

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 1**

## **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 – 12 баллов.

Прочитайте деловую ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте ответ.

### **Кейс «Цветочная платформа»**

Студенты РЭУ им. Г.В.Плеханова Сергей Мудрецов и Никита Бейгул создали международную онлайн-площадку MFlowers, которая без посредников связывает плантации и оптовых покупателей цветочной продукции.

Идея возникла еще на первом курсе, когда Сергей Мудрецов устроился в крупную импортную компанию, которая занималась цветочным бизнесом. Он работал в отделе продаж и много общался с клиентами, покупавшими цветы через их фирму.

Сергей оценивал потребности людей, и всякий раз задавался вопросами: зачем нужны брокерские компании и многочисленные поставщики? Почему компании-покупатели во времена цифровых технологий работают через посредников? Очевидно, что перекупщики прекрасно себя ощущают на рынке скоропортящихся товаров, к которым относятся и цветы. Из-за них люди переплачивают в среднем 20 процентов. Тогда он начал прорабатывать идею создания платформы, чтобы напрямую связать производителей из разных стран мира с цветочными магазинами и сетями. По его расчетам, при использовании онлайн-платформы экономия для обычного магазина получается в среднем до 20 процентов.

Подготовка к старту заняла больше трех лет. Первым шагом для Сергея стал поиск разработчиков. На поиск хороших, ответственных разработчиков было потрачено два года. Что касается финансов, то в инфраструктуру MFlowers вложено порядка 30 тыс. долларов. На данный момент основная задача – расширение географии присутствия в России, расширение партнерских связей и подготовка к выходу на международные рынки для компаний-покупателей.

Сергей полагает, что многие люди недооценивают масштабы цветочного бизнеса и зря не пытаются найти в нем свою нишу.

Объем мирового цветочного бизнеса – 11 млрд долларов. Объем российского рынка цветов – порядка 200 млрд. рублей. По мнению Мудрецова, на этом рынке можно и развернуться, и принять новые технологические решения. Он считает, что они нашли свою нишу.

В договорах с поставщиками MFlowers всегда прописывает условие, что цветы должны быть доставлены свежими. В противном случае существуют штрафные санкции или поставщик вовсе не получит денег. С другой стороны, был риск, что недобросовестный покупатель мог отказаться оплачивать даже качественный товар. Чтобы такого не случилось, MFlowers ввели для поставщика услугу финансовой гарантии сделки: покупатель переводит онлайн-платформе деньги еще до прибытия цветов, а та, в свою очередь, выступает гарантом оплаты.

Как объясняет Сергей, на каждом этапе доставки качество может снижаться: перевозка, хранение в самых разных местах. К примеру, из Эквадора, а эта страна – признанный лидер в производстве роз, время доставки 7–10 дней. И большинство роз, которые продают в московских магазинах, именно из этой страны. Российские цветы уступают эквадорским, прежде всего, в сроке хранения.

Впрочем, Сергей и Никита не собираются ограничиваться цветочным сегментом. В планах – постепенный охват всего скоропортящегося рынка: работа с прямыми поставками мяса, молока, овощей и фруктов для ресторанов и кафе.

Вопрос:

1. Опишите бизнес-модель MFlowers, кратко пояснив каждый из ее структурных блоков.
2. Какие риски могут возникнуть у ребят при работе с поставщиками цветов? Назовите риски и способы их преодоления.
3. Почему многие предприниматели работают через посредников? Какие факторы облегчают или осложняют работу предпринимателей с посредниками?
4. Каким способом можно обеспечить качество продукта для этого бизнеса?
5. Как обеспечить связность международной логистики для такого продукта, как цветы?
6. Как вы думаете, какое будущее может ждать бизнес Мудрецова и Бейгула в текущих условиях? Какие факторы внешней среды и каким образом могут повлиять на это предприятие?

### 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 – 5 баллов.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задания.

В приведенной ниже таблице отображены финансовые показатели (в тыс. дол.) компании за 2020 и 2021 годы.

