

**Олимпиада студентов и выпускников «Высшая лига» – 2021 г.
Критерии оценивания олимпиадных заданий заключительного этапа
по направлению «190. Менеджмент»**

Инвариантная часть

Вопрос на русском языке			
1	Аргументированность ответа	5	20
2	Структурированность ответа	5	
3	Описание факторов открытия собственного производства Магнита	5	
4	Авторская позиция по поведению других игроков	5	
Вопрос на английском языке			
1	Указаны конкретные AR/ VR технологии	5	30
2	Возможности применения AR / VR для улучшения клиентского опыта	5	
3	Наличие примеров из разных индустрий	5	
4	Структурированность ответа	5	
5	Отсутствие ошибок в словах	5	
6	Уровень владения языком (лексика и стиль)	5	

Трек «Логистика»

Критерий	Детализация	max балл	Итого
Каков главный вопрос исследования в статье?	Определен основной вопрос исследования	3	15
	Выделены предпосылки на которых строится исследование	3	
	Показана значимость исследования/связь с предыдущими исследованиями	4	
	Представлена «авторская» формулировка содержания исследования / ответ не ограничивается переводом статьи	5	
Ограничения метода social listening	Перечислены методологические ограничения (например, могут ли быть мемы ответом бренду)	4	15
	Технические ограничения (перевод в текст, кодировка, унификация форматов)	4	
	Как ограничения влияют на выводы	4	
	Примеры	3	
Возможные комбинации с другими методами	Комбинация с цифровыми (новыми) методами сбора данных (другими алгоритмы, методы машинного обучения, боты)	5	20
	Комбинация с классическими маркетинговыми методами сбора данных (количественные и качественные методы)	5	
	Комбинация с методами обработки данных	5	
	Приведены аргументы / примеры (на основе логики, либо ссылки на другие исследования)	5	
Возможности применения на практике	Указано возможное применение результатов с опорой на текст статьи результатов статьи на практике	5	20
	Представлено авторское видение возможности использования	5	

результатов (применимость)	Предложено и обосновано применение на практике результатов в других индустриях/сферах	5	
	Детализация, примеры	5	
Отсутствие фактических ошибок в трактовке содержания статьи	Отсутствие ошибок, корректность трактовки содержания статьи	5	10
	Корректность использования маркетинговых терминов	5	
Логичность и обоснованность ответа	Структурированность ответа	5	10
	Аргументированность ответа	5	
Опора на научные источники (демонстрация научного кругозора)	Упоминание авторов/исследований по тематике маркетинга в целом, без привязки к специфике статьи или из статьи	не более 4	10
	Упоминание авторов/исследований по тематике статьи	10	
ИТОГО		100	

Вопросы-тесты для олимпиады по Логистике (вариант 1)

1. Что связывает функциональные области логистики в единую логистическую систему?

- а) цикл выполнения заказа клиента;
- б) информационная система ERP-класса;
- в) информационная система APS-класса;
- г) сбалансированная система KPI;
- д) система логистического контроллинга.

2. На тактическом уровне решаются следующие основные задачи логистики складирования

- а) определение вида склада;
- б) выбор формы собственности склада;
- в) разработка технологического процесса складской грузопереработки;
- г) определение критериев эффективности работы склада;
- д) выбор системы складирования.

3. В чем заключается глобальный конфликт в цепи поставок?

- а) это конфликт между потребителями и поставщиками в цепи поставок;
- б) это конфликт между фокусной компанией цепи поставок и 4PL-провайдером;
- в) это конфликт между контрагентами цепи поставок и конечными потребителями;
- г) это конфликт между фокусной компанией и логистическими посредниками;
- д) это конфликт между контрагентами цепи поставок и фокусной компанией.

4. Повышенные требования к логистическому сервису становится приоритетной задачей логистики при реализации следующих маркетинговых стратегий:

- а) стратегии эксклюзивного распределения;
- б) стратегии охвата потребителей;
- в) стратегии цен относительно качества товара;
- г) стратегии ценовой дискриминации;
- д) стратегии высоких цен.

5. В чем состоят преимущества использования в цепи поставок интер/мультимодальных перевозок?

