

Время выполнения заданий – 150 минут
Максимальное количество баллов – 100

Задание 1. (15 баллов)

Вы - владелец компании, которая занимается перепродажей одежды люксовых брендов на рынке Москвы. Вы уже 5 лет на рынке и имеете развитые социальные сети с профессиональной фотосъемкой товаров, через которые и продаете товары. В отзывах клиентов часто отмечается, что выбор товаров довольно скудный, ассортимент ограничивается только одеждой, у вас нет магазина, где одежду можно посмотреть, а доставка осуществляется достаточно долго - 10 дней.

Вопросы:

1. Из приведенного выше текста выделите сильные и слабые стороны вашего бизнеса
2. Какие возможности и угрозы вы могли бы предположить для данного вида бизнеса в текущих реалиях?
3. Какой анализ вам необходимо провести для построения стратегии развития вашего бизнеса? Какую информацию и из каких источников вы для этого бы использовали?

Задание 2. (15 баллов)

Плата, которую определенный сантехник взимает за свои услуги, основана на методе ценообразования «себестоимость плюс». Сантехник взимает плату за все предметы, используемые в работе, и добавляет установленный процент.

Какое из следующих утверждений, если оно верно, будет лучшим основанием для критики ценообразования «себестоимость плюс» как экономически выгодного метода для клиентов услуг сантехника? (обоснуйте Ваш ответ)

- A. В экономических интересах сантехника использовать дорогие предметы, даже если их использование не оправдано обстоятельствами.
- B. Процент, добавляемый к стоимости предмета, снизился за последние несколько лет.
- C. Сантехник не взимает плату за рабочую силу, несмотря на значительные временные затраты на некоторые ремонтные работы.
- D. Некоторые прошлые клиенты критиковали качество работы сантехника.
- E. Метод ценообразования «себестоимость плюс» использовался другими сантехниками в регионе.

Задание 3. (15 баллов)

Проанализируйте прилагаемый отрывок из РБК:

«На многих производственных предприятиях существует иллюзия, что сдельная оплата труда автоматически приводит к высокой производительности, так как она мотивирует сотрудников изготавливать больше изделий в течение рабочего дня. Такой подход может быть эффективен, но лишь на коротких дистанциях. В долгосрочной перспективе это всегда приводит к снижению качества продукции, падению производительности труда из-за переработок и снижению культуры производства. Для компании это выливается в дополнительные финансовые потери.

Устойчивый рост любого предприятия возможен только тогда, когда система оплаты труда сотрудников совпадает с целями компании. Особенно это актуально сегодня, когда рыночные и макроэкономические условия постоянно меняются, а рынок труда испытывает кадровый голод и, как следствие, стремительный рост зарплат.

Эффективным решением является внедрение KPI, основанных на методах бережливого производства. Благодаря такому подходу к оплате труда сотрудники будут заинтересованы не только в том, чтобы произвести как можно больше единиц продукции, но и в том, чтобы выполнять работу качественно, проявлять инициативу и совершенствовать процессы на предприятии.»

Вопросы:

1. Какова основная разница между бережливым производством и традиционными методами совершенствования?
2. Можно ли сказать, как долго будет происходить процесс внедрения бережливого производства на предприятии?
3. В чем разница между бережливым производством и бережливым управлением?
4. Назовите не менее двух используемых методик для внедрения концепции бережливого производства.

Задание 4. (15 баллов)

Ознакомьтесь с таблицей ниже и ответьте на вопросы.

