МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Кафедра предпринимательства и логистики

ЗАДАНИЯ НА ОЧНЫЙ ЭТАП К ПЛЕХАНОВСКОЙ ОЛИМПИАДЕ ШКОЛЬНИКОВ ПО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

Время выполнения заданий – 180 минут.

Вариант 3

ЗАДАНИЕ 1.

Каждый ответ на вопрос – 2 балла. Ответ на каждый вопрос должен включать в себя утверждение, кратко отвечающее на заданный вопрос, аргументировано раскрывающих этот ответ и показывающих знания отвечающего. Объем ответов на открытые вопросы не должен превышать 10 предложений.

Итого максимум за задание – 14 баллов.

Прочитайте деловую ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте ответ.

1. **Кейс Санаторий «Старица»**

Санаторий «Старица» расположен на живописном берегу реки Старица, в Рязанской области, в 200 км от Москвы. В 1990-х годах санаторий был ведомственным, сюда приезжала отдохнуть и подлечиться «нефтегазовая элита» – сотрудники всех уровней местного нефтеперерабатывающего завода. Отсюда и внутреннее богатое убранство – хрустальные люстры, ковры, дорогие мебельные гарнитуры. К началу 2000-х годов санаторий был приватизирован и продан частным лицам. И первое время среди клиентов по-прежнему преобладали работники нефтеперерабатывающего завода, их доля в общей массе отдыхающих составляла около 70%. Однако со временем, оказавшись вне корпоративного контура, санаторий постепенно терял клиентскую базу. Дополнительных мер по наращиванию заказов со стороны корпоративного сектора новые собственники не предпринимали, упор сделали на развлекательной составляющей: ресторан, выезд на природу, короткие туры. Кроме того, накануне кризиса 2008 года, отрезав часть территории, владельцы санатория затеяли на ней строительство жилья, превратившееся в долгострой. Под строительство и капитальный ремонт номерного фонда санатория был взят кредит. Оказавшись не в состоянии его погасить, владельцы за долги отдали (по отступному соглашению) санаторий банку.

Новым владельцам бизнеса предстоит непростая задача. Им необходимо полностью пересмотреть концепцию санатория и решить в каком направлении им двигаться. Одним из преимуществ санатория можно было бы назвать его расположение – курортная зона в живописном Мещерском крае (сосновый бор и несудоходная река граничат с территорией санатория). Однако, здесь же, по соседству со «Старицей», расположены еще три подобных санатория общего профиля.

Выгодно отличает «Старицу» от конкурентов его хороший номерной фонд, в котором совсем недавно завершился качественный ремонт. К услугам клиентов представлены номера шести уровней комфортности, при этом номера Полулюкс и Люкс по площади в два-три раза превышают площадь стандартных номеров.

Во всех номерах (всего 81 номер) в наличии не только уютная обстановка и современная техника, но и кондиционеры, и современные душевые кабины, а в номерах повышенной комфортности – ванны-джакузи. К тому же все отдыхающие могут воспользоваться бассейном (25 м) с водопадом.

Однако стоимость отдыха в санатории достаточно высока. И при выборе места отдыха потенциальные клиенты предпочитали покупать путевки в Турцию или Египет, где даже с учетом авиаперелета курортный отдых обходился дешевле. А в качестве альтернативного, но бюджетного санаторного отдыха – выбирали не Рязанскую область, а Белоруссию, примерно с тем же набором опций, только при меньшей стоимости. С другой стороны, цены «Старицы» выгодно отличаются от санаториев Подмосковья, и в отличие от Турции и Египта – здесь действительно лечат.

Тенденции развития санаторно-курортного отдыха свидетельствовали, что примерно 40% туристов, путешествующих в целях получения медицинского обслуживания, ищут более прогрессивные технологии, а 32% — лучшую систему здравоохранения. Почти 15% стремятся найти более оперативные методы лечения, и только для 9% из них основной задачей становится поиск наименее дорогих медицинских услуг.

Уровень санаторно-курортного лечения также нельзя считать «козырной картой» «Старицы». У санатория есть все необходимые лицензии на осуществление различных видов санаторной и медицинской деятельности. Однако, по сути, «Старица» не имеет ярко выраженного и передового медицинского профиля, по сравнению с конкурентами.

Для усиления медицинского профиля (догнать конкурентов или выделиться по отдельным методикам и нозологиям) некоторым кабинетам не хватает оборудования. Так, например, стоимость желаемого дополнительного оборудования составляет: 400 – 540 тыс. руб. для «выравнивания» уровня по направлению заболеваний сердечно-сосудистой системы; 1,5-2 млн руб. для редкой методики лечения заболеваний опорно-двигательного аппарата.

