

# Заключительный этап. 11 класс.

## Демонстрационный вариант.

### Ответы и критерии.

#### 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?

#### Ответ:

Вопрос 1. Ответ предполагает определение сильных и слабых сторон бизнеса, а также конкретные примеры из текста задания.

Сильные стороны - характеристики бизнеса, которые выгодно отличают вас от конкурентов:

- Сильный бренд (более 5 лет присутствия на рынке)
- Развитые соц.сети (профессиональная фотосъемка, наличие лояльной аудитории)
- Качественное описание товаров
- В тренде устойчивого развития

Слабые стороны - характеристики бизнеса, по которым вы хуже конкурентов:

- Скудный ассортимент товаров
- Нет офлайн магазина/точки/шоурума
- Длительный срок доставки по сравнению с конкурентами
- Продажа только одежды, низкая диверсификация ассортимента

Вопрос 2. Ответ предполагает определение возможностей и угроз для бизнеса, а также конкретные примеры из текста задания.

Возможности - характеристики внешней среды, которые благоприятно влияют на бизнес:

- Увеличение платежеспособности населения (рост реальных доходов населения)
- Уход с рынка люксовых брендов, снижение конкуренции
- Развитие ESG повестки

Угрозы - характеристики внешней среды, которые негативно влияют на бизнес:

- Молодое поколение не заинтересовано в люксовых товарах
- Высокая конкуренция на рынке
- Слабое доверие потребителей к онлайн ресейл платформам

Вопрос 3. Ответ предполагает описание инструментов и источников информации о рынке

Например, конкурентный анализ, использование модели 5 сил Портера, PESTEL анализ. Полный ответ предполагает краткое описание инструмента. Источники данных: рыночные отчеты, публикации в СМИ, экспертные интервью.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос максимум оценивается в 5 баллов.

Снижение баллов возможно за частичный ответ, отсутствие определений и меньшее число примеров из текста.

## 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)

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

Ответ:

Необходимо критически оценить экономическое преимущество этого метода ценообразования с точки зрения клиента. Метод заключается в том, что сантехник взимает с клиента фиксированную цену за предметы, используемые для работы, и добавляет фиксированный процент. Таким образом, работа с использованием дорогостоящих инструментов экономически выгодна для сантехника; работа с использованием дешевых инструментов выгодна для клиента. Поскольку сантехник выбирает инструменты, необходимые для работы, выгодно выбирать самые дорогие инструменты, что также увеличит получаемый процент. (А) описывает недостаток этого плана для клиента — недобросовестный сантехник может выбрать самые дорогие инструменты, независимо от того, нужны они или нет; повлияют ли они на качество услуги или нет. (А) является правильным ответом.

(В) — уменьшение процента было бы выгодно для клиента, а не для сантехника, так как из-за этого стоимость услуги снизится.

(С) выходит за рамки — мы уже знаем, что стоимость основана исключительно на используемых инструментах и установленном проценте, а не на труде. Более того, было бы выгодно заказчику не платить за труд, если работа занимает много времени.

(D) выходит за рамки; качество работы не является детерминантой, важен только метод ценообразования.

(Е) также выходит за рамки; количество сантехников, использующих метод, не является проблемой, важна только его экономическая выгодность.

Критерии оценивания:

Даны комментарии по каждому из утверждений, которые позволяют оценить ситуацию на рынке. - по 2 балла за каждое утверждение

Определен и аргументирован корректный ответ - 5 баллов.

### 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.

### Ответ:

Важно, чтобы в ответе было видно понимание различий в системах оплаты труда, необходимость измерения работы не только количеством продукции. Правильно, если названы конкретные негативные последствия, к которым может привести сдельная оплата труда, включая снижение качества, ухудшение взаимоотношений в коллективе, включая взаимопомощь. При ответе принципиально понимание, что KPI расшифровывается как Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности. То есть, KPI - набор метрик, показывающих, насколько «здоров» бизнес и насколько эффективно сотрудники справляются со своей работой. Не менее важно понимание термина «бережливое производство», необходимости использования его инструментов в современном бизнесе.

