

Время выполнения заданий – 150 минут
 Максимальное количество баллов – 100

ОТВЕТЫ

Задание 1. (15 баллов)

На рисунке представлен отрывок газетной статьи, отражающий положение дел компании, производящий продукт под названием Master и продающей его для потребителей на домашнем рынке.

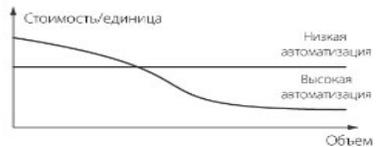
INTERNATIONAL EDITION / APRIL 24, YEAR 1 HSE GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Многообещающее будущее?

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ: На протяжении многих лет она была неплохой, но как компания собирается зарабатывать деньги в будущем?



Стоимость/единица



Низкая автоматизация
 Высокая автоматизация

Объем

ПРОДУКЦИЯ: Успех Master не подлежит сомнению, но насколько его хватит? Существуют идеи, относительно последующих моделей. Но есть ли желание инвестировать в разработку продукции?



ИЗДЕРЖКИ: Велики из-за отсутствия экономии на масштабах. Современное производственное оборудование, но безнадежно устаревшая организация. "Мы слишком велики, чтобы быть маленькими, и слишком малы, чтобы быть большими."



НАЛИЧНОСТЬ: У компании много наличности и банки несомненно очень хотят предоставить больше денег, если будет необходимость.



РЫНОК: Зачем бороться на домашнем рынке, когда глобальный рынок открыт?

Вопросы:

1. Из приведенной выше информации выделите сильные и слабые стороны бизнеса компании
2. Какие возможности и угрозы вы могли бы отметить для данного вида бизнеса в текущих для газетного отрывка реалиях?
3. Какой анализ вам необходимо провести для построения стратегии развития 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.

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

- Современное оборудование
- Высокая рентабельность текущего продукта
- Есть спрос на производимый продукт
- Есть идеи
- Сильный бренд и репутация

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

- Высокие издержки
- Низкая автоматизация
- Слабая орг структура
- Только 1 товар
- Нет стратегии
- Много денег, которые не работают
- Рентабельность падает

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 спроса на международном рынке
- Доступность банковских кредитов
- Доступность технологий для создания новых продуктов

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

- Высокая конкуренция на рынке
- Нет рыночных прогнозов

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 поселении X был проведен опрос, в котором более половины жителей признали, что они не сортируют отходы, а завод по переработке отходов пригрозил уволить сотрудников из-за нехватки работы. Чтобы увеличить количество перерабатываемых отходов, поселение X должно установить машины для переработки в центре города, где жители смогут сдавать свои бутылки, банки и другие предметы вторичной переработки в обмен на пять центов за штуку. Этот план значительно увеличит число жителей, занимающихся переработкой отходов, и сохранит рабочие места многих жителей.

Какие из следующих предположений сделаны при выводе выше? (обоснуйте Ваш ответ)

А. Сохранение рабочих мест на заводе по переработке отходов поселения не приведет к соответствующим увольнениям на мусороперерабатывающем заводе поселения, а возврат в размере 5 центов покроет стоимость переработки дополнительных материалов.

В. Завод по переработке отходов в поселке может справиться с увеличенным количеством материалов для переработки, и увеличение объема переработки позволит сохранить рабочие места, которые завод по переработке отходов угрожает сократить.

С. Машины для переработки будут стимулировать жителей больше заниматься переработкой отходов, а возврат в размере 5 центов со временем оплатит стоимость машин для переработки.

Д. Возврат в размере 5 центов за единицу товара в конечном итоге окупит стоимость машин для переработки, и поселок сможет оплатить работу сотрудников, которых завод по переработке отходов угрожал уволить.

Е. Машины для переработки и возврат в размере 5 центов за товар побудят жителей больше заниматься переработкой отходов, и увеличение количества перерабатываемых отходов поможет сохранить рабочие места, которые завод по переработке отходов грозит сократить.

