

Вопрос **Инфо**

Направление «Менеджмент»

Инвариантная часть

Вопрос 1

Балл: 20,00

Критерии оценивания задания № 1 (вопрос на русском языке)

- 1) Перечислены функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, координация, контроль)
- 2) Приведены примеры технологий, не менее двух
- 3) Есть четкая аргументация по приведенным в пример технологиям
- 4) Приведены конкретные примеры из отраслей/сфер деятельности

По каждому критерию можно получить до 5 баллов. Максимальный балл за задание – 20.

Вопрос 2

Балл: 30,00

Критерии оценивания задания № 2 (вопрос на английском языке)

- 1) Описан долгосрочный эффект от внедрения ESG практик
- 2) Приводятся механизмы монетизации применения ESG практик

За каждый критерий можно получить до 15 баллов. Максимальный балл за задание – 30.

Вопрос **Инфо**

Трек «Логистика»

Вопрос 3

Балл: 2,50

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

Какие виды интеграции существуют в логистике и управлении цепями поставок?

- Технологическая, организационная, операционная, процессная
- Информационная, техническая, технологическая, межфункциональная
- Операционная, информационная, транспортная, складская
- Информационная, организационная, инфраструктурная, операционная
- Транспортная, складская, информационная, межорганизационная

Правильный ответ: Информационная, организационная, инфраструктурная, операционная

Вопрос 4

Балл: 2,50

На чем базируется выбор логистической стратегии компании?

- На производственных технологиях.
- На информационной системе компании.
- На организационной структуре службы логистики компании
- На корпоративной стратегии и логистической концепции.
- На логистических бизнес-процессах

Правильный ответ: На корпоративной стратегии и логистической концепции.

Вопрос 5

Балл: 2,50

Из каких основных групп затрат складываются общие логистические издержки?

- Затраты на выполнение логистических операций и функций, затраты на логистическое администрирование, затраты на страхование, затраты на таможенное оформление
- Затраты на логистические операции и функции, затраты на управление логистикой, затраты на контроль и мониторинг показателей логистического плана, затраты на управление запасами.
- Затраты на выполнение логистических операций и функций, затраты на логистическое администрирование, ущербы от логистических рисков (фиктивные затраты), затраты от иммобилизации средств в запасах.

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

○

Затраты от иммобилизации средств в запасах, транспортные расходы, затраты на складирование и упаковку, затраты на персонал службы логистики.

○

Операционные логистические издержки, затраты на администрирование логистики, затраты на транспортировку, затраты на складирование и грузопереработку, фиктивные затраты.

Правильный ответ: Затраты на выполнение логистических операций и функций, затраты на логистическое администрирование, ущербы от логистических рисков (фиктивные затраты), затраты от иммобилизации средств в запасах.

Вопрос 6

Балл: 2,50

Укажите наиболее полный перечень возможных организационных структур логистической службы

○

Функциональная, линейная, централизованная, программная, децентрализованная, распределенная, виртуальная

○

Линейная, матричная, интегрированная, ограниченно-функциональная, иерархическая, децентрализованная

○

Структура управления по проекту, структура управления по программе, структура управления бизнес-процессом, централизованная, системная, линейно-штабная

○

Линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, программно-ориентированная

Правильный ответ: Линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, программно-ориентированная

Вопрос 7

Балл: 2,50

Укажите наиболее полный перечень объектов, являющихся звеньями логистической системы.

○

Отдел закупок, отдел продаж, финансовый отдел, отдел маркетинга, склад

○

Экспедитор, перевозчик, таможенный брокер, страховая компания, поставщик

○

Организационные (структурные) подразделения компании, а также юридически самостоятельные предприятия, организации, учреждения, связанные по материальным и сопутствующим потокам

○

Поставщики, потребители, перевозчики, склады, таможня

○

Транспортные подразделения, склады, информационная система, таможня, страховая компания

Правильный ответ: Организационные (структурные) подразделения компании, а также юридически самостоятельные предприятия, организации, учреждения, связанные по материальным и сопутствующим потокам

Вопрос 8

Балл: 2,50

Расставьте правильно последовательность от менее к более общему понятию.

- трекинг – видимость – прослеживаемость
- видимость – прозрачность – трейсинг
- прозрачность – прослеживаемость – видимость
- прослеживаемость – видимость – прозрачность
- видимость – прослеживаемость – прозрачность

Правильный ответ: прослеживаемость – видимость – прозрачность

Вопрос 9

Балл: 2,50

В чем заключается основное содержание межфункциональной логистической координации?

- Передача перекрестных логистических функций отделу логистики
- Применение директивного механизма разрешения межфункциональных конфликтов высшим уровнем иерархии управления логистикой
- Создание специальной логистической системы обмена информацией между подразделениями компании
- Использование механизма экономического компромисса, например, по критерию минимума общих логистических затрат
- Использование специального координирующего органа в службе логистики компании

Правильные ответы: Использование механизма экономического компромисса, например, по критерию минимума общих логистических затрат, Использование специального координирующего органа в службе логистики компании, Передача перекрестных логистических функций отделу логистики

Вопрос 10

Балл: 2,50

За счет чего повышается точность планирования при внедрении Supply Chain Management?



За счет непрерывного мониторинга всей ЦП, своевременного определения отклонений и нарушений в функционировании ЦП



За счет единых информационных каналов, синхронизации бизнес-процессов, совместного прогнозирования спроса



За счет создания кооперированной логистической инфраструктуры



За счет ликвидации бизнес-процессов, связанных с неопределенностью в закупках, складировании и сбыте



За счет внедрения 2-го уровня SCOR-модели ЦП

Правильные ответы: За счет непрерывного мониторинга всей ЦП, своевременного определения отклонений и нарушений в функционировании ЦП, За счет единых информационных каналов, синхронизации бизнес-процессов, совместного прогнозирования спроса

Вопрос 11

Балл: 2,50

Являются ли услуги объектом управления в логистике?