Вопрос 1. При традиционном подходе концентрируются на времени действий, добавляющих ценность продукту, имея в фокусе - увеличение объемов производства, но никак не качества. При бережливом производстве работа идет над потерями за счет использования специальных инструментов, а методы работы ориентированы на постоянное улучшение и развитие производства.

Вопрос 2. Только на разработку и тестирование первичных улучшений и начало изменений может уйти нескольких месяцев. Далее следует постоянное улучшение процессов, непрерывно запуская все новые «волны оптимизации» согласно японской системе кайдзен.

Вопрос 3. Бережливое управление основано на принципах бережливого производства, но распространяет их на всю компанию и направлено на повышение общей производительности через оптимизацию процессов внутри организации.

Вопрос 4. Методики, используемые для внедрения концепции бережливого производства: Система TPM (Total Productive Maintenance). ...

Система 5S / Система SMED (Single Minute Exchange of Dies) / Система JIT (Just in Time) / Дзидока. / Вытягивающее поточное производство (Pull Production). / Картирование потока создания ценности. / Kanban.

Критерии оценивания:

Вопрос 1-3 оцениваются максимум в 4 балла, вопрос 4 - 3 балла. Снижение баллов возможно за частичный ответ, отсутствие определений и отсутствие подтверждающих аргументов.

## 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?

Ответ:

#### Вопрос 1.

Рост текучести в Продажах и ИТ, снижение продолжительности работы в обоих отделах, а также числе уволившихся сотрудников, рост затрат на поиск нового сотрудника

#### Вопрос 2.

Сильные стороны:

1. Фокус на результатах: Лидерство, ориентированное на конкретные результаты, позволяет четко определить цели, измерить успех и адаптировать стратегии для достижения этих целей. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и жестких рыночных условий в краткосрочной перспективе.
2. Стимул к производительности: Когда лидер концентрируется на результатах, это может мотивировать сотрудников работать более эффективно, поскольку они понимают, что их успехи напрямую влияют на итоговый результат, что также влияет на их заработную плату.
3. Оптимизация процессов: Лидер, фокусирующийся на достижении конкретных результатов, может быстрее принимать решения, устранять препятствия и оптимизировать рабочие процессы, что способствует повышению общей продуктивности компании.

Слабые стороны:

1. Риски выгорания сотрудников: Ориентация на результат может приводить к чрезмерной нагрузке на сотрудников, особенно если давление для достижения целей становится слишком высоким. Это может привести к выгоранию, низкой мотивации и высокой текучести кадров.
2. Игнорирование потребностей людей: Когда лидер акцентирует внимание только на достижении целей, он может упустить важные аспекты, такие как потребности сотрудников, их удовлетворенность работой и вовлеченность. Это может привести к ухудшению морального климата в коллективе и появлению эгоцентричности и индивидуализма у сотрудников.
3. Краткосрочные цели vs долгосрочные отношения: Лидерство, ориентированное только на результаты, может быть эффективным в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной перспективе такие подходы могут подорвать доверие и лояльность сотрудников, что сделает достижение фундаментальных целей сложнее.

Плюсы и минусы акцента на результат:

Плюсы:

- Высокая эффективность и производительность: Сотрудники ориентированы на выполнение конкретных задач, что может привести к более быстрому выполнению работы.
- Четкость и измеримость: Легче отслеживать прогресс, понимать, что именно требуется для достижения успеха и как этого достичь (четкая дорожная карта).
- Конкурентоспособность: Организация с фокусом на результат может быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и опережать конкурентов.

Минусы:

- Снижение вовлеченности: Когда сотрудники чувствуют, что они просто «средства для достижения целей», это может снизить их мотивацию и чувство принадлежности к созданию ценности.
- Проблемы с командным духом: Излишняя ориентация на результаты может привести к излишней конкуренции среди сотрудников, ухудшая командную работу и полезное взаимодействие.
- Краткосрочные цели в ущерб долгосрочным: Без должного внимания к отношениям внутри коллектива, компания может потерять долгосрочную перспективу развития, что в конечном итоге приведет к банкротству.

