

# Универсиада «Ломоносов» по развитию бизнеса 2025

Кейс «Разработка долгосрочной программы  
развития АО «АвтоВАЗ»





Технологии  
Доверия


Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова


# Опыт Технологий Доверия в реализации проектов по разработке стратегий компаний из различных отраслей, в том числе в области промышленности, транспорта и логистики


Мы предоставляем консалтинговые и аудиторские услуги компаниям разных отраслей

Более **35** лет на рынке 

**4 000+** клиентов 

**10** офисов в **9** городах 

**3 000+** сотрудников 

**> 233** наших клиентов входят в рейтинг «RAEX-600» 

ТеДо реализуют порядка **40** проектов в год в области промышленности, транспорта и логистики

Некоторые ключевые клиенты



Платформа стратегического, инвестиционного и операционного консультирования

 <b>Стратегии и программы развития</b>	 <b>Инфраструктурное и проектное финансирование</b>
 <b>Трансформация системы управления</b>	 <b>Операционная эффективность компании / процессов</b>
 <b>Увеличение отдачи от активов</b>	 <b>КПЭ и система мотивации</b>

# Группа по трансформации промышленных компаний



Технологии  
Доверия

Отдел SI&O<sup>1</sup>

Группа по  
трансформации  
промышленных  
компаний

## О нас

- Являемся частью платформы SI&O<sup>1</sup> российской аудиторско-консалтинговой группы «Технологии Доверия» (ТеДо)
- Команда из консультантов с опытом работы на **проектах для ведущих промышленных компаний**
- **70+** успешных проектов в области стратегии, трансформации, цифровизации и повышения эффективности крупнейших промышленных компаний в России и СНГ
- **Регулярные публикации и выступления** по темам развития промышленности

## Отличия нашей команды

### 1 Широкая индустриальная специализация



Химия



Горная  
добыча



Машиностроение



Металлургия



Нефтегаз


### 2 Собственная методология реализации проектов «РОСТ»

- Наша методология «РОСТ» направлена на определение потенциала увеличения EBITDA/денежного потока с использованием наиболее эффективных решений по точкам потери ценности

### 3 Вовлечение экспертного сообщества

- Взаимодействуем с экспертным сообществом для поиска инновационных, передовых решений
- Привлекаем наилучшие доступные решения (например, для разработки решений на базе ИИ)

# Дорогие участники, рады приветствовать вас на всероссийской универсиаде «Ломоносов» по развитию бизнеса

 В рамках универсиады вам предстоит разработать стратегическое решение по развитию бизнеса, смоделированный на базе актуальных запросов отрасли промышленности



## Ваша роль: консультант «Технологии Доверия»

Вы перспективный консультант в команде ТеДо. Партнер нового проекта попросил вас подготовить материалы для будущей встречи с генеральным директором компании-клиента. От вас ожидают свежих идей и глубокий анализ.



## Ваш клиент: компания АО «АвтоВАЗ»

Крупнейшая российская автомобилестроительная компания.



## Ваша задача: это будущее компании

Кейс состоит из двух последовательных и связанных стратегических заданий.

Важно учитывать контекст, ограничения и теорию жизненного цикла организаций Ицкаха Адизеса.



## Ключевые сроки и этапы:

10 Февраля

### Старт отборочного этапа

Отправка заданий кейса к решению

### Q&A-сессия

Отвечаем на ваши вопросы

24 Марта

### Завершение отборочного этапа

Пройдены видеопередачи и предоставлены решения

Успешное выполнение **Задания 1** является допуском к защите **Задания 2** на очном этапе

31 Марта

### Оглашение результатов отборочного этапа

– список финалистов, допущенных к защите **Задания 2**

*Доработка финалистами Задания 2*

12 Апреля

### Заключительный этап

Презентация решения **Задания 2**, подведение итогов

# Контекст кейса

## Ваш клиент

1

В январе 2025 г. компания АО «АвтоВАЗ» (далее – компания) объявила о кадровых перестановках среди топ-менеджеров. В результате реорганизации была сформирована новая команда, в которую вошли опытные специалисты из разных сфер.

