

Олимпиада «Высшая проба» проводится при поддержке Сбера, приветствуем участников соревнования!

Сбер ежедневно работает над развитием малого, среднего и большого бизнеса своих клиентов.

Поздравляем – ты являешься участником заключительного этапа олимпиады по профилю «Основы бизнеса». У тебя уже есть все навыки для будущего предпринимателя. Желаем тебе блистательной победы!



Время выполнения заданий – 150 минут
Максимальное количество баллов – 100

Приступая к выполнению заданий, вы подтверждаете, что профиль и класс на бланке заданий соответствует сведениям, указанным вами при регистрации.

Требования и рекомендации к оформлению решения задач

Вам необходимо привести решение всех заданий. Обратите внимание, что ответы без решений и необходимых пояснений не будут засчитаны. Все утверждения, содержащиеся в вашем решении, должны быть либо общеизвестными (стандартными), либо логически следовать из условия задачи или из ваших предыдущих рассуждений. Все не общеизвестные факты, не следующие тривиально из условия, должны быть обоснованы. Если в решении есть противоречащие друг другу суждения, то они не будут оценены, даже если одно из них верное. Если вас просят привести N аргументов, а вы приводите больше – проверяются и оцениваются только первые N аргументов. Оценивается только то, что фактически написано в работе, а не то, что участник под этим «подразумевал». Излагайте свои мысли четко, пишите разборчиво. Зачеркнутые фрагменты не будут проверены. Если вы хотите, чтобы зачеркнутая часть была проверена, явно напишите об этом в работе. Всегда обозначайте, где начинается решение каждого пункта задачи. В работе не должно быть никаких пометок, не имеющих отношения к выполнению заданий. В работе также не должно быть пометок, указывающих на авторство работы.

Задание 1 (25 баллов)

В ИТ-компании «Альфа», расположенной в Новосибирске, сейчас работает 50 человек. На ближайšie полгода утвержден план найма еще 40 сотрудников:

- 18 разработчиков (6 опытных и 12 начинающих);
- 8 сотрудников поддержки;
- 6 сотрудников продаж;
- 4 маркетолога;
- 2 аналитика данных;
- 2 руководителя групп.

Для расширения команды были выделены средства в размере 60 млн руб. Текущий офис рассчитан на 60 рабочих мест и уже почти заполнен. На совещании возник спор о том, как разместить новых людей (фрагмент стенограммы совещания):

Алексей (директор компании):

«Коллеги, я настаиваю на переезде в новый офис. Наш продукт слишком сложный, цена ошибки огромна - вспомните, как прошлый сбой ударил по репутации. Мне нужно, чтобы люди сидели рядом: чтобы опытный разработчик мог быстро помочь новичку.»

Если мы разделим людей на "офисных" и "удаленных", мы получим две разные культуры и потеряем управление. К тому же, безопасность кода и данных клиентов на удаленке - это огромный риск. Да, переезд в офис на 90 мест - это дорого и долго, но это плата за качество и контроль».

Мария (HR-директор):

«Алексей, но посмотри на бюджет. Переезд - это минус 12 миллионов сразу на ремонт и существенный рост аренды. Это съест нашу финансовую подушку. Я предлагаю смешанную модель. Оставим в текущем офисе "ядро": тимлидов, сотрудников отдела продаж и руководителей. А всех разработчиков (и новичков, и опытных), аналитиков, маркетологов и сотрудников отдела поддержки наймем удалённо.

Во-первых, мы сэкономим на аренде и ремонте офиса. Во-вторых, мы сможем нанимать людей из регионов, где зарплатные ожидания ниже, чем в перегретом Новосибирске. Это двойная экономия, которая сохранит устойчивость компании.

И еще предложение по найму. Сотрудников отдела поддержки и начинающих разработчиков я предлагаю нанимать не в штат, а по договорам оказания услуг. Это даст нам гибкость: если сотрудник будет плохо справляться, мы сможем быстро расторгнуть договор без сложной процедуры увольнения».

