Уважаемые участники олимпиады!

Обращаем ваше внимание на базовые принципы, которыми руководствовалось жюри при проверке ваших работ.

1. Правило первых «N» аргументов.

Если в задании требовалось привести конкретное количество аргументов, рисков или мер (например, «назовите 3 причины» или «предложите 2 метрики»), жюри проверяло и оценивало только первые N ответов, записанных в вашей работе. Дополнительные (четвертые, пятые и т.д.) аргументы не проверялись и не могли компенсировать ошибки, допущенные в первых пунктах.

2. Оценка написанного, а не «подразумеваемого».

Жюри оценивало только то, что фактически и недвусмысленно написано в бланке ответа.

3. Штраф за противоречия.

Если в решении одного пункта содержались противоречащие друг другу суждения (например, участник одновременно пишет, что мера наименее выгодная, а в следующем предложении без дополнительных пояснений выбирает ее), такой ответ не оценивался (0 баллов), даже если одно из суждений являлось верным.

4. Отсутствие решений и обоснований.

Ответы в формате перечисления фактов, выбора варианта («Я выбираю проект А») или итоговой цифры без приведения расчетов, формул и необходимых пояснений не засчитывались. Все утверждения должны были логически следовать из условия или общеизвестных фактов, приведенных участником в тексте ответа.

5. Правило «каскадной ошибки» (для расчетных задач).

При проверке многоступенчатых финансовых задач (NPV, DCF, юнит-экономика) применялся принцип защиты от двойного штрафа. Если участник допускал арифметическую ошибку на промежуточном этапе, но далее использовал этот неверный результат в абсолютно верных формулах, баллы за последующие расчеты могли быть выставлены в полном объеме. Однако использование неверной формулы, игнорирование статьи расходов / расходов, неучет значимого параметра или ошибки в интерпретации финансовых инструментов считались методологической ошибкой и приводили к обнулению пункта.

6. Оценка открытых и творческих заданий.

В заданиях, не имеющих единственно верного ответа, оценивалась не «креативность» сама по себе, а структурированность, логика изложения и полнота аргументации. Баллы снижались за:

1. *Нарушение причинно-следственных связей (выводы не следуют из анализа);*
2. *Слабую аргументированность (отсутствие фактографических свидетельств и опоры на цифры/факты);*
3. *Преобладание описательных характеристик вместо конкретных управленческих решений;*
4. *Размытость и неясность излагаемого материала.*

ЗАДАНИЕ 1 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт / Пример	Критерии и шкала
1.1. Расчёт (офис, Алексей)	3	ФОТ: **76 560 000** (Опытные разработчики: 6 × 260 000 × 12 = 18 720 000, Начинающие разработчики: 12 × 140 000 × 12 = 20 160 000, Поддержка: 8 × 95 000 × 12 = 9 120 000, Продажи (без скидки): 6 × 150 000 × 12 = 10 800 000, Маркетологи: 4 × 130 000 × 12 = 6 240 000, Аналитики: 2 × 180 000 × 12 = 4 320 000, Тимлиды (без скидки): 2 × 300 000 × 12 = 7 200 000) Оборудование и ИТ: **6 320 000** (40 чел. × 158000) Мебель: **1 400 000** (40 чел. × 35000) Найм: **2 400 000** (40 чел. × 60000) Аренда (доп.): **8 400 000** (700000 × 12 месяцев) (Также может быть учтена полная аренда: **19 200 000** (1600000 × 12 месяцев) Ремонт: **12 000 000** **Итого: 107 080 000 (или 117 880 000)**	3 балла — Расчет выполнен полностью корректно. 2 балла — Допущена 1 арифметическая ошибка (ошибка в вычислениях) при сохранении абсолютно верной логики и формул. 1 балл — Частичное представление: допущена методологическая ошибка (например, проигнорирована одна из статей расходов на аренду/ремонт или найм) ИЛИ допущено более 2-х арифметических ошибок. 0 баллов — Расчет отсутствует / алгоритм неверный.
1.2. Расчёт (смешанная, Мария)	3	ФОТ со скидками: **68 544 000** (Опытные разработчики: 6 × 221 000 × 12 = 15 912 000, Начинающие разработчики: 12 × 119 000 × 12 = 17 136 000, Поддержка: 8 × 85 500 × 12 = 8 208 000, Продажи (без скидки): 6 × 150 000 × 12 = 10 800 000, Маркетологи: 4 × 117 000 × 12 = 5 616 000, Аналитики: 2 × 153 000 × 12 = 3 672 000, Тимлиды (без скидки): 2 × 300 000 × 12 = 7 200 000) ИТ: 6 320 000 (40 чел. × 158000) Мебель: 280 000 (8 чел. × 35000)	3 балла — Расчет выполнен полностью корректно. 2 балла — Допущена 1 арифметическая ошибка (ошибка в вычислениях) при сохранении абсолютно верной логики и формул. 1 балл — Частичное представление: допущена методологическая ошибка (например, проигнорирована статья расходов на найм) ИЛИ допущено более 2-х арифметических ошибок.