- a) перевозка осуществляется одним видом транспортного средства и по одному документу;
- b) уменьшение логистических издержек;**
- c) отсутствие необходимости заключить договора отдельно с каждым участником грузоперевозки для грузоотправителя;**
- d) обеспечение возможности отслеживания продвижения груза для грузовладельца;
- e) сокращение простоев груза и возможность организации и доставки по принципу «точно-в-срок».

6. Прямые потери от дефицита запасов, включают:

- a) убытки от потери лояльности клиентов;
- b) штрафы и пени, связанные с некачественным исполнением обязательств компании;**
- c) пущенную выручку (продажи);**
- d) убытки от потери сегмента рынка;
- e) потери от иммобилизации финансовых ресурсов в запасах.

7. На каком уровне иерархии управления в компании должен находиться директор по УЦП?

- a) сразу за исполнительным (генеральным) директором;**
- b) на уровне основных функциональных директоров (закупки, продажи, производство, логистика, IT);
- c) в подчинении у коммерческого директора;
- d) на уровне директоров по логистике и закупкам;
- e) должен подчиняться непосредственно Совету директоров.

8. В какой последовательности нужно распределить блоки системы складирования при дооснащении склада:

- 1) – складская грузовая единица
- 2) – здание
- 3) – подъёмно-транспортное оборудование
- 4) – вид складирования
- 5) – обработка информации
- 6) – система комиссионирования
- 7) – управление грузопереработкой

Ответ:

- 2, 1, 5, 4, 3, 6, 7;
- 1, 7, 6, 5, 4, 3, 2;
- 2, 1, 7, 5, 3, 4, 6;
- 2, 1, 6, 4, 3, 5, 7;**
- 1, 2, 4, 3, 6, 7, 5.

9. План продаж и операций:

- a) это детальный план использования мощностей, графиков поставок и производства на уровне текущих операций;
- b) является планом тактического уровня, связывающим стратегию компании с текущей операционной деятельностью;**
- c) это один из модулей КИС класса MRP II / ERP;**
- d) относится к планам стратегического уровня и разрабатывается одновременно с бизнес-планом компании;

e) нет правильного ответа.

10. Выберите конкурентоспособные варианты системы складирования в зоне хранения при штучном отборе товара в зоне комплектации для склада высотой 18 м

- a) **полочный стеллаж – узкопроходный электроштабелёр;**
- b) полочный стеллаж – фронтальный электроштабелёр;
- c) передвижной стеллаж – электропогрузчик;
- d) гравитационный стеллаж – фронтальный электроштабелёр;
- e) вертикальный карусельный стеллаж – электропогрузчик.

11. Для решения каких задач целесообразно использование SCOR модели?

- a) **процессный бенчмаркинг;**
- b) принятие решения «Делать или покупать»;
- c) реконфигурация логистической сети;
- d) **проектирование системы логистического контроллинга;**
- e) совершенствование организационной структуры управления.

12. Максимальное использование складских мощностей непосредственно не влияет на:

- a) величину стоимости запасов;
- b) величину текущих активов;
- c) величину валового поступления от продаж;
- d) величину общих затрат;
- e) **величину постоянных затрат.**

13. Ключевая деятельность логистики распределения в производственных компаниях заключается в:

- a) **складировании и грузопереработке;**
- b) изменении производственного ассортимента в торговый;
- c) размещении заказов клиентам;
- d) размещении заказов логистическим провайдерам;
- e) **управлении местами размещения товаров.**

14. В оптовой компании при выборе региона сбыта в данный процесс вовлечены:

- a) отдел финансов, стремящийся получить источник роста финансового благосостояния компании при рациональном использовании ее бюджетных ресурсов;
- b) **отдел логистики, задействованный в обеспечении клиентов рынка необходимыми товарными ценностями;**
- c) **отдел закупок (в структуре логистики или как самостоятельное подразделение), оценивающий рынок на предмет нового источника товаров от местных поставщиков;**
- d) отдела маркетинга, заинтересованный в максимальном покрытии продукцией новых рынков;
- e) **отдел продаж, рассматривающий новый регион сбыта в качестве нового средства увеличения продаж**

15. Каков состав контрагентов базовой структуры цепи поставок?