Алексей:

«Это рискованно. Если эти сотрудники будут работать полный день, по нашему графику и под нашим контролем, налоговая инспекция может переквалифицировать такие договоры в трудовые. Компания получит штрафы, доначисления налогов и репутационное пятно. Я считаю, что экономия на оформлении не стоит таких рисков».

Данные для расчетов

Таблица 1.

Расходы на оплату труда

Категория	Оплата труда сотрудника в месяц, включая соц. выплаты
Опытный разработчик	260 000
Начинающий разработчик	140 000
Сотрудник отдела поддержки	95 000
Сотрудник отдела продаж	150 000
Маркетолог	130 000
Аналитик данных	180 000
Руководитель группы (тимлид)	300 000

- При удалённом найме из регионов зарплатные ожидания разработчиков и аналитиков ниже на 15%, сотрудников отделов поддержки и маркетинга - на 10%. Для сотрудников отдела продаж эффект незначим.
- Оснащение рабочего места (ноутбук, гарнитура): 140 000 руб. на человека.
- ИТ-настройка и доступы: 18 000 руб. на человека.
- Мебель и сеть (только для офиса): 35 000 руб. на человека. *Примечание: эти расходы не входят в 12 млн на ремонт.*
- Расходы на закрытие одной вакансии (поиск сотрудника и процесс его трудоустройства) - 60 000 руб.

- Аренда офиса на 90 мест увеличит арендную плату с 0,9 млн до 1,6 млн руб. в месяц.
- Разовые расходы на переезд и ремонт нового офиса составят 12 млн руб.
- Переезд займет 2 месяца, в течение которых возможны сбои в рабочих процессах.

Вопросы:

1. Сравните затраты на реализацию двух предложений (Алексея и Марии) на горизонте 12 месяцев. Какой из них выгоднее финансово?
2. Какое из предложений поддержите Вы? Опишите три ключевых управленческих риска этого решения. Для каждого риска укажите цепочку последствий: «Причина -> Ситуация -> Ущерб для бизнеса».
3. Если будет выбрано предложение Марии, предложите 3 конкретные меры, которые помогут избежать разделения коллектива на «своих» и «чужих» и сохранить контроль над качеством работы удаленных работников.
4. Сформулируйте 3 критерия: для каких должностных позиций допустимо заключать договор об оказании услуг, а кого критически важно принимать на работу в штат, чтобы минимизировать правовые риски?

Задание 2 (15 баллов)

Компания «МалышКейк» производит творожные продукты для детей самого младшего возраста и работает на массовом рынке детского питания. В последние годы рынок детских продуктов питания претерпел существенные изменения: трансформируются потребительские предпочтения родителей, форматы покупок, а также усиливается конкуренция со стороны крупных федеральных брендов и частных марок торговых сетей.

Вопросы:

1. Назовите три ключевых тренда внешней среды (социальные, технологические или потребительские), которые будут влиять на рынок детского питания в ближайшие 3–5 лет. Поясните влияние каждого.
2. Предложите одну стратегическую идею развития продукта или бренда «МалышКейк», которая отвечает на эти тренды. Опишите ее суть и объясните, как именно она помогает использовать названные вами тренды или защититься от них.

Задание 3 (20 баллов)

Платформа «TutorLink» связывает две группы пользователей для проведения онлайн-занятий. С одной стороны - это школьники 8–11 классов (и их родители), которым нужен репетитор по математике или русскому языку. С другой - преподаватели, готовые проводить занятия онлайн.

Платформа дает школьникам возможность быстро выбрать преподавателя и быть уверенными, что занятие состоится, а оплата пройдет безопасно. Для преподавателей, в свою очередь, ценность в том, что им не требуется самостоятельно искать учеников: расписание и оплата организованы через единый сервис.

По итогам последних 30 дней на платформе были активны 6 000 школьников и 240 преподавателей. В среднем один активный преподаватель проводит 12 занятий в месяц через платформу. Средняя цена одного занятия - 1 200 рублей, длительность - 60 минут.

