

**Время выполнения заданий – 150 минут**  
**Максимальное количество баллов – 100**

### **ОТВЕТЫ**

#### **Задание 1. (15 баллов)**

Вы являетесь владельцем небольшого семейного кафе, специализирующегося на домашней выпечке и десертах ручной работы. Ваше заведение находится в центре города и пользуется популярностью среди местных жителей благодаря уютной атмосфере и вкусным блюдам. Кафе работает уже несколько лет, но вы решили выйти за пределы своего района и начать доставку десертов по всему городу, а затем и в другие регионы страны.

Продукция вашего кафе сделана из натуральных ингредиентов, и вы гордитесь тем, что все блюда готовятся вручную без использования полуфабрикатов. Однако ваше оборудование устарело, и иногда возникают проблемы с качеством продукции из-за сбоев в работе техники. Кроме того, вы сталкиваетесь с нехваткой квалифицированных сотрудников, так как многие повара предпочитают работать в крупных ресторанах с более высокими зарплатами.

В настоящее время у вас нет собственной службы доставки, поэтому вы рассматриваете возможность сотрудничества с одним из популярных сервисов доставки еды. Также вы ведёте переговоры с известным кондитером о создании эксклюзивной линейки десертов, которая будет отличаться от стандартных предложений конкурентов.

#### **Вопросы:**

1. Из приведённого выше текста выделите сильные и слабые стороны вашего бизнеса.
2. Какие возможности и угрозы вы могли бы выявить на основании текста?
3. Какая ещё информация и из каких источников вам могла бы понадобиться для расширения списка возможностей и угроз?

#### **ОТВЕТ**

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

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

- Натуральные продукты
- Ручное производство
- Сильный локальный бренд
- Удобное месторасположение

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

- Устаревшее оборудование
- Малые масштабы производства и продаж
- Неконкурентные условия труда

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

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

- Наличие широкого круга сервисов доставки
- Наличие интереса со стороны известных кондитеров в работе с локальными производствами

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

- Высокая конкуренция на рынке
- Нехватка квалифицированных кадров

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)**

В стране X средний возраст населения быстро увеличивается, поскольку современная медицина в настоящее время доступна для большинства населения. Для того чтобы подготовиться к прогнозируемому увеличению на 30% численности пожилых людей, страна в ближайшие годы приступила к реализации общенациональной программы по строительству домов престарелых для размещения пожилых людей.

**Какое из следующих утверждений, если оно верно, наиболее убедительно говорит о том, что план страны X в отношении пожилых граждан страны X является ошибочным?**

A. Также в стране X наблюдается рост числа граждан, имеющих образование в возрасте от 16 до 18 лет, однако не предпринимаются усилия по строительству новых колледжей.

B. Медицинские достижения в стране X позволяют пожилым людям оставаться более здоровыми и здоровыми, чем в предыдущие периоды, что позволяет им жить самостоятельно или вместе с семьей на протяжении всей своей жизни.

C. Медучилища и медицинские школы в стране X не выпускают больше медсестер и врачей.

D. Большинство пожилых людей в стране X охвачены национальной системой медицинского страхования.

Е. Стоимость лекарств в стране X намного ниже, чем в соседних странах.

### ОТВЕТ

Что в пожилых гражданах страны X делает этот план неэффективным? Только варианты (B) и (D) касаются пожилых людей, а вариант (B) ясно показывает, что те же самые достижения, ведущие к более длительной жизни, также сохраняют у людей достаточное здоровье, чтобы не находиться в домах престарелых. Вариант (B) говорит о том, что план ошибочный, потому что возросшее число пожилых людей не будет нуждаться в размещении в домах престарелых.

Вариант (A) не подходит, потому что информация про население в возрасте колледжа (16-18 лет) и отсутствие программы по строительству новых колледжей выходит за рамки вопроса.

Вариант (C) не касается непосредственно пожилых людей, поэтому он выходит за рамки.

Вариант (D) касается пожилых людей, но это не будет недостатком; если бы это было так, то оно могло бы обеспечить финансирование для людей, которые хотят попасть в дома престарелых.

Стоимость лекарств в соседних странах также выходит за рамки вопроса, поэтому вариант (E) является нецелесообразным сравнением.

Правильный ответ – В.

### 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)

В таблице представлены данные компании:

Показатель	1 месяц	2 месяц
Среднесписочная численность (чел.)	1 200	1 220
Месячный фонд заработной платы, руб.	396 000	457 500

### Вопросы:

1. По данным таблицы определите экономию фонда заработной платы за счет изменения численности сотрудников и средней заработной платы.