ОТВЕТ

Вариант Е правильный, потому что в тексте не говорится прямо, что установка машин в городе, которые возвращают 5 центов за предмет, мотивирует людей к переработке. Кроме того, в тексте не указано, будет ли увеличение переработки достаточно большим, чтобы сохранить эти рабочие места. Вариант А неверен, потому что мусорный завод поселения не имеет отношения к вопросу, и 5-центовый возврат не покроет никаких затрат, так как жители заберут эти деньги себе. Вариант В неверен, потому что в тексте не ставится под сомнение способность перерабатывающего завода принимать дополнительные материалы. Варианты С и D неверны, потому что 5-центовый возврат пойдет жителям, а не на оплату стоимости установки машин.

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)

Сотрудник работает 5 дней в неделю по 8 часов в день. Месячный оклад сотрудника – 100 000 рублей.

Февраль отработан сотрудником не полностью: из 19 рабочих дней отработаны только 10 (80 рабочих часов), остальное время работник был временно нетрудоспособен. Для решения бизнес-задач сотрудник в феврале был привлечен к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, сверхурочно были отработаны: 9 февраля – 3 часа, 10 февраля – 2 часа, 13 февраля – 4 часа. В соответствии с принятой в компании системой оплаты труда сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в размере полуторной среднечасовой ставки, за последующие часы – в размере двойной среднечасовой ставки.

Вопросы:

1. Рассчитайте заработную плату работника за февраль
2. Проанализируйте обоснованность утверждения "Система вознаграждений, ориентированная на индивидуальные достижения, более эффективно мотивирует сотрудников, чем коллективные бонусы.", выявив его сильные и слабые стороны.
3. В каких ситуациях коллективные вознаграждения могут оказаться более целесообразными?

ОТВЕТ

Вопрос 1.

Оплата за не полностью отработанный месяц (исходя из оклада):

$$100\ 000 : 151\ \text{ч} \times 80\ \text{ч} = 52980, 13\ \text{руб.}$$

2. Оплата отработанного сверхурочного времени:

- Определяется размер среднечасовой ставки:

$$100\ 000 : (190\ \text{ч} : 12) = 606, 06\ \text{руб.};$$

- Определяется размер доплат:

$$9\ \text{февраля} - 606, 06\ \text{руб.} \times 1,5 \times 2\ \text{ч.} + 606, 06\ \text{руб.} \times 2 \times 1\ \text{ч.} = 3030, 3\ \text{руб.};$$

$$10\ \text{февраля} - 606, 06\ \text{руб.} \times 1,5 \times 2\ \text{ч.} = 1818, 08\ \text{руб.};$$

$$13\ \text{февраля} - 606, 06\ \text{руб.} \times 1,5 \times 2\ \text{ч.} + 606, 06\ \text{руб.} \times 2 \times 2\ \text{ч.} = 4242, 42\ \text{руб.};$$

$$\text{Всего за месяц } 3030, 3\ \text{руб.} + 1818, 08\ \text{руб.} + 4242, 42\ \text{руб.} = 9090, 8\ \text{руб.}$$

3. Заработная плата работника за февраль:

$$52980, 13\ \text{руб.} + 9090, 8\ \text{руб.} = 62070, 93\ \text{руб.}$$

Вопрос 2.

Сильные стороны:

- Индивидуальная ответственность и мотивация.
- Поощрение выдающихся работников.
- Гибкость в подходе.
- Привлечение лучших специалистов.

Слабые стороны:

- Снижение командной работы.
- Не всегда объективное измерение успеха.
- Риски понижения морального климата.
- Неэффективность для сотрудников с низкими амбициями.

Вопрос 3. Коллективные вознаграждения могут быть более целесообразными в следующих ситуациях:

