



## Logistics Open Tournament

Светлана БЕЛОВА,

к.э.н., старший преподаватель кафедры логистики ГУУ;

Екатерина ЦЕНИНА,

к.э.н., доцент кафедры логистики РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Елена ЗАВОРИНА,

старший преподаватель кафедры иностранных языков № 1

(кафедры иностранных языков экономических факультетов) РЭУ им. Г.В. Плеханова;

Вероника ГУРИНОВИЧ,

член жюри

## LOGISTICS OPEN TOURNAMENT—2014:

# КОММЕНТИРУЮТ УЧАСТНИКИ СОБЫТИЯ

18 апреля 2014 года состоялся межвузовский студенческий турнир по логистике на английском языке Logistics Open Tournament—2014. Журнал «Логистика» принял участие в событии и публикует комментарии организаторов турнира, представителя компании ЦВ «Протек», предоставившей кейс для мероприятия, и, наконец, команды студентов, победившей в этом соревновании.

Турнир проходил в стенах Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Организаторами данного турнира второй год подряд являются факультет маркетинга, кафедра логистики и кафедра иностранных языков экономических факультетов РЭУ им. Г.В. Плеханова, а также кафедра логистики Государственного университета управления.

Открыл турнир д.э.н., профессор Владимир Иванович Степанов, заведующий кафедрой логистики РЭУ им. Г.В. Плеханова. Он передал приветственные слова от руководства вуза и напутствовал ребят на удачное выступление на турнире. На ринге в этот день соревновались три команды студентов ГУУ, РЭУ и РАНХ и ГС. Членами жюри были представители бизнеса — компании ЦВ «Протек», Major Cargo Service и ГК «Силтэк», СМИ — главный редактор журнала «Логистика», а также кафедр логистики участвующих вузов.

Задача перед участниками была поставлена непростая. Турнир проходил в два этапа. На первом этапе было необходимо провести презентацию решения домашнего задания — бизнес-кейса, созданного компанией

» Победа присуждена за способность смотреть шире, чем предлагается рамками заданий, и находить клиентоориентированные решения.

ЦВ «Протек» специально для турнира на основе реальной задачи, решенной в компании. Участникам пришлось потрудиться несколько недель, чтобы успешно справиться с поставленной перед ними бизнес-задачей. Сложности добавляло и то, что презентацию нужно было представить перед жюри и зрителями на английском языке.

Презентация каждой команды была интересна по своему, прекрасное владение английским языком и умение выступать перед аудиторией продемонстрировали все участники. На первом этапе жюри выделило

команду ГУУ за оригинальный подход к изложению материала и красочную презентацию и отметило расчеты команды РЭУ, которые были ближе всего к реальным расчетам компании ЦВ «Протек». Но окончательное решение жюри приняло после проведения второго этапа.

Во второй части турнира команды трех университетов смогли попробовать свои силы в блиц-переговорах по ситуации, представленной непосредственно на самом турнире. Данное задание предоставляло возможность участникам продемонстрировать свои способности вести переговоры, находить взаимовыгодные решения, ориентироваться в ситуации в условиях дефицита информации, а также корректировать выбранную линию поведения, чтобы лучше отвечать потребностям контрагентов.

Между командами были распределены роли — компании-заказчика и двух ее потенциальных поставщиков. Каждой команде была предоставлена информация о возможностях, целях и задачах их роли. Небольшая 30-минутная подготовка, и командам предстояло занять свои позиции на переговорах. Легкое волнение, которое, естественно, присутствовало в самом начале раунда, развеялось, как только команды увлеклись процес-

сом переговоров. К обсуждению предлагались годовой объем поставки продукции, приемлемый уровень закупочных цен, риск потери и повреждения товаров, график платежей, окна поставок, упаковка и т.п. — одним словом, принципиальные моменты организации процесса поставок комплектующих. В данном задании ребята уже не пользовались домашними заготовками, а проявляли себя здесь и сейчас. Переговоры проходили на английском языке.

По результатам двух этапов жюри провело тайное голосование, победителем турнира стала команда студентов ГУУ. Команде были вручены сертификаты победителей, всем участникам — сертификаты участников и памятные подарки от компаний ЦВ «Протек», Major Cargo Service и издательства Pearson.