Являются, без ограничений



Не являются



Являются, но только логистические услуги



Являются, но только для сервисных компаний



Являются, но только логистические услуги, предоставляемые внутренним подразделениям компании

Правильный ответ: Являются, без ограничений

Вопрос 12

Балл: 2,50

Являются ли услуги объектом управления в логистике?



Концепция управления



Наука об управлении потоковыми процессами



Инструментарий менеджмента для управления материальными и сопутствующими потоками



Часть управления цепями поставок



Концепция бизнеса

Правильные ответы: Инструментарий менеджмента для управления материальными и сопутствующими потоками, Часть управления цепями поставок

Вопрос 13

Балл: 5,00

Пример ответа на вопрос

«В чем заключаются преимущества использования в цепях поставок интер/мультимодальных технологий перевозок?»

Одна из причин широкого распространения интер/мультимодальной перевозок – существенное снижение себестоимости транспортировки при комбинированном использовании нескольких видов транспорта.

Преимущества использования интер/мультимодальных перевозок в цепях поставок для грузоотправителя:

1. Клиент ведет расчеты только с ОИМП (оператором перевозки, который оставляет себе часть разницы между базовой ставкой тарифа и ставкой от других посредников). Следствие – сокращение времени на договорные обязательства и определенность в коммуникации.
2. Грузоотправитель не оформляет договоры отдельно с каждым участником цепи поставок. Следствие – сокращение времени на договорные обязательства и определенность в коммуникации.
3. При утрате или ущербе клиент адресует иск к ОИМП. Следствие – сокращение времени на договорные обязательства и определенность в коммуникации.
4. ОИМП информирует грузовладельца о месте нахождения груза регулярно. Следствие – уменьшение рисков и увеличение надежности.
5. ОИМП сокращает задержки грузов в пунктах перевозки, что сокращает расходы на хранение.
6. Большинство банков мира принимает интер/мультимодальный коносамент в качестве товарораспорядительного документа.

Вопрос 14

Балл: 5,00

Пример ответа на вопрос

«В чем заключается смысл операционной интеграции в логистике?»

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

Операционная интеграция представляет собой объединение операционной деятельности в рамках функциональной единицы, используя при этом специальное программное обеспечение, и предоставляя возможность сокращения временных издержек при организации логистических операций.

Вопрос 15

Балл: 5,00

Пример ответа на вопрос

«В чем заключается недостаток использования показателя «Доля операционных логистических затрат в объеме продаж» для общей оценки эффективности логистики компании?»

Эффективность логистики компании складывается не только из уровня операционных лог.затрат в объеме продаж, но и из множества других показателей, например, количества верно выполненных заказов, уровня логистических штрафов в объеме затрат, выполнения KPI логистического отдела, ROI и ROE. Кроме этого, общие логистические затраты складываются не только из операционных, но и из других видов лог.затрат, которые тоже должны подлежать оценке. И стоит обратить внимание, что уровень самих операционных затрат в доле общих логистических затрат тоже немаловажен и во многом зависит от профиля компании, в которой расположен рассматриваемый логистический отдел.

Вопрос 16

Балл: 5,00

Пример ответа на вопрос

**«В чем состоят трудности определения баланса «затраты/уровень обслуживания» в стратегическом планировании логистики?» **

- закрытость других участников рынка (схожих компаний, конкурентов)
- отсутствие единых стандартов составления отчетности о логистической деятельности и их открытая публикация
- недостаток необходимой информации как о самой компании, так и о других
- данный показатель требует данных желательно не за год, а за продолжительный период времени)

Вопрос 17

Балл: 5,00

Пример ответа на вопрос

«Перечислите основные драйверы УЦП»

1. Межорганизационная интеграция
2. Повышение прозрачности цепи поставок

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

3. Совместное планирование, прогнозирование спроса и пополнение (CPFR)
4. Сокращение потерь по всей цепи поставок
5. Оптимизация запасов во всей цепи поставок
6. Сокращение общих логистических затрат цепи поставок
7. Повышение точности прогнозирования спроса и планирования продаж
8. Создание и использование единой информационной системы

Вопрос 18

Балл: 50,00

Трек «Маркетинг»

Критерии оценивания

Критерии с описанием	Кол-во баллов	
Понимание главного вопроса исследования: <ul style="list-style-type: none"> - определен основной вопрос исследования - выделены предпосылки, на которых строится исследование, показана связь с предыдущими исследованиями - представлена «авторская» формулировка (не ограничивающаяся переводом статьи) 	От 0 до 7 баллов	
Недостатки дизайна исследования (данные, методы, анализ): <ul style="list-style-type: none"> - перечислены ограничения исследовательских гипотез - перечислены ограничения методов сбора данных - перечислены ограничения методов анализа информации - показаны пути оптимизации дизайна исследования 	От 0 до 8 баллов	
Особенности формирования лояльности в рамках экономики совместного потребления в сравнении с другими индустриями: <ul style="list-style-type: none"> - обозначена специфика формирования лояльности в экономике совместного потребления с опорой на текст статьи - перечислены дополнительные факторы - даны примеры 	От 0 до 10 баллов	
Возможности применения на практике результатов исследования: <ul style="list-style-type: none"> - указано возможное применение результатов как с опорой на текст статьи, так и свое понимание - есть аргументированные предложения применения результатов в других индустриях/сферах с детализацией и конкретными примерами 	От 0 до 10 баллов	
Отсутствие фактических ошибок в трактовке содержания статьи: <ul style="list-style-type: none"> - ответ не содержит ошибок, связанных с неправильным пониманием содержания статьи - маркетинговые термины использованы корректно и уместно 	От 0 до 5 баллов	
Логичность и обоснованность ответа: <ul style="list-style-type: none"> - ответ структурирован в соответствии с предложенным перечнем вопросов или в соответствии с иной понятной и уместной логикой изложения 	От 0 до 5 баллов	

