

УДК 334.01

*Владимир Киселев<sup>2</sup>, Роман Янченко<sup>3</sup>*  
*Vladimir Kiselev, Roman Yanchenko*

## РАЗБОР КЕЙКИСА<sup>4</sup> «ДОЛЖНА ЛИ МОСЬКА ЛЯТЬ НА СЛОНА, КОТОРЫЙ СПОСОБЕН ИЗ ЛИМОНОВ СДЕЛАТЬ ЛИМОНАД?»

### ANALYSIS OF KEYKISES "SHOULD PUG BARKING AT THE ELEPHANT, WHICH IS ABLE TO MAKE LEMONADE OUT OF LEMONS?"

**Аннотация.** Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую практику. Образы героев и ситуации – собирательные. Авторами предложено несколько вариантов решения проблем, возникших при эксплуатации трассы М11. Показано, что неразрешимых проблем нет, а решения (поля решений), относительно приемлемые для всех участников коллизии, есть всегда. Данный кейкис может быть использован в темах нескольких дисциплин: «теория организации», «государственно-частное партнерство», «общий менеджмент».

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, транспортный проект, М11, концессионер, прибыли и убытки, экология, ценообразование на услуги, инициатива граждан.

**Abstract.** It proposed to discuss the situation reflects the Russian practice. Images of the characters and situations – the collective. The authors suggested several solutions to the problems encountered in the operation of the M11 highway. It is shown that there are no unsolvable problems and solutions (field solutions), relatively acceptable to all participants in a conflict, there is always. This keykise can be used in the themes of several disciplines "theory of organization", "public-private partnership", "general management".

**Key words:** public-private partnership, transport project, the M11, the concessionaire, gains and losses, the environment, pricing of services, citizens' initiative.

**Ссылка на статью:** Киселев В. Д., Янченко Р. С. Разбор кейкиса «Должна ли Моська лаять на слона, который способен из лимонов сделать лимонад?» // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС) – 2016. №4(8). С. 31-42. – Библиогр.: с. 42 (6 назв.).

### Теоретическая часть

Ниже приведены две классификации, которые будут использованы для анализа ситуации, описанной к кейкису, и анализа предложенных решений.

Классификация. Фазовое пространство «Национализация – Приватизация»

Проблема обнуления запланированного положительного эффекта Правительственных программ на фоне безответственного расходования государственных средств, плохого менеджмента и хронического недофинансирования широко известна. Концепции чистого рынка, способного решить любые экономические проблемы, и концепции государственного регулирования экономики, способного управлять долговременно осознанно и рационально, показали свою частичную состоятельность.

Для развития национальной, региональной и муниципальной экономики в условиях ограниченности бюджетных средств существует несколько форм государственно-частного-партнерства (ГЧП), это относительно новые инструменты финансирования социально-значимых проектов. В зарубежной практике для обозначения этого экономического используют термин Public-Private Partnership (PPP). Механизмы ГЧП позволяют привлечь внебюджетные инвестиции в развитие сложных инфраструктур для освоения территорий.

В экономике страны циклическая смена степени обобществления или приватизации средств производства следует за изменением внешней среды. Масштабные, в частности военные, конфликты провоцируют власть предержащих на проведение национализации (частичной или полной), а переход к мирному спокойному этапу развития инициируют процессы

<sup>2</sup> Киселев Владимир Дмитриевич – доктор делового администрирования, преподаватель, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (институт), Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», член Гильдии Маркетологов (Москва, Россия). Email: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru).

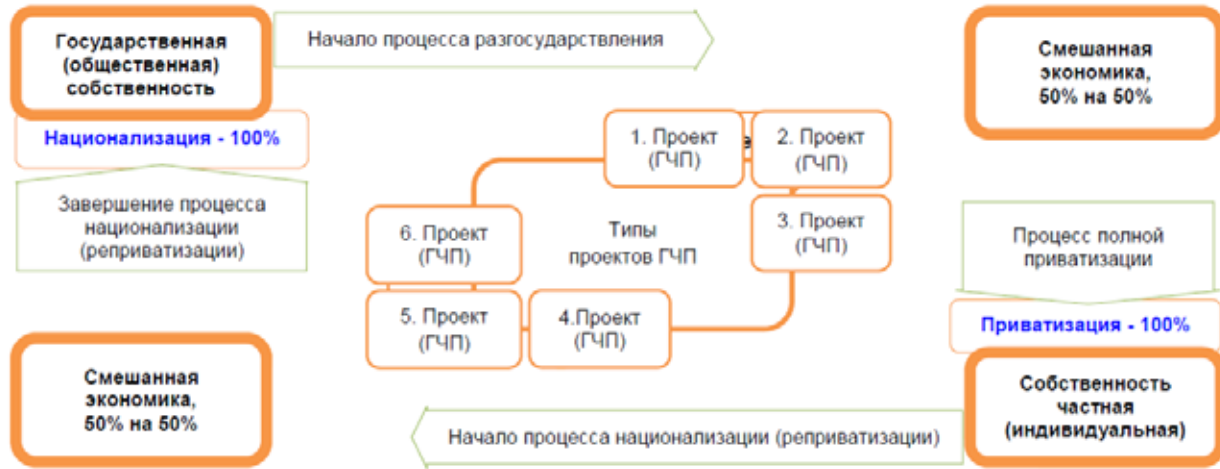
Kiselev Vladimir D. – Doctor of Business Administration, lecturer of the Management department of Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute), lecturer of the National Research University "Higher School of Economics", a member of the Guild of Marketers (Russia, Moscow).

