

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

**Факультет экономики, управления и права**  
(наименование факультета/ института)

**Направление подготовки /специальность: 38.04.02 Менеджмент**  
(код и наименование направления подготовки /специальности)

**Профиль/специализация: Стратегическое управление организацией** (наименование  
профиля/специализации)

**Форма обучения:**  
(очная, очно-заочная, заочная)

**ОТЧЕТ**

**ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ**  
(вид практики)

**ПО ПРОФИЛЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
(тип практики)

**Обучающийся**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Руководитель практики  
от Академии**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ответственное лицо  
от Профильной  
организации**

Касимов Станислав  
Владиславович

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

М.П. (присналичии)

**Москва 20г.**

**Практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики**

<b>№ п/п</b>	<b>Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи</b>
Кейс-задача № 1	<p>Высказывание «нет такого преступления, на которое капитал не рискнул бы пойти ради 300 процентов прибыли» действительно принадлежит Томасу Джозефу Даннингу - британскому публицисту и деятелю профсоюзного движения XIX века.</p> <p>Карл Маркс процитировал это высказывание в первом томе «Капитала» для иллюстрации некоторых аспектов первоначального накопления капитала.</p> <p>1. Коррелирует ли высказывание Даннинга с приведённым случаем?</p> <p>В описанной ситуации компания А функционирует на грани рентабельности, экономит на всём: снижает зарплаты, использует неэффективные методы логистики</p> <p>Так, например, отключает холодильники в грузовиках для экономии топлива, что может негативно сказываться на качестве продукции.</p> <p>При этом компания сохраняет статус лидера рынка, платит налоги и имеет ресурсы для роскошного образа жизни (например, пентхаус для супруги владельца).</p> <p>Высказывание Даннинга акцентирует внимание на том, что при достижении определённого уровня прибыли капитал становится более смелым и готов нарушать моральные и правовые нормы.</p> <p>В случае компании А наблюдается сочетание высокой доли рынка, низкой рентабельности и практик, которые могут противоречить этическим стандартам ради краткосрочных финансовых успехов.</p> <p>Однако стоит отметить, что не все компании в подобных ситуациях действуют одинаково, и нельзя однозначно утверждать, что все капиталисты готовы на преступления ради прибыли.</p> <p>2. Бывает ли по-другому?</p> <p>Да, в бизнесе могут применяться и другие стратегии. Например, компания может стремиться к устойчивому развитию,</p>

	<p>инвестировать в технологии, улучшать качество продукции, искать пути оптимизации без ущерба для репутации и этических норм.</p> <p>Успех зависит от многих факторов: стратегии развития, управления рисками, взаимодействия с партнёрами и обществом.</p> <p>3. Как бы вёл свой бизнес лично вы?</p> <p>Это философский вопрос, на который нет универсального ответа.</p> <p>Выбор стратегии зависит от множества факторов: целей компании, ценностей владельца, рыночных условий, этических принципов и личных убеждений.</p> <p>Некоторые могут предпочесть более консервативные подходы, другие — экспериментировать с инновациями.</p> <p>Важно помнить, что успех в бизнесе - это не только прибыль, но и способность балансировать между прибылью и ответственностью перед обществом и сотрудниками.</p>
<p>Кейс-задача № 2</p>	<p>1. Структура компании и подчинение директоров филиалов</p> <p>Рекомендуемая модель: матричная структура с двойным подчинением и чёткой зоной ответственности.</p> <p>Верхний уровень (головная компания):</p> <p>1. Генеральный директор - стратегическое управление, контроль P&amp;L группы, согласование ключевых решений по филиалам.</p> <p>2. Руководители направлений (3 человека: авто, мото, КТ) - отвечают за стратегию, ассортимент, ценообразование, маркетинг, стандарты сервиса и продаж по своему направлению; контролируют выполнение планов доходности.</p> <p>3. Директор по региональному развитию - курирует сеть филиалов, стандартизирует операционные процессы, координирует директоров филиалов, обеспечивает обмен лучшими практиками</p> <p>Средний уровень (филиальная сеть): Директора филиалов (25 человек) - подчиняются одновременно директору по региональному развитию (по операционным вопросам и стандартам) и руководителям всех трёх направлений (по коммерческим показателям и качеству услуг в рамках каждого направления).</p> <p>Механизм двойного подчинения</p>

По операционным вопросам (HR, ИТ, безопасность, регламенты, отчётность, локальные закупки, клиентский сервис) - директор филиала подчиняется директору по региональному развитию.