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

<p>– все ключевые утверждения автора аргументированы логически, либо с помощью указания релевантных источников</p>		
<p>Демонстрация научного кругозора, опора на научные источники: – проявлен высокий уровень экспертизы в области маркетинга и знания практических аспектов бизнеса – уместное упоминание научных источников – как по общим, так и по специальным вопросам маркетинга, имеющим непосредственное отношение к тематике статьи</p>	<p>От 0 до 5 баллов</p>	
<p>ИТОГО</p>	<p>До 50 баллов</p>	

Примеры ответов на вопросы:

1. What is the main research question addressed in this article?

В последнее время шэринг сервисы стали распространенной бизнес-моделью, а шэринг экономика до сих пор показывает свой потенциал развития. Согласно данной статье, в 2017 году около 20% Американцев использовали сервисы шэринг экономики, а 10% сами предоставляли услуги. Рост шэринг экономики сильно обусловлен развитием онлайн сервисов и больших данных. Согласно исследованию сервисов коливинга, которое мы проводили с командой осенью 2020 года в рамках курса "маркетинговые исследования" от Kantar, основные барьеры, существующие у потребителей в шэринг экономике, теряют свою актуальность (среди студентов Москвы), а драйверы и возможные выгоды от использования становятся более существенными и значимыми. Однако пандемия COVID-19 внесла определенные коррективы и в этот сегмент рынка: усилились страхи от общего использования транспорта, жилья и других товаров; возросли осторожность и стремление к безопасности; обострились требования к гигиене и чистоте. Данная в задании статья анализирует факторы, формирующие потребительскую лояльность, анализирует их особенности и ограничения использования в исследованиях экономики совместного потребления.

Взаимосвязь данного исследования с уже существующим исследованиями проиллюстрирована в формулировке целей исследования: протестировать модель Yang et al. (2017) и добавить новые элементы преимуществ лояльности из предыдущих исследований. А также опора эмпирического исследования на шкалы, которые были использованы ранее (Tussyadiah (2015), Hennig-Thurau et al. (2002), Dagger et al. (2007)).

Теоретическая значимость и научная новизна данного исследования заключается в добавлении новых элементов преимущества лояльности: удовлетворенность и доверие, а также в использовании в модели нового фактора – экономического преимущества. Центральный вопрос исследования звучит следующим образом: какие факторы влияют на лояльность потребителей каршеринг сервисов Uber/Grab? В качестве факторов, объясняющих потребительскую лояльность, рассматриваются социальные и экономические преимущества, доверие, участие, удовлетворенность.

2. What are the drawbacks of the research design (data, methods, analysis)?

Данные.

Данные ограничены двумя платформами: Uber and Grab, которые предоставляют транспортные перевозки. Возможно, стоило включить другие платформы (аналоги российского Блаблакара), которые бы функционировали не только в городе, но и между регионами Вьетнама.

Данные собраны в соответствии с рекомендациями Hatcher (1994), и размер выборки составляет 380 вьетнамских пользователей, что удовлетворяет минимальный порог. Однако все респонденты являются жителями одной страны, что ограничивает применение данного исследования на другие культуры, так как социо-культурный контекст Вьетнама значительно отличается от, например, европейского.

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

Демографическая составляющая респондентов сфокусирована на интервале 15–35 лет, что делает применение данного анализа не релевантным для проецирования на всех потребителей, а только на сегмент студентов, офисных работников и др. сотрудников. Стоило обратить внимание на сегмент старше 35 лет и с достатком выше среднего, который редко водит машину сам, но использует сервис премиум класса, следовательно его LTV выше рядовых пользователей и его лояльность очень важна для компании.

Метод.

Глубинные интервью и опрос не отражают социальную динамику по отношению к сервису, что делает использование данного исследования ограниченным по времени. Тем более, если речь идет о цифровой платформе, необходимо использовать методы анализа общественного мнения (social listening в синергии с сентимент анализом), нетнографии или эмпатическое исследование. Так, например сентимент анализ отзывов помог определить значимые факторы для ценностного предложения в ресторанной индустрии, которые влияют на лояльность клиентов (Fainshtein & Serova, 2021).

Возможно, использование шкалы Лайкерта было не очень удачным решением, так как при анализе небольшое количество категорий может сместить коэффициенты независимых переменных, что делает анализ не значимым. Для увеличения категорий можно использовать 7 балльную семантико-дифференциальную шкалу, в которой размещаются две полярные категории (крайне неудовлетворен – очень удовлетворен). Данный метод увеличит валидность исследования и разнообразие ответов, что приведет к улучшению качества анализа. Так же возможно стоило расширить количество факторов, влияющих на исследуемые переменные, так как 19 переменных – достаточно небольшое количество для таких глубоких измерений как доверие и удовлетворенность пользователей.

Анализ.

Использованный метод анализа позволяет определить наличие взаимосвязи между исследуемыми переменными, но не измеряет их значимость (не определен коэффициент) для переменной интереса (лояльность пользователя). Несмотря на то, что цель данного исследования определить наличие связей и их характер, регрессионная модель помогла бы визуально отобразить взаимосвязи, определив значимые и не значимые факторы для переменной интереса и их коэффициенты (доверие, удовлетворенность, желание продолжать пользоваться сервисом).