2. Проанализируйте утверждение "Компании должны вкладывать больше ресурсов в развитие внутренних талантов, чем в привлечение новых сотрудников, чтобы обеспечить устойчивый рост и стабильность."
3. Какие плюсы и минусы акцента на развитие внутренних талантов? В каких случаях привлечение новых специалистов с внешнего рынка может принести больше преимуществ?

## ОТВЕТ

Вопрос 1. Экономия фонда заработной платы за счёт изменения численности сотрудников и средней заработной платы составила 900 рублей.

$$(1220 - 1200) \times (375 - 330) = 900 \text{ руб.}$$

$$\text{Среднемесячная ЗП 1 мес} = 396000/1200 = 330$$

$$\text{Среднемесячная ЗП 2 мес} = 457500/1220 = 375$$

Вопрос \_\_\_\_\_ 2.

Это утверждение имеет весомые основания, и его можно поддержать в контексте долгосрочной устойчивости и корпоративной культуры.

Плюсы фокуса на внутренних талантах:

- Устойчивость и долгосрочные отношения: Внутренние сотрудники уже знают корпоративную культуру, процессы и ценности компании. Это уменьшает риски, связанные с адаптацией новых работников.
- Мотивация и лояльность: Развитие сотрудников внутри компании может повысить их мотивацию, создавая чувство привязанности и лояльности. Это также помогает уменьшить текучесть кадров.
- Экономия времени и ресурсов: Обучение и развитие внутренних сотрудников может быть более быстрым и менее затратным по сравнению с процессом поиска, найма и обучения новых специалистов.
- Передача знаний: Внутренние сотрудники могут быть наставниками для новых сотрудников, передавая корпоративные знания и опыт.

Минусы фокуса на внутренних талантах:

- Ограниченность кадрового потенциала: В некоторых случаях внутренняя команда может не иметь нужных компетенций для выполнения новых задач или реализации проектов.
- Риски "закрытых кругов": При слишком сильном акценте на развитие только внутренних талантов может возникнуть излишняя изоляция от внешнего мира и тенденция к стагнации.
- Отсутствие свежих идей: Внешние специалисты могут привнести новые взгляды, подходы и инновации, которых может не хватать внутри компании.

Вопрос 3. Когда привлечение новых специалистов с внешнего рынка может принести больше преимуществ:

- **Необходимость новых компетенций:** Если компании требуются навыки или знания, которых нет среди внутренних сотрудников (например, в случае с высокотехнологичными или узкоспециализированными ролями).
- **Потребность в свежих идеях и подходах:** Внешние кандидаты могут привнести уникальные идеи и опыт, которые помогут компании выйти на новый уровень.
- **Стратегические изменения или расширение бизнеса:** При открытии новых направлений или входе на новые рынки привлечение специалистов с внешнего рынка может оказать значительное влияние на успешную адаптацию и развитие.
- **Когда внутренние ресурсы исчерпаны:** Если все возможности для карьерного роста или развития сотрудников внутри компании уже использованы, привлечение внешних специалистов может помочь освежить команду.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос максимум оценивается в 5 баллов.

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

В вопросе 1 если определена только экономия ФОТ по средней зп сотрудников ( $1200*45$ ), то ставится 2 балла; если определена экономия ФОТ по численности сотрудников ( $20*330$ ) еще 2 балла; если посчитана суммарная экономия ( $1200*45+20*330$ ) еще 1 балл. Если просто из ФОТ 2 месяца вычтен ФОТ 1 месяца, то 1 балл, так как нет детализации по источникам экономии.

**Задание 4. (15 баллов)**

Проанализируйте прилагаемый отрывок из РБК от 28 марта 2024г.:

«Доля финансово неустойчивых российских домохозяйств (у которых отсутствуют сбережения или есть признаки перекредитованности) примерно за полгода выросла с 56,4 до 62,4%. Таковы результаты исследования НИУ ВШЭ «Барометр экономического поведения домашних хозяйств», с которыми ознакомился РБК.

В частности, с середины 2023 года к началу 2024-го доля респондентов, не имеющих ликвидных сбережений, выросла с 54,7 до 61%. Под ликвидными сбережениями подразумеваются сбережения в любых формах: наличные, вклады и счета в банках и платежных системах, акции, облигации и другие виды.»

**Вопросы:**

1. Что рассматривается в качестве «домохозяйства» при экономическом анализе?
2. Какую роль играют домохозяйства в экономике страны?

3. Какие возможности для улучшения финансовой устойчивости домохозяйств вы могли бы предложить помимо общего увеличения заработной платы и «вертолетных денег»?