В связи с небольшим номерным фондом обеспечить хорошие экономические показатели за счет массового (и недорогого) потока отдыхающих в «Старицу» было бы крайне сложно. С точки зрения экономики, предприятия этой сферы с небольшим номерным фондом окупаются гораздо сложнее. К тому же, в структуре расходов санатория доля постоянных издержек довольно высока и составляет около 80%, при этом более половины из них – это расходы на оплату труда обслуживающего и медицинского персонала. Кроме того, санаторий имеет свой автопарк и гаражное депо на четыре бокса и несет немалые расходы на содержание автотранспорта.

Вопросы к кейсу:

1. Какое направление вы рекомендуете развивать новому владельцу – восстанавливать санаторное лечение или полностью сменить направление в сторону простого отдыха? Аргументируйте ваш ответ.
2. Определите риски выбранного вами решения.
3. Составьте портрет целевой аудитории для выбранного вами решения основываясь на социально-демографических, географических и психографических характеристиках.
4. Какая организационно-правовая форма больше подойдет для оформления бизнеса? Объясните свой ответ.
5. При планировании бизнес-модели выбранного вами направления, что будет включаться в основные статьи расходов?
6. Какие факторы мировой экономики (на март 2022 г.) могут повлиять на деятельность санатория и каким образом?
7. Может ли помочь предприятию участие в государственно-частном партнерстве (ГЧП), и если да, то как?

Модель ответа решения ситуации кейса.
1. Выявить проблемные аспекты ситуации.
2. Дать оценку текущего положения.
3. Выявить негативные моменты для разработки стратегии развития.
4. Дать предложения по изменению ситуации с обоснованием.

ЗАДАНИЕ 2.
Итого максимум за задание – 6 баллов.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задания, обоснуйте ответ.

Организация ставит своей стратегической целью на ближайший период увеличение размера прибыли не менее чем в два раза. Руководители трех разных функциональных служб предложили свои стратегические решения:

- Маркетинговая служба –увеличение объема продаж на 50%;
- Финансовая служба – уменьшение финансовых затрат на 50 %;
- Производственный отдел – сокращение производственных затрат на 20%.

Текущее состояние организации представлено в таблице.

Показатели	Текущее состояние, у.е.	Решения, у.е.		
		Марке-тинговое	Финансовое	Производ-ственное
Объем продаж	100 000			
Затраты на производство	-80 000			
Валовая прибыль	20 000			
Финансовые затраты (административные расходы и т.п.)	-6 000			
Прибыль до уплаты налогов	14 000			
Налог 20%	-2 800			
Чистая прибыль	11 200			
Процент прироста чистой прибыли от продаж	100%			

Определите наиболее выгодную для организации стратегию достижения поставленной цели.

Решение:

Организация ставит своей стратегической целью на ближайший период увеличение размера прибыли не менее чем в два раза. Руководители трех разных функциональных служб предложили свои стратегические решения:

- Маркетинговая служба –увеличение объема продаж на 50%;
- Финансовая служба – уменьшение финансовых (снабженческо- сбытовых) затрат на 50 %;
- Производственный отдел – сокращение производственных затрат на 20%.

Текущее состояние организации представлено в таблице.

Показатели	Текущее состояние, у.е.	Решения, у.е.		
		Марке-тинговое	Финансовое	Производ-ственное
Объем продаж	100 000	150 000	100 000	100 000
Затраты на производство	-80 000	- 120 000	-80 000	-64 000
Валовая прибыль	20 000	30 000	20 000	36 000

Финансовые затраты (административные расходы и т.п.)	-6 000	- 6 000	- 3 000	- 6 000
Прибыль до уплаты налогов	14 000	24 000	17 000	30 000
Налог 20%	-2 800	-4 800	- 3400	6 000
Чистая прибыль	11 200	19 200	13 600	24 000
Процент прироста чистой прибыли от продаж	Базовый уровень	71,3	21, 43	114,29

ЗАДАНИЕ 3.

Итого максимум за задание – 3 балла.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задания.

Рассчитайте Чистый Дисконтированный Доход по двухлетнему бизнес - проекту, если известно, что

- Начальные инвестиции - 36.000
- Чистый денежный поток за первый год - 28.000
- Чистый денежный поток за второй год - 19.000
- Ставка дисконтирования 12%

Решение: ЧДД = $28.000/(1+12\%) + 19.000/(1+12\%)^2 - 36.000$ **= 4200**

Ответ: 4200 чистый дисконтированный доход по двухлетнему бизнес - проекту.