Возможно стоило так же использовать корреляционный анализ, для определения взаимосвязи между переменными, который бы позволил определить возможное смещение коэффициента при отсутствии некоторых переменных. К сожалению, не представлен пример опроса, но возможно, есть вероятность пропуска значимых переменных (например численность населения в месте проживания респондента), которые влияют на качество анализа и могут смещать коэффициенты переменных.

3. Which of the features of the formation of customer loyalty considered in the article are special for the sharing economy in relation to other industries?

Если говорить об особенностях лояльности потребителя в контексте модели экономики совместного потребления, которые характерны непосредственно ей в отличие от других индустрий и рынков, то их можно привести несколько.

Во-первых, непосредственно личный контакт потребителя и поставщика услуг. Например, когда мы заказываем такси, то происходит непосредственный контакт между пассажиром и водителем, в результате чего укрепляются дружественные связи и поднимается лояльность потребителя к услуге и сервису в целом. Однако, если человек лишь покупает машину, то он взаимодействует в основном с контрагентами, а не с создателями, дизайнерами, основателями.

Во-вторых, водитель, который непосредственно оказывает услугу, оказывает сильное влияние на то, какое эмоциональное впечатление останется в клиента, что также влияет на общий уровень лояльности. Например, если водитель грубый, то лояльность понижается, а если приветливый и вежливый – наоборот. Опять же, при покупке машины, даже если персонал был не очень дружелюбен, это компенсируется покупкой машины, так как она будет в использовании годы. Такси же – поездки обычно разовые, поэтому негативный эмоциональный опыт в одной из них непосредственно скажется на уровне лояльности.

В-третьих, экономические и финансовые выгоды. Сервисы по предоставлению такси не

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа предполагают частое использование скидок или иных форм акций, в отличие от тех же самых компаний по производству товаров, например авто, однако это сервисам по подаче такси и не нужно, поскольку цена услуг является сравнительно низкой и не требует каких-то высоких затрат, что опять же повышает лояльность потребителей.

В-четвертых, для общей экономики характерен показатель уровня доверия, например, клиент знает информацию о продолжительности поездки, цене, кто водитель и так далее. Хотя потребитель может заранее узнать стоимость товара и страну производства, продолжительность эксплуатации оценена так явно быть не может. Например, что-то в технике начнет виснуть, лагать и так далее, тогда как такси довезет в назначенное место с точностью до минуты.

В-пятых, для общей экономики характерна верность потребителей, что проявляется в повторном использовании услуг компании. Чаще всего мы пользуемся тем, что наиболее выгодно, то же самое касается и покупок, однако если сервис потребителю очень понравился, то у него появляется определенное настроение верности, лояльности, и он может даже перестать мониторить цены других поставщиков услуг. По крайней мере, пока он будет доволен их качеством.

Также хочу отдельно отметить, что к важной черте использования sharing economy сервисов является ответственное использование ресурсов, что активно перекликается с главными вызовами современного мира – перепотреблением и экологической повесткой. Компании, которые в своей миссии прописывают социальную политику и ответственное отношение к окружающей среде и использованию ресурсов повышает свой имидж и вызывает больше доверия у клиентов. Здесь хочу привести слова Филипа Котлера из книги "Основы маркетинга" о том, что бренд является хранилищем доверия. Несомненно, это так и есть, и является одним из основных факторов формирования доверия. В свою очередь автор книги "Начни с вопроса почему" Саймон Синек говорит: "Люди покупают не то, что вы делаете, а то, почему вы это делаете". Это определяет всё.

Данные преимущества и факторы формирования доверия могут широко применяться и в других индустриях. Совместное использование, аренда вместо покупки и другие методы обмена без приобретения вещей в собственность являются полезными как с точки зрения экологии, так и с точки зрения личных финансов – использования тех или иных вещей и сервисов без приобретения их в собственность и ущерба для кошелька. Люди получают возможность жить легче, выгоднее, разнообразнее и экологичнее. Поэтому данная бизнес-модель совместного использования будет все глубже проникать в новые отрасли и на новые рынки.

На данный момент рано говорить о том, что подавляющему большинству населения России удалось избавиться от негативных коннотаций, связанных с бывшими в употреблении вещами, однако появление и развитие всё большего количества винтажных бутиков и resale проектов имеет тренд к увеличению и пользуется большой популярностью, особенно среди миллениалов и поколения Z. Наибольший спрос на данный момент зафиксирован на pre-owned сумки и аксессуары в сегменте luxury, поэтому не удивительно, что в Москве в 2021 году появился первый в России сервис по аренде люксовых сумок. В нынешнее время люди больше задумываются о формировании и следовании своим ценностям, а не о владении конкретными материальными вещами, поэтому такие концепции, как, например, совместное использование, или же вторичное использование, становятся популярными. Но, несмотря на это, в различных отраслях и сферах, с, казалось бы, одними и теми же целями и видами деятельности, могут быть клиенты с совершенно разными ценностями. Так, например, популярность "свопов" (мероприятия, где происходит обмен одеждой, растениями, домашними принадлежностями и проч.) и секондхендов среди подростков и молодого населения, совершенно не отменяет феномена быстрой моды в массмаркете.

Поэтому, для того, чтобы формировать лояльную аудиторию, которая будет возвращаться вновь и часто пользоваться продуктом, нужно четко сегментировать аудиторию и определять ее ценности, закрывать их потребности и решать проблемы. Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что тенденция на сервисы с бизнес-моделью экономики совместного использования будет только увеличиваться и захватывать новые сферы и рынки.