Финансовая модель строится так: школьник оплачивает занятие через платформу; сервис удерживает 18% от суммы, остальное перечисляется преподавателю. Кроме того, 20% активных преподавателей оплачивают «премиальный профиль» стоимостью 900 рублей в месяц для повышения видимости в поиске. Комиссия платёжного провайдера составляет 3% от суммы транзакции. Поддержка пользователей (переносы занятий, вопросы, споры) обходится в среднем в 40 рублей на одно проведённое занятие. Расходы на онбординг (доведение одного преподавателя до статуса «активный») составляют в среднем 1 500 рублей (разовый расход).

За последние 30 дней 25% заявок школьников на проведение занятий остались без ответа преподавателей в течение 24 часов. Из заявок, на которые преподаватель ответил, ещё 15% не привели к проведению пробного занятия из-за сложностей с согласованием времени. По наблюдениям команды, подобные ситуации снижают доверие школьников к сервису и ослабляют интерес преподавателей из-за сокращения числа учеников.

Кроме того, руководство компании рассматривает возможные изменения модели работы. Один из обсуждаемых вариантов - повышение комиссии за использование сервиса с 18% до 20%. Но, согласно проведённому опросу, 20% преподавателей при комиссии выше 19% будут чаще пытаться переводить оплату занятий «мимо платформы». *(Примите допущение, что эти 20% преподавателей полностью прекратят работу через платформу – «уйдут в тень»)*.

Вопросы:

1. Опишите, в чём состоит бизнес-модель «TutorLink» и назовите два механизма (существующих или необходимых), которые обеспечивают доверие пользователей к сервису в такой модели
2. Предложите две меры, препятствующие оплате занятия напрямую преподавателю («мимо платформы») без ухудшения доверия школьников. Для каждой меры необходимо обосновать механизм её воздействия на поведение участников (каким образом она уменьшает вероятность прямых оплат), а также указать возможные побочные эффекты и связанные с ней риски.
3. Рассчитайте маржинальную прибыль платформы от одного проведённого занятия.

Задание 4 (20 баллов)

Компания «ЛогистикСофт» разрабатывает программную платформу для управления цепочками поставок. Компания работает на рынке B2B (англ. «business-to-business», то есть ориентируется на корпоративных клиентов), основные клиенты - средние и крупные логистические операторы. Для реализации стратегического проекта компания может выделить 50 млн рублей.

Руководство компании выбирает между двумя проектами. Финансовый директор подчёркивает, что для инвесторов важны три фактора: рост стоимости компании в абсолютном выражении, демонстрация рационального использования инвестиций и управляемость рисков в период масштабирования.

Таблица 2.

Информация о проектах

Параметр сравнения	Проект А: «Корпоративный модуль»	Проект В: «Облачная версия для среднего бизнеса»
Описание	Расширенный модуль для крупных клиентов (кастомизация, интеграция с ERP, аналитика).	Упрощённая облачная версия для среднего бизнеса (быстрое подключение, стандартный функционал).
Целевая аудитория	Крупные заказчики	Представители среднего бизнеса.
Начальные инвестиции	45 млн руб.	25 млн руб.
Срок реализации	12 месяцев	9 месяцев
Денежный поток (Год 1)	0 руб. (идёт разработка)	+8 млн руб.
Денежный поток (Год 2)	+28 млн руб.	+12 млн руб.
Денежный поток (Год 3)	+30 млн руб.	+14 млн руб.
Денежный поток (Год 4)	+30 млн руб.	+14 млн руб.
Итого поступлений (без дисконта)	88 млн руб.	48 млн руб.
Риски и особенности	Высокая маржинальность, но длинный цикл продаж. Чувствительность к задержкам внедрения.	Ориентация на быстрый рост числа подписок (SaaS-модель).