### Вопрос 3.

1. В кризисных ситуациях: В моменты неопределенности и кризиса сотрудники могут почувствовать стресс и тревогу. Лидерство, ориентированное на построение отношений, поможет поддержать моральный дух, укрепить доверие и обеспечить лояльность сотрудников, что способствует лучшему преодолению трудностей.
2. В творческих и инновационных компаниях: Для компаний, ориентированных на инновации, важно поддерживать атмосферу сотрудничества, креативности и доверия между сотрудниками. Лидер, который создает такие отношения, может способствовать более открытому обмену идеями и эффективному внедрению инноваций.
3. В ситуациях, требующих длительного взаимодействия: Когда работа требует тесного взаимодействия и длительного сотрудничества, лидерство, ориентированное на сотрудников, помогает создавать доверительные и продуктивные отношения, что в долгосрочной перспективе дает лучшие результаты.

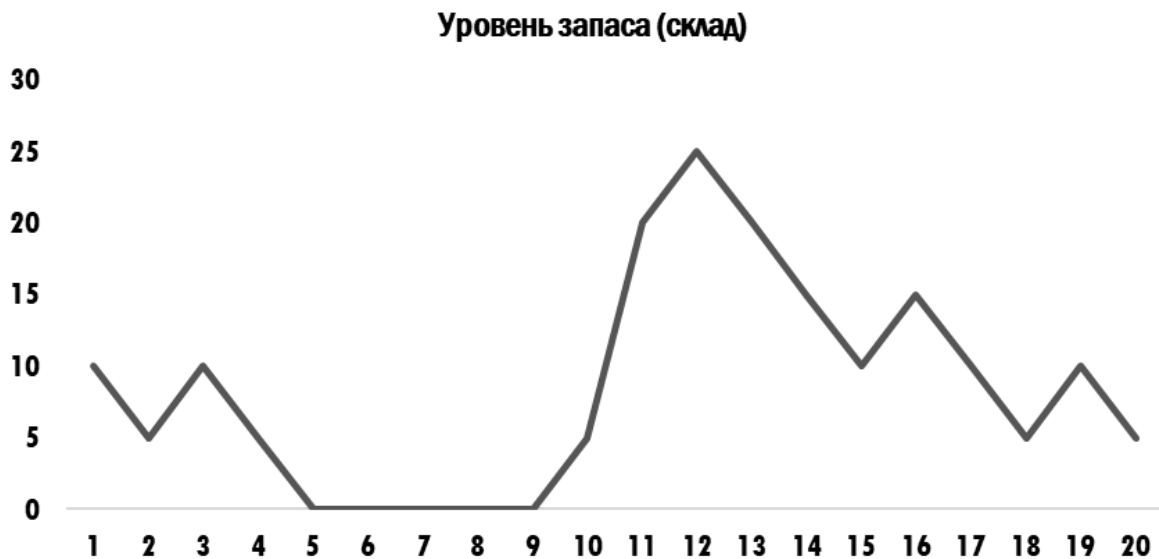
Критерии оценивания:

Каждый вопрос максимум оценивается в 5 баллов.

Снижение баллов возможно за частичный ответ, отсутствие определений и отсутствие подтверждающих аргументов

## 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  $\pm 10\%$ . 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. В период №2 сбой еще не произошел
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

Ответ:

Вопрос 1. В период №2 сбой еще не произошел - ДА.

В период №3 была поставка, срок поставки – один период. Значит в период №2 еще все работало штатно

Вопрос 2. Мощность производства не более, чем в два раза, превышает среднюю потребность склада в продукции - НЕТ.

В периоды 10-11 приходит большая партия, которая была произведена после окончания сбоя, рост запасов почти в 4 раза, значительно выше, чем потребление в обычном режиме работы



Вопрос 3. Производство вновь заработало на полную мощность в период №12 - НЕТ.