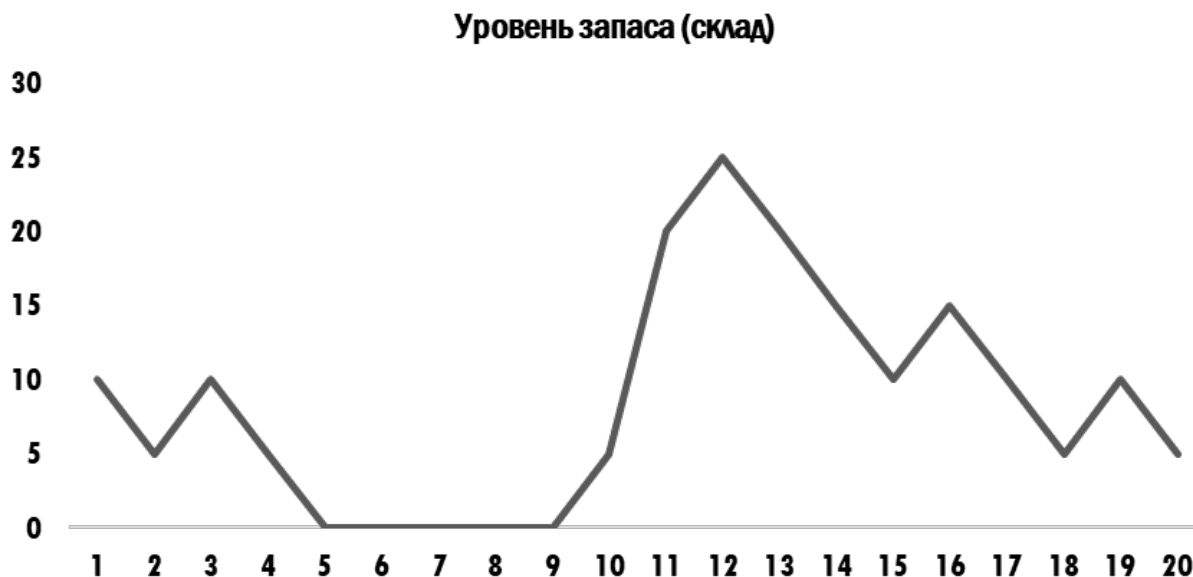
Год	Отдел	Текучесть, %	Средний стаж, лет	Количество сотрудников	Затраты на замену сотрудника, тыс. руб.	Количество ушедших сотрудников
2021	Продажи	15%	3,2	120	100	18
2021	ИТ	8%	4,5	80	150	6
2022	Продажи	18%	3,0	110	110	20
2022	ИТ	10%	4,3	85	160	9
2023	Продажи	20%	2,8	100	120	22
2023	ИТ	12%	4,1	90	170	11

Вопросы:

1. Что вы можете сказать об эффективности работы отделов на основании данных таблицы?
2. Проанализируйте утверждение "Лидерство, ориентированное на достижение конкретных результатов, более эффективно для реализации целей организации, чем лидерство, ориентированное на построение отношений с сотрудниками.", выявив его сильные и слабые стороны. Какие плюсы и минусы могут быть связаны с акцентом на результат?
3. Приведите примеры, в каких ситуациях лидерство, ориентированное на сотрудников, может оказаться более успешным?

Задание 5. (15 баллов)

На графике ниже представлены данные об уровне запаса склада, который снабжается с завода, производящего апельсиновый сок. Срок доставки от завода до склада составляет 1 период. Спрос клиентов на сок, который отгружается со склада варьируется в диапазоне +/-10%. За рассматриваемые 20 периодов у завода произошел сбой и производство было временно остановлено. Произведенная продукция не хранится на заводе и отгружается на склад в тот же период, когда была произведена.



Верны ли следующие утверждения (ответ по каждому вопросу обоснуйте 2-3 предложениями):

1. Самый поздний период, когда произошел сбой, это период №2
2. Мощность производства не более, чем в два раза, превышает среднюю потребность склада в продукции
3. Производство вновь заработало на полную мощность в период №12
4. Сбой производства произошел внезапно для склада

Задание 6. (25 баллов)

Ознакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы.