2

Перед ними стоит важная задача — не просто адаптироваться к меняющимся условиям рынка, но и создать долгосрочную стратегию, которая бы определила путь компании до 2035 года.

3

Поэтому они решили запустить цикл стратегического планирования и привлечь вашу команду к разработке стратегии, которая не только укрепит позиции компании на рынке, но и станет основой для её устойчивого развития в будущем.

## Ваша роль

Вы перспективный консультант в команде ТеДо. Вы готовите материалы для партнера проекта, у которого запланирована первая встреча с генеральным директором АО «АвтоВАЗ». Партнер ожидает, что вы предложите свежие идеи и проведете глубокий анализ

### Избранный опыт вашей команды

- Коммерческая стратегия для производителя автокомпонентов РФ
- Стратегия развития группы станкостроительных компаний
- Целевой портфель доп. услуг в сфере грузовых перевозок
- Стратегические возможности на рынках России и СНГ для крупного машиностроительного холдинга

# Задание кейса

Успешное выполнение Задания 1 является допуском к защите Задания 2 на очном этапе

## Задание 1

У вас запланирована первая встреча с генеральным директором компании-клиента, к которой вам необходимо подготовить следующие материалы:

- Обоснование стадии жизненного цикла компании согласно теории Ицхака Адизеса;
- Формулирование проблематики компании на основе сильных и слабых сторон;
- Тренды рынка на горизонте 5 – 10 лет и их применимость к выбранной стратегии;
- Описание потенциальных направления развития компании (стратегических развилок) с приоритизацией лучшего варианта.

## Задание 2

По результатам встречи с топ-менеджментом Клиента были поставлены амбициозные цели к 2035 г.:

- Увеличение объема продаж
- Повышение маржинальности

Вам необходимо разработать долгосрочную стратегию по достижению поставленных целей с учетом следующего пожелания клиента:

- Оценка возможности экспортного роста (потенциальные рынки, конкурентное преимущество и др.)
- Пять ключевых мероприятий по увеличению объема продаж на внутреннем рынке



## Ограничения

- Планируется снижение утилизационного сбора
- Локализация и производство собственными силами мелких комплектующих и деталей нецелесообразно из-за небольшого объема выпуска



# Материалы, которые могут помочь в решении кейса

- Теория жизненных циклов организаций. Ицхак Адизес;
- [Официальный сайт АО "АвтоВАЗ"](#);
- [Автостат. Аналитическое агентство](#);
- [Единый план по достижению национальных планов развития РФ](#);
- Отчет о прибылях и убытках АО "АвтоВАЗ" (2019 – 2022)\*.

\* - на портале Универсиады

# Формальные требования

Кейс не содержит исчерпывающую информацию. Для формирования решения вы можете использовать любые источники и свои допущения.

## Ключевые этапы

- Задание 1 – не позднее 24 Марта 23:59 МСК
- Задание 2 – не позднее 10 Апреля 23:59 МСК  
(максимально полный вариант выполнения с возможностью доработки к очной защите)  
на электронный адрес: [urb.universiade@econ.msu.ru](mailto:urb.universiade@econ.msu.ru)

## Формат и оформление

- Результаты в формате **.PDF на русском языке**
- Наименование файла «**Фамилия и имя\_Универсиада Ломоносов\_Задание 1(/2)**»
- Используйте заданный **шаблон**
- **Не более 15 слайдов основной части** для каждого задания
- Шрифт не менее **10 Arial**

## Использование ИИ

Мы положительно относимся к использованию искусственного интеллекта в ваших работах, если он применяется корректно:

- упрощение поиска информации
- ускорение операционных задач (обработка данных, редактирование текста и др.)

