по цене ниже рыночной, получение клиентской базы / каналов дистрибуции приобретаемой компании, снижение налогов, расширение или диверсификация продуктовой линейки, Acquire-hire – фокус на покупке персонала и компетенций компаний, а не на установлении контроля над ней, оптимизация структуры капитала, усиление имиджа компании.
- **Мотивы продавца:** актив переоценен рынком, и возникает возможность продать с большой премией, политические мотивы, разногласия среди акционеров, возможность выхода из актива для инвесторов, продажа непрофильных активов / смена стратегических

целей (холдинг продает другой компании свою дочернюю компанию, которая занимается непрофильным бизнесом).

#### **Виды синергии:**

- Увеличение выручки — усиление позиций на рынке, возможность увеличить цену продукта.
- Оптимизация издержек — оптимизация ОПЕХ, усиление переговорной позиции перед поставщиками сырья и материалов.
- Организационные синергии — снижение стоимости капитала, усиление компетенций менеджеров и работников.
- Налоговые синергии — оптимизация налогового бремени единого холдинга.
- Водоснабжение и водоотведение — социально значимые отрасли хозяйства, являющиеся сферой деятельности естественных монополий:
  - ЖКХ — жилищные услуги (содержание и ремонт жилья, вывоз мусора, капитальный ремонт), коммунальные услуги;
  - газоснабжение, теплоснабжение, электроснабжение, водоснабжение, водоотведение;
  - водоснабжение и водоотведение — питьевая вода (население, юридические лица, государственные органы), техническая вода (юридические лица), водоотведение.

Цель отрасли — удовлетворение потребностей населения в услугах, обеспечивающих комфортные и безопасные условия жизни. К особенностям отрасли относятся: особая социальная значимость в связи с обеспечением потребностей населения в жизненно важных услугах; постоянный потребительский спрос на услуги и низкая заменимость другими услугами — оказание услуг, создающих условия и обеспечивающих жизнедеятельность потребителей; барьерные ограничения при входе на рынок — использование в технологическом процессе сложной инженерной инфраструктуры, привязанной к конкретной территории (сетей водопровода, канализации, теплосетей и т.д.).

Ввиду технологических особенностей и социальной значимости отрасли деятельность водоканалов осуществляется под контролем государства и регулируется государственными и муниципальными органами власти.

Ключевым финансовым показателем при анализе водоканалов является необходимая валовая выручка (НВВ), исходя из которой формируется тариф и которая строго контролируется регулятором (рис. 29).

Для выявления потенциала операционных улучшений можно опираться на ключевые показатели эффективности водоканалов и основных факторов, на них влияющих (рис. 30).

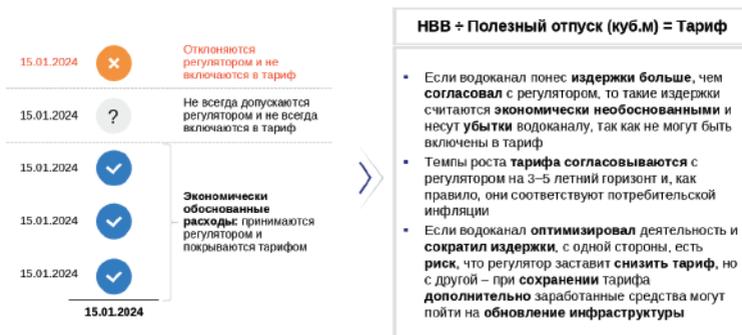


Рис. 29. Расчет необходимой валовой выручки (HBB)  
 Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

	Аварийность	Потери	Расход электроэнергии	Производительность труда
<b>Показатели для улучшения</b>	Количество аварий на 1 км водопровода <i>Аварий / км</i>	Потери в м <sup>3</sup> на 1 км водопровода <i>м<sup>3</sup> / км</i>  Относительные потери <i>Доля (в % от подпитки воды) / воды на входе в систему</i>	Общие затраты электроэнергии на 1 м <sup>3</sup> подпитки воды <i>кВт*час / м<sup>3</sup></i>	Количество персонала на 1 м <sup>3</sup> <i>чел. / м<sup>3</sup></i>  Количество персонала на 1 км водопровода <i>чел. / км</i>
<b>Основные факторы, влияющие на показатель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Износ сетей</li> <li>Сбалансированное давление в сети</li> <li>Заказка новых водопроводов в соответствии с техническими требованиями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аварийность</li> <li>Скорость устранения аварий</li> <li>Доля отбраковки (в %)</li> <li>уровень контроля за временами в сеть</li> </ul>	<p><b>Внутренние (управляемые) факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Насосное оборудование и управление режимом работы (техническое совершенство, соответствие предельной и используемой мощности)</li> <li>Избыточное давление</li> </ul> <p><b>Внешние факторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Высота подъема воды (поверхностный / подземный, рельеф местности)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Масштаб бизнеса</li> <li>Совершенство бизнес-процессов</li> <li>Уровень автоматизации</li> <li>Уровень квалификации</li> </ul>

Рис. 30. Ключевые показатели эффективности водоканалов  
 Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Высокая культура капитальных ремонтов водоканалов (ВК) 1 и 2 пока позволяет удерживать уровень аварийности на низком уровне (рис. 31), в отличие от других водоканалов. Уровень аварийности связан с тремя основными факторами: износ, давление и соответствие технологического решения условиям эксплуатации.

Аварийность на сетях водоканала 4 может быть связана и с износом, и с режимом работы – давлением на входе в сеть, создаваемым водоканалом 6 (из-за несогласованности режимов работы водоканалов давление регулярно может выходить скачками далеко за пределы допустимого уровня)<sup>1</sup>. Аварийность в сетях водоканала 3 вызвана в том числе разрывами в местах недавних прокладок новых сетей, что может быть связано с недостаточным контролем при приемке работ.

<sup>1</sup> Водоканал 4 покупает поднятую воду у водоканала 6. Несогласованность возникает из-за отсутствия единой системы технических требований и управления.



Рис. 31. Аварийность водоканалов

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

У отдельных водоканалов в рамках единого оператора удельное потребление электроэнергии выше бенчмарок (рис. 32).



Рис. 32. Удельное потребление электроэнергии на водоподъем

Примечание: медианой является значение для 41 европейской компании из 19 стран.

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Наибольшая доля затрат электроэнергии в водоснабжении приходится на подъем и дистрибуцию воды. На очистку воды затрачивается небольшая часть электроэнергии, что определяется скорее характеристиками поднимаемой воды и требованиями к очистке, чем эффективностью процесса. В подъеме и дистрибуции воды наибольшее влияние на величину затрат электроэнергии оказывают высота подъема (конечного и промежуточных), используемые трубы (диаметр, материал) и схема их соединения, требования к давлению в сети, КПД насосного оборудования.

Наибольший потенциал роста производительности у водоканалов 3, 4 и 2 (перечислены в порядке уменьшения потенциала), а водоканал 1 превосходит бенчмарки РФ за счет масштабной автоматизации (рис. 33).