Члены жюри резюмировали, что победа была присуждена за умение подать себя, донести свои мысли до аудитории, способность смотреть шире, чем это предлагается рамками заданий, находить более эффективные, клиентоориентированные решения, что очень ценится в современном бизнес-мире.

## ЗА КУЛИСАМИ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

### LOGISTICS OPEN TOURNAMENT—2014

Руслан МАХЛЫЧЕВ,  
Никита ЗИНЕВИЧ,  
Анна СУХАРУКОВА,  
Кирилл ЕРЫГИН,  
Дарья БАБАНАКОВА

**Здравствуйтесь, уважаемые читатели  
журнала «Логистика»!**

18 апреля 2014 года в Российском экономическом университете имени Г.В. Плеханова прошло соревнование по решению бизнес-кейсов в сфере логистики Logistics Open Tournament—2014. Мероприятие подобного рода представляло для нас возможность получить абсолютно новый опыт как в области решения задач по логистике, так и в области публичных выступлений на английском языке.

### КТО МЫ И КАК ОКАЗАЛИСЬ НА ЧЕМПИОНАТЕ?

Для начала хотелось бы сказать несколько слов о себе: все участники проектной группы в прошлом выпускники самых обычных общеобразовательных школ, ныне студенты Государственного университета управления, обучающиеся по специальности «Логистика и управление цепями поставок».



О возможности участия в Logistics Open Tournament—2014 мы узнали от преподавателя нашей кафедры логистики и сразу же загорелись этой идеей: ведь теория, которую нам преподают в университете — это, безусловно, хорошо и полезно, однако ее необходимо превратить в знания. А этого можно добиться, лишь используя теорию для решения практических задач, и в этом уже не помогут никакие преподаватели и учебные пособия. В рамках соревнования ЦВ «Протек» предоставил прекрасную воз-



возможность попробовать себя в практическом решении реального кейса, с которым компания столкнулась в процессе своего функционирования, суть которого заключалась в выборе оптимального решения по расширению складских мощностей. Предлагалось 2 варианта решения:

1. Нарращивание мощностей 2-х уже функционирующих складов до уровня обеспечения плановой отгрузки в период до 2021 года.

2. Высвобождение мощностей уже функционирующих складов путем реализации проекта по вводу в эксплуатацию автоматизированного складского комплекса в г. Нижний Новгород.

Перед нами были поставлены две задачи:

1. Выполнить экономическое обоснование и выбрать решение на основе показателей DPP (discounted payback period), NPV (net present value), IRR (Internal rate of return), ROIC (return on invested capital).

2. Обозначить ключевые риски реализации того или иного решения, ранжировать, обозначить методы управления рисками.

## РАСЧЕТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ПРОЩЕ?

В учебной программе нашей специальности есть дисциплина «инвестиционный анализ». Именно она дала нам все необходимые знания для выполнения первой поставленной задачи, поэтому сразу после ознакомления с материалами кейса первое проектное совещание было весьма непродолжительным: нами были поставлены весьма короткие сроки для предварительных расчетов движения денежных средств по исходным данным кейса и распределены зоны ответственности. Кто-то взялся рассчитывать транспортные издержки, кто-то — издержки на хранение запасов, кому-то достались общие издержки на содержание складских помещений и штата сотрудников, кто-то взял на себя нелегкое бремя объединения всех документов, рассчитанных участниками проектной группы по своим зонам ответственности, в единый отчет о движении денежных средств, а кто-то в это время принялся рассчитывать ставку дисконтирования для дальнейших расчетов инвестиционных показателей (о ней будет рассказано ниже).

Работа закипела, однако состояние эйфории довольно скоро было приостановлено первыми трудностями различных уровней: были как проблемы чисто коммуникативного характера, так и вполне серьезные проектные вопросы.

К первым, например, можно отнести не согласованные заранее единицы измерения денежных средств, поэтому после объединения всех документов получились совершенно неадекватные значения: кто-то проводил расчеты с учетом всех нулей и тысяч, а кто-то аккуратно приписал в своих таблицах «тыс. руб.» и сократил значения на те самые тысячи.

