

**КЕЙС-  
ЧЕМПИ  
ОНАТ**

ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

## Образовательный интенсив

### Раздел I. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАЧИ. ОРГАНИЗАЦИЯ И СТРУКТУРИРОВАНИЕ РАБОТ

**Фокеев Максим Александрович**

Приглашенный преподаватель Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ  
Главный советник по стратегическому развитию Счетной палаты РФ

# Общая организация работ в консалтинговом проекте (1/2)

PDCA–матрица – один из инструментов для визуализации общей структуры работ по проекту

**Plan**



**Do**



**Check**



**Act**

- Разработка концепции проекта, понимание какие работы (что) и для чего (зачем) проводятся
- Детальное планирование проекта
- Назначение и определение ключевых ролей на проекте
- Реализация проектной деятельности в установленные сроки
- Управление изменениями и менеджмент качества
- Разработка и выдача финальных результатов и документов
- Оценка результатов проекта и совместная работа над ошибками

# Общая организация работ в консалтинговом проекте (2/2)

Фокус текущей лекции

	<b>Инициация (Plan)</b>	<b>Планирование (Plan)</b>	<b>Внешний и внутренний анализ (Do)</b>	<b>Реализация и контроль (Check)</b>	<b>Завершение работ/ План внедрения (Act)</b>
<b>Hard skill</b>	Дерево проблем Window of wisdom 5П Структур. подача информации	Диаграмма Ганта Матрица RACI Kanban Матрица стейкхолдеров	Конкурентные базисы SWOT PESTEL 5 сил Портера Анализ данных и БП	Цепочка создания ценности	Диаграмма Ганта Матрица RACI Форма P&L
<b>Soft Skill</b>	Team building Kick off meeting Brainstorming Матрица RACI	Team building Team Clock Матрица RACI	Проведение интервью	Матрица Эйзенхауэра	Формирование отчета Сбор обратной связи Kick of meeting
<b>Ключевые задачи</b>	Разработать концепцию	План проекта и распределение ресурсов	Анализ рынка, бизнес модели компании и др.	Систематизация, разработка рекомендаций	Разработка плана внедрения, P&L и др.
<b>Планируемые результаты</b>	Структура развития бизнес-модели	План консалтингового проекта	Аналитический отчет	Сформированные рекомендации и др.	План внедрения, P&L проекта внедрения и др.
<b>Время</b>	<b>4 дня</b>	<b>3 дня</b>	<b>1 месяц</b>	<b>1 месяц</b>	<b>3 недели</b>

# Роль структурирования на этапах инициации и планирования

**1**

Однозначно определить реальную проблему (задачу), с которой мы работаем в рамках консалтингового проекта

**2**

Определить элементы, которые образуют/влияют на задачу консалтингового проекта

**3**

Определить целевые элементы/критерии, с которыми мы будем работать в рамках проекта

**4**

Проверить свою структуру решения на соответствие принципам МЕСЕ

# Фреймворки структурирования проблемы для цели консалтингового проекта (1/4)

## Карта изменений

### Наши ресурсы и воздействие

#### Издержки

Ресурсы, необходимые для реализации

+

#### Мероприятия

Прямое воздействие на проблему



### Получаемые результаты (1/2)

#### Непосредственные результаты

Продукты, получаемые вследствие воздействия

#### Отклик

Реакция заинтересованных сторон



### Получаемые результаты (2/2)

#### Конечные результаты

Изменения, которые возникли у заинтересованных сторон

#### Эффекты

Итоговые социально-экономические изменения

# Фреймворки структурирования проблемы для цели консалтингового проекта (2/4)

## Карта изменений (пример) – Разработка инструмента вовлечения женщин на рынок труда

### Наши ресурсы и воздействие

#### Издержки

- Величина и структура женского трудоспособного населения
- Существующий опыт региона в решении этой проблемы

+

#### Мероприятия

- Создание центров профессиональной переподготовки и переквалификации для женщин



### Получаемые результаты

#### Непосредственные результаты

- Центры профессиональной переподготовки и обученный преподавательский персонал

#### Отклик

- Ознакомление с деятельностью центров переподготовки: программы и условия подготовки



### Получаемые результаты

#### Конечные результаты

- Женщины проходят переподготовку
- Женщины трудоустраиваются в компании-партнеры

#### Эффекты

- Повышение уровня вовлеченности женщин в рынок труда

# Фреймворки структурирования проблемы для цели консалтингового проекта (3/4)

## Дерево решений

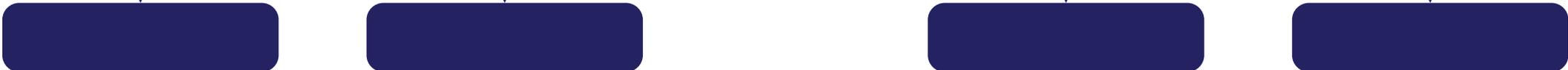
**Проблема**



**Причины**



**Источники**



**Ключевая задача – сфокусировать усилия/ресурсы именно на том компоненте проблемы, на который вы способны воздействовать напрямую**

# Фреймворки структурирования проблемы для цели консалтингового проекта (4/4)

**Дерево решений (пример) – Высокий уровень бедности / низкие реальные доходы**

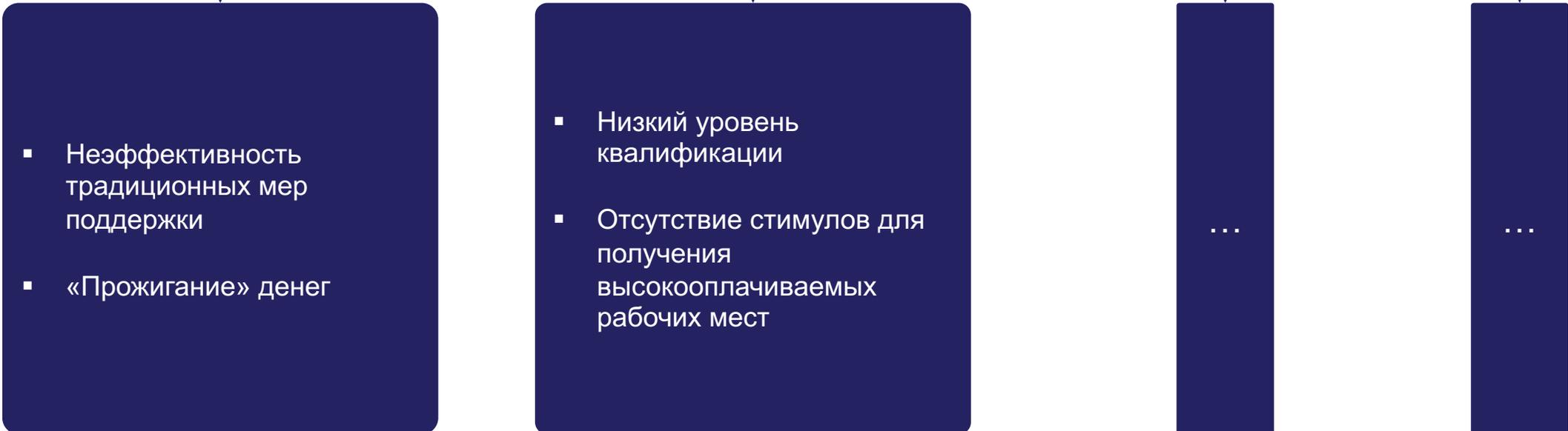
**Проблема**



**Причины**



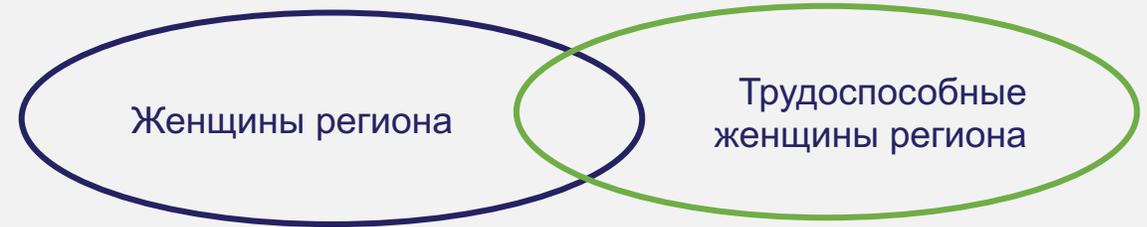
**Источники**



# Принцип МЕСЕ

**МЕСЕ** – элементы структуры должны быть mutually exclusive (ME) and collectively exhaustive (CE).  
Проще говоря, в вашей структуре все элементы должны быть взаимоисключающими и совместно исчерпывающими

**1. Элементы структуры не должны пересекаться**



**2. Элементы должны совместно исчерпывать содержание категории**



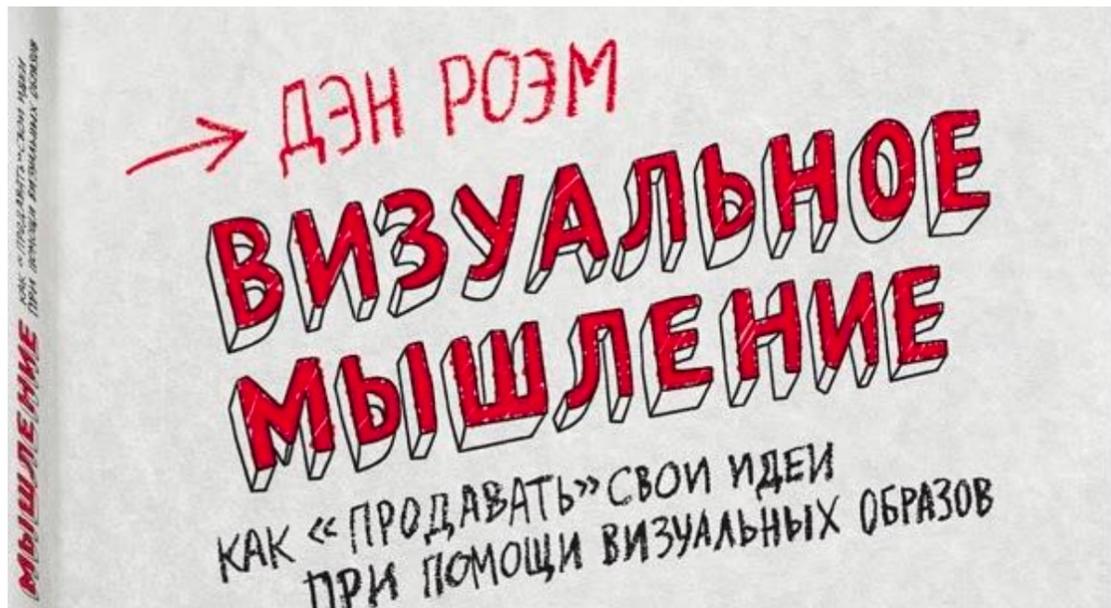
**1** Не создавайте слишком сложные структуры! Вы можете себя только запутать