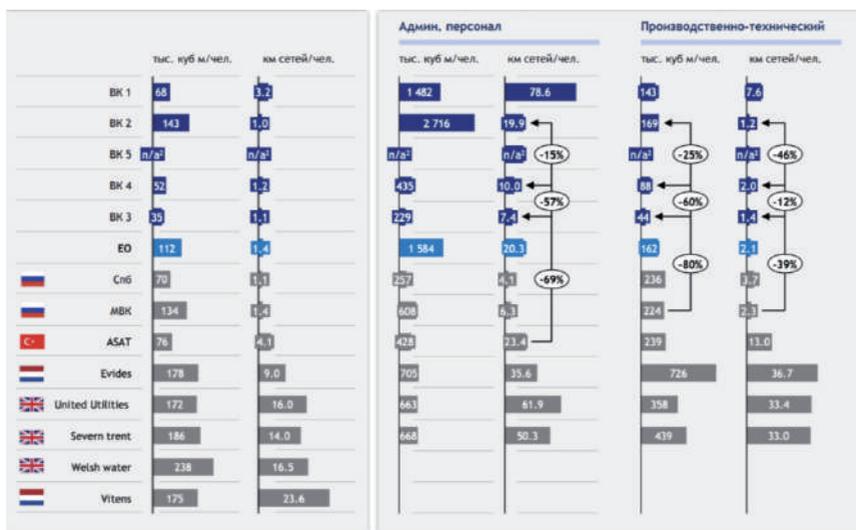


Рис. 33. Производительность труда (аппроксимирована до полной с учетом аутсорсинга (слева) и производительности труда в разрезе административно-управленческих и производственно-технических функций (справа)

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

В водоканале 5 мало людей выделены в водоканальный сегмент, в операционной работе задействованы сотрудники головного предприятия единого холдинга. Водоканалы 1 и 2 оптимизировали численность административно-управленческого персонала за счет синергий с крупным бизнесом своих собственников, поэтому удельные показатели административно-управленческой деятельности сравнимы с лучшими зарубежными практиками. Однако удельная численность производственно-технического персонала говорит о возможном потенциале роста на 30—50%.

Достижение показателей турецкого или британских водоканалов возможно за счет масштабной автоматизации, не имеющей на данный момент экономического обоснования из-за дешевой рабочей силы.

## Дополнительные материалы (рис. 34—37)



Рис. 34. Верхнеуровневая схема расположения объектов водоканалов и их потребителей

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Инициативы	За счет чего достигается экономия	Объем инвестиций (млн руб.)	Оценка потенциального эффекта на EBIT EО при 100%-м внедрении инициативы (млн руб.)
Инициативы с минимальными инвестициями / преимуществами в гос. субсидиях	1. Централизация ключевых функций	0	245
	2. Централизация закупок и управление запасами	0	55
	3. Получение финансирования со скинковыми ставками	0	50
	4. Согласование режимов работы ВК 4 и ВК 6	0	8
Инициативы с минимальной окупаемостью / преимуществами в гос. субсидиях	5. Вторичное использование очищенных стоков в качестве технической воды	~200 (+субсидии)	43
Итого			441

1. Сохранение затрат на электроэнергию | 2. Повышение производительности | 3. Отсрочка оплаты | 4. Сохранение затрат

Рис. 35. Синергии: пять инициатив, которые могли бы помочь экономить более 400 млн руб. в год за счет единого управления водоканалами

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.



Рис. 36. Шесть инициатив с потенциалом экономии около 200 млн руб. в год быстрее будут реализованы в рамках единого оператора

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

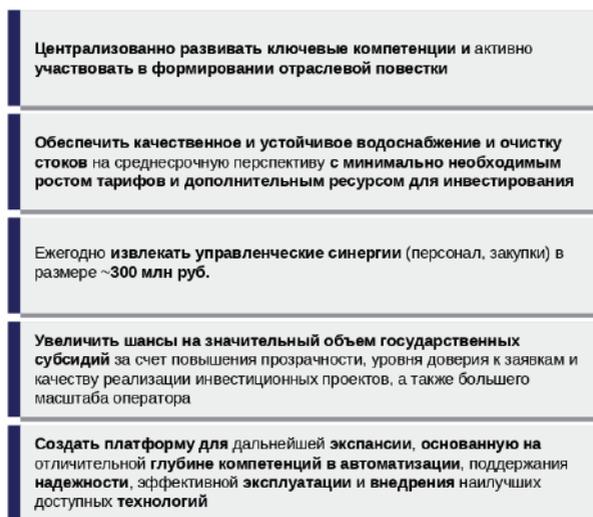


Рис. 37. Преимущества единого оператора водоканалов

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

## Кейс «Разработка CVP для ретейлера»



Ваш клиент — федеральная торговая сеть магазинов с низкими ценами. Он теряет клиентов последние полгода. Клиент нанял консультантов, для того чтобы обновить ценностное предложение гостю, удержать посетителей и привлечь новых. Дополнительно у вас есть следующая информация:

- Качество продуктов и цена стали равнозначными факторами выбора магазина.
- Аудитория ретейлера — более 10 млн человек, более половины регионов РФ и посетители разных возрастов от детей до пенсионеров. Целевые персоны: экономные гости и пенсионеры.
- Клиент хочет применить инициативы, не требующие значительных затрат.
- Гости торговой сети перетекают в «жесткие» дискаунтеры (магазины с наименьшими ценами).

CVP – ценностное предложение гостю; CVP формируется по компонентам «Цена», «Удобство», «Ассортимент», «Атмосфера» и «ESG» (рис. 38).



Рис. 38. Ценностное предложение

Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

## Рекомендации по решению кейса

1. Для начала рекомендуется рассмотреть целевые персоны в разрезе пожеланий, задач и проблем и распределить мнения по элементам CVP (рис. 39):

- 1) пожелания. За каким опытом гости приходят в наш магазин (например, купить качественное по доступной цене или купить быстро и без проблем);
- 2) задачи и потребности. Какую потребность гости испытывают или какую задачу хотят решить (например, потребность в наличии нужных продуктов или удобство расположения магазина);
- 3) проблемы и страхи. С какими проблемами сталкиваются гости при посещении магазина (например, низкое качество продукции или отсутствие навигации в магазине).



Рис. 39. Группировка мнений о целевых персонах по элементам CVP  
Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

2. Проведя анализ персон, необходимо проработать инициативы и оценить эффект от их внедрения (рис. 40).



Рис. 40. Инициативы и эффект от их внедрения  
Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

3. Далее необходимо подготовить перечень инициатив по каждому из элементов с их детальным описанием, ожидаемыми сроками реализации и операционными метриками для отслеживания прогресса (рис. 41).

Направление	Инициатива	Описание	Срок реализации	Операционные метрики	
				AS IS	TO BE
Атмосфера	Скорректировать стандарты для персонала	Повышение восприятия в связности за счет стандартизованных фраз	1 квартал 2023		Жалобы на грубость персонала -5%
	Повышение качества работы кассов и тележек	Профессиональная война кассов и тележек	1 квартал 2023		
	Пачеты в отделы фруктов		3 квартал 2023		Потери фруктов -10%
	Расположение и формат ценников		2 квартал 2023		

Рис. 41. Перечень инициатив с детальными описанием  
Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

4. Завершающим этапом необходимо все инициативы сгруппировать в программы, указать общие цели и ожидаемое воздействие на клиентские или операционные метрики (рис. 42).

