

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 (20 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 найдем 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)

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 проведенное 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 проведенному 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. Рассчитайте маржинальную прибыль платформы от одного проведенного занятия.
3. Руководство компании рассматривает повышение комиссии за использование сервиса до 20%. Маркетологи оценивают успех по общему числу проведенных занятий, а финансисты - по валовой прибыли за месяц. Используя данные о возможной реакции преподавателей, рассчитайте, как изменятся число занятий и валовая прибыль. Объясните, почему это создаёт риск управленческого конфликта.

Задание 3 (25 баллов)

Компания «ГородЕда» готовит и доставляет наборы продуктов для домашней готовки по подписке. За последний год число подписчиков выросло, но вместе с ростом увеличились операционные потери: в дни пиковой нагрузки работники склада работают сверхурочно, чаще допускаются ошибки комплектации, что приводит к росту нагрузки на службу поддержки и выплатам компенсаций.

Руководство компании готово вложить 10 млн рублей так, чтобы за три года получить максимальный совокупный денежный эффект, при этом сохранив финансовую устойчивость: минимум 2 млн рублей из полученных средств должны оставаться в резерве на непредвиденные расходы.

Обсуждается реализация одного из трех проектов:

Таблица 2.

Информация о проектах

Параметр сравнения	Проект А Полная автоматизация склада	Проект В «Гибкая подписка» (IT-разработка)	Проект С Оптимизация процессов (без IT)
Суть проекта	Внедрение конвейерной линии и системы сканирования	Доработка приложения для смены состава заказа (снижение оттока)	Ручная перестройка зон хранения, маркировка, регламенты
Разовые вложения	8,0 млн руб.	3,5 млн руб.	2,0 млн руб.
Денежный эффект (1-й год)	Вероятностный сценарий: • 60% шанс: 6,0 млн руб. • 40% шанс: 4,0 млн руб.	2,5 млн руб.	1,5 млн руб.
Денежный эффект (2-й год)	6,5 млн руб.	3,0 млн руб.	1,5 млн руб.
Денежный эффект (3-й год)	6,5 млн руб.	3,5 млн руб.	1,5 млн руб.
Остаточная стоимость	1,0 млн руб. (продажа оборудования)	0,5 млн руб. (оценка технологии)	0 руб.

Финансовый директор установил единые принципы для сравнения проектов:

- Стоимость денег во времени. Денежные эффекты разных лет необходимо переводить в сопоставимые «сегодняшние рубли» (дисконтировать), используя ставку 15% в год. Для упрощения расчётов используйте следующие коэффициенты: для эффекта 1-го года - 0,87; для эффекта 2-го года - 0,76; для эффекта 3-го года - 0,6.
- Определение денежного эффекта. Под «денежным эффектом» понимается разница между дополнительными денежными поступлениями и дополнительными денежными расходами компании, вызванными проектом. Налоги и условия кредитования не учитываются.
- Учет рисков. Если проект предполагает вероятностные сценарии (риск отклонения от плана), для расчетов эффекта конкретного года используется математическое ожидание.
- Учет резервов. Если часть целевого финансирования не инвестируется в проект и остаётся в резерве (сверх обязательных 2 млн рублей), в рамках данной задачи считается, что она не приносит дополнительного денежного эффекта, однако повышает общую финансовую устойчивость компании.
- Расчетные показатели. Для аналитического сравнения проектов необходимо рассчитать два показателя: чистый дисконтированный доход и индекс рентабельности

Вопрос:

Какой проект вы рекомендуете к реализации и почему? В ответе обязательно опираться на расчеты и сравнить проекты по эффективности вложений.

Задание 4 (20 баллов)

Компания «СеверТур» - туроператор среднего масштаба, работающий на рынке внутреннего туризма России. Основная специализация - разработка и продажа пакетных и авторских туров по ключевым природным и культурным направлениям: Северо-Запад (Карелия), Сибирь (Байкал), Алтай, Кавказские регионы. Продуктовая линейка включает как классические недельные туры с проживанием и экскурсионной программой, так и более гибкие форматы: короткие поездки на 3–5 дней, тематические маршруты (природа, активный отдых, гастрономия, этнография), а также индивидуальные туры под запрос клиента.

Продажи осуществляются через собственный сайт и социальные сети, а также через партнёрскую сеть турагентств в крупных городах. Онлайн-канал используется не только как витрина, но и как основной источник лидов - потенциальных клиентов, оставивших контактные данные и выразивших интерес к продукту, - при этом значительная часть клиентов всё ещё предпочитает консультации менеджеров на этапе выбора и покупки тура. Компания сочетает прямые продажи с агентской моделью, выплачивая комиссионное вознаграждение партнёрам.

