

Всероссийская олимпиада студентов «Я – профессионал»

Задания заключительного (очного) этапа

по направлению «Менеджмент»

Категория участия: «Бакалавриат»

(для поступающих в магистратуру)

Уважаемый участник заключительного 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 участника 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 участники знают основные понятия, используемые в экономических расчетах, и насколько они способны самостоятельно оценить экономические величины. В задании 3 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 анализа – 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 организационного поведения и мотивации (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.
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, участник 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 участник может получить от 0 до 100 баллов.

Задание 1

Как вернуть гостей в рестораны?

Executive.ru: сообщество менеджеров

Мила Холоша

Генеральный директор, Общественное питание, ресторанный бизнес, Украина

Отток клиентов заставил ресторанный сеть экономить на всем. А экономия привела к еще большему падению популярности заведений. Как разомкнуть замкнутый круг?

Дано. Сеть ресторанов, работающая в сегменте «средний плюс», оказалась на грани закрытия. Чтобы выжить в кризис, владельцы бизнеса сконцентрировались на сокращении издержек и получили дополнительный рост убытков. В ресторанах упало качество блюд, ухудшилось обслуживание и как следствие стало меньше гостей.

Ограничения. Падение покупательской активности целевой аудитории, для которой работают рестораны сети. Основной акционер компании занимает оборонительную позицию. Он считает, что нужно еще туже затянуть пояса, дожидаться, пока рынок пойдет вверх – и тогда все наладится.

Необходимо решить. Какие изменения нужно произвести в ресторанах? Как донести до целевой аудитории информацию об этих изменениях и вернуть заведениям популярность?

Две недели назад меня повысили с должности интернет-маркетолога до директора по маркетингу нашей сети ресторанов. И вот я поднимаюсь на скоростном лифте на 17-й этаж огромного бизнес-центра класса «А». Я иду на свой первый совет директоров. Почему меня туда позвали? Мне самой интересно. Один из учредителей, Паша, сказал, что нужен свежий взгляд на ситуацию. Хотя какой тут свежий взгляд? В компании я работаю уже полтора года.

Все уже в сборе. Учредителей у нашей сети всего трое. Они же члены совета директоров: Виталий, Паша и Леха.

Виталий главный. У него 40% акций, коллекция дорогих автомобилей. Ему пятьдесят. Он молодится из всех сил, и, наверное, поэтому носит разные кеды и рваные джинсы. На большинство сотрудников нашей сети Виталий наводит страх.

Второй акционер, Леха, очень простой. Любит сальные анекдоты, часто вспоминает 1990-е и считает себя очень крутым ресторатором. Ему нравятся забегайки с дорогим, но плохим пивом, дорогой, но плохой рыбой и, конечно, оливье с окрошкой. Желательно все смешать. Когда-то он заработал неплохую сумму и решил вложить часть активов в ресторан. Правда, он никогда не говорил, как и благодаря кому он ее заработал.

Третий акционер, Паша, работает в ресторанном бизнесе уже более десяти лет. Он знает довольно много и, в отличие от Виталия, скорее практик, чем теоретик. Из всего состава учредителей управлением сетью за рамками совета директоров занимается только он.

- Я начну, с вашего позволения, – полувековой хипстер и по совместительству председатель совета взял в руки распечатки. – Перед вами итоги последнего квартала. Несмотря на повышение рентабельности блюд, наши убытки растут второй квартал...

- Рентабельность-то растет. Но позавчера шеф-повар опять швырялся продуктами и заявлением на увольнение. Не собирается, как он говорит, готовить из этого «дерьма» – прервал Паша.

- Да, мы частично перешли на более дешевых поставщиков. Но хочу вам напомнить, что это наше общее решение, и оно позволило снизить средневзвешенную себестоимость блюд за последний квартал на 15%. – ответил Виталий.

- А еще траванули лососем чинушу в погонах – прервал Леха.

- Кстати, прибавь сюда сумму, в которую нам обошлось погашение конфликта – добавил Паша. – Я, кстати, распорядился вернуться к прежнему поставщику по рыбе.