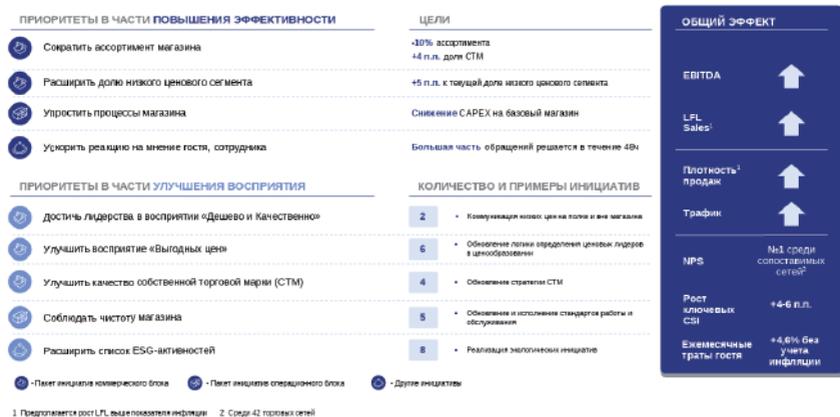


Рис. 42. Перечень инициатив с детальными описанием  
Источник: материалы предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

## СЕРИЯ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ



*Рис. 43.* Мероприятие учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»  
«Центр оценки компетенций студентов», октябрь 2022 г.

## КЕЙС «МУКИ ВЫБОРА»

Марина – выпускница направления «Менеджмент». Прошло шесть лет после окончания магистратуры, и она задумалась об открытии собственной компании. У нее есть опыт работы по следующим направлениям: стратегический консалтинг – 2 года, бухгалтерский учет – 1 год, переводчик английского языка – 4 года, тренер по направлению танцевальный спорт (латина) – 6 лет.

Марина решила подойти к вопросу творчески и основательно. Она решила выписать наиболее перспективные направления для построения собственного дела.

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Индивидуальный этап:
  - 1) предложите Марине перспективные направления для построения собственного дела;
  - 2) выберите наиболее перспективные направления;
  - 3) обоснуйте и аргументируйте свои рекомендации.
2. Групповой этап<sup>1</sup>:
  - 1) Проанализируйте предложенные направления и сформулируйте дополнительные опции (в табл. 12 пункт «Другое (предложить)»).

*Таблица 12*

### Опции для Марины

Опции для Марины	Плюсы	Минусы	Комментарий
1. Компания в области финансового консалтинга			
2. Бюро переводов			
3. Танцевальная студия			
4. Ресторан с вечеринками в стиле латино			
5. Бюро полезных услуг			
6. Компания в области защиты экологии			
7. Компания в IT-направлении			
8. Компания в области ЗОЖ			
9. Салон красоты			
10. Другое (предложить)			

*Источник:* составлено авторами.

<sup>1</sup> Для группового этапа формулируются дополнительные вопросы после того, как участники поделятся на мини-группы по 3–5 человек.

- 2) Поставьте себя на место Марины (табл. 13). Какое вы выберете направление? Почему?

Таблица 13

### Выбор Марины

Выбор Марины	Положительные факторы	Отрицательные факторы	Комментарий
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

*Источник:* составлено авторами.

- 3) От чего вы отталкивались при выборе направления? Что не смогли учесть или проанализировать?

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

1. Разделите участников на мини-группы (по 3—5 человек).
2. Выделите время на индивидуальную работу (7—10 мин).
3. Выделите время на работу в мини-группах и подготовку ответа на вопрос (20—25 мин).
4. Выделите время на выступление с устным ответом (5 мин); подготовка презентации остается на усмотрение группы.
5. Обсудите выступления членов группы, ответьте на вопросы (5 мин).
6. Обратная связь по результатам всех выступлений (5 мин).

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

1. Ознакомьтесь с текстом практической ситуации и вопросами для обсуждения в рамках индивидуального этапа (3 мин).
2. После прочтения материалов индивидуально ответьте на вопросы задания и сформулируйте собственную позицию (7 мин).
3. Обсудите ответы в мини-группах и подготовьте групповое решение/ответ (20 мин). Обратите внимание на дополнительные задания группового этапа.
4. Подготовьте устное выступление с ответом (возможный формат — презентация на компьютере, доске флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы (5 мин).

## **CLUBHOUSE: НОВЫЕ СЦЕНАРИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ**

Проект Clubhouse – социальная сеть, основной фокус в которой сделан именно на голосовое общение. Проект был запущен разработчиками ПО Alpha Exploration Company в 2020 г. в период первых локдаунов во время пандемии COVID-19.

В условиях, когда люди были вынуждены все свое время проводить дома, возросла потребность в вербальном общении, что фактически и давал пользователям Clubhouse. Пользователи могли заходить в разные группы (комнаты), слушать спикеров и участвовать в беседе с помощью функции «поднять руку». Обсуждения происходили в режиме реального времени только с помощью голосовой коммуникации, без видеосопровождения и без переписок.

Поначалу в Clubhouse приглашались только основатели стартапов и успешные предприниматели из Калифорнии, что привело к формированию сообщества, в которое нельзя попасть просто так. После запуска приложения в Clubhouse стали заходить знаменитости. К концу 2020 г. число зарегистрированных пользователей в США достигло 600 тыс. человек, социальная сеть стала популярной на этой территории.

Популярность приложение стало набирать только в 2021 г. – проект стал широко известен и за пределами США. Clubhouse стал расти быстрыми темпами. В табл. 14 представлена информация о количестве зарегистрированных пользователей приложения с мая 2020 по июнь 2022 г.

*Таблица 14*

### **Статистика регистрации пользователей на платформе Clubhouse**

<b>Дата</b>	<b>Количество пользователей</b>
Май 2020	1500
Декабрь 2020	600 тыс.
Январь 2021	2 млн
Февраль 2021	10 млн
Март 2021	17,4 млн
Июнь 2021	29,1 млн

Окончание табл. 14

Дата	Количество пользователей
Сентябрь 2021	34,4 млн
Июнь 2022	41,2 млн

Источник: Clubhouse Statistics 2023 (Updated Facts & Figures)<sup>1</sup>.

Clubhouse демонстрировал большой потенциал. Если сравнить количество пользователей популярных глобальных социальных сетей в первый год их работы на территории США, Clubhouse занимал второе место по количеству привлеченных пользователей, уступая Instagram.

Одним из знаменательных событий в развитии платформы Clubhouse было появление информации о выступлении Илона Маска. Некоторые из слушателей присоединились к социальной сети именно в этот период. Знаменитости привлекли немалый поток новых слушателей. На территории России Clubhouse стал набирать популярность в феврале 2021 г., как раз после выступления знаменитых иностранных спикеров и присоединения к платформе популярных российских медийных личностей. В середине февраля стали присоединяться известные отечественные бренды, а именно «Яндекс», «Самокат», ВТБ, Mail.ru Group и др. Они использовали Clubhouse как новую площадку для продвижения.

Вот чем выделялся Clubhouse на фоне уже известных социальных сетей — конкурентов:

- Доступ к платформе был возможен только благодаря специальному приглашению (инвайту), который мог предоставить уже зарегистрированный пользователь и в ограниченном количестве. При этом изначально к платформе могли присоединиться только пользователи iOS. Такой фактор делал площадку эксклюзивной, пользователи чувствовали себя особенными и избранными.
- Общение между участниками проходило только в аудиоформате, что помогало обеспечивать живой диалог и ощущение вербального общения. При этом по правилам платформы дискуссии и обсуждения не записывались.
- Доступ к комнатам и их прослушиванию в фоновом режиме, что позволяло выполнять другие задачи, параллельно участвуя в разговоре.
- Социальная сеть была отличным инструментом, для того чтобы заявить о себе как об эксперте в конкретной области и поделиться знаниями и работками с другими заинтересованными людьми.