Среди проектных задач, которые было необходимо решить, довольно остро встал вопрос о выборе транспортных маршрутов и долей отгрузок с того или иного

склада в каждый из регионов. На его решение ушло не одно совещание и десятки изрисованных маршрутными схемами листов бумаги.

Не обошлось и без традиционных для любого проекта проблем: когда после изнурительного дня, проведенного за бесконечными расчетами, ты наконец считаешь тот самый финальный показатель и уже ничего плохого не ожидаешь, и вдруг сквозь проплывающие в глазах от усталости таблицы ты видишь... что показатель выдает совсем не то, что от него ожидалось, несмотря на, казалось бы, верно проведенные предыдущие расчеты. И, конечно же, еще долгое время проектная группа находилась в поисках того самого мелкого недостатка, пока в самый последний день один из нас не решил просто взять и пересчитать все с чистого листа. А в целом, если не считать описанных мелких трудностей, данная часть проекта оказалась относительно несложной.

## ЛОГИСТИКА И ФОНДОВЫЙ РЫНОК. МЕТОДЫ РАСЧЕТА СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ

Очень много вопросов коллег, соперников, друзей было задано на тему используемого нами метода расчета ставки дисконтирования инвестиционного проекта, поэтому было решено посвятить этой теме отдельную часть статьи. Многим читателям при оценке инвестиционных проектов наверняка не раз приходилось задумываться о том, как рассчитать ставку дисконтирования для планируемого проекта. Первое, что приходит в голову — это, конечно же, сложить существующие ставку рефинансирования и уровень инфляции: ведь именно инфляция из года в год пожирает вложенные средства. Кто-то предложит добавить в расчет премию за риск рассматриваемого проекта. Однако в рамках нашего кейса мы имеем дело с акционерным обществом, имеющим и некоторые другие рыночные риски, которые следует учитывать, поэтому мы пошли другим путем и рассчитывали ставку дисконтирования через средневзвешенную стоимость капитала (*weighted average cost of capital*, WACC). Порядок расчета средневзвешенной стоимости следующий:

$$WACC = R_e(E/V) + R_d(D/V)(1 - t_c),$$

$R_e$  — ставка доходности собственного (акционерного) капитала, рассчитанная, как правило, с использованием модели CAPM;

$E$  — рыночная стоимость собственного капитала (акционерного капитала). Рассчитывается как произведение общего количества обыкновенных акций компании и цены одной акции;

$D$  — рыночная стоимость заемного капитала. На практике часто определяется по бухгалтерской отчетности как сумма займов компании. Если эти данные получить невозможно, используется доступная информация о соотношении собственного и заемного капиталов аналогичных компаний;

$V = E + D$  — суммарная рыночная стоимость займов компании и ее акционерного капитала;

$R_d$  — ставка доходности заемного капитала компании (затраты на привлечение заемного капитала). В качестве таких затрат рассматриваются проценты по банковским кредитам и корпоративным облигациям компании. При этом стоимость заемного капитала корректируется с учетом ставки налога на прибыль. Смысл корректировки заключается в том, что проценты по обслуживанию кредитов и займов относятся на себестоимость продукции, уменьшая тем самым налоговую базу по налогу на прибыль;

$t_c$  — ставка налога на прибыль.

Для определения стоимости собственного капитала применяется модель оценки долгосрочных активов (*capital assets pricing model* — CAPM).

Ставка дисконтирования (ставка доходности) собственного капитала ( $R_e$ ) рассчитывается по формуле:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f),$$

где  $R_f$  — безрисковая ставка дохода;

$\beta$  — коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

$R_m$  — среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

Таким образом, мы тщательно проанализировали как бухгалтерскую отчетность компании за 2013 год, взятую непосредственно с официального сайта ЦВ «Протек», так и структуру ее акций, а также рынка, на котором акции обращаются. Безусловно, данный метод более трудоемкий по сравнению с классическими методами расчета ставки дисконта, однако он позволяет получить более полное представление об оцениваемом субъекте с той лишь оговоркой, что субъект исследования является акционерным обществом. Для других организаций метод средневзвешенной стоимости капитала, к сожалению, не подходит.