<sup>3</sup> Янченко Роман Сергеевич – старший менеджер по производству, Департамент организации производства гражданской авиационной техники ПАО "Корпорация "Иркут", (Россия, Москва), E-mail: Roman.Yanchenko@irkut.com

Yanchenko Roman Sergeevich – senior product manager, Department of the organization of manufacture civil aviation equipment of PJSC Corporation "Irkut" (Russia, Moscow).

<sup>4</sup> Кейкис – это жанр (форма) открытого жестко структурированного кейса, суть и алгоритм (последовательность написания) которого подробно описаны в статьях [2-6].

приватизации, так как эти формы собственности более адекватны вызовам внешней политико-экономической среды, они более продуктивны, результативны и эффективны для достижения желаемого. По этой причине, формы собственности, обозначенные на рисунке 1, адекватные или нет только для конкретной экономической текущей ситуации, и не более того. Представленную на рисунке 1 визуализацию удобно использовать для оценки динамика позиционирования конкретных стран и отраслей, для выстраивания, адекватных внешним вызовам, способов хозяйствования (напр., финансирования социально значимых проектов).



**Рис. 1** – Позиционирование экономического явления ГЧП на фазовом пространстве «Формы собственности. Национализация – Приватизация»

**Классификация. Фрагмент морфологического ящика для анализа экономического явления ГЧП**

Таблица 1 – **Данные по анализу сезонности услуги «Модернизация системы освещения»**

**Отношения партнеров в ГЧП**

партнерские	непартнерские
-------------	---------------

**Инициатива**

Государственной организации (уровни)			Частной коммерческой организации	Негосударственной некоммерческой организации	Инфраструктуры, предоставляющие услуги	Население страны	Участники финансового рынка
федеральный	региональный	муниципальный					

**Уровень ГЧП**

федеральный	региональный	муниципальный
-------------	--------------	---------------

**Уровень проекта**

мега проект	проект
-------------	--------

**Сфера (отрасль) применения отношений ГЧП**

- Природные ресурсы (полезные ископаемые, растительные, животные ресурсы)
- Региональная и муниципальная транспортная инфраструктура, транспорт
- Здравоохранение
- Туризм и спорт. Объекты, предназначенные для туризма, рекреации и спорта
- Недвижимость. Объекты недвижимости, находящиеся в собственности региона, включая объекты историко-культурного наследия
- Объекты в сфере общественных услуг, включая объекты муниципальной собственности
- государственные и муниципальные предприятия, включая предприятия с государственной долей собственности
- Некоторые виды хозяйственной либо общественно полезной деятельности (монополия на осуществление принадлежит государству)

- ЖКХ. Система коммунального хозяйства
- Бытовые отходы. Очистка сточных вод, переработка, утилизация, захоронение бытовых отходов
- Объекты энергоснабжения, энергогенерирующие системы, а также системы передачи и распределения различных видов энергии
- Связь. Объекты стационарной и подвижной связи, телекоммуникации
- Образование, культура. Объекты образования, воспитания, социального обслуживания и культуры
- Наука. Развитие наукоемких направлений промышленности, разработка технологических инноваций
- И другие сферы деятельности (таможенная деятельность, строительство, содержание тюрем и пр.)