<sup>1</sup> Clubhouse Statistics 2023 (Updated Facts & Figures) // Demand SAGE. URL: [https://www.demandsage.com/clubhouse-statistics/#:~:text=ClubHouse%20User%20Statistics%20\(2023\),10%20million%20weekly%20active%20users](https://www.demandsage.com/clubhouse-statistics/#:~:text=ClubHouse%20User%20Statistics%20(2023),10%20million%20weekly%20active%20users) (дата обращения: 13.08.2023).

- Возможность пообщаться со знаменитостью или экспертом в какой-то области, что помогало раздвинуть рамки общения.

Несмотря на ажиотаж вокруг платформы, команда Clubhouse может похвастаться приблизительно 2 млн пользователями в неделю, в то время как у Snapchat больше чем в 100—150 раз активных пользователей в день.

Бурный рост не гарантирует стабильное развитие бизнеса. Резкий взлет сменился резким спадом популярности приложения по всему миру. В 2021 г. проект Clubhouse собирались купить за 4 млрд долл., однако сделка не состоялась. В мае 2023 г. в Clubhouse были уволены более половины сотрудников. Это конец или новое начало? Что же ждет проект?

Внимательно ознакомьтесь с описанием предложенной практической ситуации в компании Clubhouse. Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Какие причины, на ваш взгляд, привели к резкому спаду интереса к Clubhouse в мире и России?
2. Ответьте на вопросы в конце кейса: это конец Clubhouse или начало? Что же ждет проект дальше?
3. Как команда Clubhouse могла бы доработать данный проект? Какие сценарии для развития вы бы предложили команде?
4. Опишите основные уроки, которые стоит извлечь молодым управленцам и предпринимателям из данного кейса. Аргументируйте свой ответ.

### **Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для преподавателя)**

1. Разделите участников на мини-группы (по 3—5 человек).
2. Выделите время на индивидуальную работу (35—40 мин).
3. Выделите время на работу в мини-группах и подготовку ответа на вопрос (25 мин).
4. Выделите время на выступление с устным ответом (5 мин); подготовка презентации остается на усмотрение группы.
5. Обсудите выступления членов группы, ответьте на вопросы (5 мин).
6. Дайте обратную связь по результатам всех выступлений (5 мин).

### **Рекомендации для организации работы и подготовки задания (для студентов)**

1. Ознакомьтесь с текстом практической ситуации и вопросами к обсуждению (5 мин).

2. После прочтения материалов выделите основные темы и проблемы, которые предстоит обсудить/решить, индивидуально ответьте на вопросы (10 мин).
3. Изучите дополнительные материалы из открытых интернет-источников и соберите больше информации как о проекте, так и ключевых конкурентах (20–25 мин), например рекомендуется ознакомиться со следующими материалами:
  - 1) статья в Forbes «Прошла эйфория: как всего за месяц угас ажиотаж вокруг Clubhouse и что ждет соцсеть в будущем»;
  - 2) статья в VC.Ru «А помните, был такой Clubhouse: как в соцсетях появились аудиочаты и что с ними теперь»;
  - 3) статья в РБК.Pro «Создатели Clubhouse все еще пытаются спасти проект. Каков их план».
4. Обсудите ответы в мини-группах и сформулируйте групповые решения/ответы (20 мин).
5. Подготовьте устное выступление (возможный формат – презентация на компьютере, доске флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы (5 мин).

## КЕЙС «СУПЕРМАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

Женский футбольный клуб «Рязань-ВДВ» — один из самых титулованных клубов в российском чемпионате: за свою историю «десантницы» получили 12 медалей чемпионата, в том числе завоевали 4 «золота» (больше — 14 наград — только у ЖФК «Энергия» из Воронежа, расформированного в 2012 г.), а также дважды выиграли Кубок страны (при этом выходили в финал 8 раз).

В 2020 г. правительство Рязанской области объявило о планах ликвидации клуба «Рязань-ВДВ» после окончания сезона-2020. Однако позднее было принято решение сохранить клуб. Сезон 2022 г. стал худшим сезоном в истории команды, которая финишировала на последнем, десятом месте. В 2023 г. клуб «Рязань-ВДВ» столкнулся с новым вызовом: домашний стадион команды «Спартак» не получил сертификат соответствия РФС, вследствие чего клуб будет проводить свои домашние матчи чемпионата, Кубка России и Молодежной лиги на двух стадионах в Подмоскovie: «Знамя труда» в Орехово-Зуеве и «Авангард» в Домодедове<sup>1</sup>.

Перед руководством клуба стоит непростая задача: как сохранить поддержку футболисток на стадионе, находящемся за 200 км от дома? Это важно не только для сохранения существующих болельщиков и правильной атмосферы во время футбольных матчей, помогающей команде достигать побед, но и для выполнения условий Маркетингового чемпионата Суперлиги — состязания между женскими футбольными клубами, которое выявляет клуб с наиболее успешной маркетинговой активностью в сезоне.

Подготовьте предложения по маркетинговой стратегии для ЖФК «Рязань-ВДВ» на сезон 2024 г. Разработайте план маркетинговых мероприятий, учитывая не только особенности проведения матчей команды, но и требования Маркетингового чемпионата Суперлиги в 2024 г.

---

<sup>1</sup> Женский футбольный клуб «Рязань-ВДВ» ликвидируют. URL: <https://web.archive.org/web/20201018162429/https://7info.ru/ryazan-news/ryazan-sport/zhenskij-futbolnyj-klub-ryazan-vdv-likvidiruyut-2/> (дата обращения: 03.04.2023).

## Дополнительные материалы

Официальный сайт клуба: <http://r-vdv.ru/>

Официальная группа «ВКонтакте»: [http://vk.com/ryazan\\_vdv](http://vk.com/ryazan_vdv)

Официальный канал в Telegram: <https://t.me/RyazanVDV>

Женский футбольный клуб «Рязань-ВДВ» был основан в 1995 г. в г. Рязани, а уже через год стал участником чемпионата России по футболу среди женщин. В то время футбольный клуб носил название «Марсель» — по названию строительно-финансовой компании — создателя клуба<sup>1</sup>.

Начиная с сезона 1997 г. клуб носит название «Рязань-ВДВ» и выступает в высшем дивизионе женского футбола. В первые два года команда становилась бронзовым призером Суперлиги, а уже в 1999 г. стала чемпионом страны.

Рязанский женский футбольный клуб стал первым российским участником ежегодного международного турнира — Кубка УЕФА среди женщин. В рамках первого турнира Кубка УЕФА команда «Рязань-ТНК» (которая называлась тогда так в честь главного спонсора) дошла до стадии четвертьфинала, разгромив своих соперников группового этапа с практически «хоккейными» результатами: «Тер Лейде» (Голландия) — 7:0, «Кавала» (Греция) — 11:0, «Вике Жилина» (Словакия) — 13:0<sup>2</sup>. В другом международном турнире — Лиге чемпионов по женскому футболу — «десантницы» трижды доходили до стадии 1/16 финала — в сезонах 2014/15, 2018/19 и 2019/20.