Однако, мы не приветствуем использование ИИ для генерации идей для решения кейса и проработки решений



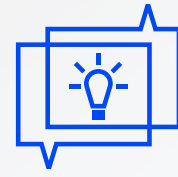


# Критерии оценивания



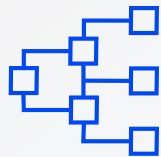
## Соответствие формальным требованиям и качество представленных материалов

Оценивается соответствие требованиям по загрузке решений, формату и оформлению, использованию ИИ, а также профессионализм в подготовке визуальных и текстовых материалов



## Инновационность

Оценивается оригинальность и креативность предложенных решений, а также их новизна среди наиболее распространенных подходов к решению проблемы



## Структура и логика решения

Оценивается четкость и структурность предоставленных материалов, последовательность и понятность логики решения

Предложенное решение должно быть целостным – должны отсутствовать пробелы в аргументации



## Широта и глубина анализа

Оценивается охват различных аспектов проблемы, включая разнообразие источников информации, а также способность выявлять ключевые факторы и аргументировать свои позиции на основе проведенного исследования

# Плюшки и бонусы

## Выигрывай бонусы от ТеДо



### Фирменный мерч

Дополни свой образ стильными атрибутами от ТеДо



### Карьерная консультация от HR

Узнай, как построить успешную траекторию



### Фаст-трек в команду консалтинга

Начни карьеру с быстрого старта!

## Бонусы от Экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова



Универсиада поможет при поступлении на магистерскую программу «Управление развитием бизнеса» в 2025 – 2026 гг.

# Где найти информацию о карьере в «Технологиях Доверия» (ТеДо)?



Быть в курсе новостей  
и событий



Прокачать себя и  
подготовиться к интервью



Прислать резюме



карьерное сообщество  
ТеДо в VK



карьерный канал  
ТеДо в Telegram



профиль  
ТеДо на hh.ru



карьерный раздел  
ТеДо на сайте

# О партнере Универсиады



Технологии  
Доверия

# КТО МЫ?



Наше название отражает стратегию нашей фирмы



Ценности — основа нашей культуры

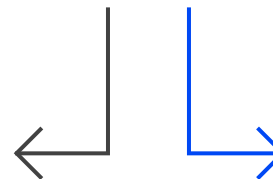
**Мы — единая команда.**  
Работа на общий результат — основа нашего успеха.

Постоянное профессиональное развитие и повышение качества оказываемых услуг — **наш приоритет.**

- В 2017 году на форуме «ВестиФинанс» впервые прозвучало название нашей будущей компании. «Технологии доверия» как основа успешной стратегии бизнеса» — так назывался один из слайдов нашего выступления.
- В этом же году на Петербургском международном экономическом форуме мы провели сессию под названием «Бизнес в поисках доверия». А в 2018 году слова «Создавая экономику доверия» стали девизом уже всего форума.

## «Технологии Доверия»

Отлаженный процесс и экспертные знания, как слагаемые успеха.



Основа наших отношений с клиентами. Все наши услуги связаны с темой доверия. Благодаря опыту, а также качеству оказываемых услуг, мы помогаем клиентам выстраивать и укреплять доверие к их бизнесу.