### Механизмы проекта

BOT Build, Operate, Transfer – строительство – эксплуатация/ управление – передача	BOOT Build, Own, Operate, Transfer – строительство – владение – эксплуатация/ управление – передача	BTO Build, Transfer, Operate – строительство – передача – эксплуатация/ управление	BOO Build, Own, Operate – строительство – владение – эксплуатация/ управление	BOMT Build, Operate, Maintain, Transfer – строительство – эксплуатация/ управление – обслуживание – передача	DBOOT Design, Build, Own, Operate, Transfer – проектирование – строительство – владение – эксплуатация/ управление – передача	DBFO Design, Build, Finance, Operate – проектирование – строительство – финансирование – эксплуатация/ управление	Другие
--	--	--	---	---	---	--	--------

### Чьи риски?

Государственно-частного партнерства	Государственной организации	Частной коммерческой организации	Негосударственной некоммерческой организации	Инфраструктуры, предоставляющей услуги	Населения страны	Участников финансового рынка
-------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--	--	------------------	------------------------------

### Риски: на каком этапе

Проектирование инфраструктурных объектов	Строительство	Финансирование	Техническое обслуживание инфраструктурных объектов	Управление (Эксплуатация инфраструктурных объектов)	Модернизация инфраструктурных объектов
--	---------------	----------------	--	---	--

### Компенсация

Сначала Деньги потом Продукт	Сначала Продукт потом Деньги
------------------------------	------------------------------

**Способы участия в проектах Государственно-частного партнерства (кредиты, гарантии, участие в капитале (доля не более 20% при соблюдении количественных параметров), инвестиционное консультирование, в том числе по привлечению финансирования в проект)**

Базовые модели государственно-частного партнерства (в чистом виде не встречаются, используются всевозможные смешанные модели)	Собственность	Управление	Финансирование	"Крыша" для ГЧП	Конечный собственник результатов успешного проекта	
<b>Модель оператора</b> характеризуется четким разделением ответственности между частным партнером и государством при сохранении контролирующих функций за государством	частная/ государственная	частное	частное	нет	государство	государственно-частное партнерство, государственная организация, частная коммерческая организация, негосударственная некоммерческая организация
<b>Модель кооперации</b> используется, если конкретные услуги недостаточно четко выделены и определены, то есть партнерство реализуется через совместную проектную компанию государства и частного инвестор	частная/ государственная	частное/ государственное	частное/ государственное	силовое ведомство	государство	
<b>Модель концессии</b> действует в отраслях с длительным сроком реализации проектов или, когда передача прав собственности от государства частному партнеру исключается по политическим или правовым причинам	государственная	частное/ государственное	частное/ государственное	государство (федералы)	государство и не государство	
<b>Модель договорная</b> используется в отраслях, в которых инвестиции в первую очередь направлены на снижение текущих издержек производства	частная/ государственная	частное	частное	государство (муниципалы)	не государство	
<b>Модель лизинга</b> подходит для сооружения общественных зданий. В мире накоплен опыт лизинговых форм партнерства муниципалитетов с частным бизнесом	частная	частное/ государственное	частное/ государственное	бандиты	не государство	

## Внутренняя среда. Объект исследования<sup>5</sup>

Иван Петров, 31 год, представитель ОНФ<sup>6</sup>, проживает в Химках, городе-спутнике Москвы, имеющем областное подчинение. Иван счастливо женат, воспитывает троих детей. Ездит каждый день на работу в центр Москвы. Обладает даром убеждения, с помощью весомых аргументов может расположить к себе любого оппонента. Благодаря этой способности имеет большое влияние на своих коллег по ОНФ. Очень любит свою работу, но не готов ради неё жертвовать своими личными и семейными интересами. Если сталкивается со сложной проблемой, то, как правило, организует совещание, дает высказаться всем участникам. Проанализировав спектр мнений, формирует на нем свое видение дальнейших совместных действий. Свободное время проводит в кругу семьи. В будущем видит себя «членом кабинета министров», поэтому поддерживает активные связи с властными структурами.

## Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

Между двумя столичными городами России давно проложена дорога с многолетней славной историей, но сейчас магистральная трасса М10, к сожалению, не справляется с интенсивным транспортным потоком. Нормы правил дорожного движения, в городах и селах, расположенных вдоль дороги, требуют от водителей транспортных средств значительного снижения скорости. Постоянные ремонты на трассе дополнительно усложняют ситуацию. В результате, средняя скорость движения по трассе М10 на подъезде к Москве составляет 10 км/ч, снижаясь в пиковое время до 5-7 км/ч. Уровень аварийности в три раза превышает среднее по России нормативное значение. Уровень загрязнения воздуха на территории, прилегающей к федеральной автомобильной дороге М10, превышает в 3-5 раз принятые в Российской Федерации санитарные нормы.