		Найм: 2 400 000 (40 чел. × 60000) Аренда/ремонт: 0 (Также может быть учтена текущая аренда: **10 800 000** (900000 × 12 месяцев) **Итого: 77 544 000 (88 344 000)**	0 баллов — Расчет отсутствует / алгоритм неверный.
1.3. Сравнение	2	Выгоднее модель Марии на **29 536 000 (107 080 000 – 77 544 000)**	2 балла — Сделан однозначный вывод, подкрепленный фактографическими свидетельствами (приведена точная математическая разница между проектами). 1 балл — Слабая аргументированность: вывод сделан, но отсутствует опора на цифры (нет математического сопоставления результатов из п. 1.1 и 1.2). 0 баллов — Вывод отсутствует.
2. Выбор и риски (3 риска)	6	Необходимо рассмотреть для каждого риска следующую цепочку: Причина → Ситуация → Ущерб В качестве рисков, если был выбран проект Марии, могут быть приведены следующие: 1. **Риск 1 — Снижение качества кода и рост числа ошибок** **Причина** → разработчики работают удалённо, без прямого контакта с опытными коллегами. **Ситуация** → новички не получают оперативной помощи, допускают ошибки в коде, код-ревью затягивается из-за разницы в часовых поясах и отсутствия личного контакта. **Ущерб для бизнеса** → сбои в продукте, как уже случалось ранее, бьют по репутации компании, приводят к оттоку клиентов и финансовым потерям. 2. **Риск 2 — Разделение коллектива на «своих» и «чужих»** **Причина** → офисные сотрудники и удалённые находятся в принципиально разных условиях: разные культура общения, доступность руководства, скорость решения вопросов. **Ситуация** → удалённые сотрудники чувствуют себя второстепенными, снижается вовлечённость и лояльность, растёт текучесть кадров среди удалённой команды. **Ущерб для бизнеса** → потеря нанятых специалистов, повторные расходы на найм (60 000 руб./вакансию), замедление роста компании. 3. **Риск 3 — Угроза информационной безопасности** **Причина** → разработчики с удалённым доступом к кодовой базе и данным клиентов работают с личных устройств и из незащищённых сетей.	2 балла — Выстроена полная причинно-следственная связь: корректно определена причина ➔ описана ситуация ➔ указан конкретный измеримый ущерб для бизнеса. 1 балл — Неполное освещение: риск назван, но цепочка разорвана (например, описана причина, но ущерб носит характер абстрактных описательных характеристик без привязки к контексту компании). 0 баллов — Риск не относится к выбранной модели / ответ отсутствует.