Всего за историю своего существования «Рязань-ВДВ» становилась чемпионом России четыре раза (1999, 2000, 2013, 2018), завоевала серебряную (2017) и семь раз бронзовые медали Суперлиги (1997, 1998, 2001, 2002, 2012/13, 2014, 2016). Клуб восемь раз выходил в финал Кубка России по женскому футболу и дважды завоевывал этот трофей (1998, 2014).

12 октября 2020 г. министр физической культуры и спорта Рязанской области В. В. Фролов объявил о прекращении деятельности ЖФК «Рязань-ВДВ». В ходе пресс-конференции министр отметил, что решение было принято на основе тщательного анализа деятельности профессиональной команды и обусловлено большими финансовыми затратами<sup>3</sup>. Это решение стало неожиданностью не только для самого фут-

---

<sup>1</sup> Домашними стадионами ЖФК «Рязань-ВДВ» временно станут арены в Орехово-Зуево и Домодедово. URL: <https://mediaryazan.ru/news/detail/529984.html> (дата обращения: 03.04.2023).

<sup>2</sup> От «Марселя» до «Рязани-ВДВ». URL: <https://mediaryazan.ru/articles/detail/489765.html> (дата обращения: 01.06.2023).

<sup>3</sup> Там же.

большого клуба, но и для всего футбольного сообщества: сочувственные посты в соцсетях опубликовали Евгений Савин, Ксения Коваленко, Роман Орещук<sup>1</sup>. Российский футбольный союз также выразил обеспокоенность ситуацией<sup>2</sup>.

В результате, согласно информации от директора «Рязани-ВДВ» Светланы Подоль, спасти клуб удалось за счет выделения денежных средств Министерством спорта РФ и ПАО «Газпром» на строительство объектов для детского спорта в Рязанской области<sup>3</sup>.

Перед сезоном соревнований Суперлиги 2023 г. стадион «Спартак» в Рязани не получил сертификат соответствия РФС, и местные профессиональные клубы – ФК «Рязань» и ЖФК «Рязань-ВДВ» – вынуждены проводить домашние матчи текущего сезона в Подмосковье. Причина такого решения — качество искусственного газона стадиона, которое не отвечает требованиям безопасности для футболистов<sup>4</sup>. Таким образом, «десантникам» приходится проводить домашние матчи на стадионе в Орехово-Зуеве, вдали от дома, где их ждут и поддерживают болельщики. Однако переезд клуба — это привлечение новых болельщиков.

## Маркетинговый чемпионат Суперлиги

Маркетинговый чемпионат Суперлиги (далее – Маркетинговый чемпионат) проводится РФС с 2022 г. в целях стимулирования развития женских футбольных клубов и популяризации женского футбола в России. Маркетинговый чемпионат представляет собой состязание между профессиональными женскими футбольными клубами в их маркетинговой активности, где в качестве призового фонда выступают выплаты клубам, а также призы для клубов, их руководителей и специалистов (табл. 15).

---

<sup>1</sup> Минспорт объявил о прекращении деятельности ЖФК «Рязань-ВДВ». URL: <https://minsport.ryazan.gov.ru/news/1178481/> (дата обращения: 06.06.2023).

<sup>2</sup> «В перерыве матча сказали: «Ваш клуб ликвидирован». Никакая Лига чемпионов Рязани не нужна. URL: <https://www.championat.com/football/article-4169347-uchastnik-zhenskoj-ligi-chempionov-rjazan-vdv-mozhet-prekratit-suschestvovanie.html> (дата обращения: 06.06.2023).

<sup>3</sup> Министерство физической культуры и спорта Рязанской области анонсировало ликвидацию ЖФК «Рязань-ВДВ». URL: <https://wfl.rfs.ru/posts/1038927> (дата обращения: 06.06.2023).

<sup>4</sup> Единственный топ-клуб Рязани будет жить! Вопрос — как долго и счастливо. URL: <https://www.championat.com/football/article-4206583-zhenskij-futbolnyj-klub-rjazan-vdv-ne-budet-likvidirovan-spasli-rfs-i-gazprom.html> (дата обращения: 06.06.2023).

Таблица 15

**Критерии и принципы начисления баллов женским футбольным клубам в рамках Маркетингового чемпионата Суперлиги 2023 г.<sup>1</sup>**

Направление «Работа с болельщиками»	
<b>Критерии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>фактическая посещаемость матчей (количество срабатываний системы контроля доступа)</li> <li>количество проданных билетов и абонементов на каждый матч</li> <li>количество выпущенных пригласительных на каждый матч</li> <li>информация об организованной группе болельщиков клуба-гостя</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост числа подписчиков группы ЖФК в социальной сети «ВКонтакте»</li> <li>Love Rate (LR) в группе ЖФК в социальной сети «ВКонтакте»</li> </ul>
<b>Принципы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формула начисления баллов: количество болельщиков, посетивших домашний матч ЖФК, минус количество болельщиков организованной группы клуба-гостя</li> <li>Клубу с самым высоким показателем — 6 баллов, клубу с наименьшим показателем — 1 балл</li> <li>В случае, если два или больше клубов имеют одинаковое количество болельщиков, посетивших домашний матч, то каждому из этих клубов начисляется одинаковое количество баллов, соответствующих наивысшему месту, на которое они претендуют</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Рост числа подписчиков — увеличение количества подписчиков в группе клуба в социальной сети «ВКонтакте» в абсолютных цифрах на конец тура Маркетингового чемпионата относительно начала тура</li> <li>Формула начисления баллов: клубу с наибольшим значением роста начисляется 12 баллов, клубу с наименьшим значением — 1 балл:  <math display="block">LR = \frac{\text{Сумма лайков за период}}{\text{Количество подписчиков}} \times 100\%</math> </li> <li>Формула начисления баллов: клубу начисляется от 0 до 4 баллов в соответствии с показателем LR</li> <li>Формула определения общего балла по направлению «Работа с социальными сетями»:  <math display="block">\text{Работа с соцсетями} = \frac{1}{2} \times (P + LR)</math> </li> </ul>

*Источник:* составлено авторами на основе Регламента Маркетингового чемпионата Суперлиги 2023 г.<sup>2</sup>

В 2023 г. итоговая таблица Маркетингового чемпионата формировалась на основе двух направлений деятельности: работа с болельщиками и работа с социальными сетями. Также партнеры и спонсоры Суперлиги определяют «Лучший маркетинг месяца». Клубу — обладателю премии будет вручается специальный приз. Данная премия не влияет на турнирную таблицу Маркетингового чемпионата напрямую, но каждый реализо-

<sup>1</sup> URL: <https://portal.rfs.ru/~5uMRU>

<sup>2</sup> Гром над «Спартакoм». URL: [https://mediaryazan.ru/articles/detail/527570.html?sphrase\\_id=4080387](https://mediaryazan.ru/articles/detail/527570.html?sphrase_id=4080387) (дата обращения: 06.06.2023).

ванный проект приведет больше людей на стадион и улучшит показатели в социальных сетях<sup>1</sup>. Согласно правилам Маркетингового чемпионата (рис. 44)<sup>2</sup>, каждому клубу-участнику начисляются баллы по критериям, отраженным в табл. 15.