- Они просто не соблюдают стандарты хранения на кухне. Я до сих пор настаиваю, чтобы все издержки были погашены за счет персонала. Но так как мою идею никто из вас не поддержал, я подчиняюсь решению совета, – с нарочитой покорностью сказал Виталий.

- Да они бы полгода без зарплаты сидели, – ухмыльнулся Леха.

- Возвращаясь к поставщикам – продолжил Виталий. Сейчас у многих поставщиков упало качество продуктов. И у дорогих, и у дешевых. У них только цены растут. Нет смысла платить больше. К тому же к нам не ходят за высокой кухней. Наши гости – «квазиценители» – никто из них не отличит правильно приготовленное пюре от «замороженного». Но дело даже не в этом. Рынок сдох. Гостей просто нет – заключил он.

- Мы еще можем как-то сократить расходы? – Леха наконец отвлекся от телефона и стал просматривать отчеты, которые раздала секретарша Танечка.

- Порезали, что могли. Сократили одного бухгалтера. Закрыли обучающий центр, уволили штатного тренера. Теперь официантов обучают администраторы, барменов – старший бармен, – ответил Паша.

- Они, конечно, идиоты! – гневно прошипел Виталий. – Был вчера в одном из наших ресторанов. В смене новый состав, никто меня не знает. Что вы думаете? Когда я вошел, смеялись за баром, все в свои телефоны смотрели. Up-sell и cross-sell никто не сделал, к эспрессо воду мне не подали, да и десерты принесли страшные.

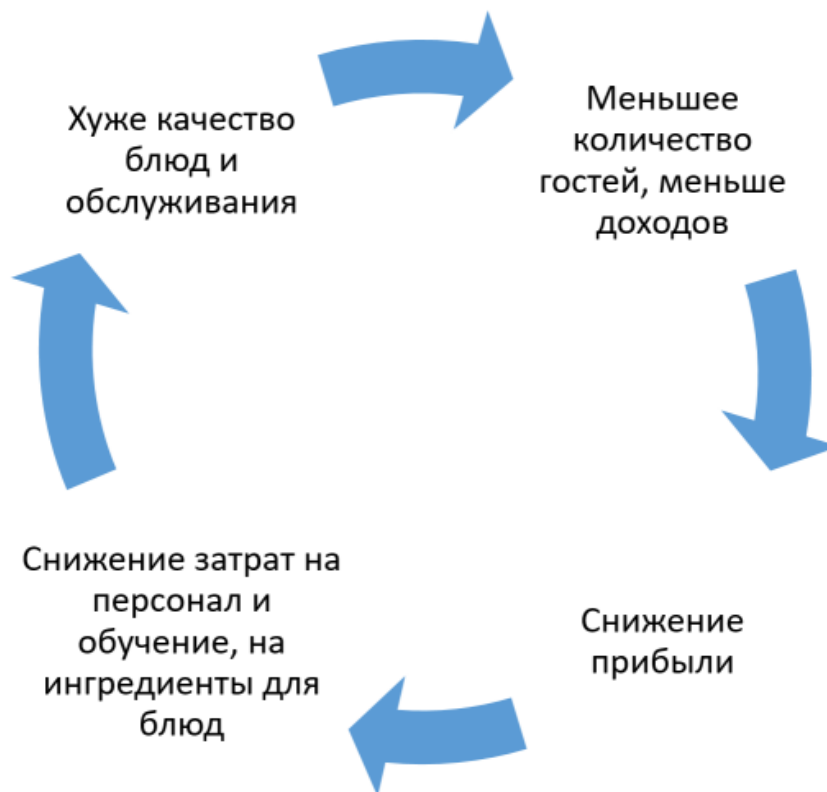
- А чего ты хотел? – спокойно сказал Паша. – Мы же снизили ставки, часть официантов сами уволились. Сейчас к нам пришли те, кого не берут или выгнали другие. В основном совсем дети без опыта.