		Ситуация → утечка кода или клиентских данных через взлом устройства удалённого сотрудника или небезопасное подключение. **Ущерб для бизнеса** → штрафы за нарушение законодательства о персональных данных (152-ФЗ), репутационный ущерб, потеря клиентов и контрактов. В качестве рисков, если был выбран проект Алексея, могут быть приведены следующие: 1. **Риск 1 — Превышение бюджета и финансовая нестабильность** **Причина** → затраты на реализацию модели Алексея составляют 107 080 000 руб., что почти вдвое превышает выделенный бюджет в 60 млн руб. **Ситуация** → компания вынуждена искать дополнительное финансирование или сокращать другие статьи расходов (маркетинг, развитие продукта) для покрытия дефицита; при этом ремонт и переезд требуют 12 млн руб. единовременно. **Ущерб для бизнеса** → кассовый разрыв замедляет найм и развитие продукта, компания теряет конкурентные позиции на рынке; в случае непредвиденных расходов финансовая подушка полностью исчерпана. 2. **Риск 2 — Сбои в работе во время переезда** **Причина** → переезд займёт 2 месяца, в течение которых компания работает в условиях неопределённости: часть команды в старом офисе, часть — в новом, процессы нарушены. **Ситуация** → разработчики теряют рабочее время на организационные вопросы, замедляется выпуск обновлений продукта, служба поддержки клиентов работает с перебоями. **Ущерб для бизнеса** → клиенты сталкиваются с ухудшением качества сервиса именно в момент активного роста команды; учитывая прошлый репутационный сбой, ещё один инцидент может привести к оттоку ключевых клиентов и потере выручки. 3. **Риск 3 — Сложности с наймом из-за требования офисного присутствия** **Причина** → модель Алексея предполагает, что все 40 новых сотрудников работают в офисе в Новосибирске, что ограничивает географию поиска кандидатов локальным рынком труда. **Ситуация** → новосибирский рынок разработчиков перегрет (об этом говорит сама Мария), закрыть 18 вакансий разработчиков в сжатые сроки затруднительно; часть вакансий остаётся открытой месяцами. **Ущерб для бизнеса** → план найма на полгода не выполняется, продукт развивается медленнее запланированного, компания упускает рыночные возможности, а расходы на повторный поиск увеличивают и без того превышенный бюджет (60 000 руб. × каждая незакрытая вакансия).	

3. Меры контроля (до 3)	3	Могут быть приведены следующие меры: **Мера 1 — Система KPI и регулярные one-on-one встречи** Для каждого удалённого сотрудника устанавливаются чёткие измеримые показатели эффективности (количество задач, качество кода, скорость ответа). Еженедельные встречи тимлида с каждым удалённым сотрудником позволяют оперативно выявлять проблемы и поддерживать личный контакт. **Мера 2 — Buddy-система (наставничество)** Каждому удалённому новому сотруднику назначается офисный опытный коллега-наставник (buddy). Они проводят совместные онлайн-сессии по разбору кода, что компенсирует отсутствие физического соседства и сохраняет передачу знаний. **Мера 3 — Общекорпоративный онбординг и регулярные офлайн-встречи** Все новые сотрудники — и офисные, и удалённые — проходят единый онбординг с очным выездом в офис на первую неделю. Ежеквартальные общие офлайн-мероприятия (например, стратегические сессии или тимбилдинги) формируют единую корпоративную культуру и снимают барьер «свои/чужие».	1 балл — Предложена конкретная управленческая мера, выстроена причинно-следственная связь с устранением описанного риска. 0 баллов — Преобладание абстрактных характеристик («улучшить контроль», «больше общаться») / мера отсутствует.
4. Критерии договоров (до 3)	3	Могут быть приведены следующие критерии: **Критерий 1 — Результат vs процесс** В штат берут тех, чья работа — это непрерывный управляемый **процесс** под контролем работодателя (режим дня, инструменты, руководство). Договор оказания услуг допустим, когда нужен конкретный **результат** (готовый модуль, отчёт, кампания) и исполнитель сам организует свою работу. **Критерий 2 — Постоянная vs проектная занятость (ПВТР)** Если сотрудник подчиняется **правилам внутреннего трудового распорядка** (фиксированный график, ежедневная явка, отчётность), это признак трудовых отношений — необходим штат. Разовая или проектная работа без привязки к расписанию допускает договор оказания услуг. **Критерий 3 — Критичность роли для бизнеса** Позиции, носители которых имеют **доступ к коммерческой тайне, клиентской базе, финансовой системе** или принимают ключевые решения (тимлиды, аналитики, менеджеры продаж) — только в штат, так как трудовой договор обеспечивает НДА, ответственность и защиту интересов компании. Вспомогательные функции с ограниченным доступом допускают договор услуг.	1 балл — Критерий назван корректно, приведено строгое юридическое или бизнес-обоснование разницы между форматами (например, результат vs процесс, подчинение ПВТР, доступ к коммерческой тайне). 0 баллов — Ошибка в интерпретации / критерий не назван.

