

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)

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 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. Руководство компании рассматривает повышение комиссии за использование сервиса до 20%. Маркетологи оценивают успех по общему числу проведённых 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.
3. Платформа хочет улучшить показатель «ответ на заявку в течение суток», но опасается, что жёсткие требования отпугнут часть преподавателей. Предложите набор правил и стимулов, который повысит вероятность ответа, но сохранит мотивацию преподавателей оставаться на платформе. В ответе обязательно:
 - Опишите предлагаемые правила и стимулы.
 - Укажите, какие группы преподавателей могут отреагировать на них негативно и почему.
 - Предложите один измеряемый показатель (за исключением метрики «количество ответов в течение суток»), который позволит через месяц понять, что ситуация улучшилась.

Задание 2. (20 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, как минимум, 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 3. (20 баллов)

Компания «С-Кофе» 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 «С-Кофе» 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 «С-Кофе» 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. Рассчитайте прогнозируемый **экономический эффект** (изменение валовой прибыли за вычетом инвестиций) на горизонте 12 месяцев (52 недели) для каждой из трех мер (А, В, С). На основе полученных выводов проранжируйте меры от наиболее выгодной к наименее выгодной с финансовой точки зрения.
2. Выберите **одну** меру в качестве приоритетной стратегии (Ваш выбор может не совпадать с лидером по финансовому результату, рассчитанному в п.1).
 - Почему эта мера наиболее адекватна текущей рыночной ситуации (выход на рынок федерального конкурента) и возможностям компании?
 - Назовите один ключевой риск выбранного решения (почему оно может не сработать или навредить в долгосрочной перспективе) и предложите две конкретные меры реагирования на него.
 - Укажите один **опережающий показатель** (метрику), который вы можете замерить через 3 недели после старта. Объясните, почему этот показатель позволит оценить результативность принятых мер, не дожидаясь окончания проекта.
3. Предположим, компания решила не снижать цены (отказалась от Меры А), чтобы избежать ценовой войны, которую сложно выиграть у федеральной сети. Предложите одно конкретное решение для трех «проблемных» точек, которое позволит вернуть или удержать экономных клиентов, сохраняя текущие цены (290 руб.). Объясните, что именно меняется (продукт, сервис, формат предложения или коммуникация) и почему на это отреагирует аудитория, чувствительная к затратам.

Задание 4. (15 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.

Задание 5. (25 баллов)

Новосибирская компания «ТехноСфера» разрабатывает программное обеспечение для логистики: от планирования маршрутов до складской аналитики. Поскольку система глубоко интегрирована в бизнес корпоративных клиентов, любые сбои или задержки в поддержке недопустимы - это критические факторы качества.

За последние два года компания совершила рывок, увеличив штат с 10 до 50 человек. Для следующего этапа масштабирования были привлечены инвестиции в размере 110 млн рублей.

Ситуация осложняется высокими операционными рисками. В компании 80% контекста системы владеют всего два ведущих разработчика, и уход любого из них остановит обновление ядра. Служба поддержки также работает на пределе: прогнозируемый рост нагрузки на 30% без мгновенного расширения штата обрушит показатели скорости ответа. На ближайшие полгода утвержден агрессивный план найма - команду должны пополнить 40 новых сотрудников. Это расширение продиктовано жесткими обязательствами перед инвесторами и ключевым клиентом:

1. К концу 6-го месяца служба поддержки обязана перейти с текущего графика «8 часов гарантированного ответа в сутки» на режим «16 часов гарантированного ответа в сутки».
2. В этот же срок необходимо выпустить критическое обновление архитектуры системы. Срыв дедлайна недопустим.
3. Клиент выдвинул ультиматум - доступ к переписке и данным о перевозках должны иметь только авторизованные сотрудники, а все действия в системе должны логироваться.

Реализация плана столкнулась с инфраструктурными ограничениями. Текущий офис, аренда которого обходится в 0,9 млн руб./мес., рассчитан максимум на 60 рабочих мест. Руководство компании рассматривает два сценария: арендовать новый офис большего размера или оставить текущий офис, но кардинально изменить формат работы, выводя людей на удаленную работу.