По коммерческим вопросам (выполнение планов продаж, маржинальность, акции, работа с поставщиками, качество сервиса по каждому направлению) - директор филиала взаимодействует с руководителями соответствующих направлений (авто, мото, КТ) и несёт перед ними ответственность за результаты.

Принцип «независимости направлений» Каждое направление сохраняет свой бюджет, KPI, маркетинговые планы, закупочные контракты и стандарты сервиса.

В филиале все три направления работают на одной площадке, но имеют отдельных менеджеров по продажам и сервису (или кросс-функциональных специалистов, если штат ограничен).

Решения, затрагивающие несколько направлений (например, общий план по филиалу, использование площадей, совместные акции), принимаются коллегиально с участием директора филиала и представителей всех трёх направлений.

## 2. Ключевые KPI для руководителей

Для директора филиала

Эти KPI должны отражать как общие результаты работы филиала, так и вклад каждого направления, а также операционную эффективность без увеличения штата.

Общий рост выручки филиала (цель: 15% к базовому уровню за 24 месяца) - главный интегральный показатель.

Выполнение плана по каждому из 3 направлений (доля выполнения плана продаж авто/мото/КТ не ниже 100% ежеквартально).

Маржинальность филиала (EBITDA margin) - не ниже целевого уровня, согласованного с головной компанией.

CSI (Customer Satisfaction Index) - уровень удовлетворённости клиентов по каждому направлению (цель: рост на 10–15% от текущего уровня).

Производительность труда (выручка на сотрудника) - рост не

менее 12% ежегодно (учитывая запрет на рост штата).

Соблюдение стандартов (аудит по чек-листам от каждого направления и от директора по региональному развитию) - не менее 90% соответствия.

Оборачиваемость склада (для запчастей и аксессуаров) - оптимизация запасов без ущерба для продаж.

Доля кросс-продаж (например, продажа мото-аксессуаров клиентам автонаправления) - постепенный рост показателя.

Для руководителя направления (авто, мото, КТ)

Эти KPI фокусируются на стратегическом развитии направления и качестве работы сети в целом.

Выполнение консолидированного плана по направлению (суммарно по всем филиалам).

Средняя маржинальность по направлению - контроль и оптимизация.

Доля рынка по направлению в ключевых регионах (мониторинг и рост).

Эффективность продуктовой линейки (ABC-анализ, вывод нерентабельных позиций).

Уровень стандартизации (доля филиалов, полностью соответствующих стандартам направления).

Скорость внедрения новых продуктов/услуг (время от запуска до появления в 80% филиалов).

Качество взаимодействия с филиалами (оценка от директоров филиалов по шкале NPS).

Инновации и оптимизация (количество внедрённых улучшений от филиалов, влияющих на маржу или клиентский опыт)

### 3. Оптимальная структура управления внутри филиала

Учитывая ограничение по численности и необходимость обслуживать 3 направления, структура должна быть максимально компактной и кросс-функциональной.

Ключевые роли в филиале:

Директор филиала - общее руководство, стратегия филиала, взаимодействие с головной компанией, контроль KPI.

Менеджер по продажам (3 человека, по одному на

направление) - отвечает за выполнение плана продаж, работу с клиентами, акции.

При необходимости один менеджер может курировать два смежных направления (например, авто и КТ), если объёмы позволяют.

-Руководитель сервисного центра (1 человек) - координация работы мастеров, контроль качества, сроки ремонта.

В небольших филиалах сервис может быть объединённым для всех направлений, с выделением зон ответственности внутри.

-Мастер-приёмщик (2–3 человека) - первичный контакт с клиентом, оформление заказов, контроль сроков.

-Складской менеджер / логист (1 человек) - управление запасами, заказы, логистика. Может совмещать функции по всем трём направлениям.