ЗАДАНИЕ 2 (макс. 15 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт / Пример	Критерии
1.1. Бизнес-модель	2	Компания «TutorLink» работает по модели **маркетплейса** (двусторонняя платформа). Три ключевых элемента бизнес-модели: 1. **Две стороны** — преподаватели, готовые проводить занятия онлайн, и школьники 8–11 классов (и их родители) 2. **Монетизация** — комиссия с транзакций и/или подписка 3. **Сетевой эффект** — ценность платформы растёт с числом участников обеих сторон	2 балла — Верно названы и корректно интерпретированы 3 ключевых элемента бизнес-модели маркетплейса (две стороны платформы, специфика монетизации, наличие сетевого эффекта). 1 балл — Частичное освещение: верно названы и интерпретированы только 2 элемента ИЛИ названы 3 элемента, но допущена ошибка в интерпретации одного из них. 0 баллов — Нарушение логики анализа (назван 1 элемент или менее) / ответ отсутствует.
1.2. Доверие (2 механизма)	2	Могут быть указаны следующие критерии: **Механизм 1 — Рейтинги и отзывы** Роль: позволяют покупателю оценить исполнителя до заключения сделки, снижают информационную асимметрию. Накопленная репутация мотивирует исполнителей работать качественно. **Механизм 2 — Эскроу (депонирование средств)** Роль: деньги покупателя блокируются на счёте платформы и передаются исполнителю только после подтверждения выполнения работы. Устраняет риск мошенничества с обеих сторон. *Дополнительно можно упомянуть:* верификацию личности/квалификации исполнителей и арбитраж спорных ситуаций.	За каждый: 1 балл — Механизм (например, рейтинги или эскроу) назван корректно, выстроена причинно-следственная связь (подробно объяснена его роль в снижении рисков или информационной асимметрии). 0,5 балла — Механизм назван, но наблюдается слабая аргументированность (формальное перечисление инструмента без объяснения механики его работы). 0 баллов — Механизм не назван / не относится к теме.
2. Маржинальная прибыль	4	Выручка с 1 занятия: 216 (1 200 × 18%) Расходы на 1 занятие: 76 (1 200 × 3% + 40) **Маржа с 1 занятия: 140 (216 - 76)** *Онбординг (1 500 руб.) — разовый расход, не относится к переменным, поэтому в маржинальную прибыль не включается.*	4 балла — Расчет выполнен полностью корректно, логика классификации затрат соблюдена. 2 балла — Допущена 1 арифметическая ошибка в вычислениях при сохранении абсолютно верной логики и формул. 1 балл — Допущена методологическая ошибка (например, разовый расход на онбординг ошибочно включен в состав переменных затрат на 1 занятие) ИЛИ допущено 2 арифметические ошибки. 0 баллов — Расчет отсутствует / алгоритм неверный.

3.1. Новые показатели	4	Изменение числа занятий • Преподавателей до: **240**, после ухода 20% остаётся **192** • Занятий до: 240 × 12 = **2 880** • Занятий после: 192 × 12 = **2 304** • **Изменение: −576 занятий (−20%)** Объём: 2 304 Новая выручка с 1 занятия: 240 (1 200 × 20%) Новые расходы на 1 занятие: 76 (1 200 × 3% + 40) **Новая маржа с 1 занятия: 164 (240 - 76) (необходимо рассчитать для полноценного рассмотрения управленческого конфликта)** **Валовая прибыль ДО повышения:** Выручка с занятий 622 080 (2 880 × 216) Премиум-профили 43 200 (240 × 20% × 900) Итого выручка: 665 280 Комиссия провайдера −103 680 (2 880 × 36) Поддержка −115 200 (2 880 × 40) **Валовая прибыль 446 400** **Валовая прибыль ПОСЛЕ повышения:** Выручка с занятий 552 960 (2 304 × 240) Премиум-профили 34 560 (192 × 20% × 900) Итого выручка: 587 520 Комиссия провайдера −82 944 (2 304 × 36) Поддержка −92 160 (2 304 × 40) **Валовая прибыль 412 416**	4 балла — Расчет новых показателей выполнен полностью корректно (верно рассчитаны объемы и валовая прибыль ДО и ПОСЛЕ повышения комиссии). 2 балла — Корректно рассчитан только один из двух комплексных показателей (либо прибыль ДО, либо прибыль ПОСЛЕ) ИЛИ допущена 1 арифметическая ошибка во всем расчете при верной логике. 1 балл — Частичное представление: допущена методологическая ошибка на раннем этапе (например, неверно рассчитан новый объем занятий), что привело к каскадной ошибке в дальнейших вычислениях прибыли. 0 баллов — Расчет отсутствует / алгоритм неверный.