**Наши клиенты — наш капитал.**  
Мы всегда стремимся превзойти их ожидания.

**Мы честны,** соблюдаем этические нормы и ставим во главу угла доверие к нашему бизнесу.

**Мы уважаем, слушаем** и поддерживаем друг друга.

**Мы ценим достигнутый результат,** а не декларируемое стремление к нему.

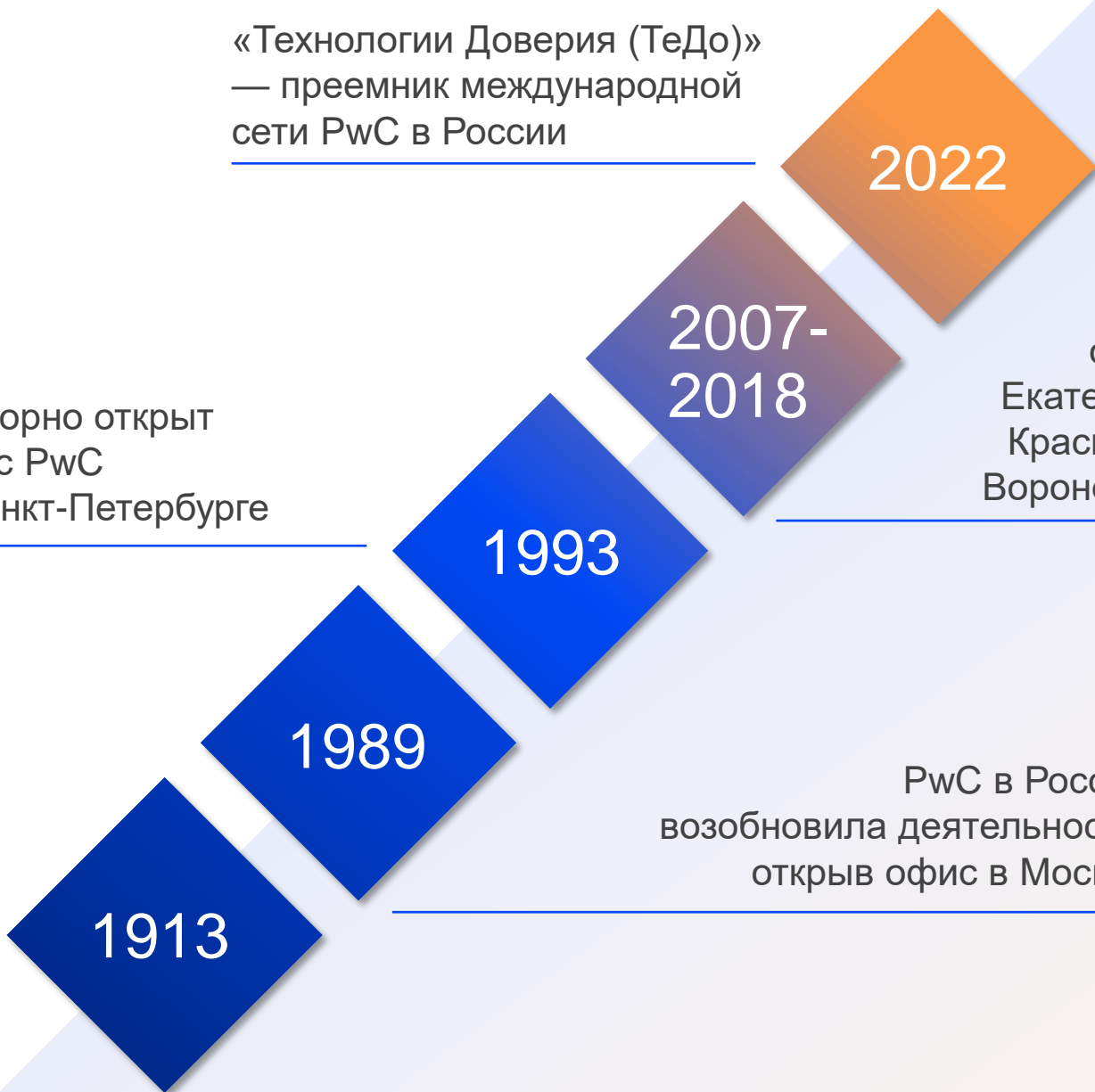
# Наша история

первый офис PwC в России открыт в Санкт-Петербурге, в Доме Зингера\*

\* спустя 4 года офис был закрыт

повторно открыт офис PwC в Санкт-Петербурге

«Технологии Доверия (ТеДо)» — преемник международной сети PwC в России



PwC в России возобновила деятельность, открыв офис в Москве



# Наши услуги

## Обеспечение доверия к корпоративной информации



Аудит нефинансового сектора <

Аудит и консультирование финансового сектора <

Методология и сопровождение аудита <

Академия ТеДо <

Налоговая отчетность <



## Консультационные услуги

> Сопровождение сделок

> Стратегическое и операционное консультирование

> Технологическая практика

> Налоговое консультирование

> Юридические услуги

# Стратегически важные клиенты



# Максимальная гибкость операционной модели – наш стратегический выбор



# 1

## Гибкая карьера

**Сотрудник сам выбирает скорость и направление своей карьеры**

- Гибкое повышение (flexible promotion и flexible bonus)
- Гибкая занятость (flexible employment)
- Возможность поработать в разных направлениях бизнеса (One pool)
- Возможность поменять направление развития на любом этапе карьеры (Secondment)