**2** Важно остановиться на достаточном для вас и потребном для решения консалтинговой задачи уровне детализации

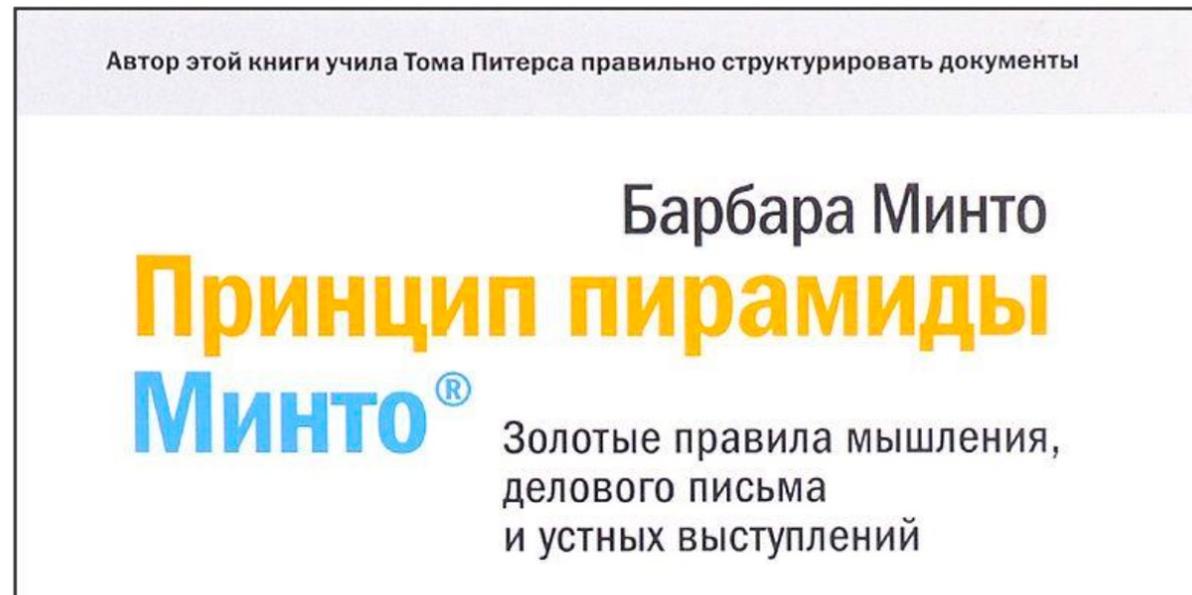
**3** Помните, что человек может «держать в голове» одновременно не более 7 сущностей

**4** Проверьте свою структуру методом «обратного хода» – пройдите по структуре снизу-вверх

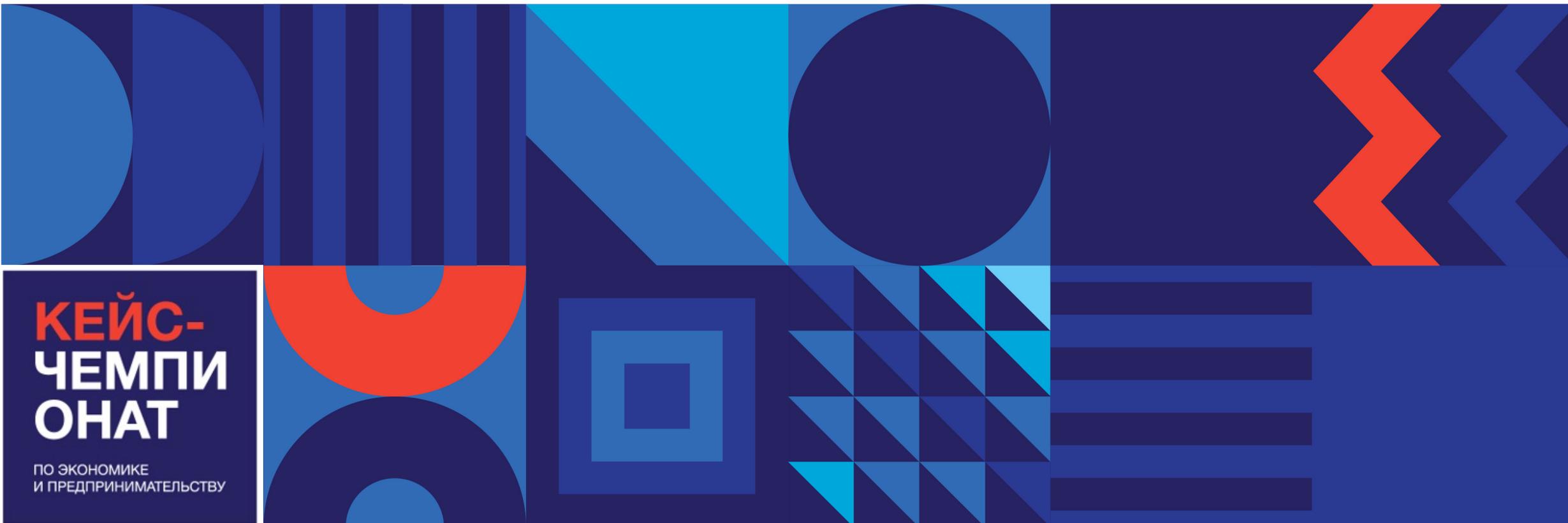
# Больше информации и примеров структурирования задач



Книга. **Визуальное мышление. Как "продавать" свои идеи при помощи визуальных образов?**



Книга. **«Золотые правила Гарварда и McKinsey»**



**КЕЙС-  
ЧЕМПИ  
ОНАТ**

ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

## Образовательный интенсив

### Раздел II. Данные и работа с источниками. Часть 1

**Фокеев Максим Александрович**

Приглашенный преподаватель Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ  
Главный советник по стратегическому развитию Счетной палаты РФ

# Место и роль данных в структуре консалтингового проекта

	<b>Инициация (Plan)</b>	<b>Планирование (Plan)</b>	<b>Внешний и внутренний анализ (Do)</b>	<b>Реализация и контроль (Check)</b>	<b>Завершение работ/ План внедрения (Act)</b>
<b>Внешняя информация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что происходит в отрасли/проблемной области?</li> <li>▪ Есть ли прогнозы по развитию отрасли/проблемной области?</li> <li>▪ Есть ли какие-то решения подобной проблемы у других (лучшие практики)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какая информация необходима согласно нашей структуре?</li> <li>▪ Доступна ли нам необходимая информация?</li> <li>▪ Сколько времени потратим, чтобы добыть информацию?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сбор данных для проекта согласно структуре (вторичных)</li> <li>▪ Привлечение экспертов</li> <li>▪ Собственный сбор данных для проекта согласно структуре (первичных)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Есть ли шаблоны и требования к итоговым документам по проекту?</li> </ul>
<b>Внутренняя информация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие гипотезы использовались в похожих проектах?</li> <li>▪ Есть ли какие шаблоны предыдущих проектов?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сколько времени и ресурсов требовало выполнение каких-то аналогичных задач в прошлом?</li> <li>▪ Есть ли необходимость показать нашу экспертизу в чем-то/опыт?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Привлечение данных предыдущих проектов или иной релевантной информации, которая уже имеется у команды</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие внутренние процедуры документирования необходимо предпринять, чтобы сохранить результаты нашей работы с данными?</li> </ul>

# Пошаговый процесс работы с информацией на основном этапе консалтингового проекта

Подобный алгоритм работы с информацией реализуется на всех этапах модели PDCA

- 01** Сделать pre-research для погружения в тему
- 02** Поставить (понять) цель ресерча
- 03** Сформулировать вопрос(ы), на которые должны появиться ответы в результате поиска
- 04** Структурировать запрос/мысли заказчика
- 05** Выбрать метод(ы) и инструмент(ы) исследования
- 06** Найти информацию/материалы
- 07** Проанализировать найденное
- 08** Синтезировать найденное
- 09** Подготовить и визуализировать материалы/данные для дальнейшего использования