## **ОТВЕТ**

Вопрос 1. Домохозяйство — это группа людей, которые живут вместе и делят деньги (даже если они не связаны между собой кровными узами). Если вы живете вместе и делите деньги, вы — одно домохозяйство.

Вопрос 2. Роль домашних хозяйств в экономике проявляется в том, что они, с одной стороны, предоставляют фирмам факторы производства, являясь их первичными владельцами, а с другой — выступают на рынке в качестве покупателей товаров и услуг, производимых фирмами, формируя платежеспособный спрос.

Вопрос 3. По мнению эксперта, для качественного изменения ситуации необходимо развивать высокотехнологичное производство и роботизацию и пересматривать подходы к формированию зарплаты бюджетников: ее можно было бы привязать к стоимости жизни в регионе. Также для повышения финансовой устойчивости домохозяйств целесообразно существенно повысить и расширить лимиты налоговых возвратов для целевых категорий населения — например, многодетных семей, научных работников, считает он.

## **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)**

Есть два основных способа организации работы с материальным потоком: поставки под прогноз спроса (push) и поставки под заказ (pull).

### **Вопрос:**

Кто из участников цепи поставок в большей степени заинтересован в использовании push схемы: конечный потребитель или компании-производители?

## **ОТВЕТ**

Pull-схема в цепи поставок — это модель, при которой производство и поставки товаров организуются по реальному запросу со стороны конечного потребителя или компании, а не на основе прогнозов. В этой системе товар или услуга "тянется" через цепочку поставок, начиная с конечного потребителя, который формирует спрос, и далее через все уровни поставок до производителей.

Схема push предполагает производство и поставку товаров на основе прогноза будущего спроса, а не на основе реального заказа. Для производителей это выгодно, потому что они могут планировать производство, закупки материалов и оптимизировать свои процессы, если заранее знают, какой объем продукции потребуется на рынке. Это позволяет им уменьшить издержки на хранение, повысить производственные объемы и получать прибыль от масштабируемости.

Конечные потребители, с другой стороны, в меньшей степени заинтересованы в схеме push, так как эта схема может приводить к излишкам продукции, которая может быть не совсем точно соответствовать их потребностям или предпочтениям, а также к задержкам или снижению качества товаров, если производственные прогнозы не оправдаются.

В некоторых случаях разница между push/pull меньше, если прогноз очень неточный. Для разных продуктов распределение будет отличаться. Если потребителю не нужна высокая кастомизация продукта и быстрый цикл заказа, то он также может выбрать push т.к. эта схема при прочих равных дешевле, следовательно, снижает цену продукта, и, как следствие, привлекательность покупки продукции

### Критерии оценивания:

Пояснены схемы push и pull – 6 баллов

Дана аргументация выгоды производителя в общем случае – 5 баллов

Указаны особенности спроса и категорий продукции – 4 балла.

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

### Задание 6. (25 баллов)

Ознакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы.

В России три четверти предпринимателей положительно оценили перспективы для бизнеса. Отмечается, что 74% респондентов считают, что сейчас подходящее время для запуска бизнеса. Не согласны с этим 23% опрошенных, еще 3% затрудняются с ответом.

### Вопросы:

1. Как вы считаете, какие государственные и рыночные предпосылки способствуют созданию нового бизнеса в России? Укажите не менее пяти факторов, руководствуясь социально-экономическими и политическими фактами.

2. Назовите, на ваш взгляд, три главные причины, почему в России сложно начать собственный бизнес. Объясните свою точку зрения, руководствуясь социально-экономическими и политическими фактами.

## **ОТВЕТ**

Вопрос 1. Государство активно поддерживает начинающих предпринимателей, реализуется национальный проект “Малое и среднее предпринимательство”, включающий налоговые льготы и меры финансовой поддержки. Консультативная поддержка оказывается в центрах “Мой бизнес”, а также в рамках цифровой платформы МСП. Свободные ниши возникают в связи с уходом зарубежных поставщиков товаров и услуг - все это способствует началу предпринимательской деятельности в России. Кроме того, растет количество онлайн-магазинов, внедряются альтернативные платежные методы и новые технологии. Рынок активно расширяется, на него выходит всё больше предпринимателей из разных регионов страны.

Вопрос 2. Рост ключевой ставки, ограниченные возможности финансирования, кадровый голод, несовершенство законодательства, высокая конкуренция в отдельных сферах.

### **Критерии оценивания:**

Вопрос 1 - максимум оценивается в 15 баллов (каждый из факторов – 3 балла)

Вопрос 2 – максимум оценивается в 10 баллов (при наличии 3 причин).

Снижение баллов возможно за частичный или нелогичный ответ, отсутствие оценок и/или прогнозов и отсутствие подтверждающих аргументов.