4. What practical applications can the presented results have?

Поскольку в сфере экономики разделения пользовательский опыт во многом зависит от взаимодействия с частным исполнителем, большое значение приобретает работа сервиса

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа для усовершенствования состава исполнителей с желательным сохранением его количественного состава, поскольку это в том числе влияет на доступность сервиса в целом.

Среди инструментов работы с исполнителями могут быть многочисленные и разнообразные критерии отбора и разносторонние требования, которые бы позволили сервису контролировать не только ключевые для сервиса условия и навыки (наличие автомобиля, законная возможность им управлять и т.д. для uber'a, например), но и навыки безопасного, экологичного общения, которые бы улучшили потребительский опыт. Кроме того, для оптимизации работы сервиса в сфере экономики разделения следует усовершенствовать механизмы обратной связи. Так как чаще всего потребители дают обратную связь именно в связи с негативным опытом, следует использовать инструменты поощрения разнообразного фидбэка. Например, за частое и подробное прохождение опроса относительно пользовательского опыта давать бонусы клиентам.

На мой взгляд, несмотря на стремление сервисов способствовать положительному пользовательскому опыту, некоторые факторы все же не получится контролировать в полной мере. Например, дружелюбность, общительность и поведение водителя, его стиль вождения (датчики контроля вождения (как у автомобилей каршеринга в Москве, например) требуют дополнительных вложений. Требовать их установки от сервиса Uber или Grab затруднительно, т.к. часто исполнители 1.используют собственные автомобили; 2.географически трудно доступны + это требует финансовых вложений, а частные исполнители в свою очередь так же в большинстве случаев не заинтересованы в организации процесса установки датчиков + при отсутствии централизованного контроля со стороны сервиса есть риск использования методов обхождения/обмана результатов датчика со стороны исполнителей), опыт и навыки вождения тоже не могут быть гарантированы сервисом, поскольку формальная информация о наличии водительского удостоверения, отсутствии участия в ДТП и т.п. в полной мере не отражает действительный стиль поведения исполнителя на дороге.

Так, при увеличении контролируемых элементов, на мой взгляд, сервисы будут терять свои основные преимущества. Жесткие системы контроля вряд ли будут привлекательны для исполнителей, что приведет к сокращению их количества -> сервис менее доступен потребителю + это требует дополнительных затрат от сервиса, что сделает услуги дороже для исполнителей и пользователей -> менее привлекательно для потребителей.

Вопрос 19

Балл: 50,00

Трек «Управление инвестиционными проектами»

Критерии оценивания критического анализа предложенной статьи

- Обозначение основного вопроса исследования
- Анализ использованных в статье методов исследования
- Недостатки в планировании и проектировании исследования
- Ценность результатов статьи для науки и практики
- Осведомленность с авторами, периодическими и монографическими изданиями по теме исследования
- Системные знания материала
- Владение понятийным аппаратом
- Широта эрудиции
- Логичность изложения
- Обоснованность выводов
- Грамотность речевая и фактологическая, релевантность предлагаемых идей

Примеры ответов на вопросы

1. В чем заключается научная проблема (исследовательский вопрос) и цель исследования, а также какова его методология?

Научная проблема: Механизм ГЧП широко применяется государством, так как позволяет использовать возможности частных компаний, их инвестиции для производства и предоставления государственных товаров и услуг. Механизм предполагает распределение рисков между сторонами таким образом, чтобы каждая сторона была ответственна за те риски, на которые она может в большей степени повлиять. При этом разные государства осуществляют свою деятельность с разной степенью успешности, и, соответственно, отличается их возможность выполнять свои обязательства по рискам. При слабой государственной политике частная сторона в проектах ГЧП оказывается подвержена рискам не только ассоциирующимися с деятельностью частного партнера, но и рискам со стороны государства, таким как отмена проекта. Возникает проблема привлечения частного партнера, заинтересованного в избегании рисков.

Цель исследования заключается в определении влияния перераспределения рисков между сторонами ГЧП в условиях разной государственной политической обстановки на желание частного партнера участвовать в проекте ГЧП.

Методология: Для исследования используются данные о развивающихся странах из Африки, Азии, Латинской Америки, Среднего Востока за 2001 – 2015 года. Источниками являются статистика PPI и опросы и экспертные мнения WGI

В исследовании используются регрессионный анализ, где зависимой переменной является объем средств от частных инвесторов, изучается её зависимость от окружающей среды, формируемой государством, которая характеризуется шестью показателями. Также используются контрольные переменные, которые можно разделить на переменные, относящиеся к проектам, и переменные, относящиеся к стране.

2. Какие инструменты статистического анализа были использованы и для каких целей?

Автор сконструировал выборку на основе PPI базы данных и базы данных Всемирного банка. Также автор использовал описательные статистики выбранных в качестве регрессоров переменных для визуального понимания с какими рангами переменных предстоит работать. Описательные статистики также помогают выявить визуальные закономерности между переменными. Кроме того, они позволяют выявить и исключить наблюдения с пропущенными значениями или/и выбросы. Автор также использовал регрессионный анализ – модель Тобита для подтверждения/опровержения гипотез. Тобит предпочтен OLS (МНК), поскольку выборка автора цензурирована в сторону больше нуля, т.е. все результаты наблюдений зависимой переменной представлены значениями больше 0. В качестве проверки устойчивости модели были проведены robust тесты

3. Перечислите отвергнутые и условно принятые гипотезы, а также статистические показатели, из которых следуют подобные выводы. Сформулируйте собственную точку зрения, на предложенные в статье гипотезы.

Гипотезы об усиливающем влиянии полит. стабильности и качества избирательной функции на риск-изменчивость были отвергнуты. Об этом говорит незначимость коэффициентов перед $\text{subtype} * \ln(\text{Political stability})$ и $\text{subtype} * \ln(\text{Voice and accountability})$. Другими словами, p -value данных коэффициентов > 0.1 , что не позволяет отвергнуть гипотезу о равенстве данных коэффициентов нулю.