Отчасти поиск информации похож на модель определения объема рынка в задачах



Потенциально доступный рынок

**PAM**

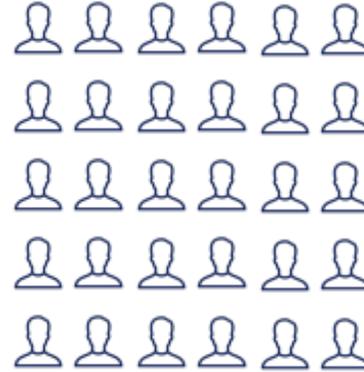
Potential Available Market



Весь целевой рынок

**TAM**

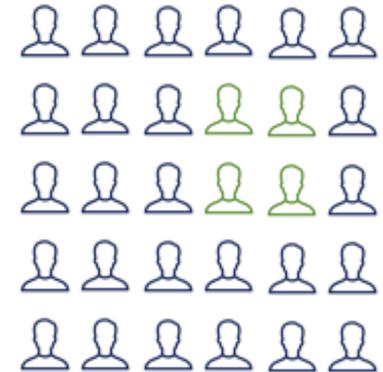
Total Addressable Market



Доступный объем рынка

**SAM**

Served/Serviceable Available Market



Реально достижимый объем рынка

**SOM**

Serviceable & Obtainable Market

# Выбор инструмента для поиска данных и информации

## Интернет:

- Открытый поиск по ключевым словам
- Поиск на конкретном сайте
- Поиск «от общего к частному и наоборот»
- Поиск «от обратного», косвенный поиск
- Поиск по гипотезам
- Поиск «Прямой контакт»

## Эксперт в интересующей нас области:

- Официальная встреча
- Телефонное интервью
- Неофициальная встреча

## Специализированные мероприятия:

- Как участник
- Как фасилитатор
- Как спикер
- Найти материалы по итогам конференции

## От общего к частному

### Запрос

Необходимо найти информацию по лучшим практикам развития инструмента бесконтактной оплаты в магазинах на постсоветском пространстве

### Способ/инструменты/логика поиска

- Открытый поиск в интернете по ключевым словам ничего не дал. Я не смог найти никаких готовых материалов о лучших практиках
- Включаю житейский опыт. Кажется, в «Пятерочке», внедрили практику оплат по биометрии. Это ли не пример бесконтактной оплаты?
- Поиск информации о том, как оплату по биометрии внедрили в «Пятерочке» привел к конкретному кейсу, где было описано, как это сделали
- В списке литературы к этому кейсу нашлись ссылке на другие примеры лучших практик бесконтактной оплаты

## По гипотезам (1/2)

### Запрос

Необходимо найти примеры внедрения смарт-технологий в городском управлении по направлениям: здравоохранение, общественный транспорт, городское хозяйство, туризм, образование по разным странам

### Способ/инструменты/логика поиска

- Открытый поиск в интернете – есть какие-то результаты, но много пробелов
- Выделил, согласно своей структуре, ключевые технологии, которые популярны в мире: IVR, искусственный интеллект и т.д.
- Сформулировал гипотезы о том, что это может быть: «очки для рентгена», «дополненная реальность для туристов», «роботы-экскурсоводы» и т.д.
- Некоторые из гипотез подтвердились, а из них – нашлись и другие практики

## По гипотезам (2/2)

### Запрос

Необходимо найти меры поддержки экспортеров в странах африканского континента

### Крупнейшие экспортеры продукции в ЮАР используют различные меры поддержки в отношении своих поставщиков

Меры	Китай	Германия	США
 Государственный долг	Кредиты под строительство инфраструктурных объектов	Кредиты на проекты в сфере возобновляемой электроэнергии	Официальная помощь развитию
 Строительство, Государственно-частное партнерство	Shanghai Zendai Group строит новый город в провинции Гаутенг	Hitachi Power Europe GmbH участвует в строительстве угольной электростанции	Chevron построила НПЗ в Кейптауне и поликлинику в Квазулу-Наталь
 EPC	ET Solar Group осуществляет проекты в солнечной энергетике	-	Black & Veatch занималась проектом по преобразованию отходов в энергию
 Страхование экспортеров	Китайская корпорация по страхованию экспортных кредитов покрывает 80-95% стоимости контракта	Euler Hermes Kreditversicherungs-AG покрывает 85-95% потерь в зависимости от вида поставки	EXIM Bank покрывает от 90 до 100% потерь по причинам коммерческого и политического характера и 98% (с/х)
 Банковское кредитование экспортеров	Export-Import Bank of China предоставляет кредиты в юанях и иностранной валюте	Консорциум частных банков АКА и государственная банковская группа KfW, которая кредитует МСП	EXIM Bank предоставляет кредиты, из них 68% приходится на поддержку экспорта в развивающиеся страны
 Фонд развития экспортных отношений	China-Africa Development Fund ищет китайских подрядчиков для проектов и привлекает инвестиции	В рамках European Recovery Program действует ERP Special Fund, который финансирует экспортные поставки в развивающиеся страны	Действует общий United States Commercial Service для экспортеров
 Гарантии для экспорта	Китайская корпорация по страхованию экспортных кредитов и Export-Import Bank of China	Предоставляются Euler Hermes. Государство обязуется возместить по контрагантиям до 80% понесенных издержек	EXIM Bank предоставляет как краткосрочные и среднесрочные гарантии на покрытие расходов на производство товаров для экспорта
 Дипломатические отношения, торговые представительства	Посольство в Претории, генеральные консульства в Кейптауне, Йоханнесбурге, Дурбане; Деловой совет Китай-Африка	Посольство в Претории, генеральные консульство в Кейптауне; ТПП Германия-ЮАР	Посольство в Претории, генеральные консульства в Кейптауне, Йоханнесбурге, Дурбане; Деловой совет США-ЮАР

## Прямой контакт

### Запрос

---

Ключевые тренды в развитии систем городского наземного общественного транспорта

### Способ/инструменты/логика поиска

---

- Тренды обычно ищутся методом открытого поиска
- Подобрал статьи по тематике «общественный транспорт»
- Сформулировал гипотезы, которые проверил и дополнил на специализированных площадках
- КБ «Стрелка», Агентство стратегических инициатив, Институт экономики транспорта и транспортной политики НИУ «Высшая школа экономики» и т.д.

# Пример поиска информации (5/5)

## Работа с поисковыми операторами

<b>Яндекс</b>	«две жены тому назад»	-Москва	(яшень [тополь])	Сергей /+2 Рахманинов		mime:ppt		site:rbc.ru	светодиодное производство domain:kz	в настройках	в настройках		сохраненная копия
	слова написаны точно и идут в точном порядке	исключены слова из поиска	поиск любого из слов	расстояние в пределах n слов в прямом порядке	поиск по числовому интервалу	поиск файлов	поиск в заголовках	поиск по сайту	поиск по доменной зоне	ограничение зоны языка	сортировка по дате	не только указанное слово, но и синонимы	кэшированная версия страницы
<b>Google</b>	«две жены тому назад»	-Москва	(admin OR administrator)		Букер 2002..2006	filetype:pdf	movies thriller intitle:top intitle:ten	site:rbc.ru	светодиодное производство site:kz	в настройках	в настройках	~oil (только англ.)	cache:www.kpmg.com

### Вопросы

- Как может выглядеть то, что мы ищем? А еще?
- Кто мог это разместить и зачем? Как он думал, чего хотел?
- Где это может быть? Где лежат аналоги?
- Как это можно найти?



### «Железные правила поиска»

- Используйте язык запросов
- Ищите на языке оригинала
- Сокращайте количество слов, убирайте незначимые слова
- Думайте как тот, кто размещал информацию

## Формулирование цели:

---

- Начинать поиск, не понимая терминов\сути задачи
- Начинать поиск при неполной информации в запросе



## Анализ/синтез найденных данных:

---

- Делать синтез по каждому отдельному источнику информации
- Выделить все тренды, не проверив дубликаты



## Выбор метода\инструмента поиска:

---

- Использовать открытые источники для поиска закрытой информации
- Искать только на одном языке
- Боязнь регистрации на сайте/получения демо-доступа
- Отказ от поиска на незнакомом языке

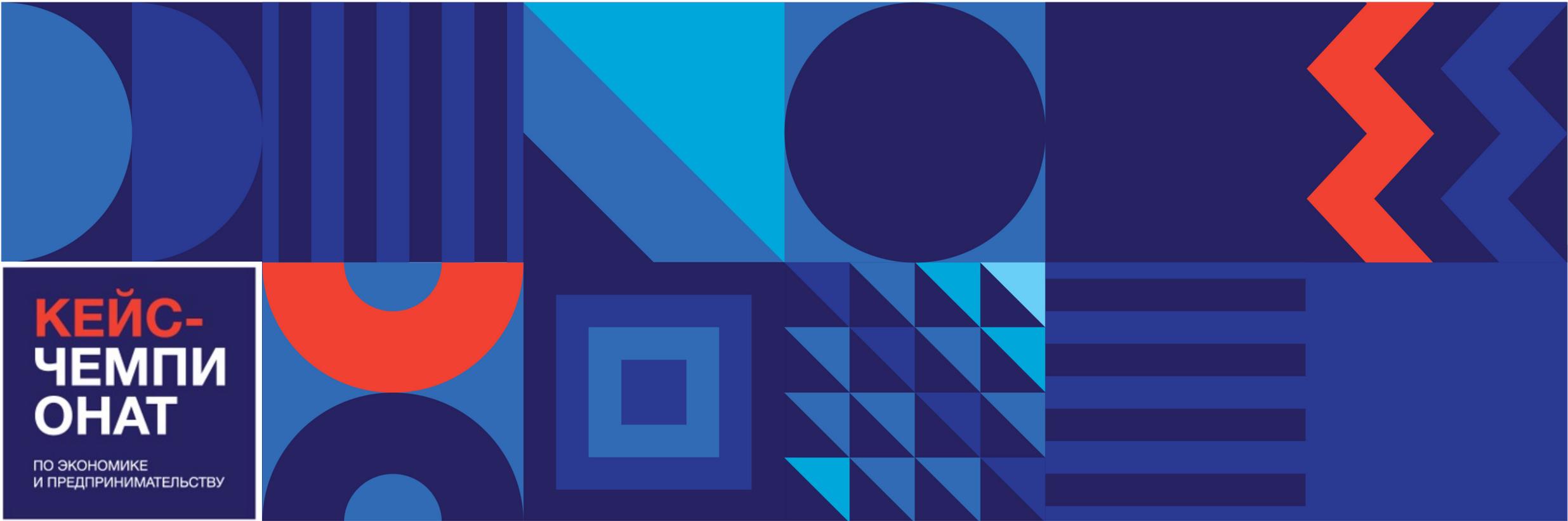


## Подготовка и визуализация данных:

---

- Выбрать слишком большую шкалу для представления небольших цифр
- Не указывать ссылки на источники
- Вывести на один слайд всё, что удалось найти, не пытаясь синтезировать