- a) Поставщик – компания-производитель продукции – посредник – дилер – розничная сеть;
- b) Поставщик – экспедитор - компания-производитель продукции – дилер – покупатель;
- c) Поставщик - компания-производитель продукции – 3PL-провайдер – розничная сеть;
- d) 4PL-провайдер – поставщик – производитель – дистрибьютор - розница;

- е) **Поставщик – компания-производитель продукции – дистрибьютор - розница – конечный покупатель.**

Открытые вопросы:

1. Возможности и преграды реализации принципов прозрачности (transparency) и прослеживаемости (traceability) цепей поставок в различных сферах экономики.

Ответ:

Возможности: уникальная идентификация продукта, сбор, запись и анализ данных, управление связями, обмен данными, мониторинг параметров потоков в цепи поставок. Преграды: разные системы кодирования информации, разнородность ИТ-систем (КИС), отсутствие EDI, отсутствие единого информационного пространства контрагентов цепи поставок.

2. Каковы основные причины образования эффекта «хлыста» в цепи поставок?

Ответ:

- ошибки в прогнозировании спроса,
- создание предприятиями дополнительных страховых запасов и произвольное увеличение размеров партий поставок,
- колебания цен, запаздывания в получении необходимой информации о потребностях,
- отклонения от плановых сроков и объемов производства и поставок.

3. Какие подразделения обычно входят в структуру департамента управления цепями поставок?

Ответ:

Отделы: интегрированного планирования, управления запасами, операционной логистики, управления закупками, клиентского сервиса, интегрированной ИТ-поддержки, аналитический отдел.

4. Что составляет основу единого информационного пространства при реализации концепции управления цепями поставок?

Ответ:

ERP, APS, EDI

5. Какие виды логистической интеграции характерны для этапа «координирующей логистики»?

Ответ:

- ✓ ИНТЕГРАЦИЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ ЛОГИСТИКИ;
- ✓ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИНТЕГРАЦИЯ (МАТРИЧНЫЕ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ);
- ✓ ОПЕРАЦИОННАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (АУТСОРСИНГ 3PL-провайдеры);
- ✓ ИНТЕГРИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ЛОГИСТИКИ (КИС ERP-класса);
- ✓ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО КРИТЕРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ – TCO

Вопросы-тесты для олимпиады по Логистике и УЦП (вариант 2)

1. Косвенные потери от дефицита запасов, включают:

- а) убытки от потери лояльности клиентов;**
- б) штрафы и пени, связанные с некачественным исполнением обязательств компании;**
- в) упущенную выручку (продажи);**
- д) убытки от потери сегмента рынка;**
- е) потери от иммобилизации финансовых ресурсов в запасах.**

2. Перечислите основные драйверы УЦП?

- a) межфункциональная координация, минимизация операционных затрат, технология S&OP, повышение производительности логистической инфраструктуры;
- b) операционная эффективность, снижение общих логистических затрат, увеличение оборачиваемости запасов, уменьшение рисков в цепи поставок;
- c) межорганизационная координация, увеличение инвестиций в производственно-логистическую инфраструктуру, слияния и поглощения (M&A), минимизация транзакционных затрат;
- d) оптимизация ключевых бизнес-процессов, создание единого информационного пространства, межорганизационная координация, интегрированная система планирования и контроллинга;**
- e) информационная интеграция, оптимизация операционной логистической деятельности, увеличение валовой прибыли, достижение баланса «затраты/сервис».

3. Расставьте правильно последовательность от менее к более общему понятию.

- a) видимость – прозрачность - трейсинг;
- b) трекинг – видимость - прослеживаемость;
- c) прослеживаемость – видимость - прозрачность;**
- d) видимость – прослеживаемость - прозрачность;
- e) прозрачность – прослеживаемость - видимость.