- Если бы они облизывали гостя, они бы имели хороший «чай». Правда в том, что никто не хочет работать. – Виталий посмотрел в потолок. – Так, продолжим. Ты обещал со всеми пообщаться по поводу стоимости аренды. Есть результаты? – он посмотрел на Пашу.

- Поговорил, но никто не хочет подвинуться по цене. Более того, мне невзначай напомнили, что по условиям договора, если мы разорвем его раньше, платим неустойку в размере полугодовой аренды. Кстати, похожие условия у нас в четырех из восьми заведений.

- Ты их не дождал, они блефуют, – Виталий зачем-то подошел к проектору. – Кому эти помещения сейчас нужны?! Все рестораны в центре стоят пустые.

- Ну почему все пустые? В «Лоске» я был на прошлой неделе, причем в среду вечером: там полная посадка, – оторвался от отчета Леха.



- Во-первых, полная посадка еще не означает прибыль. А, во-вторых, они в премиум-сегменте: у них все хорошо, там рынок не так просел, как в нашем среднем плюс, – наставническим тоном отреагировал Виталий.

- Ну почему все пустые? В «Лоске» я был на прошлой неделе, причем в среду вечером: там полная посадка, – оторвался от отчета Леха.

- Во-первых, полная посадка еще не означает прибыль. А, во-вторых, они в премиум-сегменте: у них все хорошо, там рынок не так просел, как в нашем среднем плюс, – наставническим тоном отреагировал Виталий.

- Я вчера весь день думал: мы попали в замкнутый круг, – начал Паша.

- В смысле? – спросил Леха.

- Вот смотрите. У нас падала прибыль...

- Я бы сказал, рос убыток, – вставил Леха.

- Не важно, – продолжил Паша. – Поднять цены мы уже не можем: они и так выше средних по рынку в нашем сегменте. Эксперименты с вводом новых блюд тоже ощутимых результатов не принесли. Далее, мы сэкономили. На чем? На продуктах, на зарплате и обучении персонала. В итоге ушли лучшие официанты, повара, стало хуже качество блюд и обслуживания. Как следствие, гостей приходит меньше. Падает выручка, а за ней – и прибыль. Мы снова режем издержки, получаем еще хуже качество, еще меньше гостей... И так по кругу. – Паша показал на проекторе нарисованную им схему.

Гостей приходит меньше, потому что рынок сдох, – повторил свою оценку Виталий.

Повисла тишина. Виталий обладал каким-то магическим свойством убеждать всех в своей правоте. Какой бы ни была его позиция. Паша, который минуту назад увлеченно и энергично говорил, сник.

- А где наш финансовый директор? Я же просил просчитать сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде, – прервал тишину Виталий.

- Она взяла отпуск – ответил Паша. – Будет в четверг.

Но я-то знала, что она взяла отпуск, чтобы съездить в другой город на собеседование. Два месяца назад ей вдвое сократили зарплату с предложением «перетерпеть» трудные времена, «мы все в одной лодке» и тому подобной риторикой. Позавчера я была случайным свидетелем ее разговора с подругами в одном из наших заведений. Основательно набравшись, они не очень-то контролировали свой разговор, хотя предусмотрительно взяли самый отдаленный столик. В общем, топ-состав бежит, как крысы с корабля.

- Пусть просчитает сценарий закрытия со всеми неустойками по аренде к вечеру понедельника. – раздраженно сказал Виталий, его бесило, когда его поручения не выполнялись.

Снова повисла тишина. Я понимала, что выход есть. Собрала весь свой страх и громко сказала:

- Да никакой этот круг и не замкнутый вовсе. Связь «падает прибыль – экономим на кухне и персонале», – это управленческое решение, а не причинно-следственная связь. Нужно вернуть нормальную кухню и снова начать обучать персонал. Ставки рыночные вернуть. Будет кухня и обслуживание, тогда и люди придут снова.

- Ты предлагаешь вогнать нас в еще большие убытки? Пройдись по нашим основным конкурентам: там тоже пусто, – резко ответил Виталий.