Гипотеза H1 принята: на эмпирических данных автор показал, что частные инвесторы, предполагающие меньший уровень риска, готовы больше инвестировать в ГЧП проекты. Также, негативные эффекты ожидания высокого риска от ГЧП инвесторами снижаются при высоком/хорошем уровне развитости институционального и гос. регулирования в стране. То есть мы не можем отвергнуть гипотезы 2,3,5,6. В таблице 4 эконометрически подтверждается значимое влияние контроля коррупции ($\beta = 0.130, p < 0.01$), гос. эффективности ($\beta = 0.271, p < 0.01$), качества регуляторной ф-ции ($\beta = 0.242, p < 0.01$) и соблюдения законов ($\beta = 0.097, p < 0.05$), где β это коэффициент перед объясняющей переменной. *Если P -value < 0.1 это значит, что на уровне 10% значимости мы можем отвергнуть гипотезу о равенстве

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа коэффициента нулю. То есть мы видим, что 4 коэффициента не равны нулю на уровне 5% и 1% значимости. Также исходя из beta все вышеперечисленные переменные имеют прямое влияние на объясняемую переменную.

С моей точки зрения, предложенные гипотезы охватывают большую часть факторов, которые могут оказывать влияние на риск-изменчивость. Поэтому гипотезы выглядят уместными и их введение в статью обосновывается ссылками на предшествующие академические исследования.

4. Какие выводы можно сделать из полученных результатов?

Судя по описательной статистике, несмотря на то, что в соответствии с предположением авторов работы частные компании являются риск-избегающими, проекты ГЧП чаще организуются на основе более рискованных типов (Subtype mean = 6.839 (5,5 оптимально)). Данный факт требует дополнительного изучения, так как если это происходит вследствие неверного распределения индексов типам ГЧП, многие последующие выводы требуют пересмотра.

Можно сделать вывод, что значительно негативно на частные инвестиции влияют предыдущий негативный опыт, длительность ГЧП проекта.

Значительное положительное влияние оказывают иностранные спонсоры, доходность страны, участие в проектах надежных банковских организаций как кредиторов.

При этом частные инвестиции не зависят от роста ВВП, участия местных инвесторов и успешного опыта проектов ГЧП. Возможно, переменная ВВП была бы более значима, если взять ВВП на душу населения.

Что касается регионов, расположение страны в Латинской Америке положительно влияет на частные инвестиции. Другие регионы не оказывают значимого влияния.

Можно сделать выводы, что четыре из шести факторов характеризующих государственные условия окружающей среды, которые были перечислены в предыдущем пункте, значительно влияют на желание частного партнера вкладываться в проект ГЧП, тогда как два остальных не показали значимого модеризирующего эффекта. При этом политическая стабильность и сила закона сами по себе как независимые переменные являются значимыми для инвестиций в ГЧП.

5. Насколько применимы, на ваш взгляд, выводы авторов для России? Могли бы вы предложить свои гипотезы относительно факторов, влияющих на частные инвестиции в ГЧП проекты в России?

- На мой взгляд, выводы применимы для России. Для развития инвестиционного климата чрезвычайно важно отсутствие коррупции, эффективность государственной власти, негативный опыт проектов. Также важными гипотезами остаются право голоса и политическая стабильность в стране.
- Гипотезы, влияющие на частные инвестиции:
- Налоговые послабления (упрощенное налогообложение) и поддержка новых проектов положительно влияют на частные инвестиции
- Создание специальных органов, в руководстве которых состоят богатейшие люди страны, топ-менеджмент крупных компаний, охраняющих права таких инвесторов и выращивающих их новые проекты до определенных размеров положительно сказывается на желании инвесторов осуществлять инвестиции
- Инвесторы получают руководящие должности в компании, в которые инвестируют и получают возможность участвовать в принятии ключевых решений. Инвесторы миноритарных инвесторов чаще всего ущемляются, иногда, они их не созывают на собрание акционеров. Было бы чрезвычайно важно соблюдать их права, ведь количественно их больше, чем крупных. В таком случае, возможно, интерес частных инвесторов также увеличился
- Также хотел бы предложить в качестве гипотезу, касающуюся уровня роста/сокращения инвестиции в ВПК (военно-промышленный комплекс). Повышение данных инвестиций говорит о том, что возможны конфликты, обострения в будущем (нестабильной ситуации в стране), что помогает частным инвесторам принимать наиболее рациональные, по их

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа мнению, решения. Также это говорит о том, что увеличивающиеся инвестиции в ВПК перетекают из других отраслей, в которые было бы важнее инвестировать. Значит, где-то наблюдается сокращение инвестиций (ВВП из года в год стабилен, рост +-1%). Это также негативно сказывается на развитии инвестиционного климата.