**КЕЙС-  
ЧЕМПИ  
ОНАТ**

ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

## Образовательный интенсив

### Раздел III. Данные и работа с источниками. Часть 2

**Фокеев Максим Александрович**

Приглашенный преподаватель Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ  
Главный советник по стратегическому развитию Счетной палаты РФ

Вид данных	Название	Ссылка	Что можно найти
<b>Макро-данные – Россия</b>  <b>(ВВП, инфляция, уровень жизни, доходы населения и т.д.)</b>	Росстат	<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>	В разделе «Официальная статистика» представлена статистика по различным сферам российской экономики, науки, здравоохранения и т.д.
	МинЭк	<a href="http://economy.gov.ru/minec/main">http://economy.gov.ru/minec/main</a>	Новости российской экономики. В разделе «Деятельность» представлены новости, статьи, обзоры по различным направлениям.
	ВЭБ Банк Развития	<a href="http://www.veb.ru/">http://www.veb.ru/</a>	В разделе «Аналитика» представлена аналитика российской экономической активности (отраслевые обзоры, прогноз экономического развития РФ и т.д.)
	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	<a href="http://www.forecast.ru/default.aspx">http://www.forecast.ru/default.aspx</a>	Открытый доступ к макроэкономическим индикаторам; аналитика инфляции, государственного финансирования; статьи и доклады на различные макроэкономические темы
	Национальное рейтинговое агентство (НРА)	<a href="http://www.national.ru/ru/taxonomy/term/134">http://www.national.ru/ru/taxonomy/term/134</a>	В разделе "Аналитика" представлены обзоры и статьи по секторам: банки, макроэкономика, металлургия, нефть и газ, розничная торговля, сельское хозяйство, страхование, строительство, транспорт, электроэнергетика и др.
	Association of European Business (АЕВ)	<a href="https://www.aebrus.ru/ru/">https://www.aebrus.ru/ru/</a>	Статистические показатели европейских компаний в РФ (розничные продажи автомобилей и пр)
	Аналитический центр при Правительстве РФ	<a href="http://ac.gov.ru/publications/">http://ac.gov.ru/publications/</a>	Открытый доступ к подробным аналитическим отчетам по ТЭК РФ, экономике, образованию, транспорту и т.д.
<b>Макро-данные – другие страны</b>	Worldbank	<a href="http://data.worldbank.org">http://data.worldbank.org</a>	Международная статистика по странам и годам (транспорт, сельское хозяйство и пр)
	Eurostat	<a href="http://ec.europa.eu">http://ec.europa.eu</a>	Статистика стран ЕС (транспорт, сельское хозяйство и пр)

Сектор	Название	Ссылка	Что можно найти
<b>Агросектор</b>	Росстат	<a href="http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/economy/">http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/economy/</a>	Официальная статистика по категории «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство»
	АПК-Информ	<a href="https://www.apk-inform.com/ru/prices">https://www.apk-inform.com/ru/prices</a>	Новости и цены агропромышленного сектора
<b>Банковский сектор</b>	ЦБ	<a href="https://www.cbr.ru/">https://www.cbr.ru/</a>	Новости финансового сектора РФ
	РА Эксперт	<a href="https://raexpert.ru/">https://raexpert.ru/</a>	Рейтинги и аналитика финансового сектора
	АКРА	<a href="https://www.acra-ratings.ru/">https://www.acra-ratings.ru/</a>	Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство
	РИА рейтинг	<a href="http://riarating.ru/">http://riarating.ru/</a>	Оценки социально-экономического положения регионов РФ, экономического состояния компаний, банков, отраслей экономики, стран.
<b>Нефтегазовый сектор</b>	Нефтегаз.ру	<a href="https://neftegaz.ru/">https://neftegaz.ru/</a>	Поисковая система по нефтегазовому комплексу: Новости, Аналитика, Интервью, Рейтинги, Продукция, Предприятия
	Нефтегазовая Вертикаль	<a href="http://www.ngv.ru/">http://www.ngv.ru/</a>	Публикации нацелены на поиск оптимальных решений в развитии нефтегазового комплекса страны.

Сектор	Название	Ссылка	Что можно найти
Государственный сектор	Росстат	<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>	Официальная статистика по эффективности Российской экономики, уровню жизни, государственному устройству
	СМП-банк	<a href="https://smpbank.ru/ru/press/ratings/">https://smpbank.ru/ru/press/ratings/</a>	Исследования и рейтинги финансовой деятельности среди банков и финансовых организаций РФ
Потребительские рынки	АКИТ	<a href="http://www.akit.ru/category/analytical/">http://www.akit.ru/category/analytical/</a>	Аналитика и исследования, затрагивающие компании, связанные с интернет-торговлей
	Росстат	<a href="http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/">http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/</a>	Статистика сектора розничной торговли, платных услуг населению, оптовой торговли.
Транспортный сектор	Минтранс	<a href="https://www.mintrans.ru">https://www.mintrans.ru</a>	Отраслевые новости, обзоры и публикации сектора,
	Автостат	<a href="https://www.autostat.ru/">https://www.autostat.ru/</a>	Актуальная информация о состоянии автомобильного рынка, конкурентах, покупателях. (платно)
Технологические\Digital компании	CNews	<a href="http://telecom.cnews.ru/">http://telecom.cnews.ru/</a>	Новости, аналитика и рейтинги сектора телекоммуникаций
	IT-World	<a href="https://www.it-world.ru/">https://www.it-world.ru/</a>	Новости рынка, факты и прогнозы мира ИТ индустрии
Здравоохранение\Фарма	DSM Group	<a href="http://www.dsm.ru/marketing/free-information/analytic-reports/">http://www.dsm.ru/marketing/free-information/analytic-reports/</a>	Общедоступные аналитические отчеты фармацевтической индустрии
	Медвестник	<a href="https://medvestnik.ru/">https://medvestnik.ru/</a>	Портал с новостями, публикациями и базой знаний Российского здравоохранения
	Минздрав	<a href="https://www.rosminzdrav.ru/">https://www.rosminzdrav.ru/</a>	Аналитические обзоры, новости, законодательство

# Найти конкурентов – агрегаторы

## Clutch

Clutch: каталоги компаний и лидеры в нише



## GoodFirms

GoodFirms: каталоги компаний и рейтинг

### Top Artificial Intelligence companies in Russia

Are you searching for the best artificial intelligence solutions provider in Russia? As digital technologies grow ever more powerful and available, integrating AI into the business is becoming the most fundamental requirement. From the ability to being linked with RFID and cloud technology to track inventory to predicting outcomes based on data analysis, artificial intelligence solutions offers significant opportunities for companies. With a myriad of artificial intelligence development companies offering an even larger number of services, finding the perfect company is tough. Therefore, to help you, we have compiled a list of top artificial intelligence companies in Russia.

Sort By: Sponsored

Filter

#### Highly recommended artificial intelligence development companies Russia | Top AI Companies



**ISS Art**

★★★★★ 5.0 (2 Reviews)

It's your chance to break new ground in business!

We are ISS Art and we can implement all your challenging ideas. No matter if you want to build a new product or enhance an existing one, we are here to help you! Since 2003 we have made over 500 clients all over the world happy! From startup founders and mid-size business owners to presidents of global corporations ... [learn more about ISS Art](#)

Visit Website

\$ \$25 - \$49/hr

50 - 249

2003

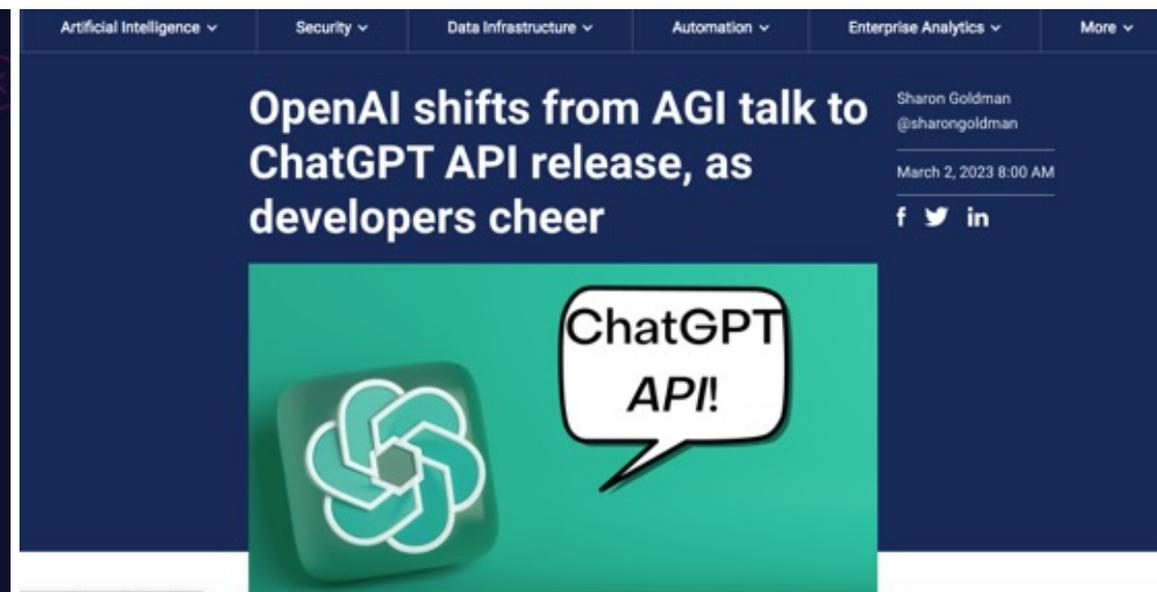
# Найти конкурентов – подборки



Rusbase: по tech рынкам



Venturebeat: ландшафт мировых tech рынков



**КЕЙС-  
ЧЕМПИ  
ОНАТ**

ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

# Найти конкурентов – подборки

**РБК**

РБК: собирает 500 топ компаний по секторам

РБК Pro представляет рейтинг крупнейших по выручке компаний России

2021

Место	Компания	4 сектора	Выручка	Прибыль
26	VEON	Телекоммуникации	Р 576 млрд +0%	Р -25 млрд
27	«Ростелеком» Москва	Телекоммуникации	Р 547 млрд +15%	Р 23 млрд +16%
29	«Мобильные ТелеСистемы» Москва	Телекоммуникации	Р 495 млрд +5%	Р 61 млрд +13%

