

Всероссийская олимпиада студентов «Я – профессионал»

Демонстрационный вариант

задания заключительного (очного) этапа

по направлению «Менеджмент»

Категория участия: «Магистратура/специалитет»
(для поступающих в аспирантуру/ординатуру)

Уважаемый участник второго этапа Олимпиады «Я – профессионал» по менеджменту! Вам предлагается три задания. На их выполнение у Вас будет 180 мин.

Задание 1 - анализ кейса - выявляет, насколько у студента развито системное стратегическое мышление, умение увязать рассмотрение ситуации с анализом влияния внешней среды и других факторов организационного контекста. Анализ данного задания должен содержать оценку конкурентных позиций и конкурентных преимуществ организаций, осуществляющих данный бизнес.

Ответ на вопросы первого кейса не должен превышать 5 тыс. знаков.

Задание 2 - анализ кейса - сосредоточено на рассмотрении поведенческих проблем в организации, выявление сущности и причин их возникновения, на выработке правильного понимания и оценке позиций участников конкретной ситуации и поиска наиболее эффективной линии поведения участников.

Ответ на вопросы второго кейса не должен превышать 3 тыс. знаков.

Задание 3 - две задачи - проверяет, насколько студенты знают основные понятия, используемые в экономических расчетах, и насколько они способны самостоятельно оценить экономические величины. В задании оценивается верность ответов.

Оценка задания 1 (максимальное количество баллов – 45).

Привлечение положений теории и лучшей практики (со ссылками на книги, статьи, высказывания авторитетных ученых и практиков) – до 10 баллов: нет ссылок - 0 баллов, одна – две ссылки – 5 баллов, более двух ссылок – 10 баллов.

Использование или предложение инструментов анализа для обоснования рекомендаций – до 10 баллов: не было предложено или использовано ни одного инструмента анализа – 0 баллов, предложен или использован один инструмент анализа – 5 баллов, два и более инструментов – 10 баллов.

Логика, четкость и убедительность изложения – до 10 баллов: соответствует ожиданиям – 5 баллов, ниже ожиданий – 0 баллов, превосходит ожидания – 10 баллов.

Оригинальность и полезность выводов – до 15 баллов: рекомендации и выводы

неубедительны – от 0 до 5 баллов, они убедительны, но носят относительно тривиальный характер – от 6 до 10 баллов, они убедительны, нетривиальны, оригинальны – от 11 до 15 баллов.

Оценка задания 2 (максимальное количество баллов – 25).

Использование положений теории оргповедения и мотивации (со ссылками на книги, статьи, высказывания авторитетных ученых и практиков) – до 10 баллов: нет ссылок - 0 баллов, одна – две ссылки – 5 балла, более двух ссылок – 10 баллов.

Логика, четкость и убедительность изложения – до 5 баллов: соответствует ожиданиям – 3 балла, ниже ожиданий – 0 баллов, превосходит ожидания – 5 баллов.

Действенность предложенных рекомендаций – до 10 баллов: рекомендации с высокой вероятностью дадут хороший результат – от 7 до 10 баллов, хороший результат маловероятен – от 3 до 6 баллов, рекомендации не в полной мере адекватны – от 0 до 2 баллов.

Оценка задания 3 (максимальное количество баллов 30).

Каждая задача оценивается в 15 баллов. В случае, если ответ неверный, студент получает 0 баллов, если ответ верный – 15 баллов. Таким образом, за задание 3 можно получить 0, 15, или 30 баллов.

В итоге за все три задания студент получает от 0 до 100 баллов.

Задание 1

Как неизвестной компании выйти на федеральный рынок?

Executive.ru: сообщество менеджеров

Производитель прицепов для легковых автомобилей решил начать продажи по всей России. Как заявить о себе и переиграть конкурентов? Бизнес-кейс от руководителя компании Дмитрия Теплова.

Стартовая ситуация. Наша компания работает в одном из промышленно развитых регионов, расположенных к востоку от Москвы. В 2013 году в экспериментальном формате мы наладили выпуск прицепов для легковых автомобилей. Эксперимент показал, что на нашу продукцию есть спрос. И через некоторое время мы перешли от штучного производства к серийному.

До 2015 года нашу продукцию покупали в основном жители того региона, где она выпускалась. В год наш завод реализовывал около 400 штук прицепов и по объему продаж завод занимал скромное 17 место в России. Было понятно, что локальный характер продаж тормозит развитие бизнеса. Поэтому было принято решение о выходе на федеральный уровень.