4. В какой последовательности нужно распределить блоки системы складирования при строительстве нового склада:

- 1) – складская грузовая единица
- 2) – здание
- 3) – подъёмно-транспортное оборудование
- 4) – вид складирования
- 5) – обработка информации
- 6) – система комиссионирования
- 7) – управление грузопереработкой

Ответ:

- a) 2, 1, 5, 4, 3, 6, 7
- б) 1, 7, 6, 5, 4, 3, 2
- в) 2, 1, 7, 5, 3, 4, 6
- г) 1, 6, 4, 3, 5, 7, 2**
- д) 1, 2, 4, 3, 6, 7, 5

5. Какие блоки входят в фреймворк цифровой трансформации цепи поставок?

- a) продукт, поставщик, производитель, дистрибьютор;
- b) поставщик, производитель, клиент, цепь поставок;
- c) продукт, клиент, поставщик, потребитель;
- d) процесс, поставщик, посредник, цепь поставок;
- e) клиент, продукт, процесс, цепь поставок.**

6. Выберите из списка затраты, которые имеют косвенную связь с объемом закупок (при условии выполнения логистических операций посредническими компаниями):

- a) затраты на закупку и ТЗР;
- b) административно-управленческие затраты, связанные с отделом снабжения;**
- c) затраты на хранение и складскую переработку запасов;
- d) потери от дефицита запаса;**
- e) потери от иммобилизации оборотного капитала в запасах.**

7. Выберите правильный вариант состава единого информационного пространства цепей (ЕИП) цепи поставок.

- a) APS, MRP, SCM, QR, VMI, EDI;
- b) ERP, MRP II, QR, SCMO, CPFR, AR ;
- c) QR, ROP, BPM, ERP, CRM, EDI;
- d) VMI, ECR, ERP, QR, SRM, CRM;
- e) **ERP, APS, EDI, SCEM, CRM, SRM.**

8. Выберите конкурентоспособные варианты системы складирования в зоне хранения при штучном отборе товара в зоне комплектации для склада высотой 14 м

- a) полочный стеллаж – узкопроходный электроштабелёр;
- b) **полочный стеллаж – фронтальный электроштабелёр;**
- c) передвижной стеллаж – электропогрузчик;
- d) **гравитационный стеллаж – фронтальный электроштабелёр;**
- e) вертикальный карусельный стеллаж – электропогрузчик.

9. Основным требованием к сети распределения производственной компании, нацеленной на обеспечение гибкости сети распределения является:

- a) оперативность изменения уровня запасов в местах их концентрации;
- b) **наличие резерва транспортных средств;**
- c) обеспечение уровня запасов для бездефицитности реализации товаров;
- d) **резервирование емкости склада для колебаний спроса в течение года;**
- e) оптимизация вложений в развитие сети распределения.

10. Укажите факторы, определяющие структуру складской сети

- a) **товарная специализация компании;**
- b) **количество клиентов;**
- c) **величина партий отправки;**
- d) уровень товарных запасов на центральном складе сети;
- e) имеющееся складское подъёмно-транспортное оборудование.

11. При каких условиях снижение среднегодового уровня запасов может привести к снижению доходности активов в модели стратегической прибыли?

- a) Когда переменные затраты, связанные с запасами, растут медленнее, чем постоянные;
- b) Когда оборачиваемость активов растет медленнее, чем снижается маржа;
- c) **Когда темп снижения выручки из-за снижения доступности запасов выше темпа увеличения оборачиваемости активов;**
- d) Когда рентабельность продаж и оборачиваемость активов, связанных с запасами, находятся в обратно пропорциональной зависимости;
- e) Это невозможно ни при каких условиях.

12. Точность прогноза спроса, реализуемого маркетингом, в логистике распределения непосредственно влияет на:

- a) структуру операционных затрат;
- b) **уровень товарных запасов в сети распределения;**
- c) выбор участников продвижения товаров на рынке сбыта;
- d) **систему товароснабжения сети распределения;**
- e) возможности логистической инфраструктуры обрабатывать планируемый ассортимент.

13. Каковы основные задачи контроллинга в логистической системе?

- a) Осуществить планирование и контроль логистических издержек по всей цепи поставок.
- b) Рассчитать показатели эффективности логистики для внутренних подразделений компании и логистических посредников.
- c) Сформировать отчет о логистических показателях и передать его в систему корпоративного управленческого учета.
- d) Сравнить фактические результаты выполнения логистических функций с плановыми и выработать управляющие воздействия.**
- e) Осуществить контроль, учет и анализ показателей логистической производительности в корпоративной информационной системе.