Вопрос 20

Балл: 50,00

Треки «Производственные системы и операционная эффективность» и «Стратегический менеджмент и консалтинг»

Критерии:

1. Приведены управленческие проблемы. Абитуриент понял, что речь идет о процессных инновациях, а не об инновационном процессе в принципе. (макс. 10 баллов)
2. Приведены примеры использования 6 шагов в других компаниях (макс. 20 баллов)
3. Абитуриент поставил себя на место менеджера по развитию производственных систем и рассуждает об уроках статьи. Итогом рассуждения должен быть план конкретных мероприятий (не менее 2-3), которые бы абитуриент выполнил (макс. 20 баллов)

Примеры ответов на вопросы

1. What are the managerial problems the article examines?

Прочитанная статья выделяет несколько проблем менеджмента:

- Большинство исследований сфокусированы на использовании инновационных идей, знаний из внешней среды, которые касаются прежде всего инновационных продуктов и услуг, однако другая важная область, на которую следует обратить внимание в рамках исследования "открытых" инноваций - процесс. По моему мнению, данная проблема является релевантной и актуальной в современном мире практически для всех видов бизнеса и компаний, т. к. в рамках инновационного менеджмента процесс приобретает не меньшую важность для компании, чем создаваемые продукты и услуги. Наряду с квалификацией персонала, накопленным опытом и другими факторами, процесс - один из важнейших элементов инноваций.
- Существует определённый и выраженный риск утечки интеллектуальной собственности в условиях открытой политики инноваций компании. Я полностью согласен с данной проблемой современного менеджмента. Для её предотвращения и минимизации рисков утери информации компаниям необходимо развивать направление информационной безопасности, учитывая современные практики как отечественного, так и зарубежного рынков).
- Закрытость компаний касательно своих инноваций относительно внешнего мира лишает их ценных ресурсов, позволяющих улучшить производительность и продукт. Выявленная проблема действительно может быть актуальной для большинства компаний, однако на практике мы можем наблюдать и компании, развивающиеся и без выраженной открытой политики относительно инноваций (пример: Alibaba).
- Тенденция менеджеров переоценивать качество и ценность собственных инновационных процессов, что ведёт к общему мнению внутри компании о том, что их высоко ценные инновации должны оставаться внутри компании, и недопустимо позволять их утечку наружу. Я считаю данную проблему релевантной. Для того, чтобы узнать действительную ценность собственных инноваций, действительно необходимо сравнить их с окружающим миром и, в особенности, другими компаниями отрасли. Я бы рекомендовал использовать методологию бенчмарка для этой цели с выделением параметров бенчмарка, проставлением весов для каждого параметра, а также определения шкалы оценивания и получения итогового балла ценности как отдельно взятых инноваций, так и совокупности инновационных процессов /

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа продуктов в компании. По мнению автора статьи, вне зависимости от ценности инноваций внутри компании, необходимо вести открытую политику обмена информации об инновациях со внешним миром и другими компаниями. В моём понимании, данное мнение может быть актуальным как для небольших, но стремительно развивающихся компаний ("знаки вопроса" согласно матрице BCG), так и для устоявшихся и крупных компаний ("дойные коровы" согласно матрице BCG), так и для других типов организаций.

2. How six big steps of a policy of open process innovation described in the article might be applied in other companies (if so)? Please provide an example.

На мой взгляд, предложенный авторами фреймворк может быть применен и в других компаниях помимо представленной в примере Volvo Group, как среди производственных компаний, так и среди компаний добывающей отрасли, которая относительно схожа с производством. Возможность применения данного фреймворка в других отраслях, на мой взгляд, возможна, но многое будет зависеть от конкретного бизнеса. В целом, я думаю, что в более клиентоориентированных отраслях внедрение подобного фреймворка не имеет смысла, так как успех таких компаний зависит не от минимизации производственных издержек, но от ценностного предложения, которое отличается от конкурентов и является жизнеспособным во внешней среде.

Кроме того, большую популярность в бизнесе среде и академической среде приобрела тема создания и обмена знаниями в форме экосистем. Что касается, академических исследований, инновационные экосистемы обширно изучаются скандинавскими авторами (преимущественно, из Швеции и Финляндии), хотя похожие исследования нередко встречаются и у азиатских авторов (например, из Китая), публикующихся в международных квалифицированных научных журналах с рейтингом American Journal Guide 3 звезды и больше, а также входящие в первые квартили. Относительно бизнес среды, часто компании создают открытые платформы, бизнес-инкубаторы, акселераторы, кейс-чемпионаты, платформы, "бизнес-завтраки", хакатоны и прочее для поиска новых идей и знаний, решения реальных производственных проблем, фактически привлекая знания как изнутри, то есть от действующих сотрудников и подразделений, обладающих производственными мощностями, так и извне, привлекая новые навыки, опыт и подходы к организации производственных и бизнес процессов для увеличения эффективности производства и повышения рентабельности компании. Так, подобные мероприятия проводят такие компании как Северсталь, Норникель, Русагро, Schneider Electric и многие другие. Не в последнюю очередь стоит отметить, что компании стремящиеся к организации открытых инноваций процессов заключают партнерские соглашения с ведущими университетами и бизнес-школами, например, ВШЭ, МИФИ, Сколково и другие. Таким образом, компании привлекают исследовательские возможности и ресурсы университетов для расширения области знаний и развития инноваций процессов и продуктов.

Для примера я приведу создание системы открытых инноваций процессов Северстали. Северсталь в целом создала открытую систему инноваций, как для внутренних подразделений и сотрудников, так и для внешних игроков, небольших компаний, стартапов и изобретателей, занимающихся совершенствованием производства металлов и металлоконструкций.

1) Частью инновационной стратегии компании стало создание открытой инновационной платформы, объединяющей различные предложения и инструменты для развития инноваций. Так, компания регулярно проводит конференции среди специалистов, для обмена знаниями, стимулирует действующих сотрудников совершенствовать процессы и превносить в них инновации через внутренние акселераторы, где любой действующий сотрудник может предложить свои инновации процессов и продуктов и получить за это денежный или мотивационный бонус.