На момент подготовки решения для сложившейся проблемы, по мнению экспертов, у Министерства транспорта РФ было две альтернативы:

- **Первая.** Капитальная реконструкция существующей трассы М10, её расширение дополнительными полосами движения.
- **Вторая.** Строительство новой трассы М11, которая снизит до приемлемого уровня интенсивность движения по магистрали М10. По мнению экспертов, этот вариант позволит преодолеть проблему коренным образом. Руководство Министерства Транспорта РФ приняло решение о сооружении автомагистрали М11.

**Впервые** в России для строительства скоростной автомобильной дороги Москва – Санкт-Петербург применён механизм государственно-частного партнёрства в форме концессионного соглашения, обеспечивающий привлечение частных инвестиций и замещение ими части бюджетных расходов для строительства инфраструктурного объекта.

Реализация данного проекта производится в несколько этапов, каждый из которых является самостоятельным инвестиционным проектом.

На сегодня запущен головной платный участок дороги Москва-Солнечногорск, с 15-го по 58-й км. На 50 % участок принадлежит концессионеру «Северо-Западная концессионная компания» (СЗКК), которая принадлежит французской компании Vinci, а другие 50 % – российским акционерам.

По концессионному соглашению головной участок трассы М-11 принадлежит концессионной компании «Строительство и эксплуатация платной трассы М11».

Тариф на проезд, заложенный концессионной компанией, согласован с Росавтодором и утвержден постановлением Правительства РФ (Д.А.Медведев). Все собираемые за проезд деньги до 2040 года поступают СЗКК в счет компенсации инвестиций в строительство трассы и расходов на ее эксплуатацию.

Кроме этого для концессионера сформировали выгодные условия, в частности:

- государственные гарантии по кредитам,
- механизм защиты концессионера в случаях необеспечения плановой загрузки платной дороги (концессионное соглашение подлежит пересмотру в пользу концессионера, если фактическая доходность будет хотя бы на 2% ниже плановой).
- механизм защиты концессионера в случае расширения бесплатного дублера платной автодороги (шоссе М10),
- обеспечение возможности взимания платы не только с грузового, но и с легкового транспорта (последнее не обеспечивается в других проектах Vinci).

По расчету Правительства концессионер получает платеж от потребителей, и он заинтересован в том, чтобы обеспечить нормальную загрузку и работу дороги.

**На сегодняшний день** сложилась драматическая ситуация, разгрузка трассы М10 не происходит. По опросам, почти 70% водителей, использующих маршрут «Москва – Санкт-Петербург», не желают платить за проезд и будут пользоваться альтернативным бесплатным маршрутом М10.

По данной ситуации высказывался губернатор Московской области Андрей Воробьев: «28 декабря 2015 года пройдет Координационный совет, на обсуждение которого я попросил министра транспорта РФ Максима Соколова вынести этот

<sup>5</sup> Может быть – человек, малая группа, группа, подразделение, организация, группа организаций

<sup>6</sup> ОНФ – Общероссийского народного фронта коалиция общественно-политических организаций, общественное движение, созданное в мае 2011 года по предложению Владимира Путина (на тот момент – председателя Правительства РФ) как «объединение на равных» разнонаправленных политических игроков с целью продвижения России вперед совместными усилиями.

вопрос. Мы сейчас летели и видели – платный участок трассы М11 абсолютно пустой, количество машин можно пересчитать по пальцам. Жители беспокоятся: плата не доступна семейному бюджету, нужно искать решение. Цена должна быть скорректирована, и мы будем просить о существенной скидке, чтобы дорога заработала. Для жителей Солнечногорска, Клина, Химок, Зеленограда это очень важная транспортная артерия и она должна работать, а не простаивать».

В ответ министр транспорта Максим Соколов сообщил, что власти Московской области рассмотрят вопрос о субсидиях за проезд по скоростной трассе М11.

Концессионер рассчитывает на получение основной доли прибыли за счет профессиональных перевозчиков грузов и пассажиров. Для частных автовладельцев вводят ряд мер, ограничивающих льготное использование трассы, например, установлено количество проездов с максимальной скидкой, не позволяющие использовать схему передачи транспондера в другие руки.

Высокая стоимость проезда по платной трассе и высокая загруженность бесплатной М10 вынуждает местных жителей, собирать подписи под различными петициями (Требуем "усмирить" аппетит ГК "Автодор" и снизить грабительские тарифы на М11; Понижим тарифы на платной трассе М11 (Новая Ленинградка) Московской области до 100 рублей!), в которых они требуют снизить стоимость проезда по головному участку трассы М11.