1. Когда успех зависит от работы команды: В ситуациях, где результат достигается через совместные усилия и взаимодействие нескольких сотрудников (например, в проектных командах или в производственных процессах), коллективное вознаграждение помогает укрепить командный дух и сотрудничество. Это особенно важно, когда успех проекта невозможен без слаженной работы всех участников.
2. В условиях высокой взаимозависимости: Если сотрудники тесно взаимодействуют друг с другом и их результаты сильно зависят от работы коллег, индивидуальные бонусы могут привести к напряжению и недовольству. В таком случае коллективная система вознаграждений помогает сфокусировать внимание на общей цели.
3. Для формирования корпоративной культуры: Коллективные вознаграждения способствуют созданию культуры сотрудничества и взаимопомощи. Это может быть важно для организации, которая стремится развить и поддерживать атмосферу командной работы и поддержания корпоративных ценностей.
4. Когда индивидуальные достижения сложно измерить: В некоторых случаях результаты работы сотрудников могут быть трудны для точной оценки, например, в творческих профессиях или в сферах с высокой неопределенностью (например, в маркетинге или разработке продуктов). Коллективная система может помочь избежать несправедливости при оценке личных достижений.
5. Для уменьшения внутренней конкуренции: Если в коллективе есть риски перерастания здорового соревнования в негативное соперничество, коллективные бонусы могут помочь устранить излишнюю конкуренцию и способствовать более гармоничным отношениям в группе.
6. Для снижения стресса и давления: Когда в команде есть высокий уровень стресса из-за высоких требований или рисков провала, коллективная система вознаграждений может быть более справедливым и мотивирующим способом разделить как успехи, так и неудачи.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос максимум оценивается в 5 баллов.

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

Вопрос 2:

Доп. сильные:

- Поощрение личной инициативы и креативности. Когда сотрудник осознаёт, что его идеи, решения и личные достижения напрямую влияют на материальное вознаграждение, он готов активнее экспериментировать и генерировать новаторские подходы
- Ясность критериев и метрик. Индивидуальное вознаграждение обычно базируется на чётко определённых KPI (ключевых показателях эффективности). Сотрудники понимают, как именно рассчитывается их премия и на какие критерии следует ориентироваться, что создаёт дополнительную прозрачность и облегчает самооценку результатов.

Доп. слабые:

- Вероятность чрезмерной конкуренции и эгоизма. Когда каждый сотрудник «работает на себя», командный дух может пострадать, а культура взаимопомощи — ослабнуть. Это может привести к недостаточному обмену опытом и знаниями.
- Сложность учёта косвенного вклада. Далеко не все виды работ легко поддаются количественной оценке. Есть сотрудники, выполняющие вспомогательные или базовые функции, без которых общий результат был бы невозможен, но их вклад может оказаться «распылённым» и недооценённым при сугубо индивидуальной системе вознаграждений.
- Высокие требования к контролю и прозрачности

Вопрос 3:

- Если вклад каждого члена команды усиливает вклад остальных и общий результат превышает сумму индивидуальных достижений, коллективная система вознаграждения точно отражает суть процесса. Пример — междисциплинарные команды, где дизайнер, аналитик и программист вместе создают продукт, и оценить отдельно вклад каждого часто затруднительно.
- В секторах, где важна непрерывная передача знаний (научные исследования, разработка новых продуктов, образовательная деятельность), коллективный бонус стимулирует сотрудников активно делиться наработками. Все понимают, что общий результат повышает шансы на достойное коллективное вознаграждение. Когда компания переживает слияние, перестройку или внедряет новую стратегию, ей особенно важно сплотить коллектив и поддержать дух единства. Совместные премии помогают сотрудникам ощущать себя частью одной команды и поддерживают общий настрой, снижая уровень стресса и тревожности.
- Если сотрудники участвуют в проекте с высокой степенью неопределённости (например, инновационный стартап или исследовательский проект), коллективный бонус создаёт атмосферу взаимной поддержки при возникающих затруднениях. Участники делят не только возможный успех, но и риски, что делает команду более сплочённой.
- В случаях, когда компания стремится укрепить чувство сопричастности сотрудников к судьбе организации, она может распределять часть прибыли среди всего коллектива, предлагать

опционы на акции или иные формы совместного участия в доходах. Это формирует у работников ощущение, что они напрямую участвуют в построении общего будущего, и снижает текучесть кадров.

Задание 4. (15 баллов)

Проанализируйте прилагаемый отрывок из статьи в РБК от 4 сентября 2024г.:

«Потребительские цены за неделю с 27 августа по 2 сентября снизились на 0,02%, сообщил Росстат. В сегменте продовольственных товаров — снижение цен на 0,01%, ускорилась дефляция на плодоовощную продукцию (минус 1,66%)... В сегменте непродовольственных товаров ускорилось удешевление электро- и бытовых приборов (минус 0,94%). В сегменте услуг на фоне окончания сезона отпусков увеличились темпы снижения цен на авиабилеты на внутренние рейсы (минус 8,85%), также ускорилось снижение цен на услуги санаториев (минус 2,96%), приостановился рост цен на услуги гостиниц (0%). Последний раз снижение цен на недельной основе фиксировалось в конце февраля 2023 года, следует из данных Росстата.»