<https://quote.rbc.ru/ticker/59383>

**CBINSIGHTS**

CBInsights: инвесторы и их проекты

Join 840,000+ CB Insights newsletter readers

## The Digital Health 150: The most promising digital health companies of 2022

The Digital Health 150 is CB Insights' annual ranking of the 150 most promising digital health startups in the world. This year's winning companies include startups working on interoperability and data integration, home care and monitoring, AR/VR in healthcare, hybrid care, and more.

Report

[Company List](#) [Digital Health](#) [Healthcare & Lifesciences](#) [Market Map](#)

# Найти конкурентов – луклайки

SimilarWeb: если у конкурентов много трафика

The screenshot shows the SimilarWeb interface for analyzing uber.com. The navigation bar includes 'similarweb', 'Free Tools', 'Products', 'Our Customers', 'Our Data', 'Pricing', and 'Resources'. A search bar shows 'uber.com' with a 'VS.' button and a '+ Compare this site to' option. The main content area features a sidebar with navigation icons for Overview, Ranking, Audience, Competitors, Marketing channels, Outgoing links, and Technologies. The main content displays the 'uber.com' logo and a description: 'learn how you can leverage the uber platform and apps to earn more, eat, commute, get a **Show more**'. Below this is a table of company information:

Company	Uber
Year Founded	2015
Employees	> 10001
HQ	United States, California, San Francisco
Annual Revenue	> \$1.0B
Industry	Travel and Tourism > Ground Transportation

Below the table is a 'Connect this website' button. To the right, there are three ranking metrics:

- Global Rank: #805
- Country Rank: #422 (United States)
- Category Rank: #1 (Travel and Tourism > Ground Transportation (In United States))

# Найти конкурентов – кооперации компаний по отраслям

## Отраслевые ассоциации

Например: ОПОРА России, АЕБ и пр.

## Мероприятия

Например: участники и стенды на отраслевых мероприятиях

### Рейтинг отраслевых и бизнес объединений по их представленности в ведущих региональных масс-медиа

Среди лидеров по представленности ассоциаций и деловых объединений в региональных медиа – союзы, объединяющие представителей отрасли:

- страхование
- деловые объединения, ассоциации туристической отрасли

Объединения производителей продуктов питания и представителей агрокомплекса также представлены в значительном количестве, однако число их упоминаний существенно ниже, чем у лидирующих в региональном медийном поле отраслей.

1. РСПП
2. Российский топливный Союз (РТС)
3. Федерация Рестораторов и Отельеров (ФРиО)
4. Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»

Генеральный  
партнер



При участии



При участии



**КЕЙС-  
ЧЕМПИ  
ОНАТ**

ПО ЭКОНОМИКЕ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

# Найти конкурентов – выручка



сбис: зато бесплатно



СПАРК: есть фильтры и выгрузки, больше данных

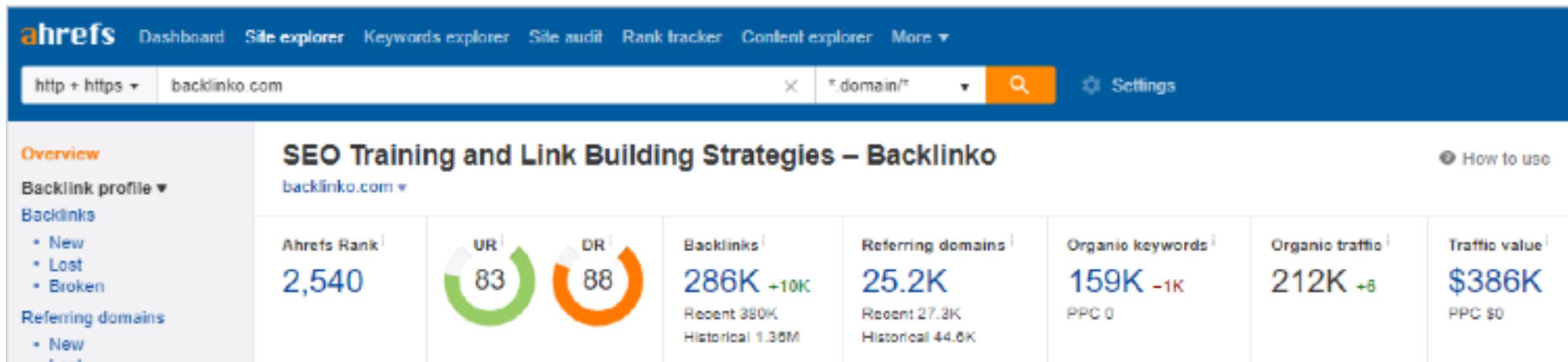
интерфакс

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО ИНТЕРФАКС, АО ... Москва ИНН 7750074000

<input type="checkbox"/>	<b>ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО ИНТЕРФАКС, АО</b>	127004, г. Москва, ул. Тверская-Ямская 1/4, д. 2 стр. 1 Колесникова Елена Дмитриевна – генеральный директор Деятельность информационный агентств ИНН 7750074000 – ОГРН 5027000400000 – ИНН 7750074000 Персонал 9-1 – Выручка 80 млн ₽	<ul style="list-style-type: none"> <li>Материальный мир: 10</li> <li>Финансы: 2</li> <li>Действующие подотчетности: 10</li> <li>Решения: 1</li> <li>Страны: 1</li> <li>Крупные предприятия: 1</li> <li>Склады: 2</li> <li>Налие: 1</li> <li>История: 20</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	<b>ИНТЕРФАКС, ЗАО</b>	127004, г. Москва, ул. Тверская-Ямская 1/4, д. 2 стр. 1 Колесникова Елена Дмитриевна – генеральный директор Деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг ИНН 7750074000 – ОГРН 5027000400000 – ИНН 7750074000 Персонал 500-1000 – Выручка 1 млрд ₽	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решения: 1</li> <li>Страны: 1</li> <li>Крупные предприятия: 1</li> <li>Склады: 2</li> <li>Налие: 1</li> <li>История: 20</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	<b>ИНТЕРФАКС-ДН ЭНД БИ, ООО</b>	127004, г. Москва, ул. Тверская-Ямская 1/4, д. 2 стр. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уровень: 1</li> <li>Казначейство: 1</li> </ul>