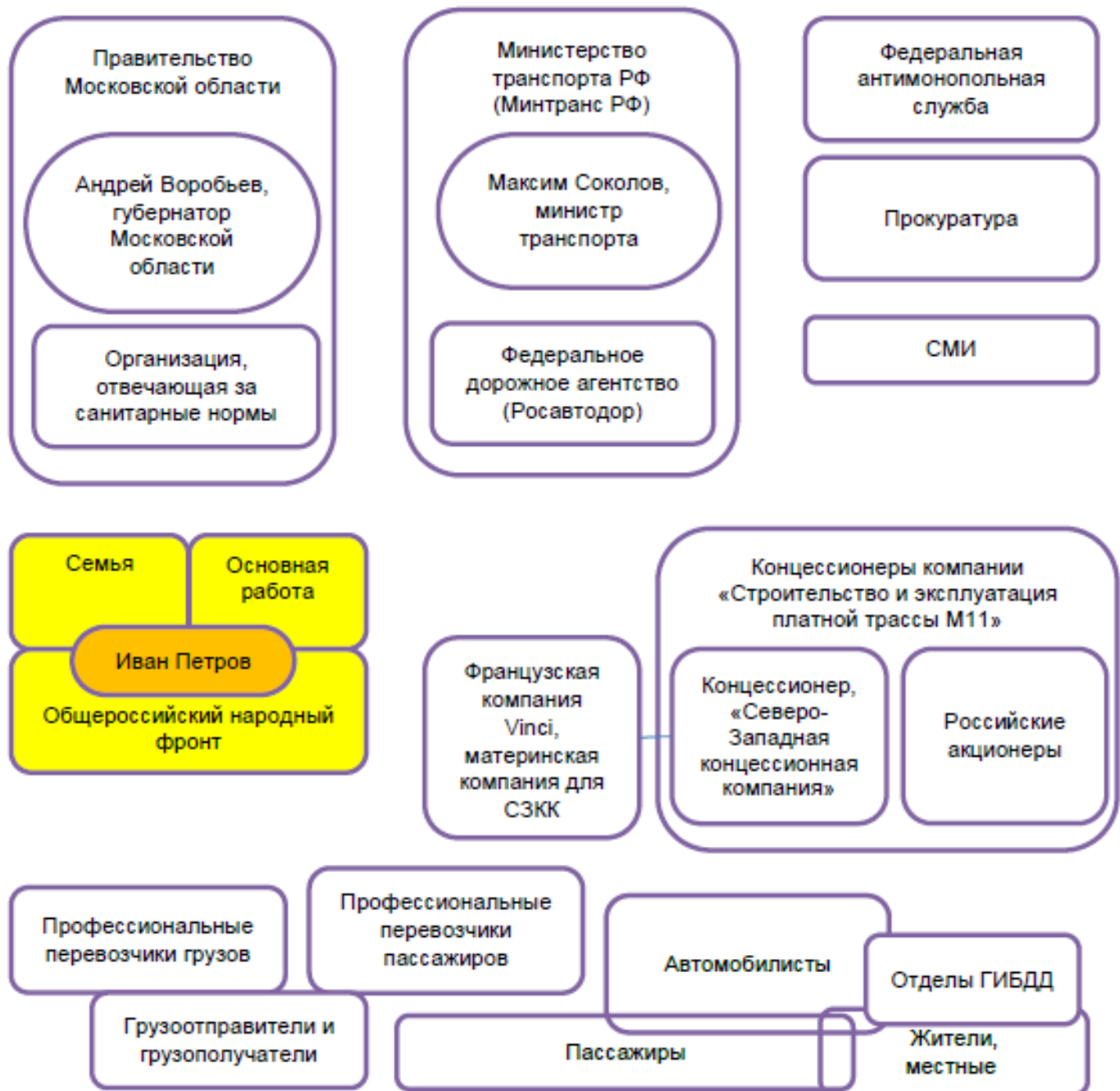


Рис. 2 – Схема ситуации

Кроме всего прочего постройка трассы по информации из отчетов независимых экологических организаций имеет следующие последствия:

влияние на ухудшение здоровья населения;

- загрязнение воздуха – сверхнормативное;
- площадь вырубki 144 Га;
- воздействие на биоразнообразие;
- ущерб природному и культурному наследию (дубовая роща, источник св.Георгия, мезотрофное болото);
- ущерб эстетическим свойствам ландшафта.

Несмотря на минусы платной трассы М11, для Правительства Московской области появились и ряд дополнительных возможностей по привлечению инвесторов в свой регион, Прежде всего это развитие строительства на территории ранее удаленной от трассы, дополнительная придорожная территория, на которой можно размещать различные виды сервиса, пункты обслуживания, кемпинги, магазины и т.д. Именно этот бизнес дает прибыль инвесторам и солидные налоговые поступления в бюджеты.