2) Очевидно, компания Северсталь стремится к отраслевому лидерству. Однако исходя из размеров компании (крупнейшая металлургическая компания в России и одна из ведущих в мире), а также её вертикально-интегрированной структуры, нельзя поручиться за идеальную организацию производственных и бизнес процессов компании. Компания это осознает и работает над внедрением инноваций процессов, распространяя наиболее успешные практики, выработанные внутри компании, а также её компаний партнеров, с которыми

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа

Северсталь вместе ведет разработки НИОКР. Инструментами для этого являются как конференции, так и различные способы повышения квалификации сотрудников и обмена опытом, совместные патенты компании и зарубежные партнерства.

3) Компания активно развивает внутрикорпоративные связи через системы открытого доступа к данным. Северсталь активно продолжает процесс цифровизации управления и организации производственных процессов для повышения эффективности производства, снижения травматизма и улучшения использования человеческих ресурсов, создания быстрых, простых и надежных способов коммуникаций с B2B клиентами через внутренние системы закупок, CRM и т.д. Кроме того, для такой корпорации как Северсталь важно иметь эффективный контроль запасов, поэтому постоянно производится усовершенствование ERP систем, которые при этом открыты для корпоративных пользователей для распространения эффективных коммуникаций, снижения рисков при взаимодействии с контрагентами и обмена позитивным опытом на основе открытости.

4) Следуя тезису, что специалист всегда может узнать что-то новое, компания проводит внутренний акселератор, мотивирующий сотрудников создавать инновации, а также множество корпоративных образовательных проектов для повышения квалификации сотрудников и увеличения их производственных возможностей. Это, в свою очередь, влияет и на возможность внедрения более совершенных процессов и техники благодаря растущему профессионализму и усвоения знаний сотрудниками.

5) Что касается, открытости внешним связям для развития инноваций процессов, Северсталь активно сотрудничает с зарубежными партнерами для совместного развития НИОКР, реализует партнерства с ведущими техническими вузами вроде Новосибирского Государственного Университета и имеет технопарк, для отработки совместных разработок и поиска новых технологий в процессах и продуктах на его базе.

6) Наконец, прибегая к менее консервативным методам получения новых знаний и внедрения открытых инноваций в процессы, компания нередко организует студенческие кейс-чемпионаты для программистов, совершенствуя возможности информационных систем компании, и для студентов технических вузов, включающие задачи широкого спектра. Северсталь проводит данные кейс-чемпионаты как сама, так и при информационном партнерстве образовательных проектов в Интернете (например, Changellenge) и университетами (Санкт-Петербургский Политехнический Университет имени Петра Великого), подтверждая тезис авторов, что чем больше инновационных идей, тем более вероятно компания сможет найти подходящую идею для инновации процессов и повышения эффективности компании.

Таким образом, Северсталь на практике воплощает переход к системе открытых инноваций процессов и продуктов, при этом будучи успешной как на российском, так и на международном рынке металлургии, год за годом увеличивая свою эффективность и операционные показатели, при этом успешно реализуя долгосрочную стратегию по развитию и сохранению отраслевого лидерства.

3. Imagine yourself being a manager responsible for Production System development in a company. What lessons would you learn after reading this article?

Я вынесла несколько уроков из данной статьи, которые могли бы мне помочь в оптимизации производственных систем в компании, они все связаны с моделью открытых инноваций:

а) Конкурентные преимущества не вечны. При повсеместном развитии технологий и постоянном их совершенствовании нельзя ориентироваться только на внутренние инновации. При закрытости компании, ее убежденности в превосходстве собственных бизнес-процессов не происходит сравнения с конкурентами. Так, если бы в моей ответственности было совершенствование производственных систем, я бы использовала бы инструменты стратегического анализа (PESTEL, SWOT, 5 сил Портера, матрицу рисков, Value Chain, КФУ, 7SMcKinsey) для оценки потенциальных способов улучшения процессов. В потенциальных местах развития бизнеса я бы использовала бенчмаркинг: смотрела, чему компанию могут научить ее конкуренты, и что предоставить им взамен.

б) Необходимо наладить в компании процесс при котором внедрение внешних инноваций и ориентация на лучшие практики – привычные механизмы совершенствования. Многие

Критерии оценивания и решения заданий заключительного этапа менеджеры до сих пор не понимают важность открытой модели инновации. Так, в компании преобладают производственные системы, которые когда-то давно были внедрены, процесс в компании был налажен, определенные преимущества вынесены, но не происходит никакой ориентации на внешние лучшие практики. Я бы создала встречи, на которых обсуждались бы возможные улучшения работы с ориентацией на внешние компании, наладила бы отношения с коллегами из других компаний для обмена знаниями, создала бы совместные R&D проекты для решения проблем.

в) Нетривиальное решение проблем дает свои плоды. Даже в производственные системы можно внедрять лучшие практики компаний из других отраслей. Например, я бы создала отдел поиска инновационных решений или развития экспериментальных проектов, который бы занимался адаптацией лучших практик из смежных отраслей в производственный цикл компании.

г) Не бывает все и сразу. Переход к открытой модели инноваций требует времени: необходима смена отлаженных процессов поиска и обработки знаний в компании, изменение восприятия менеджеров, понимание ими ценности данной модели. Поэтому если бы я была ответственной за развития производственных систем в компании, я бы вводила все нововведения постепенно, тем не менее в соответствии с заранее установленным таймлайном.

Вопрос 21

Балл: 25,00

Трек «Управление в сфере науки, технологий и инноваций»

Критерии оценки	Вес в итоговой оценке
1. Уровень базовых знаний в предметной области	35%
2. Логика изложения и аргументация	35%
3. Знание ключевых научных и аналитических работ в предметной области	30%

Формула расчета итоговой оценки:

$$35% * \text{Критерий 1} + 35% * \text{Критерий 2} + 30% * \text{Критерий 3}$$

Каждый из двух вопросов оценивался в соответствии с тремя критериями. Максимальный балл за оба вопроса – 50.