3.2. Конфликт	3	**Маркетинг** видит падение числа занятий с 2 880 до 2 304 (−20%) — **провал по своей метрике**. **Финансисты** также фиксируют снижение прибыли с 446 400 до 412 416 руб. (−7,6%) — **провал и по их метрике**. Конфликт возникает потому, что **маркетинг оценивает объём** (кол-во занятий), а **финансы — прибыль**: при повышении комиссии маржа на одно занятие растёт (140 → 164 руб.), и финансисты могли ожидать роста прибыли, не учитывая поведенческий ответ преподавателей. Маркетологи, видя обвал объёма, настаивают на отмене решения — **метрики подталкивают отделы к противоположным выводам**.	3 балла — Конфликт раскрыт полностью: выстроена строгая аргументация через противоречие конкретных расчетных метрик (маркетинг фиксирует падение объема на 20%, финансы фиксируют падение прибыли на 7,6%, так как рост маржи с 1 занятия не перекрыл отток пользователей). 1 балл — Слабая аргументированность: суть конфликта уловлена (объем vs прибыль), но выводы носят описательный характер и не подкреплены фактографическими свидетельствами (показателями из расчетов п. 3.1). 0 баллов — Конфликт не объяснен / ответ отсутствует.

ЗАДАНИЕ 3 (макс. 25 баллов)

Пункт	**Макс. балл**	**Эталонный расчёт**	**Критерии**
1.1. Ограничение (8 млн)	3	Из 10 млн руб. обязательный резерв — минимум **2 млн руб**. Значит, максимально допустимые вложения — 10 − 2 = 8 млн руб. Проект А требует ровно 8 млн (резерв = 2 млн), В — 3,5 млн (резерв = 6,5 млн), С — 2 млн (резерв = 8 млн). Все три проекта проходят ограничение.	3 балла — Ограничение по обязательному резерву (минимум 2 млн руб.) корректно учтено в анализе: сделан вывод, что максимально допустимые вложения составляют 8 млн руб., и все 3 проекта проходят этот фильтр. 0 баллов — Ограничение проигнорировано / расчет/вывод отсутствует.
1.2. Мат. ожидание А	3	**5,2 млн** (МОА =0,6×6,0+0,4×4,0)	3 балла — Расчет выполнен полностью корректно. 1 балл — Допущена 1 арифметическая ошибка при сохранении абсолютно верной формулы математического ожидания. 0 баллов — Расчет отсутствует / алгоритм неверный.
2. DCF (3 проекта)	6	**Проект А: 13,964 млн** (Эффект 1 г.: 5,2 × 0,87 = 4,524 Эффект 2 г.: 6,5 × 0,76 = 4,940 Эффект 3 г.: 6,5 × 0,60 = 3,900	Для каждого проекта 2 балла — Дисконтированные денежные потоки (DCF) по проекту рассчитаны полностью корректно (учтены все годы и остаточная стоимость, если она есть).