Особенности продукции. Наш завод выпускает достаточно широкую линейку продукции, адресованную и частным покупателям, и клиентам из b2b-сферы:

- Прицепы общего назначения
- Прицепы для перевозки снегоходов, вездеходов и квадроциклов
- Прицепы для перевозки гидроциклов, лодок и катеров
- Коммерческие прицепы.

Планируя расширение производства, мы изучили лучшие предложения на рынке и объединили их достоинства. Оцинкованная рама и дышло, прочные соединения, иностранные комплектующие дают уверенность в качестве продукта. По этому параметру конкурентам мы не проигрываем.

Еще одно из достоинств нашего прицепа – то, что его можно разбирать и собирать. Поэтому есть возможность выполнять индивидуальные заказы покупателей, в разобранном виде оправляя изделие в любую точку России. При желании покупатель может самостоятельно забрать комплект на терминале транспортной компании, погрузив в легковой автомобиль. Дальше остается собрать прицеп по приложенной инструкции. И расходы на его приобретение получаются минимальными. В целом, если говорить о

ценах, то нашу продукцию можно отнести к среднему сегменту. Стоит она во многих случаях ниже, чем у конкурентов, а качество выше.

Однако как сделать так, чтобы покупатели в разных концах страны узнали обо всех этих достоинствах и поверили никому не известному производителю? Как выйти на разные целевые аудитории покупателей, среди которых могут быть и пенсионер, использующий прицеп для перевозки урожая с дачи, и обеспеченный предприниматель, имеющий гидроцикл?

Рыночные ограничения. В России прицепы для легковых автомобилей выпускают около 20 заводов. Большую часть рынка делят между собой две компании, ключевое преимущество которых – доверие потребителей и известность, приобретенные в течение многих лет. В кризис емкость рынка не увеличивается. И чтобы завоевать на нем свою долю, нам необходимо потеснить лидеров.

При этом надо учесть, что у конкурентов его торговые представители по всей стране, а наши дилеры к моменту старта федерального проекта работали только в нашем регионе. Нам почти с нуля предстояло создавать свою дилерскую сеть. И был риск, что розничные продавцы не захотят работать с новым поставщиком, предпочтя ему продукцию проверенных производителей.

Тем не менее, мы поставили перед собой большую задачу: до конца 2016 года довести количество дилеров до 30 и увеличить годовые продажи прицепов в пять раз, до 2 тыс. штук.

Вопросы

1. Как преодолеть ограничения, препятствующие выходу региональной компании на федеральный рынок?
 - Стагнация спроса, вызванная сокращением доходов населения.
 - Незнание продукции на российском рынке.
 - Противодействие конкурентов, запрещающих своим дилерам продавать прицепы других производителей.
2. Какие маркетинговые решения может принять компания, чтобы выделиться среди конкурентов?
3. Какие дополнительные данные Вы бы использовали для анализа ситуации? Какие инструменты анализа Вы бы применили?
4. Как компания должна строить продажи, чтобы добиться быстрого роста?

Задание 2

Несостоявшаяся карьера

Автор - С.К.Мордовин, д.э.н., проф., ИМИСП

В июне 2015 г. в нескольких калининградских газетах появилась информация об объявлении конкурса на должность «начальника отдела информационных технологий» в крупную российскую торгово-промышленную компанию «Орион». Заявку с указанием основных требований к кандидату в отдел кадров принес технический директор «Ориона» Александр Иванович Павлов и ушел в отпуск.

Через две недели к начальнику отдела кадров Самсоновой Надежде Петровне подошел заместитель Павлова по информационным технологиям Валентин Климов, который был единственным штатным специалистом компании в сфере АСУ и, естественно рассчитывал на вакантное место. При этом он был очень взволнован...

В компании Валентин работал 7 месяцев. Знания и предыдущий накопленный опыт позволили ему до последнего времени в основном справляться с обязанностями.

У Валентина с Павловым сложились хорошие деловые отношения, доверие и полное взаимопонимание. После одного из производственных совещаний по обсуждению проблем АСУ было принято решение об усилении подразделения рядовыми специалистами, имеющими опыт работы в сфере информационных технологий. Валентин принес в отдел кадров заявку на подбор кандидатов. Отделу кадров не составило труда подобрать около десяти кандидатов. Но окончательного решения по их отбору не принималось, Валентин просил продолжить накапливать информацию. Прошло более трех месяцев...