#### Поле проблем<sup>7</sup>

- Проблема Правительства Московской области, Губернатора Андрея Воробьева: Ухудшение экологической обстановки в городском округе Химки и в МО в целом, отсутствие рычагов воздействия на СЗК, отсутствие возможности выделения дотаций из бюджета с целью снижения тарифов, но что-то надо менять (делать).
- Проблема Министерства транспорта, министр транспорта Максим Соколов: не достижение плановых темпов роста загрузки магистрали М11 при условии, что рынок автоперевозок растет, что приводит к дополнительным дотациям для СЗК.
- Проблема концессионеров строительства и эксплуатации платной трассы М11. Негативный имидж СЗК, Министерство транспорта может принять решение по отстранению от будущих тендеров строительства платных дорог, ряда акционеров компании.
- Проблема Ивана Петрова, представитель ОНФ. Трата излишнего времени на дорогу на работу ухудшение рабочей обстановки в связи с задержками (опозданиями) и драматичное ухудшение (по экологическим причинам) состояния здоровья семьи для Петрова недопустимы.
- Проблема ГИБДД, рост загруженности сотрудников ГИБДД из-за увеличения аварийности на М10, при сокращении числа сотрудников ГИБДД.
- Проблема потенциальных эксплуатантов М11. Ухудшение экономической ситуации в стране и заложенные тарифы не позволяют выйти бизнесу на заложенную рентабельность, при тренде роста рынка автоперевозок.

#### Выбранная проблема (для Ивана Петрова)

- Трата излишнего времени на дорогу на работу ухудшение рабочей обстановки в связи с задержками (опозданиями) и драматичное ухудшение (по экологическим причинам) состояния здоровья семьи для Петрова недопустимы.

#### Поле задач (для Ивана Петрова) в рамках заявленной проблемы

- Улучшить здоровье и качество жизни всех членов семьи
- Сократить время до работы
- Увеличить шансы карьерного роста

#### Выбранная задача

- Необходима успешная комбинация из всех выше перечисленных задач.

#### Список персонажей (их возможные роли и/или статусы<sup>8</sup>) или группы персонажей

1. Иван Петров, глава семьи Петровых, сотрудник, желающий повышения, представитель ОНФ;
2. Группа. Коллеги Петрова по ОНФ.
3. Андрей Воробьев, губернатор Московской области;
4. Максим Соколов, министр транспорта;
5. Руководитель концессионной компании «Строительство и эксплуатация платной трассы М11»
6. Руководитель СЗК, концессионера строительства и эксплуатации платной трассы М11;
7. Группа. Российские концессионеры строительства и эксплуатации платной трассы М11;
8. Руководитель французской компания Vinci, материнская компания для СЗК
9. Группа. Потенциальных пользователи М11 (например, профессиональные перевозчики грузов и пассажиров, частные

<sup>7</sup> **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Размер формулировки - не более 12-24 слов. Проблема обязательно должна быть сформулирована так, чтобы воспринималась не как внутренняя, а как внешняя, т.к. дополнительные ресурсы приходят извне, как правило. Поиск решения проблемы приводит к множественности решений и относительной их равнозначности по реализуемости, привлекательности и обоснованности с точки зрения ценностей и целей лица принимающего решения.

<sup>8</sup> **Роль и/или статус** персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

автомобилисты, пассажиры автотранспорта);

10. Группа. Жители города Химки;

11. Начальник Ивана Петрова (на основной работе);

12. Группа. Члены семьи Ивана Петрова (супруга и трое детей);

13. Сотрудник Федеральной антимонопольной службы;

14. Сотрудник Прокуратуры.

**Время и место, для которых предлагаются варианты решений:** сегодня, Московский регион.

**Выбранный персонаж:** Иван Петров. глава семьи, сотрудник, желающий повышения, представитель ОНФ; чтобы понять, как из лимонов можно сделать лимонад не только для себя.

**Предпочтение выбранного Ивана Петрова<sup>9</sup>**

**Ценности<sup>10</sup>, значимые для Петрова:** успешная карьера, семья, здоровье собственное и членов семьи, общественная социально значимая работа и признание её результатов, любовь к малой Родине и её экологическое благополучие, собственное время, бизнес как социально значимая деятельность, справедливость распределения общественного блага между гражданами, вера в ценности правового государства, вера в возможность позитивных изменений.

<sup>9</sup> **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и **цели** (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять на процессы, возможность уклониться от наказания и др.).