		Остат. стоим.: 1,0 × 0,60 = 0,600) **Проект B: 6,855 млн** (Эффект 1 г.: 2,5 × 0,87 = 2,175 Эффект 2 г.: 3,0 × 0,76 = 2,280 Эффект 3 г.: 3,5 × 0,60 = 2,100 Остат. стоим.: 0,5 × 0,60 = 0,300) **Проект C: 3,345 млн** (Эффект 1 г.: 1,5 × 0,87 = 1,305 Эффект 2 г.: 1,5 × 0,76 = 1,140 Эффект 3 г.: 1,5 × 0,60 = 0,900)	1 балл — Допущена 1 арифметическая ошибка ИЛИ допущена методологическая ошибка (например, проигнорирована остаточная стоимость оборудования в последний год). 0 баллов — Расчет по проекту отсутствует / алгоритм дисконтирования неверный.
3. NPV	5	NPV=DCF−I **Проект A: 5,964** (13,964 − 8,0) **Проект B: 3,355** (6,855 − 3,5) **Проект C: 1,345** (3,345 − 2,0)	5 баллов — NPV корректно рассчитан для всех 3-х проектов (по эталону ИЛИ по собственным данным из п. 2). 3 балла — NPV корректно рассчитан только для 2-х проектов ИЛИ допущена 1 арифметическая ошибка во всем массиве расчетов при верной формуле (NPV = DCF - I). 1 балл — NPV корректно рассчитан только для 1-го проекта ИЛИ допущено 2 арифметические ошибки. 0 баллов — Расчет отсутствует / формула применена неверно.
4. PI	5	PI=DCF/I **Проект A: 1,74** (13,964 / 8,0) **Проект B: 1,95** (6,855 / 3,5) **Проект C: 1,67** (3,345 / 2,0) Также могут быть приведены расчеты с формулой PI=NPV/I **Проект A: 0,74** (5,964 / 8,0) **Проект B: 0,96** (3,355 / 3,5) **Проект C: 0,67** (1,345 / 2,0)	5 баллов — Индекс прибыльности (PI) корректно рассчитан для всех 3-х проектов (по эталону ИЛИ по собственным данным из п. 2). 3 балла — PI корректно рассчитан только для 2-х проектов ИЛИ допущена 1 арифметическая ошибка во всем массиве расчетов при верной формуле. 1 балл — PI корректно рассчитан только для 1-го проекта ИЛИ допущено 2 арифметические ошибки. 0 баллов — Расчет отсутствует / формула применена неверно.
5. Рекомендация	3	Хотя NPV у A выше (5,964 vs 3,355), PI у B максимальный (1,96 > 1,74 > 1,67) — каждый вложенный рубль приносит 1,96 руб. отдачи, то есть **B эффективнее на единицу вложений**. Кроме того, резерв при выборе B составит 6,5 млн руб. (против минимально допустимых 2 млн у A), что	3 балла — Сделан корректный выбор (Проект B) на основе комплексного сопоставления 3-х факторов: указано превосходство по относительной доходности (PI), учтено снижение рисков (фиксированные эффекты) и отмечена финансовая устойчивость (сохранение резерва 6,5 млн руб.).

		существенно повышает финансовую устойчивость. Эффекты В фиксированы (нет вероятностного риска, как у А в 1-м году). По совокупности NPV + PI + резерв — **оптимален Проект В**.	1 балл — Выбор сделан верно, но аргументация неполная: решение опирается только на 1 показатель (например, указано только лидерство по PI, а фактор резерва и рисков проигнорирован). 0 баллов — Рекомендация отсутствует ИЛИ сделан неверный выбор (например, выбран Проект А только по абсолютному значению NPV без учета эффективности на вложенный рубль).

ЗАДАНИЕ 4 (макс. 20 баллов)