Администратор / координатор (1 человек) - документооборот, CRM, отчётность, поддержка работы офиса.

-Маркетолог / специалист по клиентскому опыту (1 человек, на филиал или на группу филиалов) - локальные акции, работа с отзывами, программы лояльности.

Особенности организации работы:

Кросс-функциональность: Сотрудники должны быть обучены базовым знаниям по всем направлениям, чтобы при необходимости подменять друг друга.

Например, менеджер по продажам авто должен уметь консультировать по базовым вопросам мото и КТ.

Использование CRM и BI: Централизованная CRM-система с доступом для всех сотрудников филиала и BI-дашбордами для мониторинга KPI в реальном времени.

Регулярные совещания: Еженедельные планёрки внутри филиала и ежемесячные стратегические сессии с участием представителей всех трёх направлений и директора филиала.

Делегирование полномочий:

Директору филиала делегируются права на утверждение локальных скидок, проведение акций в рамках утверждённого бюджета, найм/увольнение линейного персонала (в пределах

	<p>штатного расписания).</p> <p>Пример распределения ролей (для среднего по размеру филиала):</p> <p>Директор филиала 1ч.</p> <p>Продажи (авто/мото/КТ) 3ч.</p> <p>Сервис (руководство приёмка) 4ч.</p> <p>Склад/логистика 1ч.</p> <p>Администрирование/маркетинг 2ч.</p> <p>Итого: 11 человек (цифры могут варьироваться в зависимости от региона и объёма продаж)</p>
<p>Кейс-задача № 3</p>	<p>1. Оценка предложенных вариантов</p> <p>Вариант 1: единый склад (20 тыс. м<sup>2</sup>)</p> <p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-централизация управления запасами;</li> <li>-снижение административных издержек на складскую логистику;</li> <li>-упрощение контроля качества и сроков годности;</li> <li>-экономия на масштабе (единые стандарты, персонал, ИТ-системы).</li> </ul> <p>Минусы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-высокие капитальные затраты на строительство/аренду;</li> <li>-рост транспортных расходов на доставку продукции на склад;</li> <li>-увеличение сроков доставки до клиентов (особенно в отдалённые регионы);</li> <li>-риск дефицита при неравномерном спросе;</li> <li>-необходимость повышения цен на 5 % для покрытия издержек.</li> </ul> <p>Вариант 2: сеть небольших складов в ключевых регионах</p> <p>Плюсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение сроков доставки до клиентов;</li> <li>• повышение доступности ассортимента для дистрибьюторов;</li> <li>• распределение рисков (если один склад выйдет из строя, остальные продолжат работу);</li> </ul>

- лучшая адаптация к региональному спросу.

Минусы:

- значительно более высокие капитальные и операционные затраты;
- усложнение внутренних процессов (координация перемещений между производствами и складами);
- дублирование запасов и рост издержек на хранение;
- необходимость повышения цен на 5 % (как и в первом варианте).

2. Альтернативное решение и ключевые факторы выбора

Предлагаемый вариант: гибридная логистическая модель

Структура:

- Центральный распределительный центр (ЦРЦ) площадью 10–12 тыс. м<sup>2</sup> в географическом центре РФ (например, в Туле или Нижнем Новгороде).
- Региональные мини-склады (5–7 объектов) в ключевых экономических зонах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Казань, Воронеж).

Как работает:

1. Производства отгружают продукцию на ЦРЦ по принципу «точно в срок» (JIT) — без складирования излишков.
2. ЦРЦ формирует сборные грузы по регионам и отправляет на мини-склады.
3. Мини-склады поддерживают минимальный страховой запас по каждому SKU, пополняясь из ЦРЦ 1–2 раза в неделю.
4. Отгрузки клиентам — со ближайшего к ним мини-склада.