Показатели		2020	2021
Выход	Объем продаж	200	220
Вход	Труд	30	40
	Сырье	35	45
	Энергия	5	6
	Капитал	50	50
	прочие	2	3

Вычислите общий показатель производительности этой фирмы, а также частные показатели по труду, использованию капитала и сырья за оба года. Что эти показатели могут сказать об эффективности работы данной компании?

**Решение:**

Выход: вход.  
2020 г.

200: (30+35+5+50+2) = 1.639

2021г.

220: (40+45+6+50+3) = 1.527

Также по каждому показателю.

Можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности в 2021г.

### ЗАДАНИЕ 3.

Итого максимум за задание – 4 балла.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Дайте аргументированный ответ.

На рынке в одном сегменте среди прочих существует две компании, владеющие торговыми точками.

Какая компания вам покажется наиболее интересной для инвестирования и почему?

Количество точек	2 года назад	1 год назад	в настоящее время
Компания «Сорента Торг»	2	5	13
Компания «Твой Маркет»	447	478	502

**Ответ:** Компания Сорента Торг

**Модель ответа (аргументация):**

СорентаТорг – новый игрок на рынке. Несмотря на то, что эта компания добавила за последний год только 8 торговых точек, её динамика роста значительно превышает ТвойМаркет: 160 против 5%. В связи с этим инвестиции в «Сорента» будут иметь в несколько раз более высокую доходность. Поскольку капитал компании небольшой, вложить в неё значительную сумму будет затруднительно.

Есть смысл изучить «Сорента» глубже. Если фирма имеет устойчивую бизнес модель с новыми рыночными элементами (см. «Стратегия голубого океана» - Ким Чан и Рене Моборн), то инвестиции в неё будут особенно привлекательны. Если вкладывать в «Сорента», то делать это необходимо на период в несколько лет, и выходить из неё на начальной стадии зрелости.

ТвойМаркет – компания хоть и стабильная, но её рост подходит к концу. В течение года-двух может перейти к стагнации. Если не найти новые способы роста, то за этим последует медленный спад. Инвестировать в неё имеет смысл, если вы видите, каким образом и куда ей следует развиваться, обладаете крупным капиталом и сможете войти в состав управления.

### ЗАДАНИЕ 4.

Каждый верный ответ – 1 балла

Итого максимум за задание – 10 баллов.

Дополните определение понятий, вставив недостающие слова из списка:

1. Аудит - специфическая форма \_\_\_\_\_ за деятельностью предприятия в целях выработки заключения о его финансовом положении, правомерности совершаемых им операций и заключаемых сделок.

2. Бартер - прямой обмен одного \_\_\_\_\_ на другое.

3. Внутренняя норма доходности - предельная величина окупаемости \_\_\_\_\_ в процессе производства и реализации продукции и услуг.

4. Долгосрочные инвестиции - это вложения \_\_\_\_\_ на период от трех и более лет.

5. Заработная плата - форма \_\_\_\_\_ наемного работника за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.

6. Издержки - экономический показатель, отражающий затраты \_\_\_\_\_.

7. Инновация - итог инновационной деятельности в виде нового или недостающего на рынке товара либо уже известного товара с \_\_\_\_\_.

8. Качество жизни - совокупность условий человеческого существования, обеспечивающих получение необходимых жизненных благ, материального богатства и \_\_\_\_\_.

9. Некоммерческие организации - организации, основной целью которых не является \_\_\_\_\_ и ее распределение между участниками.

10. Общество с ограниченной ответственностью - это организация, \_\_\_\_\_ которой разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества.

Список пропущенных слов:

- a) производственные ресурсы;
- b) улучшенные характеристики;
- c) получение прибыли;
- d) финансовый контроль;
- e) уставный капитал;
- f) духовные ценности;
- g) экономическое благо;
- h) денежное вознаграждение;
- i) капитал;
- j) инвестиции.