На стратегической сессии разгорелся спор между директором компании Сергеем и HR-директором Анной.

Анна: «Сергей, давай смотреть правде в глаза: мы не найдем 40 квалифицированных специалистов в Новосибирске за полгода. На куда будет их разместить! Кроме того, местный рынок перегрет. Если мы хотим закрыть вакансии в срок, нужно выходить в регионы и нанимать на удаленную работу. Это единственный способ быстро привлечь сотрудников и уложиться в бюджет».

Сергей: «Я категорически против полной удаленки. Ты забыла прошлогодний кризис? Мы выжили только благодаря тому, что сидели в одной комнате и могли быстро решать постоянно возникающие проблемы. Если размазать команду по стране, мы потеряем управляемость и сорвем сроки. И главное - безопасность. Месяц назад у нас уже был инцидент с попыткой копирования базы. Как я буду контролировать человека, которого даже в глаза не видел? Клиент нас уничтожит за любую утечку информации».

Анна: «Мне кажется, нужно искать компромиссы. Чтобы снизить административную нагрузку и расходы, часть новых сотрудников я вообще предлагаю не брать в штат, а оформить по договорам оказания услуг. А вопросы безопасности решать регламентами».

Сергей: «Оказания услуг? С нашими требованиями к доступам это звучит как юридическая мина замедленного действия. Нам нужна такая схема организации работы, где экономика сходится с инвестициями, в которой есть гарантии безопасности».

Справочные данные

Таблица 3.

План найма и расходы на персонал
Зарплаты указаны как совокупные расходы компании (ФОТ).

Роль	План найма (чел.)	Расходы на 1 сотр. в месяц (Новосибирск)	Экономия при найме в регионах (удаленно)
Опытный разработчик	6	350 000 руб.	15%
Начинающий разработчик	12	190 000 руб.	15%
Сотрудник поддержки	8	130 000 руб.	10%
Менеджер по продажам	6	200 000 руб. (фикс)	0% (несущественно)
Маркетолог	4	175 000 руб.	10%
Аналитик данных	2	240 000 руб.	15%
Руководитель группы	2	400 000 руб.	Найм только в офис

Таблица 4.

Расходы на оборудование и запуск

Статья расходов	Офисное рабочее место	Удаленное рабочее место
Оборудование (Ноутбук, гарнитура)	140 000 руб.	140 000 руб.
IT-настройка и доступы (разово для всех)	18 000 руб.	18 000 руб.
Мебель и сети (разово)	35 000 руб.	0 руб.
Безопасность (ежемесячно)	Включено в стоимость офиса	1 500 руб.

Примечания для расчетов:

- 1. Аренда нового офиса на 120 мест (с запасом на будущее) обойдется в 1,6 млн руб./мес. Кроме того, потребуются разовые вложения в ремонт и переезд в размере 12 млн рублей.*
- 2. Часовой пояс офиса - Новосибирск (UTC+7). Основные регионы для удаленного найма - Центральная Россия (UTC+3).*
- 3. Стоимость закрытия одной вакансии - 60 000 руб.*
- 4. Для оценки годового бюджета считайте, что все 40 новых сотрудников наняты и приступили к работе с первого месяца.*

Вопросы

- 1.** Какую модель организации труда (прием в штат / по договору, в офис / удаленно) вы рекомендуете принять, чтобы выполнить обязательства перед инвесторами и ключевыми клиентами и сохранить финансовую устойчивость?
- 2.** Сергей опасается зависимости компании от возможного увольнения двух ключевых разработчиков и потери управляемости при удаленной работе. Предложите по 2 меры для снижения рисков. Предложите один измеряемый показатель (метрику), который через 3 месяца покажет Сергею, что зависимость от «звезд» снизилась.
- 3.** Анна предлагает часть людей оформить по договорам оказания услуг, а Сергей требует гарантий безопасности данных. Определите, для каких из перечисленных функциональных ролей - поддержка, маркетинг, опытные разработчики, начинающие разработчики - допустимо заключение договора оказания услуг, а для каких – обязательно заключение трудового договора, чтобы учесть риск безопасности данных. Ответ аргументируйте.