<sup>10</sup> **Примеры ценностей:** Любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к деятельности (учебной, производственной, общественной и отдыху). Любовь к друзьям. Любовь к живому.

Таблица 2 – Цели, значимые для Ивана Петрова

Динамика цели	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений, Деятельность
Смена идентичности <sup>1</sup>					2			3
Существенное увеличение	4				5			6
Увеличение		7	8	9				
Сохранение	10					11	12	
Снижение								
Существенное снижение								
Смена идентичности								

**Примечания к таблице 2:**

<sup>1</sup> Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

<sup>2</sup> В случае перехода во властные структуры, трата времени на работу и общественную деятельность возрастет.

<sup>3</sup> Переход из ОНФ на работу в официальные властные структуры, имеющие власть, а не рекомендуемые.

<sup>4</sup> В случае перехода во властные структуры, трата времени на работу и общественную деятельность возрастет.

<sup>5</sup> Привлечение новых сторонников, как среди коллег по ОНФ, так и среди местного населения.

<sup>6</sup> Рост авторитета в глазах коллег по ОНФ и местного электората за счет нахождения решения острой проблемы.

<sup>7</sup> Расширения круга вопросов, к которым привлекают как эксперта (по основной и общественной деятельности).

<sup>8</sup> Расширение доступа к разнообразным ресурсам для решения актуальных вопросов.

<sup>9</sup> Появление административного рычага, за счет хорошей репутации при решении сложных задач.

<sup>10</sup> При укреплении позиций в ОНФ нагрузка по затратам времени на общественную деятельность не возрастет.

<sup>11</sup> Сохранение уровня информированности о проблемах и предполагаемых способах их решения, не участие в вопросах, содержащих государственную тайну.

<sup>12</sup> Использование прежних методов анализа и обработки данных.



## Варианты решений<sup>11</sup> персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

**Решение 1.** Иван Петров переезжает всей семьей на экологически приемлемое место жительства.

**Стратегия (и) по отношению:**

К членам своей семьи – сотрудничество,  
ко всем персонажам – уклонения.

**Риски<sup>12</sup>:** семья может потратить дополнительное время на налаживание быта.

**Возможности:** Больше времени уделять семье и работе.

**Бюджет<sup>13</sup>:** Разница в стоимостях квартир, либо стоимости аренды, при условии, что новую квартиру он арендует, а старую сдает.

**Долговременные** последствия<sup>14</sup> (горизонт прогноза: год-два): Ситуация с трассами выравнивается за счет работы рыночных механизмов. Карьера Ивана Петрова идет в гору, т.к. он стал более собранным и сконцентрировался на работе, т.к. считает, что уделяет семье достаточное количество времени.

**Решение 2.** На уровне ОНФ инициировать вопрос о необходимости организации «круглого стола», с участием представителей власти, специалистов, общественных организаций. Иван Петров представляет презентацию, в которой предлагает Правительству Московской области организовать зоны по развитию малого и среднего бизнеса с упрощенной системой регистрации и выделения участков в долгосрочную аренду вдоль трассы М11, организации крупного логистического центра и пункта растаможивания товаров, будущие поступления в бюджет со стороны бизнеса субсидируют убытки, понесенные СЗК из-за снижения тарифов;

**Стратегия** по отношению:

к СЗК – сотрудничество,  
к жителям города Химки – сотрудничество,  
к самому себе – сотрудничество,  
к Правительству Московской области – компромисс.

**Риски:** Отсутствие достаточного количества желающих по организации малых предприятий, нежелание СЗК строить дополнительные съезды, ухудшение экологической обстановки в регионе, за счет дополнительного строительства и производства.

**Возможности:** Развитие региона, насыщение бюджета за счет новых налоговых агентов на территории МО, переориентация местного населения на работу в подмосковном регионе.

**Бюджет:** Затраты на строительство нового таможенного пункта досмотра, возможно выделение кредитов для малого бизнеса под гарантии Правительства МО.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): Развитие региона, рост числа жителей города Химок, нормализация экологической обстановки вдоль трассы М10. Иван Петров продвигается по карьерной лестнице за счет налаженных связей с Правительством МО.

**Решение 3.** Иван Петров от лица ОНФ, собирает группу граждан и помогает им правильно оформить заявление в ФАС по проверке законности установленных тарифов на проезд;

**Стратегия** по отношению:

к сотруднику ФАС – сотрудничество,  
к СЗК – соперничество,  
к местному населению (группе граждан) – сотрудничество,  
к ОНФ – растворение и соперничество.