- Пустуют те рестораны, где администрация поступает ровно так же, как и мы: экономит на всем и снижает качество. Я согласна: покупательная способность в нашем сегменте несколько упала, но точно не в том же соотношении, как наши продажи.

И давайте посмотрим с другой стороны. Потенциальных гостей стало меньше на то же количество заведений. То есть они теперь могут больше требовать и быть более привередливыми в своем выборе. Значит, нужно дать им самое лучшее в нашем сегменте. И они точно выберут нас, – я поразилась, насколько спокойно я возражаю «великому и ужасному» председателю.

- То есть у нас выбор: закрыться сейчас и потерять одну сумму денег, или рискнуть, чтобы либо выйти в прибыль, либо потерять еще больше? – собрал сложную для него логическую конструкцию Леха.

- Сколько времени по твоим оценкам нам понадобится, чтобы вернуть гостей? – оживился Паша.

- При хорошем качестве и сервисе, около полугода, – ответила я. – Есть, конечно, вариант полного ребрендинга. Меняем концепцию, нейминг, дизайн, меню, – все, в общем. Только это потребует времени и инвестиций. Да и не факт, что новая концепция «выстрелит».

- Люди ели, едят и будут есть, – активизировался Леха. – Предлагаю не спешить с закрытием, а что-то еще придумать.

- Я никого не тороплю и тем более не настаиваю на принятии решения о закрытии прямо сегодня, – тихо сказал Виталий. – Другой вопрос: если мы решаем работать дальше, какова наша стратегия? Я предлагаю придерживаться той, которую избрали: резать кости и переждать, пока рынок пойдет вверх. Либо же закрыться. Но это все надо просчитать. Вы поймите, нельзя менять стратегию часто, это ни к чему не приведет. К тому же наша стратегия базируется на понятной логике: мы концентрируемся на том, чем можем управлять. Мы можем управлять издержками, но не можем управлять состоянием рынка.

- Если мы сумеем стать лучше, чем конкуренты, если мы дадим ту самую ценность, за которой стоит прийти, то гости вернутся. Плюс маркетинг..., – не отступала я.

- Если рынка нет, толку не будет, сколько не поливай его бюджетом маркетинга. Господа, мы серьезно собираемся выращивать розы в пустыне? – прерывая меня, театрально обратился ко всем Виталий.

- Да че ты так сразу? – пробасил Леха. – Мы ж не сейчас принимаем решение. Будут просчитывать сценарии, пусть посчитают и этот.

- Люди привыкли, что у нас стало не очень. Как мы их вернем? – обратился ко мне Паша.

У меня есть ответ на этот вопрос, но, как говорится, одна голова хорошо, а две или больше – лучше. Как бы вы поступили в подобной ситуации?

Вопросы

- 1. Какие изменения нужно произвести в ресторанах, чтобы вернуть клиентов?*
- 2. Какие маркетинговые инструменты стоит применить, чтобы донести до целевой аудитории изменения, произошедшие в ресторанах?*
- 3. Какие дополнительные данные Вы бы использовали для анализа ситуации? Какие инструменты анализа Вы бы применили?*
- 4. Как убедить членов совета директоров обратить больше внимания на удовлетворенность посетителей и коммуникации с потенциальными гостями?*

Задание 2

Заявление об уходе

Компания «Realcos», производящая косметику, на рынке в России уже 6 лет. Свою деятельность она начинала как совместное предприятие, одним из учредителей которого, наряду с российской стороной, являлась известная многонациональная компания. Впоследствии акции российской стороны были выкуплены иностранным партнером. За период работы и развития в России численность фирмы возросла с 10 человек при учреждении до 200 сотрудников. И на ближайшие 5 лет прогнозируется дальнейший значительный рост бизнеса этой компании.

Кадровая политика компании «Realcos» традиционно делает упор на сочетание опыта и потенциала каждого сотрудника. Именно данный подход превалирует при замещении всех административных должностей. Концепция построена на том, что профессиональные навыки и личные качества молодых служащих могут быть развиты и нацелены на долгосрочные потребности компании. Компания при подборе персонала исключает для себя подход, при котором суждение о возможностях претендента формируется из внешних источников, где совершенно не ясны уровень его профессиональной мотивации продвижения в карьерном росте.