ЗАДАНИЕ 4.

Итого максимум за задание – 3 балла.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задания.

Предприятие производит продукцию одного наименования. Рыночная цена на аналогичную продукцию составляет 275 руб. Производственные мощности предприятия ограничены и максимальный выпуск продукции составляет 200 единиц. Переменные расходы на единицу продукции составляют 140 руб. Общая величина постоянных расходов – 26 000 руб.

Сможет ли предприятие установить на продукцию конкурентоспособную цену?

Решение:

Цена = (26 000 + (140*200)) / 200 = 270 руб.

Ответ: Сможет.

ЗАДАНИЕ 5.

Итого максимум за задание – 6 баллов.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Обоснуйте ответ.

Инвестор рассматривает возможность вложений в один из трех бизнес-проектов. Посмотрите на финансовые показатели проектов. Стоит ли инвестору вкладывать средства хотя бы в один из проектов? Аргументируйте свой ответ.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3

Ставка дисконтирования	25%	18%	0%
Период окупаемости (г.)	>3	9	5
Дисконтированный период окупаемости (г.)	>3	10	6
Чистый Денежный Доход	1 200 889 р.	180 238 р.	340 351 р.
Индекс прибыльности	0,89	1,11	2,84
Индекс внутренней рентабельности	30%	17%	35%
Длительность проекта	3 года	10 лет	8 лет

ЗАДАНИЕ 6.

Каждый ответ на вопрос – 2 балла. Ответ на каждый вопрос должен включать в себя утверждение, кратко отвечающее на заданный вопрос, аргументировано раскрывающих этот ответ и показывающих знания отвечающего. Объем ответов на открытые вопросы не должен превышать 10 предложений.

Итого максимум за задание – 12 баллов.

Прочитайте деловую ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте ответ.

2. Кейс «Спорт-Экстрим»

Компания «Спорт-Экстрим» развивалась на своем региональном рынке в отсутствии жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Первоначально занималась розничной продажей спортивных товаров. Затем освоила смежные сегменты: продажу спортивного инвентаря, товаров для охоты, рыбалки, мото/ велотуризма. Спустя несколько лет появилось производство спортивной одежды для гимнастики и фитнеса.

Общей концепцией бизнеса стало: все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

Среднегодовые темпы роста бизнеса составляли от 50% до 100%. «Спорт-Экстрим» активно росла, использовала различные методы мотивации персонала, проводила тренинги и выездные сессии. В общем, все было замечательно: бизнес рос и приносил стабильную прибыль, атмосфера в коллективе была пропитана позитивом.

Развитие шло за счет выхода в новые сегменты рынка: осваивали новые товарные группы в рознице, развивали корпоративные продажи. Среднемесячная выручка колебалась от 3 млн до 5 млн рублей, в офисе работало порядка 40 человек. Руководил компанией собственник, который занимался и вопросами стратегического развития, и оперативным руководством.

Направления бизнеса «Спорт-Экстрим»:

- Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).
- Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.
- Отдел корпоративных продаж (клиенты – розничные сети и муниципальные органы власти).
- Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

На рынке региона были и другие местные компании, работающие в данных направлениях. Но прямой конкуренции не было. Ни у кого больше не было производства. Розничные продажи других компаний в данных товарных сегментах не выходили за пределы их городов. Более того, «Спорт-Экстрим» поставлял в их магазины продукцию собственного производства.

В один прекрасный момент на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки. Продажи «Спорт-Экстрима» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) и вовсе пошли вниз. Конкурировать с федеральными игроками в ширине и глубине ассортиментной линейки становилось все сложнее. До поры до времени ситуацию спасала наработанная репутация, лояльность местных покупателей и наличие в ассортименте недорогих (относительно федеральных сетей) товаров, которые больше соответствовали покупательской способности основной части местной аудитории.

Фактически клиентская база «Спорт-Экстрима» разделилась: те, кто мог позволить себе более дорогие и качественные товары, ушли в федеральные сети. А региональной компании сохранили верность те покупатели, кому были не по карману брендовые товары, а также те, кто размещал индивидуальные заказы на пошив спортивной одежды – формы для занятий физкультурой в школе, спортивных секциях, нестандартной экипировки.

Первая реакция собственника: надо добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. Выросли затраты, следовательно, снизилась прибыль. Как следствие – у продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе.