...И вот Валентин интересуется у начальника отдела кадров, под чью заявку объявлен новый конкурс. Он с явным недоверием отнесся к ответу, что публикация вышла на основании заявки Александра Ивановича Павлова. Через несколько дней Валентин вновь появился в кадрах, заявив при этом, что, по словам Павлова, никакой информации в отдел кадров он не подавал и попросил показать сам текст заявки. Ознакомившись с заявкой за подписью своего непосредственного руководителя, Валентин расстроился. Надежда Петровна пояснила, что у Климова нет достаточного опыта в сфере информационных технологий и опыта руководящей работы. Валентин ушел очень подавленный.

До июня 2015 г. проблемами создания и обеспечения функционирования автоматизированных систем управления компании успешно занималась местная специализированная компьютерная фирма. Но компания «Орион» развивалась так динамично и объемы работы увеличились настолько, что к деятельности компьютерной фирмы стали предъявляться повышенные требования и появилось значительно больше претензий, поскольку она перестала обеспечивать возросшие потребности заказчика. Стоимость же оказываемых услуг при этом росла в геометрической прогрессии. Состояние дел в компьютерной фирме требовало экспертной оценки сложившейся ситуации. В результате всестороннего анализа было высказано предположение о необходимости решения проблемы посредством создания собственной службы информационных технологий. И такое решение было принято исполнительным директором «Ориона».

Конкурс на должность начальника отдела информационных технологий состоялся, отбором занимался лично исполнительный директор. При таком развитии событий, естественно, ни Александра Ивановича, ни тем более его подчиненных к участию в отборе не привлекали.

После принятия решения Павлов поинтересовался в отделе кадров, кто же теперь возглавит новый отдел, на что получил ответ, что это бывший руководитель крупной фирмы, занимающийся информационными технологиями Василий Петрович Смирнов. Вскоре на еженедельной планерке, где присутствовали все топ-менеджеры компании «Орион», в том числе и Павлов, состоялось и формальное представление нового руководителя.

На просьбу Самсоновой к Павлову помочь выделить недели на 2–3 рабочее место Смирнову (заканчивалось строительство нового офиса) последовал ответ Александра Ивановича, что Василий Петрович - не его подчиненный и не его забота. Без энтузиазма воспринял приход своего нового начальника и Валентин. Однажды на вопрос начальника отдела кадров, где можно сегодня увидеть его руководителя, ответил: «А он сегодня вообще не появлялся». Отношение к работе у Климова в последнее время резко изменилось, пропали куда-то былые уверенность, увлеченность...

Начальник отдела кадров сообщила исполнительному директору о сложившейся ситуации и попросила держать ее под контролем, с тем, чтобы обеспечить нормальное вхождение в должность нового начальника отдела и его продуктивному сотрудничеству с техническим директором и его бывшим заместителем. На лице Надежды Петровны сквозила плохо скрываемая тревога...

Вопросы:

1. Какие просчеты в решении данной производственной и кадровой ситуации допустили руководители?
2. Чем чревато усугубление сложившейся ситуации для Валентина? Для нового начальника отдела информационных технологий? Для компании «Орион»?
3. Какие шаги надо предпринять исполнительному директору, чтобы направить деловые взаимоотношения участников конфликта в позитивное русло сотрудничества?

Задание 3.

Задача 1. На предприятии в 2016 году был закуплен станок для реализации программы производства 2017 года. На покупку станка было затрачено 10 млн. руб. При этом таможенные платежи и затраты на транспортировку составили 1 млн. руб. На шеф-монтаж и отладку этого оборудования было затрачено 2 млн. руб.

Это оборудование позволило получить в 2017 году чистую прибыль в размере 4,4 млн. рублей. Затраты на маркетинг проданной продукции составили 0,6 млн. руб. В процессе эксплуатации станка было затрачено 350 тыс. руб. на оплату электроэнергии.

В 2018 году оборудование было продано за 12,3 млн. руб. Посреднику заплатили за поиск покупателя 200 тыс. руб.

Норма дисконтирования равна 0,1.

Была ли закупка оборудования экономически целесообразной?

Задача 2. В компании «Дигиталис» в 2016-17 гг. были проведены мероприятия по увеличению выпуска продукции на 15 % (закуплено новое оборудование, привлечен новый персонал, расширены производственные площади). Было также принято решение о внедрении новых методов менеджмента: на предприятии были введены процедуры Кайдзен. Комплекс мер, направленных на внедрение процедур Кайдзен, обошелся компании в 120 млн. руб. Эти меры были реализованы в 2017 году. В 2018 году общий объем прибыли увеличился по сравнению с периодом, когда не были реализованы меры по увеличению выпуска продукции, на 15%. При этом капитализация увеличилась с 30 млрд. руб. до 35 млрд. руб.

1. Были ли усилия по совершенствованию методов менеджмента эффективными?

2. Каков эффект от этих мер?