14. При распределении с распределительного склада федеральной розничной компании на региональный распределительно-подсортировочный склад компании товар перемещается с использованием:

- a) унифицированной технологии;
- b) пакетной технологии;**
- c) тары-оборудования;
- d) коробочной технологии;
- e) контейнерной технологии.**

15. Как обычно формулируется основная задача оптимизации ресурсов в логистической системе компании?

- a) Минимизация общих логистических издержек при установленных стандартах показателей логистического сервиса.**
- b) Минимизация логистических издержек фирмы при одновременной максимизации объема продаж.
- c) Максимизация прибыли и рентабельности фирмы за счет выполнения логистических функций.
- d) Максимизация возврата на вложенный в логистическую инфраструктуру капитал при ограничении общего бюджета на логистику.
- e) Максимизация операционной прибыли от логистической деятельности.

Открытые вопросы:

1. Какие ключевые показатели используются при выборе стратегии складирования запасов?

Ответ:

Затраты на обслуживание одного пакета.
Уровень качества обслуживания клиентов.

2. Каким критерием определяется достижение баланса «затраты/сервис» в логистике?

Ответ:

Максимум маржинальной прибыли.

3. Перечислите основные инструменты/технологии интегрированного планирования в цепях поставок.

Ответ:

VMI, S&OP, CPFR

4. Почему показатель «Общие логистические затраты» до сих пор фактически не применяется для оценки эффективности логистических решений в бизнесе?

Ответ: Трудно определить две группы расходов, входящие в общие затраты: потери продаж, связанные с логистическими рисками (особенно с «мягкими» рисками) и потери от иммобилизации средств в запасах, из-за того, что контроль за ними, как правило, возлагается на финансовую дирекцию.

5. В чем проявляется комплексное влияние логистики на эффективность бизнеса компании?

Ответ: 1) В том, что четыре рычага логистики: сервис, затраты, производительность и запасы влияют на все драйверы доходности в модели стратегической прибыли: выручку, прибыль, использование активов/оборачиваемость.

Трек «Маркетинг»

Критерии с описанием	Кол-во баллов
Понимание главного вопроса исследования <i>Определен основной вопрос исследования, выделены предпосылки, на которых строится исследование, показана связь с предыдущими исследованиями, представлена «авторская» формулировка (не ограничивающаяся переводом статьи).</i>	От 0 до 7 баллов
Ограничения метода social listening <i>Перечислены методологические и технические ограничения метода, показана связь выявленных ограничений с основными выводами, приведены примеры.</i>	От 0 до 8 баллов
Возможные комбинации с другими методами. <i>Описаны комбинации с цифровыми (новыми) и классическими методами сбора и обработки данных, приведены аргументы и примеры на основе логики или со ссылками на другие исследования.</i>	От 0 до 10 баллов
Возможности применения на практике результатов исследования <i>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.</i>	От 0 до 10 баллов
Отсутствие фактических ошибок в трактовке содержания статьи <i>Ответ не содержит ошибок, связанных с неправильным пониманием содержания статьи. Маркетинговые термины использованы корректно и уместно.</i>	От 0 до 5 баллов
Логичность и обоснованность ответа <i>Ответ структурирован в соответствии с предложенным перечнем вопросов или в соответствии с иной понятной и уместной логикой</i>	От 0 до 5 баллов

<i>изложения. Все ключевые утверждения автора аргументированы логически, либо путем ссылок на релевантные исследования.</i>	
<i>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.</i>	От 0 до 5 баллов
ИТОГО	До 50 баллов

Трек «Менеджмент в гостеприимстве и в туризме»