**Риски:** Недостаточность предоставленной информации для рассмотрения дела через ФАС, лоббирование интересов СЗК другими лидерами ОНФ.

**Возможности:** Снижение тарифов, после установления ФАС факты завышения тарифов. Повышение авторитета в глазах граждан, приобретении опыта по ведению дел через ФАС.

**Бюджет:** Время на подбор информации для подачи заявления.

**Долговременные** последствия (горизонт прогноза: год-два): Снижение стоимости тарифов, увеличение загрузки трассы М11, снижение загрузки М10. Увеличение шансов прохождения в МО думу, как одномандатнику.

**Решение 4.** Направление заявление в прокуратуру от лица ОНФ, по вопросу необходимости проверки по вопросу ухудшения экологической обстановки на территории, прилегающей к М10.

**Стратегия** по отношению:

11 Предложенные варианты решений – по сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными.

12 Риск – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

13 Допустима качественная формулировка бюджета (например, оценка по составу и стоимости работ).

14 Прогноз. К чему может привести такое решение.



Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого (решений):
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество+ Растворение	Сотрудничество+ уклонение	Соперничество + Растворение	Компромис	
Руководитель СЗКК	5р		2р, 3р		1р							4
Российские концессионеры	5р		2р		1р							3
Руководитель Vinc	5р		2р		1р							3
Соколов, министр			5р		1р						2р	3
Воробьев, губернатор			4р, 5р		1р						2р	4
Сотрудник ФАС	3р				1р							2
Сотрудник Прокуратуры	4р, 5р											2
<b>Итого (решений):</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>48</b>

**Примечание.** Сокращения 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в явном или неявном виде в первом решении, втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 2, залитые серым цветом, обозначают решения, которые не были предложены и, вероятно, не были продуманы.

**Вывод по таблице 2:** Решения Ивана Петрова преимущественно ориентированы на соперничество, сотрудничество и уклонение, из одиннадцати эталонных менеджерских решений (стратегий) восемь для него – по сути, «слепые пятна», т.к. присутствуют на уровне статистической погрешности Персонажи, для которых решения по каким-то причинам не предложены, отсутствуют, но есть акцент (предложено семь решений) на жителях города Химки.

**Выбранное решение (1-5):** второе, так как оно может поднять авторитет Ивана Петрова, дать толчок к развитию региона, позволит достучаться до лиц способных принимать решения такого уровня.

**Способы контроля реализации выбранного решения<sup>15</sup>:**

**Метрика структурная:** Распоряжения Правительства Московской области, снижение загрузки трассы М10.

**Метрика финансовая:** Снижение тарифов за пользование трассой, рост источников пополнения бюджета МО. Наблюдение роста числа компаний, участвующих в грузоперевозках по трассе М11.

**Метрика отношений:** Рост авторитета среди властных структур и местных жителей.

**Метрика правоотношений<sup>16</sup>:** Подписание протокола круглого стола о намерениях. Распоряжения правительства Московской области о организации логистического центра и упрощение процедуры регистрации фирм малого и среднего бизнеса на территории вблизи трассы М11.

<sup>15</sup> Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

<sup>16</sup> Правоотношение – это общественное отношение, регулируемое нормами права. Правоотношение может быть гражданским (семейным), административным, налоговым, уголовным, таможенным.

## Заключение

Матрица решений Петрова, приведенная в таблице 2, практически пустая, она заполнена на четверть. Из 176 возможных укрупненных качественных вариантов предложено только 48. Данный кейс позволяет увидеть поле проблем в сложной ситуации глазами основных участников и их оппонентов (или партнеров), памятуя что «никогда не решишь проблему, если будешь думать так же как те, кто ее создал». Неразрешимых задач нет, для этого, в частности, можно опираться на континуум из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий, а не загонять себя в рамки трех привычных повседневно используемых (сотрудничество, соперничество и уклонение).

### Список литературы

1. Голишевский М. Б., Киселев В. Д. Может ли муниципальный чиновник легитимно убрать нелегитимный рынок из центра города? // Государственная служба. – 2016. – №4(102). – С. 23-29.
2. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – № 1 (37). – С. 22–48.
3. Киселев В. Д. Смысловой драйвинг по целям и ценностям, заявленным клиентом» // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 226-246.
4. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4 (13). – С. 7-14.
5. Киселев В. Д. «Оценка динамики изменения ресурсного потенциала проекта, сути актуальных проблем и способов их преодоления» // Менеджмент инноваций. – 2015. – №2 (30). – С. 134–155.
6. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. – 2010. – Т. 7. № 1. С. 71-83.