Агентство стратегических инициатив (АСИ) представило первые оценки численности и потенциала сектора МСП+¹, которые могут стать драйвером импортозамещения. Данные подтверждают инвестиционную и инновационную активность таких компаний, а также высокие показатели производительности труда, но сектор охватывает менее 7 тыс. компаний, на которые приходится 11% всего оборота и бизнеса в РФ и 4% занятых в нем. Нежелание компаний расти объясняется отсутствием мотивации и желанием сохранить льготы, ориентированные на малый бизнес.

¹ Под МСП+ понимается проектируемая правительством категория бизнеса, «выросшего» из МСП, но не ставшего крупным, то есть де-факто о средних компаниях, ставших в РФ редкостью.

По данным АСИ, в 2022 году в МСП+ насчитывалось 6,9 тыс. компаний с суммарным оборотом в 31,6 трлн руб. и численностью занятых в 2,9 млн человек (среди них могут быть компании с госучастием и представители холдингов, но исключены ГУПы). Оборот всех компаний РФ за вычетом МСП+ оценивается АСИ в 250 трлн руб., а количество занятых — в 69,1 млн человек. В отраслевом разрезе МСП+ — это в основном предприятия торговли (3,1 тыс., они обладают наименьшими льготами и не имеют стимулов сохранять статус МСП) и обрабатывающей промышленности (1,7 тыс.).

Формированию этого сектора мешает развилка, возникающая перед компаниями при преодолении границы МСП: чтобы не потерять льготы, малые компании могут дробиться, использовать оптимизационные схемы (для сохранения доходности без увеличения выручки) или пополнять собой активы крупного бизнеса. Правительство же рассчитывает, что компании «переходной» категории (с выручкой до 10 млрд руб.) из приоритетных отраслей (обработка, IT, туризм, инжиниринговые центры и технологические компании) станут драйвером импортозамещения и технологического развития.

В АСИ изучили компании со средней выручкой в 1–19 млрд руб. за пять лет. Нижняя граница проходит по сектору МСП (потолок — 2 млрд руб.), верхняя «заходит» в крупный бизнес, который минимально нуждается в поддержке. Рамка позволила изучить этапы жизненного цикла МСП+ и выявить проблемные точки. Так, на первом этапе (до 3 млрд руб.) предприятия расширяют бизнес, а рентабельность растет по инерции благодаря уже полученным льготам.

Проблемы проявляются на втором этапе (3–7 млрд руб.) — на этот сегмент приходится наибольший среди МСП+ объем налоговой нагрузки в пересчете на одного сотрудника, а рентабельность сокращается на 30%.

На траекторию роста рентабельности компании возвращаются на третьем этапе (от 7 до 12 млрд руб.): они резко увеличивают траты на НИОКР, внедрение инноваций позволяет адаптироваться к новым условиям, а производительность труда достигает максимума. Инвестиции эти, впрочем, нацелены в основном на повышение эффективности — капвложения отодвигаются на более поздние сроки. В итоге на четвертом этапе (12–17 млрд руб.) компании теряют в рентабельности из-за невозможности наращивать выпуск. В отсутствие капитала для поддержания роста небольшая доля компаний выходит на долговой рынок. Пятый этап определяется переходом МСП+ в сегмент крупного бизнеса (от 16–17 млрд руб.) — и повышением эффективности и рентабельности активов при замедлении темпов роста производительности и высокой налоговой нагрузке. Доля обрабатывающих производств в этом сегменте достигает 30%.

Вопросы:

1. Какие меры могут быть приняты для стимулирования роста МСП+?
2. Оцените потребность в импортозамещении в стране на текущий момент?
3. Оцените темпы импортозамещения в стране и подкрепите свою позицию аргументами.
4. Почему при переходе МСП+ в сегмент крупного бизнеса при повышении эффективности и рентабельности активов замедляются темпы роста производительности?

5. На ваш взгляд, какова вероятность того, что небольшой технологический стартап перерастет в крупный бизнес? Что выгоднее для стартапа – выгодно продать свое технологическое решение крупному бизнесу или развивать свою компанию?