Допущения для расчётов: *Ставка дисконтирования: 15% годовых. Предполагается, что денежные потоки поступают в конце соответствующего года. Остаточная стоимость проектов по окончании расчётного периода не учитывается.*

Вопросы:

1. Сопоставьте экономическую привлекательность проектов с учётом временной стоимости денег и объёма требуемых инвестиций.
2. На основе полученных результатов примите управленческое решение: какой из проектов, на Ваш взгляд, следует выбрать компании. Ответ аргументируйте

Задание 5 (20 баллов)

Компания «СеверКофе» управляет сетью из 8 кофеен формата «кофе с собой» в городе с населением 700 тысяч человек. Основной поток клиентов приходится на утренние и дневные часы будних дней. Средний чек по сети составляет 290 рублей. Бизнес-модель компании демонстрирует валовую маржу на уровне 62% (доля выручки, остающаяся после вычета себестоимости ингредиентов и упаковки).

Структура продаж сети «СеверКофе» следующая: 70% заказов совершается непосредственно в кофейнях, 20% - через мобильное приложение (самовывоз), и 10% приходится на доставку агрегаторами.

Два месяца назад на рынок вышла федеральная сеть «CoffeeMax», открывшая 5 точек в локациях с высоким трафиком. Цены нового игрока на 15–20% ниже. Это привело к тому, что сеть «СеверКофе» разделилась на два кластера. Три кофейни, расположенные в непосредственной близости от конкурента, перешли в разряд «проблемных»: выручка там упала на 9%, а клиенты изменили поведение, начав экономить на сиропах и больших объемах напитков. В остальных пяти точках («стабильных») выручка осталась на прежнем уровне. Известно, что

- 3 «проблемные» точки генерируют в среднем 900 заказов в неделю (офлайн + самовывоз, без учета доставки) на одну точку со средним чеком 280 рублей.
- 5 «стабильных» точек генерируют в среднем 1 050 заказов в неделю (офлайн + самовывоз, без учета доставки) на одну точку со средним чеком 300 рублей.
- Канал доставки (суммарно по всей сети): приносит 800 заказов в неделю со средним чеком 420 рублей. Агрегатор удерживает комиссию 25% от полной суммы чека. Валовая прибыль с заказа рассчитывается как «Чек минус Комиссия минус Себестоимость продуктов». Себестоимость продуктов составляет 38% от стоимости заказа.

Менеджмент компании должен выбрать одну приоритетную стратегическую меру из 3-х предложенных:

- Мера А. «Ценовой ответ» (только для 3 «проблемных» точек) Предлагается снизить цены на базовые напитки, чтобы вернуть чувствительных к цене клиентов. Прогнозируется, что средний чек в этих точках снизится на 7%, однако себестоимость ингредиентов в рублях останется прежней (то есть маржинальность одной чашки кофе упадет). Ожидаемый эффект - рост количества заказов в «проблемных» точках на 20%. Затрат на внедрение не требуется.
- Мера В. «Цифровизация» (для всей сети) Ставка делается на обновление мобильного приложения и программы лояльности, чтобы уйти от прямой ценовой конкуренции с «CoffeeMax». Реализация требует разовых инвестиций в размере 400 000 рублей. Ожидается, что в результате общее количество заказов во всех точках (офлайн + самовывоз) вырастет на 5%, а средний чек не изменится. На канал доставки эта мера не влияет.
- Мера С. «Агрессивная доставка» (для канала доставки) Рассматривается заключение эксклюзивного контракта с агрегатором. Это требует разового маркетингового взноса в 300 000 рублей. Взамен агрегатор снизит комиссию с 25% до 18% и обеспечит продвижение, что должно увеличить количество заказов на доставку на 35%. На продажи в кафе эта мера не влияет.

Считайте, что эффект от внедрения любой из мер наступает с первой недели и сохраняется равномерным

Вопросы:

1. Опишите, почему именно часть точек «СеверКофе» оказалась уязвимой. Назовите два фактора, которые привели к падению выручки, и объясните причинно-следственную связь.
2. Какую меру вы рекомендуете выбрать? Обоснуйте ответ. Укажите один существенный риск выбранного решения и предложите конкретный способ его минимизации.
3. Предложите одну идею для «проблемных» точек, которая позволит удержать экономных клиентов без прямого снижения цен (скидок). Ответ аргументируйте.