

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

**УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Кейсы
из коллекции ВШМ СПбГУ**

Издательство «Высшая школа менеджмента»

2009

ББК 65.050.2
У66

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **М. Ю. Шерешева** (ГУ–ВШЭ);
О. М. Боков (генеральный директор филиала
ООО «Объединенные пивоварни “Хейнекен”»)

*Печатается по решению Ученого совета
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета*

Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ
У66 СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента
СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. —
456 с.

ISBN 978-5-9924-0028-1

В сборник включены двадцать три учебных кейса, разработанных преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ в 2006–2007 гг. Кейсы предназначены для использования в качестве учебного материала при проведении интерактивных занятий на основных и дополнительных программах обучения менеджеров, а также для индивидуальной работы по развитию навыков подготовки и принятия управленческих решений. В издании рассматривается широкий круг вопросов общего, стратегического и информационного менеджмента, предпринимательства, корпоративного управления и управления изменениями. Сборник объединяет кейсы разного формата и разного стиля. В него включены кейсы, созданные на основе исследований, выполненных авторами непосредственно в компаниях, кейсы, разработанные путем обобщения консалтингового опыта, и кейсы, написанные по вторичной информации. Все кейсы основаны на реальных событиях.

Сборник предназначен для преподавателей менеджмента, студентов, аспирантов и слушателей школ бизнеса, а также для менеджеров, занятых в сфере управления организациями.

ББК 65.050.2

ISBN 978-5-9924-0028-1

© Коллектив авторов, 2009
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009

Содержание

Предисловие редактора	5
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ	9
<i>Г. В. Широкова, О. Р. Верховская</i> РУССКИЙ MCDONALD'S — ФАНТАЗИЯ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ: УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ КОМПАНИИ «ЧАЙНАЯ ЛОЖКА»	11
<i>М. О. Латуха, В. А. Чайка</i> САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ФАБРИКА ДИАГРАММНЫХ БУМАГ: НОВАЯ СТРАТЕГИЯ НА ИСЧЕЗАЮЩЕМ РЫНКЕ	41
<i>Т. Е. Андреева</i> ОБМЕН ЗНАНИЯМИ — УСЛОВИЕ УСПЕХА: ПРИМЕР ОАО «НПК «МЕХАНОБР-ТЕХНИКА»»	63
<i>Н. В. Комарова, Г. В. Широкова, Ю. Б. Ильина</i> СТРАХОВАЯ ГРУППА «КАПИТАЛЬ»: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НА ТЕРРИТОРИИ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНА	85
<i>Н. Д. Стрекалова</i> КИРПИЧНЫЙ БИЗНЕС ГРУППЫ ЛСР: ПУТЬ К УСПЕХУ	107
<i>Е. Л. Шекова</i> АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ «ПУЛКОВО» ПОСЛЕ КРУШЕНИЯ САМОЛЕТА ТУ-154	137
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	147
<i>В. А. Чайка, Г. В. Широкова</i> ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В КОНДИТЕРСКОМ ОБЪЕДИНЕНИИ «ЛЮБИМЫЙ КРАЙ»: «ЛАБОРАТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»	149
<i>Г. В. Широкова, А. П. Козырева, Т. П. Козырева</i> «БИЗНЕС СО СКОРОСТЬЮ МЫСЛИ» В РОССИИ: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ DIGITAL DESIGN	187
<i>Г. В. Широкова</i> «УНЦИЯ»	211
<i>Г. В. Широкова</i> КОМПАНИЯ «КРОШКА-КАРТОШКА» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: ПОПЫТКА ЗАВОЕВАНИЯ РЫНКА СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ	235
БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ	257
<i>А. Ю. Панибратов</i> ЗАЧЕМ ТЕЛЕГЕ ПЯТОЕ КОЛЕСО? СТРАТЕГИЯ NOKIAN TYRES В РОССИИ	259

<i>А. Ю. Панибратов</i>	ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ KNAUF НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ	283
<i>О. Р. Верховская, В. А. Чайка</i>	ОТИС В РОССИИ: ОБЩАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ БИЗНЕСОВ?	307
<i>Г. В. Широкова</i>	СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ METRO CASH & CARRY НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ	317
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		327
<i>И. В. Ананьев, Е. Г. Серова</i>	ОПИСАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С СЕРИЙНЫМ ТИПОМ ПРОИЗВОДСТВА, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА ПРОИЗВОДСТВО И СБОРКУ НА ЗАКАЗ	329
<i>Е. Г. Серова</i>	ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ	347
<i>И. В. Ананьев, Е. Г. Серова</i>	КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	369
<i>В. И. Кияев, С. Н. Леора</i>	ИДЕНТИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ПЕРВЫЕ ШАГИ РЕИНЖИНИРИНГА	385
<i>Л. С. Серова</i>	УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЬЮ ПОСТАВОК: КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	397
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕСА		407
<i>В. Г. Беляков</i>	КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ КОНТРАКТ С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ ООО? (ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ В ООО)	409 409
<i>В. Г. Беляков</i>	ЗАХВАТ «АГРОФИРМЫ»: ТРАГЕДИЯ ОДНОГО «НАРОДНОГО» ПРЕДПРИЯТИЯ	427
<i>В. Г. Беляков</i>	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ КАК МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ НЕДРУЖЕСТВЕННОМУ ПОГЛОЩЕНИЮ	439
<i>В. Г. Беляков</i>	СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР В ЗАО С ДВУМЯ АКЦИОНЕРАМИ: СИТУАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛИКТА	445