45-50 баллов	Автор полностью и аргументированно ответил на все вопросы для размышления, сформулированные в задании. Автор продемонстрировал четкое понимание того, какова структура научной статьи, какие в ней разделы, какова логика изложения материала, в частности, раздела «Литературный обзор». Кроме того, автором предложена альтернативная методология достижения цели, отражённой в проведённом авторами оригинальной статьи исследовании. Автор предложил корректные методологию, методы сбора и анализа данных своего исследования
35-44 баллов	Автор ответил на все вопросы для размышления, сформулированные в задании. Продемонстрировано понимание логики построения научной статьи. Предложения по структуре и наполнению раздела «Литературный обзор» достаточно удачны, как и предлагаемые ограничения. Автором небезуспешно предложена альтернативная методология достижения цели, отражённой в проведённом авторами оригинальной статьи исследовании. Работа в целом гармонична и логична. При этом соображения автора, в отдельных случаях, обоснованы в недостаточной степени
25-34 баллов	Ответы на все вопросы для размышления, обозначенные в задании, нашли в той или иной степени отражение в работе. Работа позволяет сделать вывод о понимании автором основных положений статьи, её структуры. Автором представлены некоторые предложения по альтернативному исследованию. Однако эти предложения недостаточно аргументированы/фрагментарны/не базируются на проведённом авторами статьи исследовании. Работа имеет некоторые фрагменты описательного характера
15-24 баллов	Автор в целом, но не совсем точно, продемонстрировал понимание проблемного поля статьи. В работе предпринята небезуспешная попытка раскрытия всех или почти всех сформулированных вопросов для размышления, однако, аргументация в большинстве случаев является неверной или отсутствует. Значительная часть работы посвящена пересказу статьи
5-14 баллов	В работе нашли отражение несколько из поставленных в статье вопросов для размышления или вопросы отражены все, но весьма поверхностно и фрагментарно. Работа носит описательный, а не аналитический характер. Аргументация слабая, ошибочная или отсутствует

0-4 баллов	Ответы на вопросы отсутствуют/ответы на некоторые вопросы отражены, но текст работы позволяет сделать вывод о том, что автор неправильно понял основные положения статьи/ответы практически не связаны с поставленными вопросами для размышления
-----------------------	--

Трек «Производственные системы и операционная эффективность»

	Критерии с описанием	Кол-во баллов
1	Понимание главного вопроса исследования <i>Определен основной вопрос исследования, выделены предпосылки, на которых строится исследование, представлена «авторская» формулировка (не ограничивающаяся переводом статьи).</i>	От 0 до 10 баллов
2	Возможности применения выводов автора статьи в других отраслях <i>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.</i>	От 0 до 15 баллов
3	Отсутствие фактических ошибок в трактовке содержания статьи <i>Ответ не содержит ошибок, связанных с неправильным пониманием содержания статьи. Термины использованы корректно и уместно.</i>	От 0 до 5 баллов
4	Логичность и обоснованность ответа <i>Ответ структурирован в соответствии с предложенным перечнем вопросов или в соответствии с иной понятной и уместной логикой изложения. Все ключевые утверждения автора аргументированы логически, либо путем ссылок на релевантные исследования.</i>	От 0 до 10 баллов
5	Демонстрация кругозора в предметной области <i>Проявлен высокий уровень экспертизы в области операционной эффективности и знания практических аспектов бизнеса. Уместное упоминание других источников – как по общим, так и по специальным вопросам операционной эффективности, имеющим непосредственное отношение к тематике статьи.</i>	От 0 до 10 баллов
	ИТОГО	До 50 баллов

Трек «Стратегический менеджмент и консалтинг»

Критерии и схема оценки ответов на задания по кейсу
«Просто модная и доступная обувь –
это не просто!»

А. Целевые сегменты рынка и ключевые факторы успеха тогда и теперь (max. 15 баллов)

A1 (7 баллов)

- **Какие целевые сегменты Алеко Илиопуло выбрал для ведения своего собственного бизнеса?**
- **Перечислите ключевые факторы успеха (на основании материалов кейса) в выбранных целевых сегментах обувной отрасли**

Целевые сегменты и КФУ у Алеко:

1. Дана характеристика ценового диапазона, дан демографический профиль, даны характеристики образа жизни и привычек – 2 балла
2. Даны важные не только актуальные, но и перспективные требования и приоритеты потребителей по продукту (обувь) и сервисам – 2 балла
3. В качестве КФУ даны не только приоритетные требования потребителей, но и важные способы построения цепочек создания ценности и конкуренции, являющиеся общепринятыми для компаний этого сегмента – 3 балла