Ключевая целевая аудитория - семьи и пары в возрасте 25–45 лет со средним и выше среднего уровнем дохода, ориентированные на путешествия по России, комфорт, безопасность и предсказуемость качества сервиса. Для этой аудитории важны репутация туроператора, отзывы, прозрачность программы и условий поездки. Отдельным сегментом является корпоративный спрос: организация выездов для компаний (тимбилдинги, стратегические сессии, мотивационные поездки), где высокую роль играют документооборот, соблюдение сроков, управляемость рисков и возможность адаптации программы под цели заказчика.

В операционной модели «СеверТур» не владеет собственными средствами размещения или транспортом, а работает через сеть региональных партнёров: гостиницы, базы отдыха, гиды, экскурсионные бюро, транспортные компании. Это снижает капиталоемкость бизнеса, но делает компанию чувствительной к росту издержек у партнёров, сезонности и неравномерному качеству сервиса в разных регионах. Конкурентная среда характеризуется присутствием крупных федеральных туроператоров, онлайн-агрегаторов и локальных авторских проектов, что усиливает ценовую конкуренцию и повышает значимость позиционирования и доверия к бренду.

Вопросы:

1. Выявите 3 ключевых внешних тренда, которые в ближайшие 3–5 лет будут сильнее всего влиять на положение компании «СеверТур» на рынке внутреннего туризма. Поясните механизм их влияния на компанию.
2. На основе выявленных трендов предложите одно приоритетное стратегическое направление развития компании и поясните, почему оно подходит для бизнес-модели без собственных отелей и транспорта, которую использует "СеверТур"

Задание 5 (20 баллов)

Одним из ключевых направлений современной экономики являются креативные индустрии - отрасли, основанные на создании интеллектуального и культурного продукта. По данным исследований Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в России в креативных индустриях занято более 3,5 млн человек, а их вклад в валовую добавленную стоимость оценивается примерно в 3–3,5 % ВВП. За последние годы быстрее всего росли сегменты цифрового контента, дизайна, рекламы, видеоигр и медиа, где решающую роль играют не материальные ресурсы, а идеи, образы и социальные смыслы.

Маркетинг в креативных индустриях опирается на данные социологических исследований: анализ ценностей, стилей жизни, идентичностей, символов и коллективных представлений. Согласно опросам, более 60 % молодых потребителей в России выбирают бренды, которые «разделяют их ценности», а не просто предлагают низкую цену. При этом до 70 % рекламных сообщений, ориентированных на массовую аудиторию, используют эмоциональные и визуальные триггеры вместо рациональных аргументов, что напрямую связано с особенностями группового поведения

Классические социологические теории, включая работы Гюстава Лебона, показывают, что человек чаще действует эмоционально, поддается внушению и символам, чем рациональному анализу, возникает особое «коллективное подсознательное». Эти идеи сохраняют актуальность в цифровую эпоху, где социальные сети и медиа усиливают эффект коллективных эмоций. Для России, где внутренний рынок и культурное пространство играют ключевую роль в устойчивости экономики, понимание этих механизмов особенно важно при разработке маркетинговых стратегий и развитии креативных профессий.

Вы - руководитель управленческой команды компании, выводящей на рынок России товар массового потребления. Компания планирует запуск продукта в одном конкретном регионе страны и хочет адаптировать маркетинговую стратегию под его социально-экономические и культурные особенности.

Вопросы:

1. Выберите конкретный товар массового потребления и регион РФ для запуска. Обоснуйте выбор региона, опираясь на его объективные характеристики, делающие этот регион перспективным именно для вашего товара.
2. Сформулируйте социокультурный профиль целевой аудитории в выбранном регионе. Выделите 2 ключевые особенности, которые могут повлиять на восприятие вашего товара. Объясните, почему вы считаете эти особенности важными для данного региона.
3. Разработайте концепцию маркетинговой кампании, адаптированную под описанный профиль региона. Ваше решение должно включать:
 - Ключевое сообщение (посыл): к каким ценностям или эмоциям аудитории вы будете апеллировать? Обоснуйте выбор
 - Символы и образы: какие визуальные или смысловые элементы (культурные коды), понятные жителям выбранного региона, вы предлагаете использовать в рекламе для формирования доверия?
 - Каналы коммуникации: обоснуйте выбор площадок для размещения рекламы, учитывая специфику медиапотребления и образ жизни локальной аудитории.

Примечание: при проверке ключевое внимание уделяется не столько точности отдельных фактов или «корректности» выбора региона, сколько логике связей между элементами решения. Оценивается, насколько последовательно и обоснованно увязаны контекст, особенности целевой аудитории и предлагаемые маркетинговые решения, используется ли осмысленная интерпретация социальных и культурных факторов, а не их формальное перечисление. Важна целостность аргументации: согласованность посыла, образов и каналов коммуникации между собой и с описанным контекстом. Креативность учитывается только при наличии содержательного социологического и управленческого обоснования, а не сама по себе.