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРА

Настоящий сборник — вторая книга в новой серии публикаций учебных кейсов, созданных в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

Учебный кейс — это специально подготовленный учебный материал, содержащий методически структурированное (т.е. представленное в том виде, который удобен для постановки и решения учебных задач) описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Кейс позволяет воспроизвести в учебной аудитории или в рамках процесса самообразования ту работу, которую менеджер должен выполнять ежедневно.

Главное содержание работы менеджера — подготовка управленческих решений, их принятие и организация процесса по их выполнению. Развивать навыки такой работы крайне сложно в рамках традиционных технологий обучения, связанных с простой передачей знаний. Можно сказать, что главная школа для менеджера — это школа жизни, которая совершенствует его мастерство. Однако это не означает, что ситуации реальной жизни невозможно воспроизвести в учебной аудитории. Работа с кейсами — один из способов почувствовать себя участником управленческого процесса, попытаться применить теоретические знания на практике, найти свой достойный ответ на вызовы деловой жизни.

Развитие активных методов обучения можно рассматривать как одно из ключевых направлений повышения профессионализма в современном бизнес-образовании. Чтобы работать с кейсами, отражающими реальность современной жизни, необходимо иметь такие коллекции кейсов. Потенциал зарубежных библиотек учебно-методических материалов оказывает российским вузам неоценимую поддержку, но не решает всех задач. Отечественное бизнес-образование нуждается в кейсах, созданных на основе практики компаний, работающих в России.

Развитие российского бизнеса не стоит на месте. Времена, когда разговоры об анализе отечественного опыта воспринимались как преждевременные, все дальше уходят в прошлое. Профессиональный менеджмент в России накопил достаточно примеров, достойных изучения. У нас появляется возможность рассматривать то, что изучают студенты всех стран: опыт компаний в национальной институциональной среде в условиях глобализации бизнеса. Универсальные законы развития бизнеса анализируются в реальном контексте российской жизни.

С другой стороны, все больше российских компаний демонстрируют свою готовность сотрудничать в вопросах создания новых учебных кейсов. Тезис о закрытости российского бизнеса больше не может служить

оправданием отсутствия работы по созданию новых кейсов. Кейс больше не воспринимается менеджментом компаний как нечто непонятное и бесполезное. Совместная работа над кейсами позволяет руководству компаний не только систематизировать собственные знания о бизнес-моделях, но и выстроить еще одно направление связи с бизнес-образованием.

В настоящее время преподавателями Высшей школы менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета накоплен большой опыт создания кейсов. Первые кейсы были написаны в соавторстве с коллегами из ведущих бизнес-школ США более 10 лет назад. Часть из них была опубликована за рубежом и рекомендована к регистрации и распространению в зарубежных ресурсных центрах кейсов¹. В 2003–2004 гг. были изданы три сборника исследовательских кейсов, написанных целиком на материалах российских фирм².

Начатая в 2006 г. реализация проекта создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) на базе факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета в рамках приоритетного национального проекта «Образование» позволила вывести эту работу на новый уровень. В рамках проекта была поставлена задача перехода от усилий отдельных преподавателей в деле создания авторских учебно-методических материалов к системной, включающей все области менеджмента, и постоянной программе формирования, расширения и качественного развития собственной коллекции кейсов.

Всего в 2006–2008 гг. в ВШМ было создано более 170 учебных кейсов различного формата, а общая коллекция авторских кейсов приближается к двумстам единицам. Часть из них распространяется за рубежом и используется в процессе преподавания в зарубежных вузах. По состоянию на 1 мая 2009 г. в крупнейшем международном центре регистрации, хранения и распространения учебно-методических материалов — European Case Clearing House (ЕССН) — было зарегистрировано 70 кейсов и комментариев по работе с ними, написанных преподавателями и аспирантами ВШМ СПбГУ.

Настоящее издание продолжает серию публикаций кейсов из коллекции ВШМ. В первую книгу новой серии, вышедшую в 2008 г., вошли избранные кейсы по маркетингу³.

¹ Patokina O. A., Kolari J., Poustovalova T. A. Joint-Stock Company Glinozem. A Case Study of Privatization and Valuation: (Case) // Russian & East European Finance and Trade, a Journal of Translations, July-August 1996. N.Y.; Gladkikh I. V., Starov S. A., Meyers J. G. Darling Chocolate: (Case) // The European Case Clearing House (ЕССН). 1998. М 599-002-1.

² См.: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион) / под ред. С. П. Куца. СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2003; Стратегическое управление российскими компаниями: сб. учебных кейсов / под ред. И. В. Gladkikh, В. С. Каткало, С. П. Куца. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004; Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний / под ред. И. В. Gladkikh, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.

³ Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Gladkikh; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.

В сборник включены 23 кейса из коллекции кейсов ВШМ, написанных в 2006–2007 гг.

Содержание каждого из пяти разделов сборника отражает проблематику соответствующих учебных курсов. Кейсы первого раздела можно использовать при изучении различных тем в курсах стратегического, общего и антикризисного менеджмента, управления интеллектуальным капиталом, а также в курсах предпринимательства. Кейсы второго раздела, наряду с вопросами развития предпринимательства и стратегического управления, предназначены для изучения вопросов управления организационными изменениями. Кейсы третьего раздела могут быть использованы при изучении международных бизнес-стратегий. Следующие пять кейсов связаны с изучением информационного и операционного менеджмента. Наконец, последние четыре кейса ориентированы на преподавание курсов корпоративного управления и правовых основ бизнеса. Кейсы предназначены для использования на программах бизнес-образования разного уровня, прежде всего на программах MBA, EMBA и профессиональной переподготовки.

Все кейсы, включенные в сборник, относятся к категории учебных кейсов, главная задача которых — развивать аналитические способности менеджеров и их навыки принятия управленческих решений. Эти кейсы нельзя рассматривать как истории успеха компаний или простые иллюстрации к соответствующим разделам курсов. Они не предназначены для оценки управленческих решений и практик, упомянутых в кейсах компаний. Их главное назначение — служить в качестве учебно-методического материала при обсуждении со студентами и слушателями в учебных аудиториях.

В целом перед авторами не ставилась задача унифицировать структуру, подачу материала и объем кейсов. Кейсы отражают авторскую специфику стиля, авторский педагогический опыт и особенности чтения авторских курсов. Их объединяет прежде всего то, что в основу каждого учебного материала положены реальные события и реальные проблемы, с которыми столкнулись компании, работающие на российском рынке. «Придуманных» кейсов в настоящем сборнике нет.

Выбор компаний определялся в первую очередь наличием в истории развития их бизнеса ситуаций, обсуждение которых представляет интерес для обучения менеджеров, а также готовностью компаний сотрудничать в вопросах создания учебных кейсов. В каждом из кейсов история событий показана по состоянию на определенную дату. Предполагается, что последующее развитие событий не является определяющим при поиске ответов на поставленные в учебных целях вопросы.

Каждый кейс предваряет небольшая аннотация, в которой показана центральная проблема, а также указано, к какой категории относится кейс.

Сборник объединяет кейсы разного формата и разных категорий. Больше половины учебных материалов относятся к категории исследовательских кейсов (*field research case*). Они созданы на основе исследо-

ваний, проведенных авторами непосредственно в компаниях, включая интервью с руководителями бизнеса. По формату их можно отнести к «большим» (полноформатным) кейсам как с точки зрения объема, так и с точки зрения работы, которую предстоит выполнить студентам. Эти кейсы содержат подробную информацию о компаниях, об условиях их развития, а также все, что необходимо для подготовки развернутых презентаций.

Ко всем полноформатным исследовательским кейсам авторами разработаны методические указания для преподавателей по работе с кейсом (Teaching Note). Методические указания не включены в настоящий сборник, чтобы ограничить доступ к ним студентов и не лишать их возможности искать собственные решения. Преподаватели могут заказать методические указания в Российском центре учебных кейсов на сайте www.case-center.ru.

Четыре кейса, завершающих сборник, созданы как результат обобщения консалтингового опыта их автора. При их подготовке использованы как данные открытых публикаций, так и обобщенная или измененная информация, полученная в результате общения с представителями компаний. В этих кейсах не раскрывается информация, требующая согласований с отдельными компаниями, а в случае необходимости названия компаний изменены.

Наконец, пять кейсов уменьшенного формата созданы на основе вторичной информации. Все факты, упомянутые в этих кейсах, были опубликованы в открытых источниках. Главная задача авторов в этом случае состояла в методической адаптации материала для проведения учебных занятий.

К каждому из кейсов прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения. Публикация вопросов не рассматривается как обязательный элемент текста кейса. Преподаватель волен сам определять круг вопросов для обсуждения, равно как и выбирать, на каком учебном курсе он сможет использовать этот кейс. Состав и содержание вопросов может меняться в зависимости от аудитории, учебного курса, выделенного времени, сценария работы с кейсом и других факторов. Соответственно, приведенный перечень может рассматриваться как ориентировочный.

Все кейсы прошли апробацию в аудиториях ВШМ СПбГУ.

Подробнее о коллекции кейсов Высшей школы менеджмента СПбГУ можно узнать на сайте Российского центра учебных кейсов (www.case-center.ru), созданного на базе ВШМ СПбГУ в 2007 г. Электронная библиотека этого центра включает кейсы, созданные в ВШМ СПбГУ и других вузах России, а также опубликованные в профессиональных изданиях для деловых людей. Приглашаем к сотрудничеству всех, кто заинтересован в развитии процесса создания и использования учебных кейсов.

Директор Российского центра учебных кейсов
Высшей школы менеджмента СПбГУ,
к. э. н., доц. И. В. Гладких