Пункт	**Макс. балл**	**Пример (возможны другие)**	**Критерии**
1. Тренды (3)	12	Могут быть приведены следующие тренды: **Тренд 1: Рост инфляции и себестоимости туристических услуг** Высокая инфляция (>7% в 2025–2026) увеличивает издержки партнёров «СеверТур» — отелей, гидов, транспортных компаний, — которые перекладывают рост затрат на туроператора. Для «СеверТура» это критично: не владея активами, компания не может контролировать себестоимость конечного продукта — партнёры могут резко повысить цены или отказаться от условий, что ведёт к сокращению маржи и оттоку чувствительных к цене клиентов. Механизм: инфляция → рост себестоимости у партнёров → рост цены тура → отток клиентов к агрегаторам с более низкими ценами. **Тренд 2: Рост спроса на корпоративный и событийный туризм** Российский корпоративный рынок (тимбилдинги, стратегические выезды) растёт: компании активно инвестируют в мотивацию команд внутри страны после закрытия выездных направлений. Для «СеверТура» это открывает сегмент с высоким средним чеком и низкой ценовой чувствительностью: корпоративный клиент платит больше, требует документооборот и кастомизацию — именно то, в чём агрегаторы слабы. Модель без собственных активов идеальна: под каждый корпоративный заказ партнёрская сеть собирает уникальный маршрут без капитальных затрат. Механизм: рост корпоративного спроса → новый	За каждый: 4 балла — Построена полная логическая цепь: корректно назван макро- или отраслевой тренд + раскрыт его экономический механизм + обязательно доказано его специфическое влияние именно на бизнес-модель «без собственных активов» (как это бьет по маржинальности из-за зависимости от партнеров или, наоборот, дает гибкость). 2 балла — Цепь выстроена частично: тренд назван и описано его общее влияние на рынок туризма, ОДНАКО специфика влияния на компанию-посредника (туроператора без активов) не раскрыта (ответ носит универсальный характер, применимый к любому бизнесу). 1 балл — Тренд только назван (констатация факта, например: «растет инфляция» или «развиваются агрегаторы»), но механизм его развития и влияние на компанию не проанализированы. 0 баллов — Тренд не назван / не имеет отношения к рынку / противоречит экономической логике.

		высокомаржинальный сегмент → конкурентное преимущество через сервис и гибкость. **Тренд 3: Увеличение цифровизации потребительского поведения** 70%+ туристов начинают выбор тура онлайн, растёт конкуренция со стороны агрегаторов (Авито, Tripster, Яндекс.Путешествия), которые агрегируют предложения напрямую от партнёров, исключая туроператора. Для «СеверТура» это угроза: не имея собственных объектов, компания рискует потерять роль посредника, если партнёры уйдут на агрегаторы напрямую. Единственный ответ — создать цифровую ценность, которую агрегатор не даёт: кураторство маршрута, гарантия качества, персональный сервис. Механизм: цифровизация → агрегаторы перехватывают партнёров → «СеверТур» теряет поток клиентов → нужна цифровая дифференциация.	
2.1. Стратегия	4	Могут быть приведены следующая приоритетная стратегия: **Специализация на корпоративном B2B-сегменте с динамическим пакетированием туров**. «СеверТур» формирует линейку корпоративных программ (тимбилдинги на Байкале/Алтае, стратегические сессии в Карелии) с возможностью гибкой сборки маршрута под запрос клиента из модульных блоков (проживание, трансфер, активности) через партнёрскую сеть.	4 балла — Стратегия сформулирована комплексно и содержит два обязательных элемента: 1) четко определен целевой сегмент (например, корпоративный B2B, премиум-клиенты) И 2) предложен конкретный формат продукта/решения для этого сегмента (например, динамическое пакетирование, модульная сборка туров). 2 балла — Предложен только один элемент стратегии: назван целевой сегмент, но не ясно, какой продукт ему предлагается (например, просто «уйти в B2B»), ИЛИ предложен продукт, но не определено, на кого он нацелен. 0 баллов — Стратегия отсутствует / предложенные меры сводятся к банальному «увеличить рекламу» без изменения бизнес-подхода.
2.2. Обоснование	4	Эта стратегия органична для «СеверТур» именно потому, что **доход генерируется за счёт сервиса и экспертизы, а не владения активами**. Компания зарабатывает на кураторстве, управлении логистикой партнёров и гарантии качества — то, за что корпоративный клиент готов платить премиум. Не нужны капитальные вложения в отели или транспорт: под каждый корпоративный заказ из партнёрской сети собирается кастомный продукт. Это одновременно снимает угрозу инфляции (можно ротировать партнёров) и отвечает на вызов агрегаторов (они не дают персонального кураторства и документооборота для юрлиц).	4 балла — Обоснование строго опирается на операционные особенности компании: доказано, почему предложенная в п. 2.1 стратегия идеально ложится именно на модель без капитальных вложений (указано на заработок за счет экспертизы/кураторства, гибкость партнерской сети, отсутствие необходимости содержать собственные отели/транспорт).