Вопросы:

1. Какое главное отличие дефляции от инфляции?
2. Что, по вашему мнению, опаснее для рыночной экономики: инфляция или дефляция?
3. Приведите реальный пример дефляции и назвать одну позитивную и одну негативную сторону дефляции.

ОТВЕТ

«Дефляция — это устойчивое снижение общего уровня цен на товары и услуги в экономике за определенный промежуток времени. Если говорить проще, то дефляцию можно назвать «отрицательной инфляцией»: общий уровень цен на товары и услуги не растет, а падает.

Считается, что дефляция опаснее чем инфляция, в том числе потому, что ее сложнее контролировать.

Наиболее характерным примером значительной и длительной дефляции в XX веке является падение цен во время Великой депрессии. Между 1930 и 1933 годами в США цены в среднем ежегодно падали на 7%.

Среди опасных для экономики последствий дефляции выделяют:

- Наиболее опасна для экономического роста «спираль дефляции». Это ситуация, когда снижение уровня цен вызывает цепную реакцию: снижение производства → снижение заработной платы → рост безработицы → снижение спроса → очередное снижение уровня цен, которое запускает следующие пункты на новый виток.
- Сокращение ВВП. При падении спроса на товары и услуги производства вынуждены снижать цены, что отрицательно сказывается на показателях номинального валового внутреннего продукта (ВВП).

- Рост безработицы и уменьшение зарплат. Во время дефляции работодатели, сталкивающиеся с необходимостью снижать цены, и, как правило, стараются компенсировать падение за счет заработной платы работающих.
- Увеличение реальной стоимости долга. В результате потребители отложат свои расходы.

Среди положительных последствий дефляции выделяют:

- Дефляция может сменить бурный, местами неоправданный рост потребления спокойным развитием экономики, исходя из адекватных и реальных потребностей;
- Повышение ценности денег позволяет избежать избыточного кредитования.
- Снижение риска «пузырей на рынках активов». Инвестиционная активность снижается, но становится меньше ошибочных и необоснованно рискованных инвестиций.
- Повышение доступности ресурсов, что способствует внедрению инноваций, прочие мероприятия по увеличению производительности, которые в конечном счете ведут к росту экономики.

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 данный момент, с одной стороны, мы находимся в эпохе клиента, где пытаемся повышать клиентский сервис (как для конечного потребителя, так и в цепи поставок) и надежность его обеспечения.

С другой стороны, все больше развивается повестка, связанная с устойчивым развитием и снижением вредного воздействия на экологию со стороны цепей поставок.

Вопросы:

Как вы считаете, согласуются ли 2 данных тренда? Если да, то в чем? Если нет, то в чем? Поясните свой ответ и приведите примеры.

ОТВЕТ

В общем случае эти две тенденции разнонаправлены и согласуются не очень хорошо. Повышение клиентского сервиса может быть реализовано в разных вариантах. С точки зрения логистики больший уровень сервиса – это почти всегда больший уровень запасов. Если запасов много, то это снижает эффективность управления чистым рабочим капиталом компании. Также это увеличивает риск списания продукции из-за потери качества или устаревания. Перепроизводство и/или нарушение баланса предложения и спроса будет оказывать негативное воздействие на экологию. Больший уровень

кастомизации продукции также усложняет прогнозирование уровня спроса, что приводит к дополнительным затратам (в том числе из-за запасов).

С другой стороны, если получается достичь высокого уровня качества и долговечности продукта с точки зрения потребителя, то это увеличит жизненный цикл продукции и потенциально позволит снизить негативное влияние на экологию.