## РИСКОВАТЬ ИЛИ НЕ РИСКОВАТЬ? ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!

Не менее важной задачей, стоящей перед проектной группой, была оценка рисков проектных мероприятий. Были выделены следующие группы рисков:

- финансовые (инфляция, изменения курсов валют, экономическая нестабильность);
- юридические (изменения в налоговом законодательстве, возможные усиления требований к хранению медикаментов и др.);
- политические (всевозможные экономические санкции со стороны других государств);
- технические (нехватка мест хранения, поломка оборудования, выход из строя ПО и др.);
- коммерческие (изменения спроса, усиление конкуренции);
- управленческие (нехватка персонала, недостаточность квалификации персонала и др.).

Проектной группой были проведены расчеты вероятности наступления рисков ситуации и их воздействия на показатели, составлена матрица рисков. По результатам анализа наиболее опасными группами рисков были признаны финансовые, технические и политические риски. Нами были также предложены методы управления описанными рисками.

На фоне последних событий в мире политические риски кажутся наиболее значимыми, особенно учитывая специфику фармацевтического рынка (значительная часть фармацевтических товаров импортируется из-за границы). Однако есть и еще один фактор, который может в значительной степени повлиять на принятие инвестиционного решения.

В 2006 году в компании «Протек» случилось катастрофическое событие — возгорание розничного склада в Москве. События такого масштаба случаются довольно редко, однако, если такое произошло однажды, не следует исключать возможность повторения неблагоприятной ситуации. Главным мерой предотвращения данного риска является диверсификация деятельности, т.е. открытие нового склада становится более приоритетным направлением, нежели наращивание мощностей существующих.

## ЗАПОМИНАЮЩАЯСЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ — КЛЮЧ К УСПЕХУ!

Подготовка презентации оказалась задачей не из легких. Связано это было в первую очередь с тем, что аудитория, для которой предназначалась наша презентация, оказалась довольно разнообразной. С одной стороны ринга, в качестве жюри, были высокопоставленные влиятельные люди бизнеса, которые, как нам казалось, привыкли видеть четко структурированную, разложенную по полочкам информацию без каких-либо спонтанных проявлений творчества. С другой стороны, большую часть аудитории составляли студенты, а это особая категория слушателей, которая не терпит долгих и нудных повествований.

Во время обсуждения наших планов по созданию презентации выдвигалось множество идей, как придать ей живой вид и при этом не пожертвовать информативностью. Каждый участник команды предлагал добавить те или иные анимации, однако многие из них либо смотрелись глупо и нелогично, либо были слишком громоздкими и отвлекающими от основной части презентации.

Первым ярким лучом в конце туннеля оказалась идея оживить представляемые нами схемы отгрузок. Мы обозначили на карте склады в виде соответствующих изображений, нанесли на карту грузовики и заставили их передвигаться по реальным федеральным трассам.

На этом наши творческие порывы не прекратились. В поисках какой-то отвлеченной информации, связанной с фармацевтическими изделиями, в Интернете мы нашли изображение пилюли, и это был тот момент, когда мы все в один голос воскликнули: «Вот оно! Это то, что нам нужно!» Ведь мы имеем дело с компанией, специализирующейся на дистрибуции фармацевтической продукции, поэтому соответствие тематике полное. Да и по масштабам это не какое-то громоздкое изображение, а доволь-



но компактная пилюля. Довольно быстро мы прозвали ее Harry Pill, и она стала нам поистине верным помощником. Здесь и раскрылся творческий потенциал каждого участника группы. Мы начали использовать изображение пилюли в каждом слайде — как в качестве простого дополнения к слайду, так и в качестве курсора, который при помощи указки в руках Harry Pill показывал ту часть слайда, на которой в данный момент следует сконцентрировать свое внимание. Увлечлись так, что на слайдах с изображениями графиков запустили пилюлю кататься с графиков как с горки. Самое интересное, что на столь серьезном мероприятии Harry Pill смотрелась так уместно, что не было ни малейшего сомнения в том, что ее изображение должно быть на наших слайдах.