			2 балла — Приведено общеэкономическое обоснование: участник доказывает выгоду стратегии в целом (например, «это принесет больше прибыли», «там выше средний чек»), но не связывает этот успех с отсутствием собственных активов у «СеверТура». 0 баллов — Обоснование отсутствует / логика обоснования противоречит предложенной стратегии или условиям кейса.

ЗАДАНИЕ 5 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Комментарии	Критерии
1.1. Товар + регион	1		1 балл — Сделан однозначный выбор конкретного товара/услуги и региона РФ. 0 баллов — Выбор не сделан ИЛИ указана слишком широкая категория (например, «одежда в России» вместо «зимние куртки в Якутии»)
1.2. Обоснование	4	Ожидается связь характеристик региона с потенциальным спросом: • доходы населения; • демография; • урбанизация; • стиль жизни; • культурные особенности.	4 балла — Полное освещение: выстроены четкие причинно-следственные связи между объективными социально-демографическими характеристиками региона и потенциальным спросом на товар. 2 балла — Слабая аргументированность: связь с регионом обозначена, но обоснование опирается только на 1 фактор (например, только на климат) при игнорировании остальных. 1 балл — Преобладание описательных характеристик: формальное перечисление фактов о регионе (доходы, население) без объяснения того, как именно они формируют спрос на выбранный товар. 0 баллов — Нарушение логики анализа / ответ отсутствует.
2.1. Целевая аудитория	1		1 балл — Аудитория четко сегментирована через образ жизни, ценности и потребительское поведение (боли и потребности).

			0 баллов — Аудитория описана исключительно базовыми демографическими признаками (пол/возраст) ИЛИ не определена.
2.2. Ключевые особенности	4	Необходимо: • выделить две особенности; • объяснить влияние на восприятие товара именно в данном регионе.	4 балла — Выделены 2 особенности. Выстроены логичные причинно-следственные связи: глубоко объяснено их влияние на восприятие товара именно в данном регионе. 2-3 балла — Выделены особенности, но наблюдается слабая аргументированность (объяснено влияние только одной из них) ИЛИ выделена и глубоко обоснована только 1 особенность. 1 балл — Преобладание описательных характеристик: формальное перечисление особенностей региона без попытки анализа их влияния на потребительское поведение. 0 баллов — Особенности не релевантны выбранной ЦА / ответ отсутствует
3.1. Ключевое сообщение	3		3 балла — Сообщение сформулировано и логически вытекает из ранее проведенного анализа: оно бьет точно в ценности, эмоции и особенности выделенной ЦА. 1-2 балла — Несвязность частей анализа: предложенное сообщение сводится к базовому описанию свойств товара (рациональным выгодам) и не отражает культурные/эмоциональные особенности региональной аудитории. 0 баллов — Сообщение отсутствует / противоречит профилю ЦА.
3.2. Символы и культурные образы	3		3 балла — Предложены релевантные визуальные/смысловые коды. Выстроена причинно-следственная связь: четко объяснен механизм того, как именно эти символы формируют доверие у местной аудитории. 1-2 балла — Слабая аргументированность: символы названы, но преобладают общие описательные характеристики (не объяснено их влияние на фактор доверия). 0 баллов — Использованы стереотипные или оскорбительные образы / ответ отсутствует
3.3. Каналы коммуникации	3		3 балла — Выбор каналов логично обоснован спецификой медиапотребления и образом жизни (маршрутами) выбранной ЦА. 1-2 балла — Нарушение логики изложения: предложены стандартные каналы (например, «таргет в ВК и билборды») без привязки к специфике региона или образу жизни конкретной аудитории. 0 баллов — Каналы не названы / ошибочны.

4. Целостность маркетинговой компании	1		1 балл — Отсутствуют логические противоречия между блоками. Выдержан принцип «от общего к частному»: выбранный регион ➔ профиль ЦА ➔ сообщение ➔ каналы представляют собой единую, непротиворечивую маркетинговую стратегию. (Балл выставляется только при наличии ответов на все предыдущие пункты). 0 баллов — Наблюдается несвязность различных частей анализа (например, ЦА — пенсионеры, а канал коммуникации — TikTok) ИЛИ пропущены ключевые этапы решения.