Для частичного балансирования этих разнонаправленных тенденций компании могут, например, использовать вторичную переработку продукции и предлагать дополнительные скидки за утилизацию (так делает/делала Apple со смартфонами). На уровне государства могут вводиться дополнительные сборы на утилизацию (РФ и автомобили). Таким образом добавляется дополнительный контур управления балансом между желаниями потребителей и влиянием на экологию

Компании могут использовать важность тренда на устойчивое развитие в глазах части потребителей и отдельно обозначить, что, например, намеренно ограничивают ассортимент или не используют экспресс доставку по соображениям снижения влияния на экологию. Другой пример: если клиент минимизирует количество отходов, наличие опции в кафе "налить кофе в свою чашку" наоборот увеличит для него уровень клиентского сервиса.

Критерии оценивания:

Наличие аргументов за (5 баллов) и против (5 баллов), подкрепленных конкретными примерами – максимум 10 баллов. Анализ вопроса с точки зрения разных отраслей, предложения как можно снизить противоречие – максимум 5 баллов.

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

Задание 6. (25 баллов)

Ознакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы.

По данным Dsight, в первом полугодии 2024 года объем инвестиций в российские стартапы вырос на 31% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув \$46 млн. Венчурные игроки все больше ориентируются на внутренний рынок, параллельно закладывая возможности интеграции в экономику стран Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки. В свою очередь фонды этих регионов также проявляют интерес к перспективным российским командам, особенно если решения могут применяться в масштабных инфраструктурных проектах. Самыми яркими остаются кейсы InDriver — лидера пассажирских перевозок в Латинской Америке и «Сингенты» — экспортера агротехнологических решений в Юго-Восточную Азию. Эти примеры показывают, что гибкость и адаптация к местным условиям играют ключевую роль в успехе на новых рынках.

Если раньше основное финансирование получали массовые сегменты, такие как e-commerce и fintech, то к 2025 году внимание инвесторов сосредоточено на нишах с высокой добавленной стоимостью: deeptech, работа с big data, технологии AR и компьютерного зрения.

Сектор искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения к 2025 году сохраняет лидерство по инвестициям благодаря его применению в промышленности, здравоохранении и логистике. По данным Venture Guide, решения для здравоохранения находятся на первом месте по объему инвестиций (\$14,4 млн за 7 сделок), далее следуют решения для людей с ограниченными возможностями здоровья (\$10,7 млн за 2 сделки) и разработки в сфере медиа и развлечений (\$6,4 млн за 7 сделок). Особое внимание привлекают телемедицина, генетические тесты, системы ранней диагностики заболеваний, интегрированные с ИИ-сервисами, а также разработки в области химических и биотехнологий, включая фармацевтику, медицинские устройства и продукты функционального питания.

Широко признаны сегодня VR/AR, востребованные в образовании, удаленном обучении персонала, маркетинге и здравоохранении: «цифровые двойники» производственных процессов, роботизация логистики и управления цепочками поставок, агротех-решения, где используются беспилотные устройства и системы анализа больших данных.

Сектор cleantech также набирает популярность — связано это как с общей мировой тенденцией на декарбонизацию, так и с локальным акцентом на экологическую устойчивость и эффективность производства.

Вопросы:

1. Как вы считаете, почему еще, помимо указанного в тексте, искусственный интеллект продолжает сохранять лидерство по инвестициям? Укажите не менее 3 аргументов, руководствуясь социально-экономическими и политическими фактами.
2. Как вы считаете, какие ещё сектора, помимо указанных в тексте, могут быть востребованы в ближайшие 3-5 лет? Укажите не менее 2 секторов, аргументировав свою позицию, руководствуясь социально-экономическими и политическими фактами.

ОТВЕТ

Вопрос 1. Быстрые результаты, доказанная эффективность для компаний, сокращение расходов на операционную деятельность, повышение результативности продаж/процессов, автоматизация рутинных операций и пр.

Вопрос 2. Промышленный интернет, квантовые вычисления, космические технологии, беспилотный транспорт, новые беспроводные технологии передачи данных, интернет вещей и пр. (образование, наука и военная техника)

Критерии оценивания:

Вопрос 1 - максимум оценивается в 15 баллов (каждый из обоснованных аргументов – 5 балла)

Вопрос 2 – максимум оценивается в 10 баллов (по каждому сектору с обоснованием – 5 баллов).

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