Несмотря на приемлемые условия, предлагаемые работникам, в 2001 году компания столкнулась с новой проблемой: одновременно несколько ее сотрудников неожиданно написали заявление об уходе. В качестве основной причины к увольнению

был не уровень заработной платы и не связано со стабильностью компании. Источником утраты интереса к работе в компании являлись внешние факторы. Среди подавших заявления работников была и Елена Корсакова, которая работала в фирме уже почти три года.

Три года назад CV Елены выглядело следующим образом:

Образование: среднее, гимназия с углубленным изучением иностранных языков.

Опыт работы: Социальная Служба Министерства Юстиции – машинистка – 1 год.

Основная обязанность – работа с документами (печать, регистрация и т.п.).

Владение языками: английский – свободно, немецкий – базовый уровень.

В компанию «Realcos» Елена была принята на должность таможенного эксперта по рекомендации своего отца, одного из руководителей местной таможни. Значительная часть ее работы была связана с таможенной деятельностью и таможенными процедурами. Елена быстро освоилась со своими новыми обязанностями и проявила себя как весьма упорный, ответственный, инициативный, волевой и высоко мотивированный сотрудник.

Менеджеры компании охарактеризовали Елену следующим образом:

Профессиональные качества.

Обладает отличной памятью. Легко обучаемая. Аккуратна и педантична. Трудолюбива. Она крайне амбициозна и ориентирована на карьеру. Ответственна. Вместе с тем, в случае несогласия с решением вышестоящих руководителей может проявить личную инициативу, не всегда оправданную, с точки зрения интересов компании. Однако, в нестандартных ситуациях Елена не склонна брать риск на себя.

Личные качества.

Елена способна признавать свои ошибки. Немного замкнута и не очень коммуникабельна. Предпочитает работать автономно, а не в команде. Может быть несдержанная. И достаточно настойчива в достижении поставленных целей.

Спустя несколько месяцев работы Елена получила неожиданное повышение и назначена на должность специалиста по экспорту.

В связи с тем, что российская законодательная база, регулирующая договорные взаимоотношения в области экспорта товаров и услуг, постоянно меняется, и совершенствуется в своем развитии. Елена выразила готовность в получении высшего юридического образования. С этой целью она поступила учиться на вечернее отделение юридического факультета университета. Руководство компании пошло навстречу Елене, установив ей гибкий график рабочего времени, позволяющий посещать занятия без пропусков и опозданий. И вот теперь, когда до окончания университета оставалось всего два года, Елена объявила о своем намерении оставить работу в компании «Realcos» с тем, чтобы поступить на службу в другую фирму, где она, по ее мнению, могла получить больший опыт в области права, который необходим для написания диплома и окончания университета.

То, что Елена рано или поздно оставит «Realcos», у руководства фирмы не вызывало сомнений. Однако заявление об уходе было столь неожиданным, что поставило компанию в сложную ситуацию. Руководство компании оказалось не готово быстро отреагировать на происшедшее, в результате чего возили определенные производственные проблемы...

Дополнительная информация:

Компания «Realcos» находится на этапе интенсивного расширения бизнеса. В ее устав регулярно вносились изменения. Руководство компании вступило в переговоры с правительственными организациями, провело некоторую реструктуризацию, заключило ряд долгосрочных договоров и начало работу по нескольким долгосрочным программам.

Непосредственный руководитель Елены Андрей – тоже студент 4 курса юрфака университета. Его должностные обязанности значительно шире, фактически он является юрисконсультom компании. Андрей делегировал большинство вопросов, касающихся таможенных процедур Елене, высвобождая время для решения более сложных правовых проблем. Поскольку Елена объявила о своем намерении покинуть фирму лишь за две недели, у компании не было времени нанять и обучить нового сотрудника для выполнения ее обязанностей. Кроме того, объективно сложилась такая ситуация, при которой Елена стала единственным человеком в компании, кто знает и понимает все нюансы этой рутинной работы.