# 2

## Гибкое развитие и обучение

**Сотрудник сам выбирает свой путь развития и обучения**

600+ обучающих курсов и тренингов по универсальным и специальным навыкам, которые помогают сотруднику двигаться по выбранной им траектории карьеры



# 3

## Гибкая среда работы

**Сотрудник и команды сами выбирают, где и как работать**

«Гибкий» (activity-based) офис – помощник в реализации этой философии



# Стратегическое, инвестиционное и операционное консультирование

# Платформа стратегического, инвестиционного и операционного консультирования

## Что мы делаем?

### Стратегии:

- развитие компаний
- выход на новые рынки
- маркетинговые исследования
- выход из кризисных ситуаций



### Операционная эффективность компании / процессов:

- производственная
- коммерческая
- инвестиционная
- закупочная
- управления персоналом



### Организационный дизайн трансформация компаний / модель управления



### Сопровождение инвестиционных проектов



## Мы работаем со всеми отраслями!

- 1 Транспорт и логистика
- 2 Сельское хозяйство
- 3 Инфраструктура
- 4 Горнодобывающая отрасль
- 5 Машиностроение
- 6 Энергетика
- 7 Химия
- 8 Государственный сектор
- 9 Энергетика
- 10 Телеком и банки
- 11 Высокотехнологичные компании
- 12 FMCG & Ритейл

и другие..

# Платформа стратегического, инвестиционного и операционного консультирования

## Наши выделенные практики:

### по функциональному принципу:

#### Инфраструктурное и проектное финансирование

- Инфраструктура и ГЧП
- Стратегический ма
- Инжиниринг и строительный консалтинг



#### PPM

- Управление проектами



#### Закупки

- Закупки и цепи поставок



#### R&O

- Управление персоналом, организационным дизайном и изменениями



### по отраслям:



#### Транспорт и логистика

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



#### Тяжелая промышленность

- Увеличение отдачи от активов, трансформация системы управления, стратегия



#### Государственные компании

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



#### Торговля и потребительские товары

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



#### Электроэнергетика и ЖКХ

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



# Платформа стратегического, инвестиционного и операционного консультирования

## по функциональному принципу:

### Инфраструктурное и проектное финансирование

- Инфраструктура и ГЧП
- Стратегический маркетинг
- Инжиниринг и строительный консалтинг



### PPM

- Управление проектами



### Закупки

- Закупки и цепи поставок



### R&O

- Управление персоналом, организационным дизайном и изменениями



## по отраслям:



### Транспорт и логистика

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



### Тяжелая промышленность

- Увеличение отдачи от активов, трансформация системы управления, стратегия



### Государственные компании

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



### Торговля и потребительские товары

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



### Электроэнергетика и ЖКХ

- Стратегическое консультирование
- Повышение эффективности



One  
Pool

Возможность  
участвовать в проектах  
всех групп

# Где найти информацию о карьере в «Технологиях Доверия» (ТеДо)?



Быть в курсе новостей  
и событий



Прокачать себя и  
подготовиться к интервью



Прислать резюме



карьерное сообщество  
ТеДо в VK



карьерный канал  
ТеДо в Telegram



профиль  
ТеДо на hh.ru



карьерный раздел  
ТеДо на сайте



tedo.ru

Компания «Технологии Доверия» ([www.tedo.ru](http://www.tedo.ru)) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы помогаем нашим клиентам выстраивать и укреплять доверие к бизнесу благодаря нашему опыту и качеству оказываемых услуг.

© 2025 «Технологии Доверия». Все права защищены.

Аналитика и комментарии  
экспертов в телеграм-канале  
[https://t.me/tedo\\_business](https://t.me/tedo_business)