Вторая реакция собственника: увеличить интенсивность тренингов с персоналом, чтобы поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Затраты еще раз выросли, а продажи нет. Добавились проблемы с ухудшением оборачиваемости товарных остатков, ростом неликвидных остатков. Прибыль продолжала падать.

Вопросы к кейсу

1. Составьте SWOT-анализ компании «Спорт-Экстрим» для принятия дальнейших решений по выходу из сложившейся ситуации.
2. Опишите ценностное предложение компании «Спорт-Экстрим» до входа на рынок крупного федерального игрока.
3. Какое решение вы могли бы предложить компании по выходу из кризисной ситуации? Объясните свой выбор.
4. Какую стратегию использовала компания до появления федерального игрока – развитие продукта или диверсификацию? Почему?
5. Что такое рынок B2B? Кто является клиентом компании «Спорт-Экстрим» в этом сегменте?
6. Какие факторы современной логистики и цепей поставок (на март 2022 г.) влияют на бизнес предприятия?

ЗАДАНИЕ 7.
Итого максимум за задание – 7 баллов.
Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задание, обоснуйте ответ.

ООО «Ферма» занимается молочным животноводством, а также оказывает услуги по транспортировке грузов, имея собственные транспортные средства. По итогам 2021 года

суммарная выручка организации составила 148 млн. рублей. Из них доходы от оказания транспортных услуг составили 28 млн. рублей. За 2022 год плановые доходы организации составят 170 млн. рублей, из них 35 млн. рублей – от оказания транспортных услуг. Предполагаемые расходы в 2022 году: зарплата основных рабочих, вспомогательного персонала и АУП (включая страховые взносы) — 11420000 руб.; оплата ГСМ и прочие материальные расходы — 24180000 руб.; взносы на добровольное страхование урожая от засухи — 840000 руб.; арендные выплаты — 2240000 руб.; канцелярские расходы - 120000 руб.

Определите сможет ли организация перейти в 2022 на ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог и, если сможет, определите предполагаемую величину ЕСХН за 2022 год.

Решение

1.Организация может использовать ЕСХН, если доходы от производства сельскохозяйственной продукции превышают 70% от общих доходов. Молоко сырое относится к сельскохозяйственной продукции. Доля доходов от производства молока в 2021 году: (148-28):148*100% = 81,08%. Следовательно, перейти на ЕСХН организация может. В 2022 году доля от производства молока составит: (170-35):170*100% = 79,41%. Поэтому в 2022 году организация может начислять и уплачивать ЕСХН.

2.Определим величину ЕСХН в 2022 году. Налоговая база – это доходы минус расходы. При этом в расчет идут все доходы.

Налоговая база = 170 000 000 – (11 420 000+24 180 000+840 000+120 000) = 133440000 руб.

Величина ЕСХН = 133440000*0,06 = 8003400 рублей.

ЗАДАНИЕ 8.

Каждый ответ на вопрос – 2 балла. Ответ на каждый вопрос должен включать в себя утверждение, кратко отвечающее на заданный вопрос, аргументировано раскрывающих этот ответ и показывающих знания отвечающего. Объем ответов на открытые вопросы не должен превышать 10 предложений.

Итого максимум за задание – 6 баллов.

Прочитайте деловую ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте ответ.

Кейс «Отходы в энергетику»

Огромное количество органических отходов ежедневно оказываются на мусорных полигонах. До 40% твердых бытовых отходов составляет органический мусор. Может быть есть возможность переработать такие отходы во что-то полезное? Многие жители загородных домов отправляют органические отходы в компостные ямы, но большая их часть, особенно отходы у жителей крупных городов, отправляются напрямую на полигоны. В среднем один житель мегаполиса отправляет в помойку около 1,9 кг органических отходов ежесуточно, а гостиницы и рестораны – в разы больше. Существует несколько распространённых технологических решений по переработке органического мусора: компостирование, анаэробный процесс биоконверсии, газификация отходов. Однако насколько эти способы эффективны и применимы в масштабах небольшого домохозяйства? Этим вопросом задался студент одной из американских бизнес-школ Майкл Шейн, создавая компанию CleanTech. Шейн начал вплотную заниматься технологиями компостирования и, изучив все существующие технологии, остановился на анаэробной переработке – метановом брожении, при котором специальные микроорганизмы переваривают органические отходы в бескислородной среде.