Ключевые факторы выбора:

- Стоимость логистики: баланс между капитальными затратами на инфраструктуру и операционными расходами на перевозки.
- Сроки доставки: приоритет для клиентов и дистрибьюторов.
- Управление запасами: минимизация излишков при гарантированной доступности ассортимента.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость: возможность перераспределения запасов между регионами.</li> <li>• ИТ-интеграция: единая система учёта и планирования (WMS, TMS).</li> <li>• Риски: диверсификация точек хранения для снижения влияния локальных сбоев.</li> </ul> <p>3. Оптимальное решение для компаний с широким ассортиментом и несколькими производствами</p> <p>Наиболее эффективный подход — гибридная модель с ЦРЦ и сетью региональных складов.</p> <p>Почему она эффективна:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономичность: – ЦРЦ снижает капитальные затраты по сравнению с полной сетью складов; – минимизирует «мёртвые» запасы за счёт централизованного планирования.</li> <li>2. Скорость доставки: – региональные склады обеспечивают 1–2-дневную доставку до большинства клиентов; – дистрибьюторы получают полный ассортимент без задержек.</li> <li>3. Масштабируемость: – легко добавлять новые регионы без перестройки всей системы; – возможность перераспределять мощности при изменении спроса.</li> <li>4. Контроль качества: – единый стандарт хранения и обработки на ЦРЦ; – снижение рисков порчи и ошибок на периферии.</li> <li>5. Адаптивность: – возможность локального пополнения запасов на мини-складах; – гибкость в управлении ассортиментом (например, сезонными позициями).</li> </ol> <p>Итог: гибридная модель сочетает экономию на масштабе, скорость доставки и управляемость, что критично для компаний с широким ассортиментом и распределёнными производствами</p>
<p>Кейс-задача № 4</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пример предложения менеджера по закупкам для председателя компании (в двух сценариях — краткосрочных и в долгосрочной перспективе):</li> </ol> <p>Краткосрочные изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Внедрение системы координации между отделом закупок и другими подразделениями (маркетингом, производством,</li> </ul>

логистикой, финансами) через регулярные совещания, обмен информацией и совместные проекты.

- Разработка чётких критериев взаимодействия с поставщиками, включая прозрачность условий сотрудничества, сроки поставок, условия оплаты и ответственность сторон.

- Обучение сотрудников из разных отделов навыкам коммуникации и разрешения конфликтов.

Долгосрочная перспектива:

- Создание центра координации закупок и поставок, который будет отвечать за планирование, закупку сырья и материалов, контроль качества и оптимизацию логистических цепочек.

- Внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности) для отдела закупок, чтобы стимулировать результативность и снижать конфликты.

- Развитие внутренних компетенций через программы обучения и развития сотрудников, включая обучение навыкам межфункционального взаимодействия.

2. Сложности при реализации предложения:

- Сопротивление изменениям. Сотрудники и руководство могут не сразу принять новые подходы, что замедлит внедрение предложений.

- Необходимость перестройки бизнес-процессов. Требуется время и ресурсы для адаптации структуры компании, обучения сотрудников и настройки систем взаимодействия.

- Конфликты между отделами. Даже при наличии благих намерений конфликты между подразделениями могут препятствовать согласованным действиям.

- Сложности с поставщиками. Если ранее возникали проблемы в отношениях с поставщиками, их адаптация к новым процессам может вызвать дополнительные сложности.

- Культурные и структурные барьеры. В компании с итальянскими корнями и российским менеджментом могут возникнуть сложности из-за различий в корпоративных культурах и

	<p>подходах к управлению.</p> <p>3. Финансовые расходы при реализации предложения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на внедрение систем координации и обучения. Это могут быть расходы на разработку ПО, обучение персонала, консультации.</li> <li>• Расходы на перестройку бизнес-процессов. Например, закупка нового оборудования, оптимизация логистических цепочек, внедрение систем управления запасами.</li> <li>• Затраты на обучение сотрудников. Если программа предполагает развитие навыков, потребуются расходы на обучение.</li> <li>• Расходы на адаптацию поставщиков. Если потребуется пересмотр условий сотрудничества с поставщиками, это может увеличить затраты.</li> <li>• Потенциальные потери из-за снижения эффективности в краткосрочной перспективе. Например, из-за задержек в поставках или конфликтов с поставщиками.</li> </ul> <p>Председатель компании, вероятно, учитывал эти факторы при принятии решения о реформировании компании, но для реализации предложения потребуется убедить руководство в его целесообразности и обеспечить достаточные ресурсы</p>
<p>Кейс-задача № 5</p>	<p>Для формирования стратегии развития компании А, работающей в сфере дополнительного образования для детей, можно рассмотреть несколько ключевых направлений.</p> <p>1. Организационная структура и система налогообложения:</p> <p>Организационная структура:</p> <p>1. Переход на ООО. Если планируется масштабирование бизнеса, привлечение новых партнёров или реализация крупных проектов, более подходящей будет форма общества с ограниченной ответственностью. Это позволит структурировать бизнес, распределить доли учредителей и упростить управление.</p> <p>2. Сохранение ИП для одного из учредителей может быть оправдано, если бизнес небольшой, а основная деятельность связана с индивидуальными проектами или небольшими проектами, не требующими сложного управления.</p> <p>Система налогообложения:</p>