A2 (8 баллов)

- **Какие изменения произошли в обувной отрасли в 2020 году в связи с пандемией COVID-19? (3 балла)**
- **Какие сегменты отрасли наиболее привлекательны теперь? (2 балла)**
- **Дайте Ваши рекомендации с обоснованием: на каких новых ключевых факторах следует сфокусироваться Алеко Илиопуло в 2021 году? (3 балла)**

Высшая оценка (3 балла) ставятся участникам, системно описывающим отраслевые изменения, например, применением структуры бизнес-модели (КТО-ЧТО-КАК):

- изменения поведения и интересов потребителей (КТО) – 1 балл;
- изменения в продуктах и сервисах, каналах продаж – то есть в ценностных предложениях (ЧТО) – 1 балл;
- изменения в цепочках создания ценности и переход к сетевым моделям (КАК) – 1 балл

НАПРИМЕР:

- Люди больше используют «удаленные методы работы», границы закрыты, туризм сократился, а значит, несколько теряют интерес к обновлению гардероба.. Появились новые бренды и успешные бизнес-модели («Тамарис» и другие)
- Усиливается спрос на удобную функциональную домашнюю обувь, обувь для занятий фитнесом, в целом уменьшается спрос на дорогую выходную и нарядную обувь
- В связи с пандемией резко возросла роль и доля онлайн каналов продаж, резко возросли продажи в Wildberries, Ozon, LaModa, покупатели активнее стали покупать в Интернете и обувь, которую раньше предпочитали посмотреть и померить в обычном магазине, посещаемость которых резко упала, а необходимость уменьшилась
- Появились новые бизнес-модели продажи часто обновляемых коллекций обуви. Все большее развитие получила модель маркетплейса с совмещением продаж одежды, обуви, аксессуаров, а также косметики, подарков и даже продуктов

- Компании омниканально собирают клиентский опыт для комплексного обслуживания и продаж, особую роль играют социальные сети и мессенджеры

Описание перспективных сегментов дано с обоснованием, приведено более одного сегмента потребителей – 2 балла

Рекомендации даны в виде цитирования описания идей развития, взятых из кейса, но с предварительным обоснованием, например, подтверждением растущего спроса и активным использованием данного КФУ успешными конкурентами – 3 балла

В. Бизнес-модель и конкурентное позиционирование (max. 15 баллов)

В1 (7 баллов) Опишите бизнес-модель компании, используя известные способы визуализации, например canvas Остервальдера-Пинье

Оценивается *полнота* и *корректность* описания бизнес-модели. При этом должны быть полно описаны потребители и их требования, ценностные предложения для потребителей и ключевые блоки деятельности. Если выделяются разные сегменты, ТО для каждого из них, выделенных цветом должны быть описаны свои ценностные предложения и цепочки ценности. (3 балла)

В части описания компании важно описать основные ресурсы, виды деятельности и элементы цепочки создания ценности и внешних участников и аутсорсеров (2 балла)

В финансовой части модели описываются источники доходов и затрат (2 балла)

В2 (8 баллов)

- **Достаточно ли описания бизнес-модели для формирования конкурентной стратегии компании? (4 балла)**

- **Какие преимущества и недостатки Вы отмечаете при использовании описаний бизнеса в формате бизнес-моделей типа canvas Остервальдера-Пинье? (4 балла)**

НЕТ, не достаточно, ибо модель – это статичная схема создания ценности и получения прибыли с крайне ограниченными возможностями отображения внешней среды (есть потребители и внешние участники цепочки ценности, но нет конкурентов и других участников внешнего окружения).

Конкурентная стратегия – это построение ключевых отличий от конкурентов, ценимых целевыми потребителями. Это и есть конкурентные преимущества. При построении стратегии дается ответ на вопрос как обеспечить достижение целей бизнеса в условиях конкуренции, а не какова схема создания ценности и получения прибыли.

При построении стратегии речь идет о формировании жизнеспособной схемы создания ценности (бизнес-модели) и ее преимуществах. Единицей анализа является не бизнес-модель а пространство развития в условиях конкуренции и сотрудничества. То есть принципиальное значение имеют внешние участники и их бизнес-модели, потенциал конкуренции и сотрудничества, но сам по себе способ создания ценности и получения прибыли у отдельного участника этих взаимодействий.