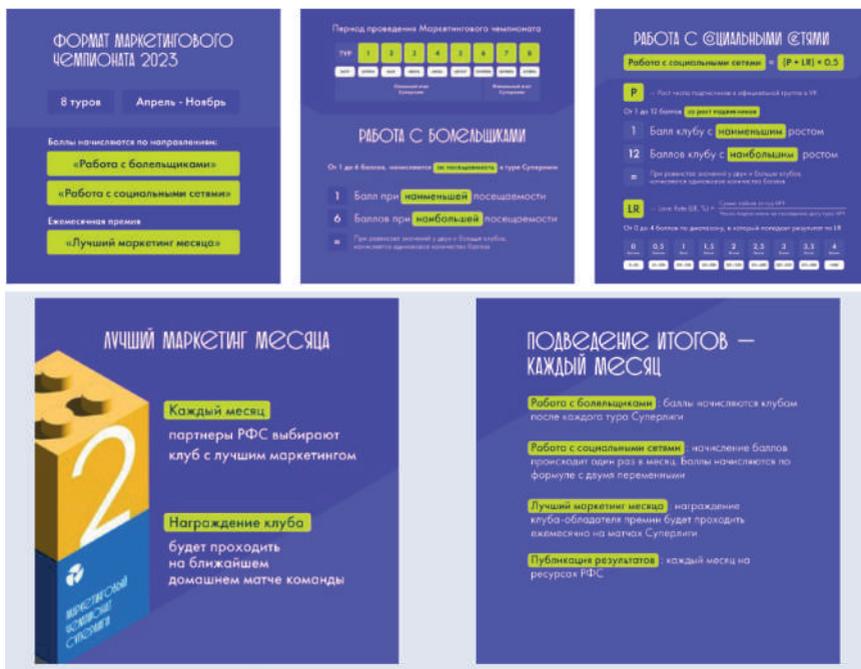


Рис. 44. Правила Маркетингового чемпионата Суперлиги 2023 г.

Источник: Маркетинговый чемпионат 2023: <https://sl-report.rfs.ru/marketing2023/>

По итогам первого тура Маркетингового чемпионата 2023 г. больше всего баллов по двум направлениям удалось набрать женским футбольным клубам «Крылья Советов» (22,25 балла), «Краснодар» (18,25 балла) и «Локомотив» (15,75 балла).

## Премия «Лучший маркетинг месяца»

В каждом туре Маркетингового чемпионата партнеры и спонсоры выбирают победителя премии «Лучший маркетинг месяца» на основе пред-

<sup>1</sup> Маркетинговый чемпионат 2023. URL: <https://sl-report.rfs.ru/marketing2023/> (дата обращения: 01.06.2023).

<sup>2</sup> Регламент Маркетингового чемпионата Суперлиги 2023 года. URL: <https://portal.rfs.ru/~5uMRU> (дата обращения: 01.06.2023).

ставленной ЖФК информации о их маркетинговой активности путем закрытого голосования. Результаты премии не влияют на итоговую таблицу чемпионата, а клуб-победитель получает награду и ценные призы.



Рис. 45. Итоги первого тура Маркетингового чемпионата Суперлиги 2023 г.

Источник: РФС подводит итоги первого тура Маркетингового чемпионата Суперлиги: <https://www.rfs.ru/news/218126>

По итогам первого тура Маркетингового чемпионата 2023 г. (рис. 45) лауреатов премии «Лучший маркетинг месяца» определял билетный оператор Кассир.ру. Первое место премии занял женский футбольный клуб «Звезда-2005» из Перми, второе и третье — «Ростов» и «Локомотив» соответственно.

Заместитель генерального директора по коммерции и маркетингу Кассир.ру Екатерина Каменева отметила работу «Звезды-2005» с семейной аудиторией: «Нам понравились как идеи активностей во время матчей, так и вовлечение болельщиков в жизнь клуба в остальное время. Среди прочего хочется выделить футбольный мастер-класс в детском саду “Калейдоскоп”. К детям в гости приехали футболистки Екатерина Каргаполь-

цева и Кристина Рогожкина. Они провели разминку и сыграли в футбол с дошкольниками. Все участники мастер-класса получили памятные призы от клуба. На наш взгляд, именно благодаря таким активностям у детей в самом раннем возрасте закладывается интерес к спорту. Также как заместитель генерального директора по маркетингу не могу не отметить достигнутый эффект с учетом малобюджетности проектов»<sup>1</sup>.



Рис. 46. Объявление о автограф-сессии Анастасии Акимовой в телеграм-канале ЖФК «Звезда-2005» (слева) и Конкурс плакатов в сообществе ЖФК «Звезда-2005» «ВКонтакте» (справа)

Источники: <https://t.me/wfcZvezda2005/850> (дата обращения: 13.08.2023);  
[https://vk.com/album-37180477\\_291166697](https://vk.com/album-37180477_291166697) (дата обращения: 13.08.2023).

Самым масштабным мероприятием «Звезды-2005» по охвату аудитории в первом туре Маркетингового чемпионата стал matchday на домашней игре с «Динамо». Перед встречей в социальных сетях клуба прошел конкурс на лучший плакат в поддержку команды. Перед стартовым свистком футболистки появились на поле в сопровождении детей из клубной академии. В перерыве встречи каждый желающий мог получить автограф футболистки Анастасии Акимовой, а также принять участие в викторине на знание истории команды (рис. 46). А после финального свистка «Звезда-2005» разыграла среди зрителей мяч с автографами всех игроков<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> РФС подводит итоги первого тура Маркетингового чемпионата Суперлиги. URL: <https://www.rfs.ru/news/218126> (дата обращения: 05.06.2023).

<sup>2</sup> Там же.

## КЕЙС «CINEMOOD: УМНЫЙ КИНОТЕАТР В КАРМАНЕ»

Cinemood («Мультикубик») – портативный проектор для безопасного семейного просмотра мультфильмов, который является примером российского стартапа, осуществившего свой путь от идеи до глобального бренда с продажами в 173 странах мира (рис. 47).



Рис. 47. Мини-кинотеатр Cinemood  
Источник: ТАСС.

Автором идеи портативного проектора для детей является Михаил Буховцев, который задумался о таком гаджете, когда решил познакомиться свою 5-летнюю дочь с советскими диафильмами, но не нашел подходящего современного устройства: «Моей дочке Алисе было пять лет, и я осознал, что она проводит больше времени в планшете, чем со мной. Захотелось придумать какой-то способ привлечь ее внимание, полезный и интересный, и я вспомнил, как здорово было, когда родители в детстве показывали мне диафильмы. Достал старый диапроектор и показал дочке “Мальша и Карлсона”. Ей очень понравилось».

Михаил много лет работал директором по продажам в российском департаменте китайской корпорации Huawei, поэтому был в курсе технологических трендов и новинок. В частности, он знал о существовании небольших проекторов размером с телефон, но у таких устройств было много недостатков, включая нагревание устройства, нестабильность и сбои в работе, что делало их недостаточно удобными и безопасными для детей.