# Монетизация в web

ahrefs: смотрит, сколько может стоить трафик\*

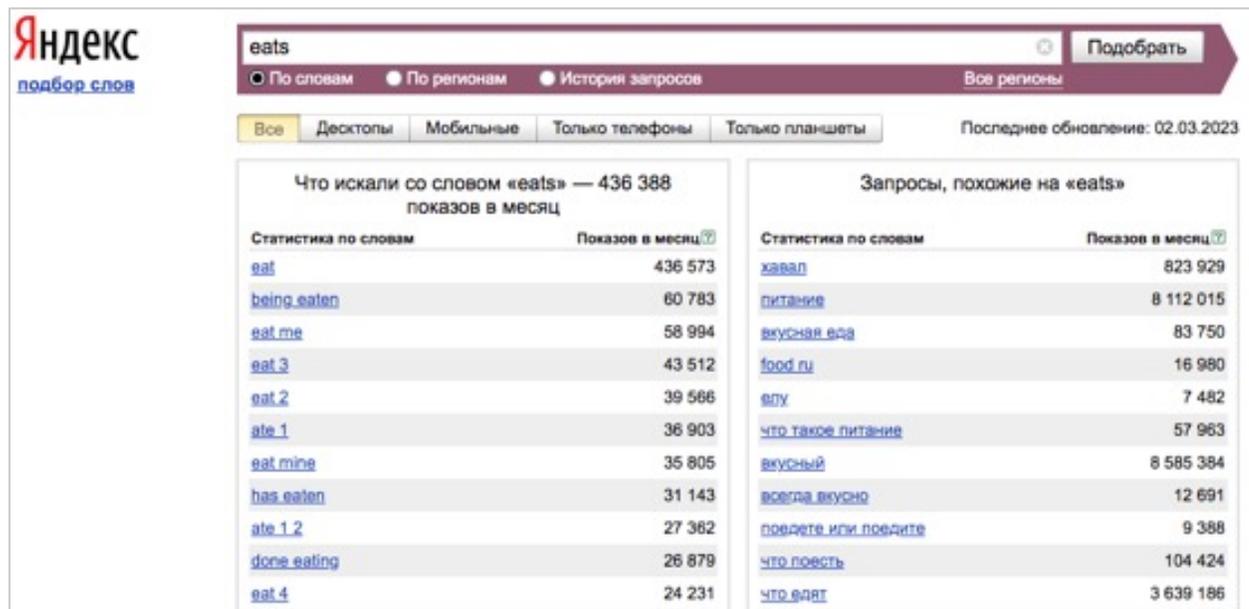


\* VPN в помощь

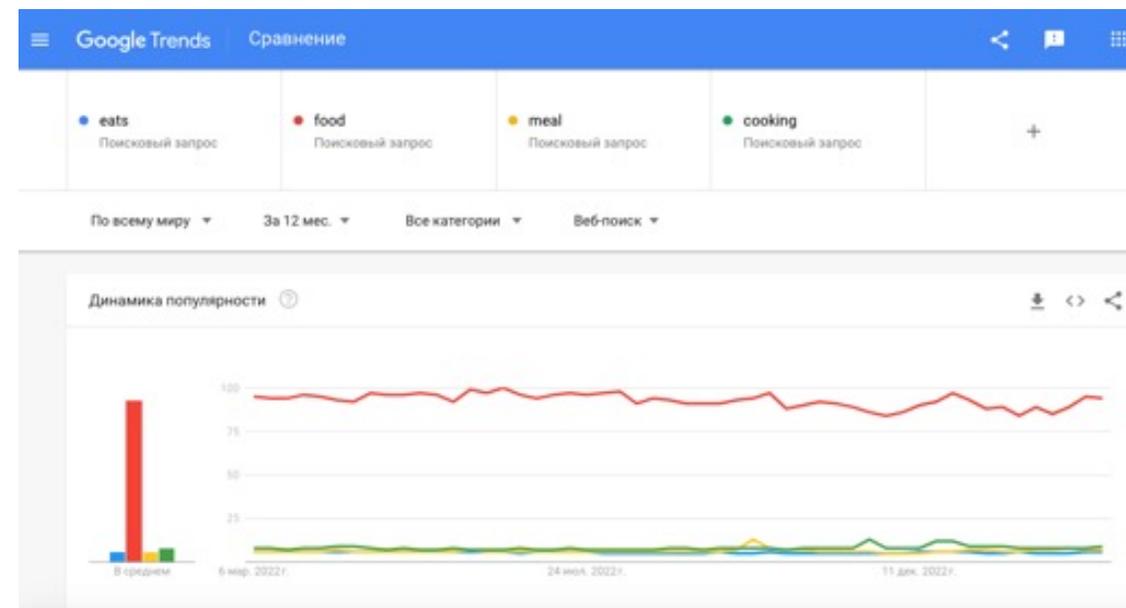
# Поиск конкурентов



Wordstat: сколько в Яндексе запросов по теме



Google Trends: сравнение и динамика



Crunchbase: самый удобный

RB, Forbes: актуальная подборка по венчурным сделкам

**Baring Vostok Capital Partners**

INVESTMENT FIRM

Summary Investments People Technology Signals & News Similar Companies

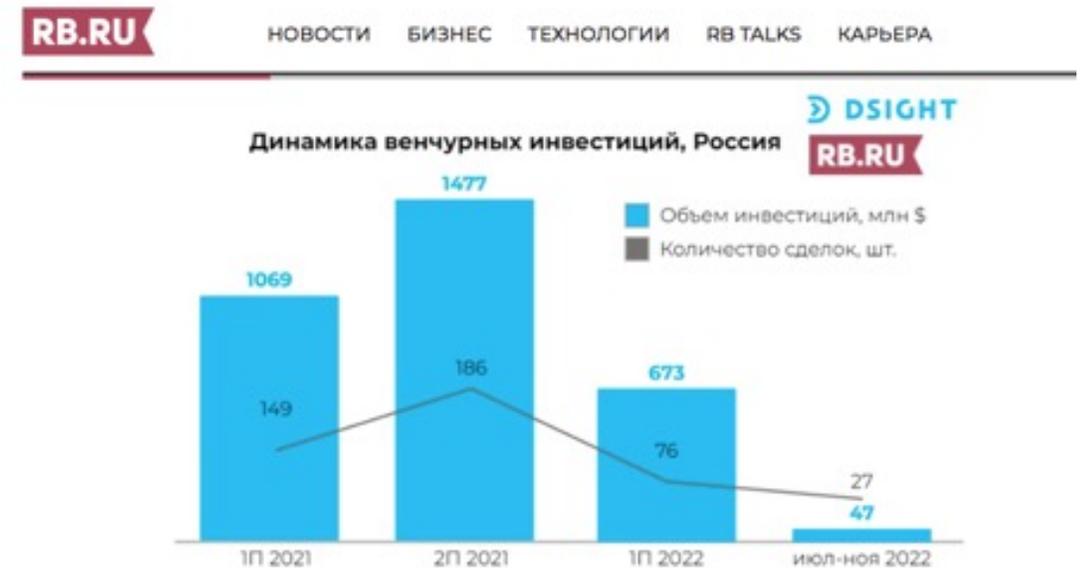
**About**  
Baring Vostok Capital Partners Limited is a venture capital and private equity firm.  
Moscow, Moscow City, Russian Federation  
51-100  
Private Equity Firm  
Early Stage Venture, Late Stage Venture, Private Equity  
www.baring-vostok.com/

**Highlights**

- Acquisitions: 1
- Investments: 60
- Exits: 11
- Employee Profiles: 13

**Recent News & Activity**

- Funding Round - Jan 10, 2022  
Kodland raised \$9,000,000 / Series A from Alex Nevinsky and 2 other investors
- Funding Round - Dec 9, 2021  
Mindbox raised \$13,000,000 / Private Equity from Baring Vostok Capital Partners



Наиболее крупная сделка за последние пять месяцев — привлечение инвестиций в \$16,4 млн медицинским сервисом **BestDoctor**, разрабатывающим

# Параметры рынка труда



HeadHunter: собирает ЗП по вакансиям

Основные данные заработной платы

## Региональные коэффициенты

Ротация, приемлемый за 100%

Москва

Изменить

Профобласти

Выбрать по ссылке

Отрасль компании

Выбрать по ссылке

Уровень

Выбрать по ссылке

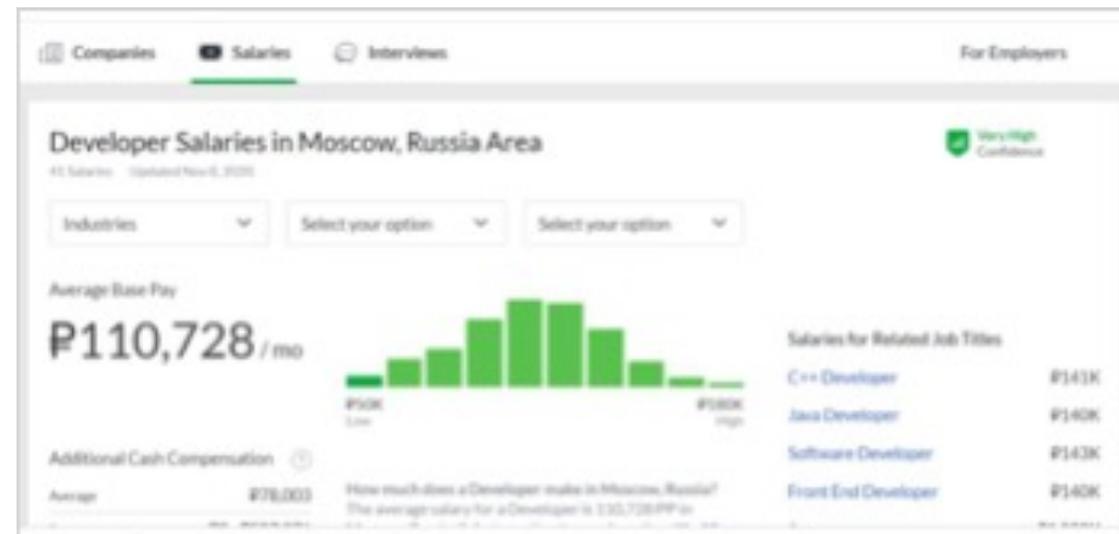
Сравнить

с областями

Регион	Финансовый доход, руб. / год, мес.			Совокупный доход, руб. / год, мес.		
	По региону	Мак. доход	Мин. доход	По региону	Мак. доход	Мин. доход
Москва	80 000	—	—	90 587	—	—
Другой	30 000	-63,4%	—	94 602	+2,3%	—
Владивосток	51 700	-37,0%	—	60 017	-33,0%	—
Санкт-Петербург	52 400	-34,1%	—	60 003	-33,0%	—



glassdoor: собирает ЗП по отзывам сотрудников



# Параметры рынка труда

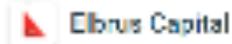


Crunchbase: в разделе About

## About

HeadHunter is a website that helps companies find employees, and job seekers find suitable job opportunities.