1. Упрощённая система налогообложения (УСН). Например, УСН «Доходы» (6% с выручки) может быть выгодна, если основная часть затрат — аренда и маркетинг. В некоторых регионах ставка может быть снижена до 1%.

2. УСН «Доходы минус расходы» (15%). Подходит при значительных затратах на аренду помещений, зарплату персонала, закупку оборудования и материалов.

3. Патент (ПСН) — фиксированная сумма, размер которой зависит от региона и формата бизнеса. Подходит только для ИП.

4. АУСН — 8% с доходов или 20% с доходов минус расходы. Отчётность автоматически ведёт налоговая, но есть лимиты: до 5 сотрудников и 60 млн рублей в год.

## 2. Стратегия развития

Горизонтальное расширение — открытие новых филиалов клуба в других районах Москвы или соседних городах. Это позволит увеличить охват аудитории и диверсифицировать бизнес.

Однако требует значительных инвестиций в аренду, ремонт, оборудование и персонал.

Запуск франшизы. Если компания имеет узнаваемый бренд и успешную бизнес-модель, можно рассмотреть продажу франшиз.

Это даст доступ к готовым бизнес-процессам, маркетинговым материалам, поддержке со стороны франчайзера.

Однако потребуется уплата роялти и паушального взноса, а также соблюдение стандартов франчайзера.

Выкуп помещения. Если есть возможность приобрести помещение в собственность, это может снизить операционные расходы и повысить контроль над бизнесом. Однако это требует значительных инвестиций и времени на согласование сделки.

## 3. Развитие онлайн-обучения на базе клуба

Шаги для развития онлайн-обучения:

1. Разработка или адаптация образовательных программ. Создание интерактивных курсов, видеоуроков, тестов, которые можно проходить дистанционно. Можно использовать геймификацию — систему поощрений, уровней, опыта.

2. Создание собственного сайта или платформы. Это позволит

систематизировать доступ к программам, отслеживать прогресс учащихся, предоставлять родителям инструменты для взаимодействия с педагогами.

3.Интеграция с социальными сетями и другими каналами коммуникации. Продвижение онлайн-услуг через соцсети, таргетированную рекламу, контент-маркетинг.

4.Вовлечение родителей. Предоставление родителям доступа к материалам, консультациям педагогов, статистике обучения детей.

Конкурентные преимущества онлайн-платформы на базе физического детского клуба:

-Гибкость и доступность. Родители могут выбирать формат обучения (очный или дистанционный), а дети — выбирать удобное время и место занятий.

-Интеграция с реальной деятельностью клуба. Онлайн-платформа может дополнять очные программы, предлагая дополнительные занятия или мероприятия.

-Расширение аудитории. Физический клуб может привлекать клиентов, которые не могут посещать очные занятия по разным причинам, а онлайн-платформа решает эту проблему.

-Возможность персонализации. Родители могут подбирать программы обучения с учётом интересов и способностей ребёнка, а система аналитики позволяет отслеживать прогресс.

Таким образом, при реализации стратегии развития важно учитывать текущие тренды в сфере дополнительного образования (например, развитие цифрового контента, персонализированных программ, программ по развитию эмоционального интеллекта) и требования законодательства.

Также стоит обратить внимание на возможность получения государственной поддержки или грантов, если они доступны в регионе.

Дата: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)(ФИО обучающегося)