Оно заработало раньше периода №12, т.к. уже в 11 период пришла большая партия продукции, а срок поставки 1 период

Вопрос 4. Сбой производства произошел внезапно для склада ДА

Сбой был внезапным т.к. не было создано дополнительного запаса заранее, который позволил бы избежать дефицита в периоды 5-9

Критерии оценивания:

Верно определены корректность утверждений - 4 балла

Даны корректные комментарии по каждому из утверждений - 11 баллов.  
Снижение баллов возможно за частично правильные или неправильные аргументы.

## Задание 6. (25 баллов)

Ознакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы.

Агентство стратегических инициатив (АСИ) представило первые оценки численности и потенциала сектора МСП<sup>1</sup>, 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.

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

---

<sup>1</sup> 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.

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?

Ответ:

Вопрос 1. Льготы при госзакупках, помощь в экспорте и отраслевые протекционистские меры (в отраслях, где доминируют крупнейшие компании), обеспечение доступа МСП+ к капиталу, налоговое стимулирование, льготные кредиты, гранты и субсидии, поддержка НИОКР и внедрения инноваций.

Вопрос 2. По данным НИУ ВШЭ, 48% промышленных предприятий испытывают высокую потребность в новом отечественном оборудовании, сопоставимом по качеству с зарубежным. Наиболее сильный дефицит наблюдается у добывающих предприятий: 85% организаций по добыче угля и 84% — по добыче полезных ископаемых.

По результатам исследования Ассоциации менеджеров за 2023 год, среди сфер, нуждающихся в срочном импортозамещении, — производство медицинской техники и оборудования (60%), электроники и компьютерной техники (52%), машиностроение (включая производство оборудования для нефтегазовой промышленности) (34%), производство автомобилей и запчастей (28%). По мнению 22% опрошенных, в импортозамещении нуждается пищевая промышленность (включая производство мяса, молока, сыра и других продуктов питания). По 18% — сельское хозяйство (включая производство семян, кормов и механизации) и производство строительных материалов.

Вопрос 3. Темпы импортозамещения в России показывают положительную динамику. В 2023 году 36% российских промышленных предприятий увеличили долю отечественного оборудования, комплектующих, сырья или технологий в своём производстве по сравнению с предыдущим годом.

По данным опроса Центра конъюнктурных исследований ИСИЭЗ ВШЭ, наибольший рост импортозамещения произошёл у средне- и высокотехнологичных предприятий. В частности, у производителей компьютеров, электронных и оптических изделий (51% респондентов отметили рост), электрооборудования (47%), лекарств (47%), автотранспорта и прицепов (44%), нефтехимии (42%).

Также в 2024 году снизилась доля предприятий, испытывающих нехватку альтернативных поставщиков: с 62% в 2022 году до 53% в 2024 году.

Вопрос 4. Снижение производительности может быть связано с медленным внедрением инноваций и технологий, недостатком инвестиций в инновации и развитие, недостатком квалификации сотрудников по работе с новыми технологиями, недостаточно отлаженными бизнес-процессами в компании, отсутствием четкого скоординированного плана по достижению результата.

Вопрос 5. По подсчетам Startup Genome Report, умирают 92% запущенных стартапов, 74% интернет-стартапов закрываются из-за преждевременного масштабирования, переоценив свои силы и раздув штат компании в несколько раз. Половина стартапов закрываются в течение первых пяти лет, и это характерно для всех секторов.

Продажа решения позволяет быстро получить вложенные средства и начать новый проект, снизив риски масштабирования, при этом теряется контроль над продуктом и возможности для его развития и масштабирования. Развитие собственной компании позволяет сохранить контроль над продуктом, масштабировать бизнес, развивать бренд компании и новые продукты, однако для этого требуется большое количество ресурсов в условиях рисков невостребованности продукта и конкуренции. Кроме того, получение прибыли может занять более долгий срок по сравнению с продажей стартапа.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос максимум оценивается в 5 баллов.

Снижение баллов возможно за частичный ответ, отсутствие определений и отсутствие подтверждающих аргументов.