Acquired by



501-1000

Public

hh.ru/ 🌐

120,711

## Highlights

Stock Symbol

**NASDAQ:HHR**

Number of Investments

**1**



сбис, СПАРК

## Хэдхантер, ООО

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ХОДХАНТЕР"

Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов  
еще 17 видов деятельности



Жуков Михаил Александрович  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Сотрудников: от 500 до 1 000 человек

# Отчеты Счетной палаты РФ



[О Счетной палате](#)
[Деятельность](#)
[Противодействие коррупции](#)
[Контакты](#)

Eng

## Проверки

Информация 
Архив 
Фильтрация 

Отрасль	Поиск по людям 	Регион	ГРБС	Октябрь 2023 <span style="float: right;">◀ ▶</span>
Банкротства	 <b>Изотова</b> Галина Сергеевна	г. Санкт-Петербург	Государственная компания	Пн Вт Ср Чт Пт Сб Вс
Союзное государство	 <b>Батуркин</b> Андрей Николаевич	г. Севастополь	«Российские автомобильные дороги» (ГК Автодор)	25 26 27 28 29 30 1
Водное хозяйство	 <b>Богомолов</b> Валерий Николаевич	Алтайский край	Социальный фонд России	2 3 4 5 6 7 8
ВПК	 <b>Зайцев</b> Дмитрий Александрович	Амурская область	Центральный банк Российской Федерации (Банк России)	9 10 11 12 13 14 15
Госдолг	 <b>Каульбарс</b> Алексей	Архангельская область	Федеральная прокурорская палата	16 17 18 19 20 21 22
Госимущество		Астраханская область	Управление делами	23 24 25 26 27 28 29
Госпрограммы		Белгородская область		30 31 1 2 3 4 5
Денежно-кредитная политика		Брянская область		
Дороги		Владимирская		
ЖКХ				

Счетная палата предложила создать реестр лучших практик реализации ЦУР в регионах

## Приложение № 13. Оценка влияния экономического роста на достижение национальных целей по росту реальных доходов и снижению уровня бедности

25 декабря 2020 PDF (0.55 Мб)

---

## Приложение № 14. Оценка мер государственной политики

25 декабря 2020 PDF (4.87 Мб)

---

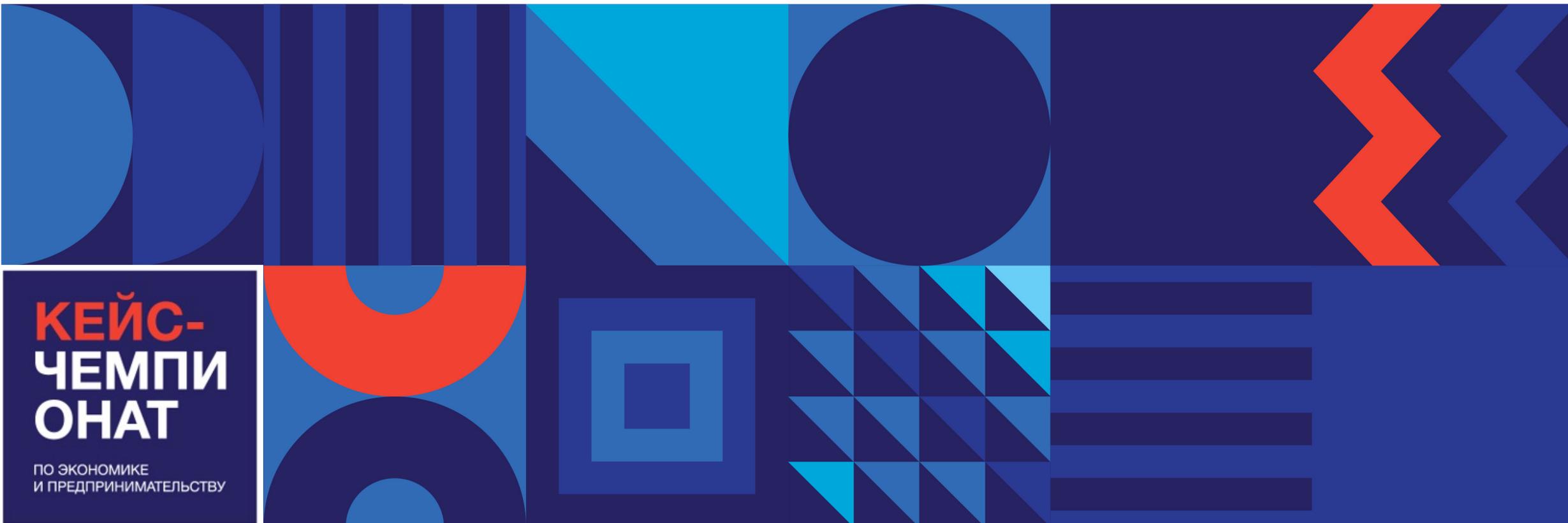
## Приложение №15. Методология оценки качества доказательной базы

25 декабря 2020 PDF (0.13 Мб)

---

## Приложение № 16. Карта доказательных пробелов для мер государственной политики в области роста доходов и снижения уровня бедности населения

25 декабря 2020 XLSX (0.18 Мб)



## Образовательный интенсив

### Раздел IV. Доказательный подход к принятию управленческих решений

**Фокеев Максим Александрович**

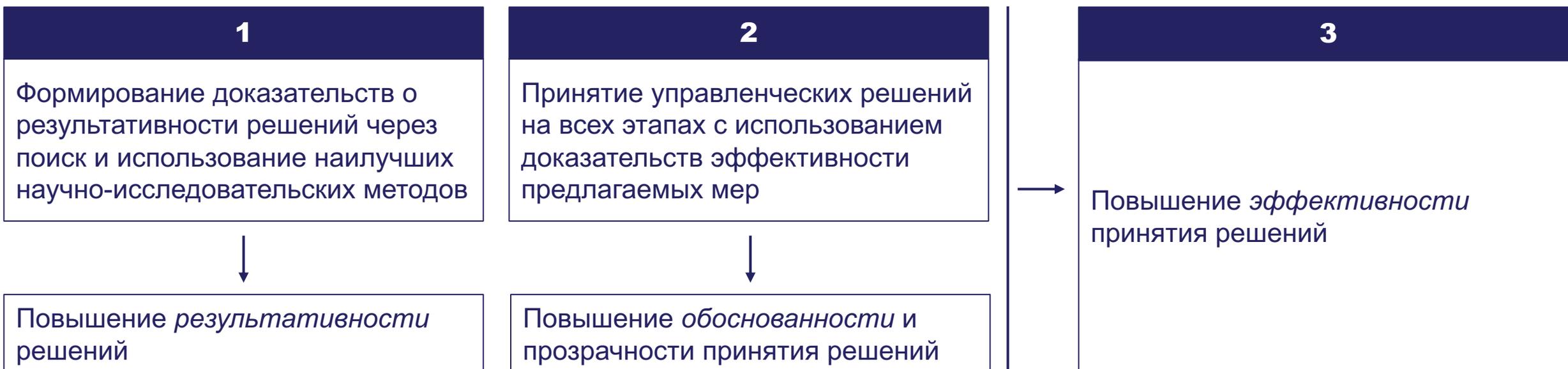
Приглашенный преподаватель Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ  
Главный советник по стратегическому развитию Счетной палаты РФ

# Общие положения доказательного подхода к принятию управленческих решений

## Доказательный менеджмент

- Это практика принятия управленческих решений через сознательное, явное и разумное использование множественных источников информации

## Составляющие доказательного подхода к принятию решений



# Последовательность шагов в рамках решения задачи методами доказательного менеджмента

Цепочка изменений  
и  
анализ причинно-  
следственных связей

Формулировка проблемы (задачи)



Определение ее структуры и факторов, которые способствуют или препятствуют решению задачи



Подбор оптимального механизма воздействия



Определение приоритетов и выбор из набора альтернатив



Оценка ожидаемых итоговых эффектов

# Структура источников для формирования доказательств

## Формализованные источники

Научная литературы  
(исследования)

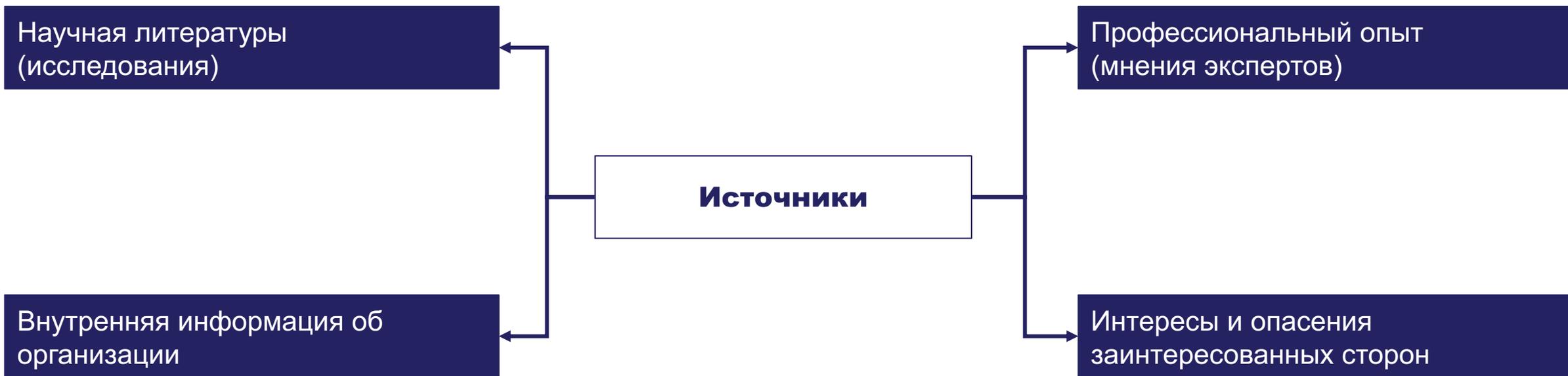
Внутренняя информация об  
организации

Источники

## Неформализованные источники

Профессиональный опыт  
(мнения экспертов)

Интересы и опасения  
заинтересованных сторон



## Интересы и опасения заинтересованных сторон

№	Риски источника
1	Необходим анализ 360 градусов
2	Нужно опрашивать людей вне организации
3	По итогам масштабирования решения могут быть противоречивые оценки эффектов
4	Выявить ценности и интересы может быть непросто

## Внутренняя информация об организации

№	Риски источника
1	Систематическое накопление информации – это сложная задача поиска и ее объединения
2	Общая проблема ошибок и особенностей измерений
3	Проблема «малой выборки» при анализе данных по одной организации/подразделению

## Профессиональный опыт (мнения экспертов)

№	Риски источника
1	Может быть подвержен искажениям
2	Как проверить соответствие опыта эксперта требованиям задачи?