Старший менеджер спросил Андрея, почему Елена собирается увольняться и что может заставить ее повременить с уходом, чтобы компания имела возможность к нему подготовиться. Андрей ответил, что это было возможно при условии перераспределения обязанностей внутри отдела таким образом, чтобы это отвечало текущим интересам Елены.

Начальник отдела, в котором работали Андрей и Елена, предложил различные схемы перераспределения обязанностей в надежде, что какая-нибудь из них удовлетворит Елену.

Поскольку начальник отдела и Андрей не смогли прийти к соглашению, они обратились к Генеральному директору, который был в курсе происходящего. Проблема заключалась в том, что Елена не имела достаточного опыта работы и необходимых знаний в области права. Это могло оказаться значимым, поскольку компания вела переговоры по ряду очень серьезных проектов. Заключение договоров на таможенное обслуживание – то чем Елена занималась и раньше – было достаточно рутинным и лежало вне сферы ее настоящих интересов. Как заявляла сама Елена, ей хотелось чего-то нового и, кроме того, непосредственно связанного с ее занятиями в университете.

Поскольку мнения непосредственного руководителя Елены и начальника отдела были достаточно разноречивы, Генеральный директор решил поговорить со своей служащей напрямую. Ее комментарии не противоречили имеющейся у него информации: причина ухода Елены кроется в изменении ее профессиональных интересов. При этом Елена заметила, что компания «Realcos», является, на ее взгляд, прекрасным местом работы (с той, куда уходила, Елена не связывала свои долгосрочные интересы). Она хотела бы продолжать работать в компании и дальше, но только при условии, что она получит доступ к решению более серьезных профессиональных задач, лежащих в области юриспруденции.

Вопросы для обсуждения:

1. Предложите способ избежать или снизить риск возникновения типичных проблем, описанных выше: утрата профессионального интереса к выполняемой работе у сотрудников компании, неудовлетворенность этой работой и как следствие желание ее сменить.

2. В чем, на Ваш взгляд, основная причина решения Елены?

3. Каким образом определить объем и характер обучения с тем, чтобы оно отвечало интересам и служащих, и компании?

4. Предложите Ваш путь решения проблемы, возникшей в компании «Realcos».

Задание 3

Задача 1. На предприятии «Петуния» в 2016 году было закуплено новое оборудование. Стоимость приобретения оборудования была 19 млн. руб. Таможенные платежи и затраты на транспортировку составили 1 млн. руб.

Это оборудование в 2017 году простаивало, а в 2018 году работало, в результате чего на предприятии было произведено продукции на 18 млн. руб. Именно эта сумма была получена на счета предприятия за проданную продукцию в 2018 году. При этом прямые затраты предприятия составили 5,9 млн. руб. В 2019 году это оборудование было продано за 13,5 млн. руб. Посреднику заплатили за поиск покупателя 200 тыс. руб.

Норма дисконтирования равна 0,1.

Было ли приобретение оборудования в 2016 году экономически целесообразным? (да, нет, закупка не принесла ни выгод, ни убытка).

Задача 2. В ОАО «Пуансетия», в акционерном капитале которого участвуют иностранные инвесторы, в 2018 г. было закуплено новое оборудование, привлечен новый персонал, что привело к тому, что уже в 2019 году выпуск продукции увеличился на 20%. В 2018 году отчетность предприятия была переведена на международные стандарты бухгалтерской отчетности, что позволило публиковать отчеты в международном формате. Комплекс мер, направленных на внедрение международных стандартов, обошелся компании в 120 млн. руб. В 2019 году объем годовой прибыли (по сравнению с периодом, предшествующим закупке нового оборудования и привлечению персонала) увеличился на 20%. При этом капитализация ОАО «Пуансетия» увеличилась с 30 млрд. руб. до 37 млрд. руб.

1. Были ли усилия по переходу на международные стандарты бухгалтерской отчетности эффективными?

2. Каков эффект этих мер в млн. руб. (если усилия были эффективными, эффект будет положительным, в противном случае – отрицательным)?