«Мультикубик» не был первой бизнес-идеей Михаила, за период с 2010 по 2014 г. он придумал, проанализировал и рассчитал около 15 бизнес-

проектов, продолжая работать в Huawei. Только спустя полгода после официальной регистрации стартапа «Мультикубик», когда была проверена ключевая гипотеза и проект стал генерировать выручку, Михаил ушел из корпоративной среды, посвятив себя развивающемуся проекту<sup>1</sup>.

Одним из партнеров проекта стал коллега Михаила по Huawei – Павел Журавлев, затем в проект привлекли маркетолога Дарью Мингалиеву и других активных сотрудников (рис. 48). Для реализации идеи предпринимателям пришлось поехать в Китай, где они нашли производителя, выпускающего небольшие проекторы, написать софт для этих проекторов и сделать классический ODM-продукт. Напомним, что ODM – это тип контрактного производства, при котором фабрика осуществляет производство товара из своего портфолио с возможным учетом небольших технических корректировок от заказчика. В этом случае заказчик получает готовое производство без первоначальных инвестиций, которое учитывает его пожелания, и выпускает продукт под торговым знаком заказчика.

В конце 2014 г. появился первый продукт компании «Мультикубик 1.0» – портативный проектор с базой загруженных мультфильмов. О правах на мультфильмы стартап договорился в ходе сложных переговоров со всеми правообладателями, включая права на мультфильмы производства «Союзмультфильма», которые на тот момент принадлежали уже другой компании.

Продажи первых 3000 «Мультикубиков 1.0» были организованы через онлайн-каналы (сайт проекта и Ozon), а также отделы детских товаров и товаров для хобби и творчества в ГУМе, ЦУМе, «Республике». Крупные ретейлеры электроники отказались от закупок для реализации неизвестного и относительно дорогого продукта (12–15 тыс. руб.).

В итоге вся партия была распродана менее чем за девять месяцев. Устройство получило хорошие отзывы, но с запросом на расширение библиотеки контента. Также стартап столкнулся с отказом китайских партнеров от продолжения производства данной модели из-за закрытия производственной линии. Поскольку у самого стартапа также были претензии к проценту брака китайской сборки и требовались технические улучшения, то было принято решение самостоятельно разработать новый проектор, причем сразу для глобального, а не только российского рынка. Это решение на полтора года отправило проект на этап разработки продукта без продаж.

Финансирование проекта начиналось с собственных средств основателей, затем уже при работе над второй версией кубика были привлечены несколько бизнес-ангелов, среди которых основатель компании товаров

---

<sup>1</sup> Позычанюк В. Cinemod: как коробка с мультфильмами пытается стать серьезным бизнесом // Журнал РБК о новых героях бизнеса. 2018. № 11(145). URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2018/11/5bc4b4279a79479dafb4600c>

для животных «Валта Пет Продактс» Роберт Имангулов (около 6% доли стартапа), предприниматели Павел Крюков (около 1%) и Константин Малых (около 1%).

«Нам повезло: первые инвестиции мы нашли на кухне, в нашем коворкинге. Рядом с нами сидела команда платформы StartTrack, площадки для краудинвестинга. Мы познакомились случайно, у кофейника, понравились друг другу. В итоге привлекли через платформу \$300 тыс. от нескольких российских бизнес-ангелов»<sup>1</sup>.

За полтора года был фактически создан новый продукт, прототип которого начали тестировать в 2015 г. «Мультикубик 2.0» был представлен на глобальный рынок под новым брендом Cinemood («Кинонастроение»), который презентовали на выставке Consumer Electronics Show в США в январе 2016 г. Cinemood стал больше похож не на проектор, а на детскую игрушку: кубик 8 × 8 см со скругленными углами, весом с обычное яблоко. По сравнению с прошлой моделью он стал обладать улучшенным процессором, более яркой картинкой, улучшенным звуком и подключением к Wi-Fi.

Для проекторов была разработана собственная операционная система Cinemood OS, поэтому есть ограничения на установку новых приложений, но интерфейс программ понятен даже для ребенка, который может скачать доступный контент и не установит ничего лишнего. Слота для карты памяти не предусмотрено, но к кубику можно подключить флешку по специальному OTG-переходнику. Однако в самом устройстве была увеличена память до 32 Гб, где чуть менее половины заняли приложения и уже загруженный контент: мультфильмы, диафильмы, сказки, музыка. Остальное пространство свободно для загрузки другого контента через встроенный доступ к сервисам («Мульт», ivi, цифровые книги Disney и др.).

«С диафильмами для второго продукта — мини-кинотеатра Cinemood — получилась довольно интересная история. Мы выкупили права на диафильмы и сами занялись их оцифровкой, переводом на английский язык. Это не очень сложно, если вы работаете с правильными людьми, волшебниками и настоящими ценителями своего дела»<sup>2</sup>.

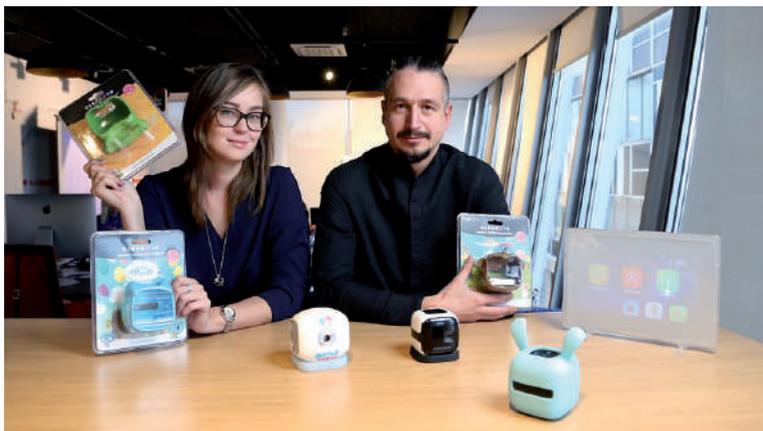
Помимо расширения библиотеки контента и доработки самого устройства стартап заключил несколько партнерских соглашений с «МегаФон.ТВ», открывшим ему доступ к телеканалам, детским телеканалом «Мульт», и онлайн-кинотеатром ivi, что позволило расширить

---

<sup>1</sup> Морозова К. Брось свою работу, стань... 12 января 2016. Интервью Михаила Буховцева. URL: <https://www.timeout.ru/msk/feature/454906> (дата обращения: 13.08.2023).

<sup>2</sup> Позычанюк В. Cinemood: как коробка с мультфильмами пытается стать серьезным бизнесом // Журнал РБК о новых героях бизнеса. 2018. № 11 (145). URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2018/11/5bc4b4279a79479dafb4600c> (дата обращения: 13.08.2023).

потенциальную российскую аудиторию покупателей за границы только семей с детьми.



*Рис. 48. Директор по маркетингу Sinemood Дарья Мингалиева и сооснователь стартапа Дмитрий Буховцев  
Источник: ТАСС.*

Параметры нового устройства Sinemood сделали его не только более качественным для проекции изображений и воспроизведения звука в условиях использования в комнате с однотонной стеной, но и позволили проецировать изображение практически на любую поверхность: гироскоп в проекторе определяет степень наклона и настраивает изображение так, чтобы получался ровный прямоугольник на любой ровной поверхности. Совместно с безопасной для глаз технологией проекции это позволяет использовать кубик как дома, так и в дороге, например, проецируя изображение на спинку переднего кресла.