Плюсом визуализации в виде таблицы (Остервальдера-Пинье) является наглядное и достаточно полное системное представление схемы создания ценности и получения прибыли.

Главные минусы связаны с тем, что 1) этой схемы не достаточно и нас интересует сравнение бизнес-моделей конкурентов, действующих в одном рыночном пространстве и

2) стратегия отражает процесс достижения целей и изменений в бизнес-модели, то есть это динамическая система, а бизнес-модель – это статичная схема.

C. SWOT-анализ (max. 20 баллов)

C1 (10 баллов) Используя модель SWOT-анализа, обоснуйте перспективные варианты развития бизнеса в 2021 году.

Низкие оценки заслуживают работы, в которых просто приведена SWOT-таблица, особенно если автор неверно исследует внутренние и внешние факторы, ибо это просто констатация фактов, но не анализ

Это 3 балла и 5 баллов, если проведено рассуждение с обоснованием выбора опций развития

Более высокие баллы заслуживает обоснование сильных и слабых сторон на основе сравнения с конкурентами или бенчмаркингвыми образцами, а также обоснование возможностей и угроз в виде оценки степени влияния факторов и вероятности их реализации – таблица SWOT с предварительным обоснованием сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и обоснованием выбора опций развития – 7 баллов

Высший балл 10 баллов ставится при полном и корректном проведении SWOT-анализа по следующей схеме:

- 1) сформирована таблица SWOT с предварительным обоснованием сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- 2) проведен *синтез*, изучая варианты использования возможностей на основе сильных сторон компании SO, способы компенсации слабых сторон за счет использования внешних возможностей WO, возможности компенсации угроз за счет использования сильных сторон компании ST и ослабления угроз путем усиления слабых сторон компании WT и
- 3) проведено обоснование выбора опций развития (даны выводы)

C2 (10 баллов) Какие преимущества и недостатки в применении SWOT-анализа в стратегическом процессе Вы можете указать с необходимыми пояснениями?

Преимущества (3 балла)

1. К числу преимуществ подхода относится его относительная простота использования
2. Сама логика построения SWOT-таблицы включает как внутреннюю, так и внешнюю среду организации, что важно для обоснования стратегии развития

Недостатки (7 баллов)

1. SWOT-анализ – это экспертный анализ стратегической ситуации с использованием позитивных и негативных субъективных оценок, в то время как сами позитивные и негативные оценки зависят от выбранной точки зрения. Один и тот же факт может быть проинтерпретирован с позитивной и негативной стороны разными экспертами. Между экспертами нет согласия и могут быть серьезные противоречия – 2 балла
2. SWOT-анализ существенно опирается на ресурсный подход в построении стратегии на основе использования имеющихся сильных сторон у компании. Однако, вполне возможны ситуации, когда компании разумно двигаться в область возможностей,

не опираясь на имеющиеся компетенции, но развивать новые способности. Стратегическое мышление требует баланса целевого и ресурсного подхода – 2 балла

3. SWOT-анализ опирается на использование размышлений экспертов о ситуации в определенный момент времени и не использует временную перспективу. Однако, ситуация меняется и новая ситуация иначе интерпретируется экспертами. Если проводить анализ во времени, то это потребует проведения нескольких SWOT-анализов и резко усложнит процесс – 1 балл

4. При проведении SWOT-анализа эксперты последовательно проводят оценку сильных и слабых сторон компании, а потом, обычно совершенно независимо от этого проводят оценку возможностей и угроз. Это приводит к тому, что последующее рассмотрение вариантов использования возможностей с помощью сильных сторон компании оказывается затрудненным в силу слабой корреляции этих элементов – 1 балл

5. Сопоставление возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами компании часто строится на их комбинаторном сопоставлении, что также не является глубоким анализом – 1 балл

Отсутствие количественных оценок, строго говоря, не является недостатком этого подхода, который предназначен для экспертной оценки ситуации «по-крупному», с целью выявления возможностей и угроз, а также лучших вариантов реакции компании

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.