

## Всероссийская олимпиада студентов «Я – профессионал»

Задание заключительного (очного) этапа

по направлению «Менеджмент»

Категория участия: «Магистратура/специалитет»

**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 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 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

### Волшебный горшок

*Компания «Керамика-Глазов» не выдерживает конкуренцию. Владелец хочет найти особую нишу на рынке.*

*Бизнес-кейс совместного проекта Executive.ru и «Секрета фирмы»*

---

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Глазовского района Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор **Сергей Агафонилов**.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена», — рассказывает Агафонилов.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафонилов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

#### Товары для дома

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликероводочными предприятиями, обеспечивая их

сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную, — отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

**Рентабельность основной продукции**, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», — поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», — говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

### **Керамическая ниша**

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», — говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литейного цеха и покупку новых литейных машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», — уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно совершенствуют производственный процесс», — говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Агафоников уверен, что небольшому

предприятию необходимо **найти особую нишу на рынке** и попытаться стать в ней лидером.

### **НИОКР для комбината**

Производители керамики, по словам Агафоникова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, **не выдержав конкуренции** с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», — говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100 °С. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Агафонилов.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить \$500 тыс.», — говорит Агафонилов.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафонилова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удастся. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», — говорит предприниматель.

Агафонилов думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием,— расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафонилов видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литейные машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

### Вопросы

1. Какие стратегические активы компании «Керамика – Глазов» создают ей конкурентные преимущества? Как их использовать?
2. Как небольшому предприятию с ограниченным бюджетом организовать работу по поиску и внедрению перспективных направлений?
3. Какой тип стратегии развития (наступательный, оборонительный, другой) применителен для компании и почему?
4. Какие дополнительные данные Вы бы использовали для анализа ситуации? Какие инструменты анализа Вы бы применили?

### Задание 2

#### Как спасти научный бизнес?

*Александр Кудряшов  
Генеральный директор, Консалтинг, Москва*

Создатель исследовательской компании допустил ошибки в передаче ее своему преемнику. Прибыльное дело оказалось на грани краха. Как бы вы действовали в такой ситуации?

**Дано.** Основатель научно-исследовательской компании отошел от дел, поручив бизнес своему заместителю и пообещав сделать его преемником. Но он не подкрепил свое обещание документально и не обозначил срок его выполнения. Устав ждать, заместитель зарегистрировал собственную фирму и направил в нее часть платежей заказчиков. Через несколько лет владелец компании обнаружил, что его бизнес на грани краха.

**Ограничения.** Владелец компании уже больше 70 лет. Даже если он вернется к оперативному управлению бизнесом, долго заниматься развитием компании не сможет. Кроме того, важно учесть, что частная исследовательская фирма создана благодаря

авторитету и связям владельца на базе государственной лаборатории. Одна часть бизнеса без другого существовать не сможет.

Необходимо решить. Как ликвидировать конфликт между создателем компании и его заместителем, чтобы сохранить бизнес?

**Завязка.** Один ученый и талантливый руководитель, назовем его УР, на закате советской власти возглавил экспериментальную лабораторию, а после 1991 года создал частную фирму, монетизирующую ее научные разработки. Партнерство оказалось успешным. Появилась клиентура, размещающая коммерческие заказы, и стабильный поток наличности. Увеличились заработки ученых, в лабораторию стало престижно попадать, в том числе для защиты диссертации. В новых экономических условиях УР укрепил свое доброе имя, личный бренд, как теперь говорят.

Ученый был мудр, понимал, что не вечен, и в середине нулевых годов, на хорошем седьмом десятке лет, выбрал в преемники своего лучшего ученика (ЛУ), который был очень многим обязан шефу. Они устно договорились, что спустя несколько лет учитель передаст ученику на определенных условиях свой научный пост и долю в бизнесе. А пока этого не случилось, преемник был назначен на должность заместителя УР с правом первой подписи.

Время шло. Но дедушка старел медленно. Напротив, развив завидную энергию, умудрился в очередной раз жениться на молодой (очень молодой и красивой) ученице — соискательнице ученой степени с периферии. УР интенсивно принялся обустривать быт новой семьи: широко разрешил жилищный вопрос, стал разъезжать с юной женой по курортам, на старости лет полюбил горные лыжи и при этом все меньше отдавался работе. Но дела шли хорошо: заместитель не подводил, деньги приходили на карточку УР регулярно. Коммерческие заказы росли, лаборатория укреплялась новыми кадрами, которые приводил уже ЛУ. Со своей стороны УР будущего преемника не обижал и, как он сам считал, платил ему щедро, очень щедро. Все было хорошо, для начальника началась теплая почти болдинская осень.

**Кульминация.** Однако в душе у заместителя накапливались непростые и нехорошие вопросы, вроде «доколе ждать?». Возникали те же мысли, как у пушкинского Онегина про дядю, который был, как известно, самых честных правил. Лучший ученик продолжал оставаться №2, хотя очень рвался на позицию №1. Прямо спросить у шефа, когда он ее займет, ЛУ не мог. Но при этом он получал от УР косвенные сигналы, что договоренности в силе. Смысл был такой: подожди, дружок, и будет тебе счастье, а пока наш бизнес — это мой личный бизнес.

Не сразу, но ЛУ осознал, что пора прекратить переживать и начать как-то действовать. Начал он с простого, с создания своей клиентской базы путем перехвата клиентов своего босса. Он зарегистрировал собственную компанию, и подталкивал заказчиков к тому, что формально контракт на выполнение работ по соображениям налогового характера следует заключать именно с ней, а не с фирмой шефа.