Еще одной «фишкой» проекта стала продажа фирменных умных чехлов, превращающих кубик в героя соответствующего мультфильма за счет интеграции по технологии NFC. Это сделало проектор еще более интересным для детей.

После презентации новой версии кубика Sinemood в 2016 г. для финансирования производства была запущена краудфандинговая кампания на платформе Indiegogo. К запуску этой кампании стартап готовился почти полгода, создав помимо московского офиса штаб-квартиру в Калифорнии. Подготовка к краудфандингу потребовала около 50 тыс. долл., что полностью окупилось продажами кубиков по предзаказам на платформе: 170 тыс. долл. в предзаказах от пользователей из 90 стран. Несмотря на покрытие всех затрат, это не принесло прибыли с учетом сопутствующих трат на доставку в разные уголки мира, а значит, для дальнейшего развития снова

требовались инвестиции. При этом компания получила подтверждение спроса, активно проводила маркетинговую политику прежде всего в России и США, хотя кубики доставлялись по всему миру.

В 2017 г. компания привлекла 150 млн руб. от Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) в обмен на примерно 28% компании, а в декабре 2018 г. — еще суммарно 263 млн руб. от инвестфонда RBF Ventures, ФРИИ и бизнес-ангелов, среди которых были гендиректор производителя термосов «Арктика» Федор Захаров и бывший коммерческий директор «НТВ-Плюс» Павел Ройтберг.

Как отметил управляющий партнер RBF Ventures Михаил Федотов, «компания хорошо капитализирует полученные инвестиции, в частности продажи в США в 2019 г. выросли в семь раз, а в России — в два раза». Бизнес-модель компании позволяет с ростом масштаба снижать издержки, параллельно развивая новые продукты в линейке и дополнительные сервисы (подключение ТВ, VR-кубик с технологией 360 и др.).

В этот период компания демонстрировала устойчивую финансовую динамику. По данным СПАРК, выручка ООО «Мультикубик» имеет следующую динамику: 2017 г. — 188 млн руб., 2018 г. — 225 млн, 2019 г. — 375 млн руб. В среднем проектор Cinemood продается по цене 25—35 тыс. руб. в России и 400 долл. за рубежом.

В 2019 г. новым инвестором стал Дальневосточный фонд высоких технологий, который вложил 190 млн руб. Эти средства планировалось потратить на расширение производства, увеличение объемов продаж, а также разработку новой версии продукта и создание во Владивостоке R&D-центра с фокусом на VR/AR-технологиях. Участие этого фонда способствовало ожидаемому выходу компании на азиатские рынки в 2020—2021 гг., прежде всего в Индию и Китай.

К 2020 г. компания продавала кубики в 170 странах, основными из которых были Россия и США. Однако начало пандемии 2020—2021 г. сильно отразилось на работе компании, приведя к снижению выручки более чем в 2 раза и ограничению доступа к рабочему капиталу с 5 млн до 1 млн долл. за счет отказа дистрибьютеров в РФ сотрудничать по предоплате из-за временного закрытия ретейла, что резко повысило кредитную нагрузку компании. Затем ухудшение геополитической обстановки привело к приостановке привлечения инвестиций в России и ограничениям на доступ к международному капиталу. В результате в компании «впервые за семь лет стабильных операций кончились деньги на операционную деятельность, команде пришлось в срочном порядке искать себе рабочие места, инфраструктура проекта временно вышла из строя»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бевза Д. Мультики из кубика. Что будет, если совместить советский семейный ритуал и современные технологии. ТАСС. URL: <https://tass.ru/spec/cinemood> (дата обращения: 13.08.2023).

По оценке Михаила Буховцева, эти факторы в совокупности с неопытностью команды менеджеров привели в феврале 2023 г. к банкротству российского юридического лица, хотя основатель планирует перестроить команду проекта и возобновить деятельность, возможно, уже под новым брендом.

### Задания по кейсу

1. **Целевые аудитории.** Опишите четыре разные группы пользователей, которые могут быть целевой аудиторией проекта. Для каждой группы укажите, какие их проблемы решает проект и почему они могут купить проектор Cinemood.
2. **Партнеры проекта.** На основе данных кейса составьте список партнеров компании по разным направлениям деятельности. В каких еще сферах компания может найти партнеров? Приведите три примера и укажите, чем будет полезно сотрудничество как для «Мультикубика», так и для другой компании.
3. **Бизнес-модель проекта.** На основе данных кейса постройте бизнес-модель по Остервальдеру, заполнив все девять блоков. Предложите три варианта изменения бизнес-модели или продукта, определите, на чем еще может зарабатывать компания. *Не указывайте то, что уже делает компания по информации из кейса.*
4. **Ключевые метрики.** Представьте себя на месте СЕО данной компании. На какие ключевые показатели (метрики) деятельности компании вы бы обращали внимание на постоянной основе? Выделите пять ключевых метрик. Подумайте, какие действия руководства компании могут положительно повлиять на каждую из указанных вами метрик, не ухудшая другие. Предложите 1–2 варианта для улучшения каждой из выбранных метрик.
5. **Интеллектуальная собственность.** Предложите и аргументируйте четыре возможных инструмента защиты разных объектов интеллектуальной собственности представленного проекта.
6. **Инвестиции.** Оцените стоимость компании в 2019 г., если за последний раунд инвестиций было привлечено 190 млн руб. в обмен на 7% компании. Сравните эту стоимость с оценкой стоимости при привлечении инвестиций от ФРИИ в 2017 г. Насколько рост оценки соотносится с ростом выручки компании?

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

1. Для работы с кейсом вы можете выбрать все задания либо обсудить с группой только одно из них.
2. Разделите участников на мини-группы (по 3–5 человек).

3. Выделите время на индивидуальную работу (7—10 мин).
4. Выделите время на работу в мини-группах и подготовку ответа на вопрос (20—25 мин).
5. Выделите время на выступление с устным ответом (5 мин); подготовка презентации остается на усмотрение группы.
6. Проведите обсуждение выступления группы, ответьте на вопросы (5 мин).
7. Дайте обратную связь по результатам всех выступлений (5 мин).

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

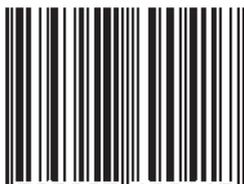
1. Ознакомьтесь с текстом практической ситуации и вопросами к обсуждению для индивидуального этапа (4 мин).
2. После прочтения материалов индивидуально ответьте на вопросы задания и сформулируйте собственную позицию (в среднем 5 мин, но время уточнит преподаватель в зависимости от выбранного для работы задания).
3. Обсудите ответы в мини-группах и подготовьте групповое решение/ответ (20 мин). Обратите внимание на дополнительные задания группового этапа.
4. Подготовьте устное выступление (возможный формат — презентация на компьютере, доске флипчарт), содержащее развернутые ответы на заданные вопросы (15 мин, само выступление — до 5 мин).

Электронное издание сетевого распространения.  
Оригинал-макет – А. В. Плотников. Оформление обложки – А. В. Плотников.  
5,0 печ. л. Опубликовано 15.02.2024.  
Издательство «ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова»;  
[www.econ.msu.ru](http://www.econ.msu.ru); +7 (495) 939-17-15

## **СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ**

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-907690-41-7



9 785907 690417