Действительно, с выбором мы не прогадали: презентация, выполненная в лучших традициях деловых презентаций (абсолютно без текста, но с достаточным количеством иллюстративного материала) в сочетании с ненавязчивой анимацией произвела положительное впечатление на аудиторию — и жюри осталось довольно информативностью, и студенты смотрели с удовольствием и интересом.

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Можно бесконечно долго рассказывать обо всех подробностях подготовки к данному мероприятию, ведь благодаря ему были получены как бесценный практический опыт, так и мощный заряд положительных эмоций, однако это уже тема не для журнальной статьи. Поэтому в заключение хотелось бы в первую очередь поблагодарить организаторов данного ме-

## РЕШАЯ ВМЕСТЕ ЗАДАЧИ ЛОГИСТИКИ, МЫ УКРЕПЛЯЕМ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СТАБИЛЬНОСТЬ РОССИИ.

роприятия: РЭУ им. Г.В. Плеханова, Центр внедрения «Протек» за предоставление кейса, без которого вряд ли данное мероприятие свершилось бы, всех членов жюри: представителей ЦВ «Протек», транспортно-логистической компании Major Cargo Service, ГК «Силтек», журнала «Логистика», а также всех зрителей, находившихся в аудитории.

Всем студентам, читающим данную статью, хотелось бы посоветовать обращать внимание на мероприятия, предлагающие столь уникальные возможности и, ни капли не сомневаясь в себе, принимать вызовы новых задач. Вы получите поистине неоценимый опыт как в сфере непосредственно профессиональной, так и в не менее важных областях коммуникаций и публичных выступлений, которые, несомненно, являются неотъемлемой частью дальнейшего профессионального роста. Именно на нас, нынешних студентах, держится будущее мировой экономики, поэтому стать настоящими профессионалами в выбранной нами сфере — логистике — наша приоритетная задача во время обучения в высших учебных заведениях. К счастью, возможностей для этого довольно много — нужны лишь желание и вера в успех.



Центр Внедрения  
**ПРОТЕК**

ЭДУАРД МАРЧЕНКО,

начальник службы подбора персонала

ЗАО Фирма ЦВ «ПРОТЕК»,

член жюри Logistics Open Tournament—2014

Кейс для турнира мы создали на основе реальной задачи, стоящей перед компанией. Хотя наш кейс непростой с точки зрения экономических расчетов, все команды, участвовавшие в турнире, представили достаточно грамотные и проработанные решения. На наш взгляд, ближе всего к реальным расчетам оказались студенты РЭУ им. Г.В. Плеханова, однако с точки зрения общего впечатления о презентации, умения преподнести информацию и работать в команде мы выделили команду ГУУ. Окончательный выбор победителя был сделан после проведения второго этапа турнира в виде блиц-переговоров.

По итогам турнира хочется пожелать удачи молодому поколению. Специализация, которую выбрали

### КРАТКАЯ СПРАВКА

Центр внедрения «ПРОТЕК» – ведущий национальный дистрибьютор фармацевтических препаратов и товаров для красоты и здоровья. Компания основана в 1990 году и занимает лидирующие позиции в отрасли на протяжении многих лет. Ее деятельность охватывает всю территорию России, а развитая логистическая сеть позволяет доставлять продукцию даже в самые удаленные уголки страны. Каждая четвертая упаковка лекарственных средств в России поставляется в аптеки и лечебные учреждения Центром внедрения «ПРОТЕК».

студенты, востребована, и с каждым годом интерес к ней растет, особенно актуален он в масштабах нашей страны. Сейчас, к сожалению, рынок труда не может полностью обеспечить предприятия квалифицированными специалистами, но, наблюдая за командами, понимаешь и веришь, что огонек, который горит в глазах каждого участника, обязательно найдет свое практическое применение, и у нас будет на кого опереться в будущем! Решая вместе задачи логистики, мы будем решать задачи повышения эффективности как отдельных организаций, так и целых отраслей экономики, и вместе будем укреплять экономическую стабильность России в целом.