На следующем этапе Шейн начал изучать рынок отходов: он выявил отрасли, которые вносят набольший вклад в объем органических отходов, проанализировал статистику по

количественным показателем, разобрался в том, как и в каком объеме перерабатывается мусор.
Шейн решил создать компактную систему переработки органических отходов, которая использует бактерии для расщепления биомассы. Покупателю предлагается приобрести «чёрный ящик», в который на входе поступают органические отходы, внутри происходит расщепление с использованием бактерий, а на выходе остается биогаз для генератора и удобрение. Генератор на биогазе, запитанный в электрическую сеть, снабжает клиента электричеством, а сухой остаток можно использовать в качестве удобрения на дачном участке или продавать фермерам и агрокомпаниям.

Вопросы:

1. Кто, по-вашему, является основным «поставщиком» органических отходов?
2. Как бы вы могли примерно оценить потенциальный объем рынка, и кто мог бы стать целевой аудиторией для Шейна?
3. Как можно протестировать бизнес-идею Шейна без серьезных капиталовложений в производство?

ЗАДАНИЕ 9.

Всего за задание 3 балла.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.

Компания работает по подписной модели. Цена годовой подписки на продукт составляет 800 руб. Общие ежегодные затраты компании на продукт, в расчете на одну подписку, составляют 600 руб. Маркетологи компании рассчитали, что в среднем жизненный цикл продукта составляет 4 года. На привлечение одного клиента компания тратит в среднем 450 руб. Рассчитайте пожизненную ценность (LTV) клиента компании.

Решение: $LTV = (\text{Среднегодовая прибыль от клиента} \times \text{Жизненный цикл}) - \text{Стоимость привлечения клиента}$

LTV = (200 x 4) – 450 = 350

ЗАДАНИЕ 10.

Каждый верный ответ – 1 балла

Итого максимум за задание – 10 баллов.

Дополните определение понятий, вставив недостающие слова из списка:

1. Акциз - _____ _____ на товары и услуги.
2. Амортизация - постепенное списание первоначальных затрат _____ _____ на вновь созданный продукт для воспроизводства по мере их износа.
3. Аренда - это право пользования чужой _____ на определенных условиях.
4. Банк - это особый _____ _____, реализующий функции аккумуляции денежных средств, предоставления кредитов, осуществления денежных расчетов, выпуска различных ценных бумаг и т.п.
5. Бюджет - _____ _____, представляющий собой роспись доходов и расходов за определенный период.
6. Выручка - доход, полученный производителем от реализации произведенных _____ _____.

7. Демпинг - форма _____ _____ на внешнем рынке, при которой экспортер продает свою продукцию на зарубежном рынке по цене ниже аналогичного продукта на внутреннем.
8. Маркетинг - комплексная система управления производственно-сбытовой деятельностью, направленная на получение прибыли посредством учета _____ _____ и активного влияния на него.
9. Прибыль - _____ _____ предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности.
10. Рыночная цена - _____ _____ (работы, услуг), сложившаяся под влиянием соотношения спроса и предложения на рынке.

Список пропущенных слов:

a) стоимость товара;
b) недвижимость;
c) доход предприятия;
d) товары и услуги;
e) потребности рынка;
f) финансовый план;
g) конкурентная борьба;
h) экономический институт;
i) основной фонд;
j) косвенный налог.

Решение:

1. Акциз - косвенный налог на товары и услуги.
2. Амортизация - постепенное списание первоначальных затрат на вновь созданный продукт для воспроизводства основных фондов по мере их износа.
3. Аренда - это право пользования чужой недвижимостью на определенных условиях.
4. Банк - это особый экономический институт, реализующий функции аккумуляции денежных средств, предоставления кредитов, осуществления денежных расчетов, выпуска различных ценных бумаг и т.п.
5. Бюджет - финансовый план, представляющий собой роспись доходов и расходов за определенный период.
6. Выручка - доход, полученный производителем от реализации произведенных товаров и услуг.
7. Демпинг - форма конкурентной борьбы на внешнем рынке, при которой экспортер продает свою продукцию на зарубежном рынке по цене ниже аналогичного продукта на внутреннем.
8. Маркетинг - комплексная система управления производственно-сбытовой деятельностью, направленная на получение прибыли посредством учета потребностей рынка и активного влияния на него.
9. Прибыль - конечный доход предприятия от реализации его продукции (работ, услуг) и от других видов производственной и коммерческой деятельности.
10. Рыночная цена - стоимость товара (работы, услуг), сложившаяся под влиянием соотношения спроса и предложения на рынке.