Со временем ЛУ предпринял попытки переключить на себя самые крупные компании, руководители которых лично знали его УР. И они подписывали документы, распространяя доверие к имени учителя на его ученика. Возможно, и здесь бы все проскочило, но ЛУ стал нет-нет, да проговариваться в беседах со старыми заказчиками: мол, все дела в научной компании фактически ведет он, ЛУ, а от дедушки нет никакого толка. Им де помыкает молодая жена, он мало соображает в делах, и ему уже давно пора на покой. Все это не укрылось от внимательных ушей собеседников. И некоторые из них в аккуратных выражениях информировали УР об опасности, которой он не замечал, будучи занят интенсивной семейной жизнью.

**Развязка.** Так прошло несколько лет. Жена УР успешно защитилась и по протекции получила очень хорошее место, оставаясь по-прежнему молодой и красивой. Чего нельзя было сказать о ее супруге, который перешел рубеж своего восьмого десятка. Он оставался безупречным в обеспечении материальных потребностей семьи, но уже не мог поддерживать на должной высоте сильно возросшие духовные и иные потребности, каковых жаждала и, безусловно, заслуживала такая красавица. А вот некоторые другие мужчины, далеко не доктора наук, вполне эти иные потребности обеспечивали. И к такому неутешительному выводу профессор однажды пришел, сопоставив соответствующие концы и начала. Семейная жизнь дала трещину и быстро пришла к логическому завершению. Супруги расстались, при этом жена на память о муже умудрилась закрепить за собой завидную общую жилплощадь.

Учитель, оставшись один, как бы очнулся от обморока, и после недолгих раздумий вернулся к своей лаборатории, или, сказать по-новому, в бизнес. В свой бизнес. Оказалось, что трудовые навыки не пропали, любимое дело не только утешало, но и опять стало доставлять удовольствие. Но эйфория возврата продлилась не долго, лишь до тех пор, пока УР не занялся детальным анализом заказов и договорных отношений. Сначала возникли подозрения, что куда-то уходят заказы, а потом он посмотрел документы, быстро вспомнил предупреждения своих друзей, встретился с ними. И раскрылась перед ним истина во всем ее суровом обличье, и понял он, обратившись, наконец, к фактам, что его заместитель нагло и фактически открыто уводит его бизнес.

Состоялся разговор между учителем и учеником, если это можно было назвать разговором. После чего, успокоившись и рассуждая конкретно как бизнесмены, но без экстремизма, свойственного иногда бизнесменам (все же интеллигентные люди), УР и ЛУ осознали, что оказались в непростой ситуации, и стали думать, как жить дальше. Поначалу каждый видел доводы эмоционального характера за немедленный и жесткий «развод». Но при более детальном анализе появлялись факторы за продолжение сотрудничества, что бы под этим не понималось.

Тем временем раскол между УР и ЛУ обнажился, соответственно рассорив сотрудников. При этом, как ни странно, линия боевого столкновения прошла не между «старыми» и «новыми» кадрами, привлеченными шефом или его заместителем, а по моральным позициям сторон, в основном, по вопросу, кто кого обманул. А тут еще запутанная схема прохождения заказов стала сказываться на качестве работ. У заказчиков возникло и стало укрепляться недоверие к лаборатории, ее руководителю и заместителю: кто из них прав, а кто – нет, со стороны не разобрать. Появились другие негативные факторы, что в итоге привело к ослаблению потока заказов и отразилось на финансовом положении сотрудников.

С каждым днем ситуация становилась все хуже...

### **Вопросы**

- 1. Как следовало действовать героям кейса, чтобы не попасть в подобную ситуацию?*
- 2. Как разрешить создавшуюся коллизию? Что бы вы рекомендовали предпринять УР и ЛУ, чтобы достигнуть соглашения?*
- 3. Можно ли в такой ситуации сохранить прибыльный бизнес, который создал УР? Как это сделать?*



### Задание 3

**Задача 1.** На предприятии «Календула» в 2017 году был приобретен станок для реализации программы производства 2018 года. На покупку станка было израсходовано 15 млн. руб. При этом таможенные платежи и затраты на транспортировку составили 2 млн. руб. На шеф-монтаж и отладку этого оборудования было затрачено 0,2 млн. руб.

Этот станок позволил произвести на предприятии в 2018 году продукцию на сумму 20 млн. руб. Именно эта сумма поступила на счета предприятия за продажу продукции в 2018 году. Прямые затраты на производство этой продукции составили 12 млн. руб. Расходы на маркетинг и продвижение этой продукции составили 0,3 млн. руб.

В 2019 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 (да, нет, или с одним и тем же экономическим результатом можно было закупить, или не закупать)?

**Задача 2.** В компании «Дигиталис» в 2018 г. было закуплено новое оборудование, привлечен новый персонал, расширены производственные площади. Данные меры должны увеличили выпуск продукции на 20%. В течение 2019 года были осуществлены мероприятия по внедрению методов управления по ценностям. Осуществление этих мер обошлось компании «Дигиталис» в 280 млн. руб. В 2019 году объем прибыли увеличился по сравнению с 2018 годом с 6 млрд. руб. до 7,2 млрд. руб. При этом капитализация компании «Дигиталис» увеличилась с 60 млрд. руб. на начало 2018 года до 72,5 млрд. руб. на конец 2019 года.

1. Были ли усилия по совершенствованию методов менеджмента эффективными (да, нет, или с одним и тем же экономическим результатом можно было осуществлять эти меры, а можно было и не осуществлять)?

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