## Научная литературы (исследования)

№	Риски источника
1	<p>Публикации могут быть различного качества</p> <p>Рекомендация по оценке публикации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Авторитет: Что мы знаем об образовании, степенях и званиях авторов?</li> <li>▪ Аффiliation: Авторы работают в университете? В частной корпорации? В государственном органе? В неправительственной организации?</li> <li>▪ Опыт: Является ли автор авторитетом в данной области?</li> <li>▪ Он/она работает в ней? Есть ли у авторов другие публикации по теме?</li> <li>▪ Издатель: Известное издательство? Университетское? Может быть это самопубликация авторов</li> </ul>

# Иерархия доказательств – ориентир принятия управленческих решений

**Доказательства – результаты научных исследований, используемые для принятия управленческих решений**

Уровень	Качество доказательства	Пример
Теоретический	Не подкрепленные данными, <i>предположения</i> о существовании причинно-следственной связи между решением и желаемым итоговым эффектом	Экспертное мнение
Эмпирический	Проведены строгие оценки эффектов решения на <i>отдельном</i> проекте	Экспериментальные методы или кейс-стади с оценкой эффектов
Масштабируемый	По итогам масштабирования решения есть непротиворечивые оценки эффектов	ex-post оценка эффектов реализации конкретных и масштабированных мер

# Как искать и проверять информацию методами доказательного менеджмента

## Процедура критической оценки проблемы (Critically Appraised Topics - CAT)



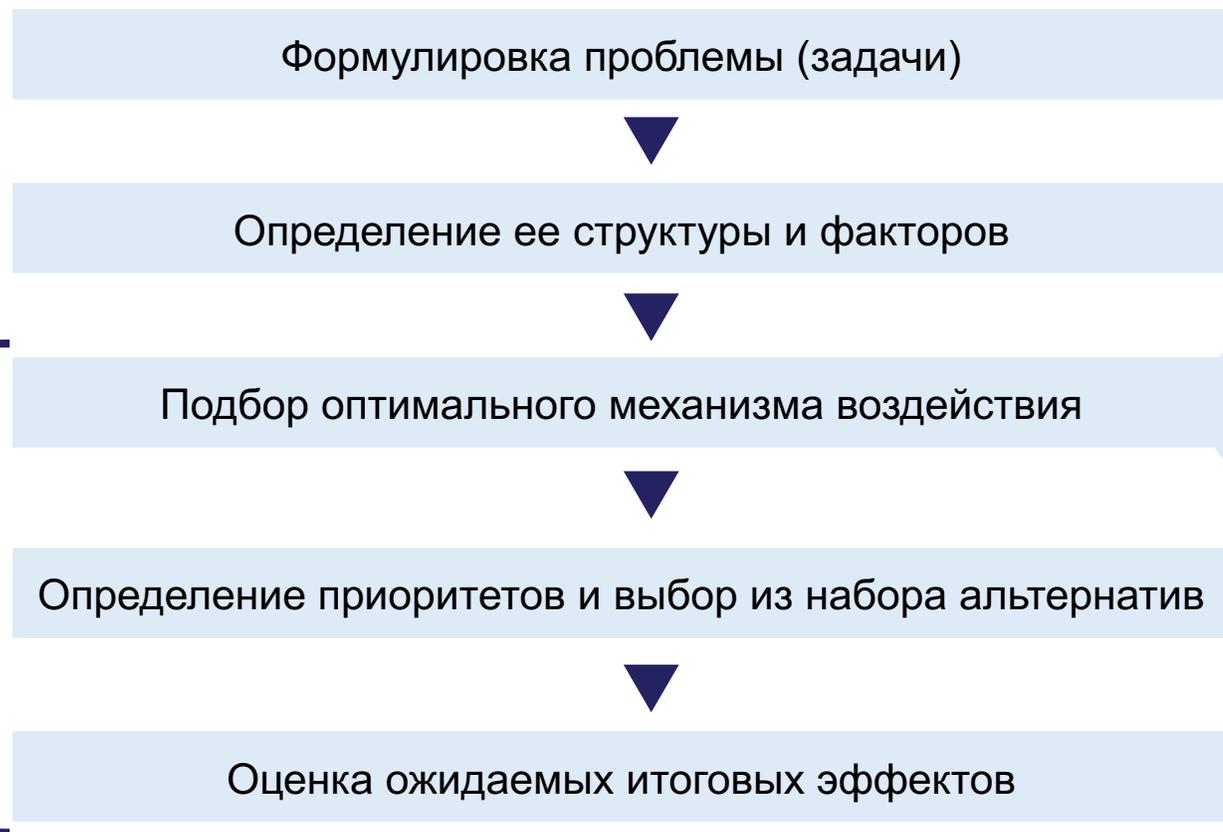
1. Изучение контекста
2. Формирование вопроса
3. Критерии включения в обзор
4. Стратегия поиска
5. Отбор источников
6. Извлечение данных
7. Результаты
8. Выводы
9. Ограничения
10. Критическая оценка
11. Рекомендации

# 1. Изучение контекста

## 2. Формулировка вопроса

**Для решения этой задачи  
возможно использовать  
матрицу PICOC**

Цепочка изменений  
и  
анализ причинно-  
следственных связей



P

Кто наша целевая аудитория?

I

Что мы хотим предпринять?

C

С чем мы будем сравнивать?

O

Какой результат мы хотим предпринять?

C

В каких условиях это решение будет реализовано?

№	Вопросы/Действия
1	Какой тип источника для нас наиболее предпочтителен в зависимости от характеристик задачи?
2	Это должна быть научная статья/журнальная публикация или какой-то другой тип источника, которому мы будем доверять? (вспоминаем об иерархии доказательств)
3	Если это статьи в научной литературе, то какие типы статей нас интересуют? Нам надо получить информацию о каких-то примерах реализации этой практики? Или мы хотим узнать как последовательно какая-то практика реализовывалась? Или мы хотим собрать набор всевозможных практик, которые только могут существовать?
4	Наконец, какого типа должна быть информация (снова вспоминаем об иерархии доказательств)

# 4. Стратегия поиска

## 5. Отбор источников

№	Вопросы/Действия
1	Смотрим раздел настоящей презентации презентации III. В каких базах смотрим? Насколько эти базы нам потенциально могут быть полезны?
2	Как именно мы смотрим информацию в них? Как формулируем вопрос, по которому будем что-то искать? От качества формулировки зависит то, что вы найдете
3	Как мы отбираем то, что нам подходит и как отсеиваем то, что нам не подходит?

6. Извлечение данных      8. Выводы  
 7. Результаты                9. Доказательство

№	Вопросы/Действия
1	Вот мы нашли источники информации и отобрали их. Что именно мы смотрим в них? И где конкретно ищем необходимую нам информацию?
2	Для целей доказательного менеджмента нас в наибольшей степени может интересовать следующая информация: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ основные результаты</li> <li>○ сила влияния</li> <li>○ какие есть ограничения для применения этого решения (сверяемся с нашей моделью структуризации решения)</li> </ul>
3	Как мы сами оцениваем достоверность того, что нашли в тексте?

# 10. Критическая оценка

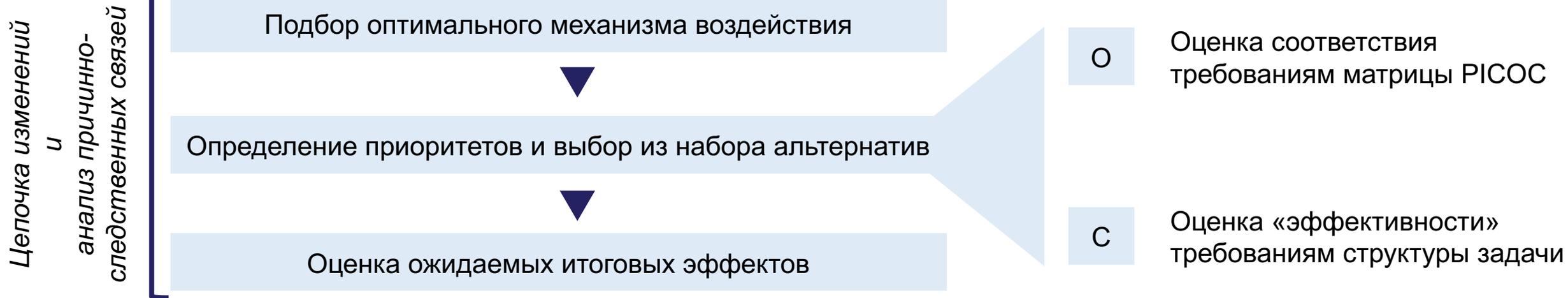
## Вспоминаем модель оценки качества доказательств

Уровень	Качество доказательства	Пример
Теоретический	Не подкрепленные данными <i>предположения</i> о существовании причинно-следственной связи между решением и желаемым итоговым эффектом	Экспертное мнение
Эмпирический	Проведены строгие оценки эффектов решения на <i>отдельном</i> проекте	Экспериментальные методы или кейс-стади с оценкой эффектов
Масштабируемый	По итогам масштабирования решения есть непротиворечивые оценки эффектов	ex-post оценка эффектов реализации конкретных и масштабированных мер

# 11. Рекомендации

№	Вопросы/Действия
1	Берем информацию для подтверждения или опровержения нашей позиции?
2	Как эта информация может дополнить наше решение?
3	Продолжаем или не продолжаем дальнейший поиск информации?

# Формулировка итогового решения в модели доказательного менеджмента



# Оценка «эффективности» решения в модели доказательного менеджмента

**Эффективность в данном случае – это выявление упущенных возможностей, альтернатив**

**Время**

**Финансы**

**Политическая сила**

**Другие ресурсы**

Если за счет использованных ресурсов мы не смогли достигнуть большего, то это неэффективность

**Желаемые итоговые эффекты**

**Конечные результаты**

*Ресурсы*

*Результаты*

Если мы смогли использовать меньше ресурсов, то это неэффективность

Результаты