## Решение:

1. Аудит - специфическая форма финансового контроля за деятельностью предприятия в целях выработки заключения о его финансовом положении, правомерности совершаемых им операций и заключаемых сделок.
2. Бартер - прямой обмен одного экономического блага на другое.
3. Внутренняя норма доходности - предельная величина окупаемости инвестиций в процессе производства и реализации продукции и услуг.
4. Долгосрочные инвестиции - это вложения капитала на период от трех и более лет.
5. Заработная плата - форма денежного вознаграждения наемного работника за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.
6. Издержки - экономический показатель, отражающий затраты производственных ресурсов.
7. Инновация - итог инновационной деятельности в виде нового или недостающего на рынке товара либо уже известного товара с улучшенными характеристиками.
8. Качество жизни - совокупность условий человеческого существования, обеспечивающих получение необходимых жизненных благ, материального богатства и духовных ценностей.
9. Некоммерческие организации - организации, основной целью которых не является получение прибыли и ее распределение между участниками.
10. Общество с ограниченной ответственностью - это организация, уставной капитал которой разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества.

## ЗАДАНИЕ 5.

**Итого максимум за задание – 6 баллов.**

**Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.**

ЗАО «Дельта» приняло решение построить для себя новый склад для хранения готовой продукции. Строительство решили вести самостоятельно, не привлекая подрядчиков. Для этого ЗАО «Дельта» приобрело кирпич, бетон и прочие строительные материалы на 528 тыс. руб. (в том числе НДС — 20%). Заработная плата рабочих, которые строили склад (с учетом страховых взносов), составила 48 тыс. руб. Амортизация на основные средства, используемые в процессе строительства, начислена в размере 23 тыс. руб.

Затраты на государственную регистрацию права собственности на построенный склад составили 5,5 тыс. руб.

Рассчитайте налог на добавленную стоимость, подлежащий уплате в бюджет.

### Решение:

Объектом налогообложения НДС признается выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления (ст. 146 НК РФ).

Затраты на строительство  $528 / 1,20 + 48 + 23 + 5,5 = 516,5$  тыс.руб.

НДС по ставке 20 % составит 103,3 тыс.руб.

**Ответ: 103,3 тыс.руб.** налог на добавленную стоимость, подлежащий уплате в бюджет.

## ЗАДАНИЕ 6.

Каждый ответ на вопрос – 2 балла. Ответ на каждый вопрос должен включать в себя утверждение, кратко отвечающее на заданный вопрос, аргументированно 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.

### Кейс «Туманный бизнес»

Количество краж имущества в России растет, а охранные сигнализации, которые устанавливаются для защиты помещений от воров, как правило, выполняют лишь информационную функцию — сообщают на пульт охраны о появлении непрошенных гостей. Но даже если группа быстрого реагирования приезжает через несколько минут, преступники-профессионалы успевают за это время сделать многое.

«Одним из способов так называемой активной защиты являются генераторы туманов», — рассказывает генеральный директор «Протэкт-Д» **Игорь Земский**. Туман, который используют на дискотеках и различных зрелищных мероприятиях, оказывается, может быть полезен и как охранный инструмент. Устройство включается сразу, как только преступник проник в помещение, и за одну минуту (а иногда и меньше) создает густую и плотную дымовую завесу, которая дезориентирует непрошеного гостя и мешает ему найти ценности. Туман держится от 40 минут до одного часа, и, как показывает европейская практика, воры в такой ситуации чаще всего уходят ни с чем.

По словам Земского, на российском рынке представлены несколько марок генераторов тумана европейских производителей, но продвижением средств активной защиты особо никто не занимается. «В то же время такие приборы являются эффективным дополнением к существующим системам сигнализации и могут пользоваться хорошим спросом в России», — продолжает предприниматель. По его информации, только под охраной подразделений вневедомственной охраны при **МВД России** находятся более 1,5 млн квартир и около 280 тыс. других мест хранения имущества (коттеджи, дачи, гаражи и т.п.), 515 тыс. предприятий. И это не считая объектов, которые охраняют частные фирмы. Если генератор тумана захотят поставить хотя бы на каждом сотом объекте, то потенциальный рынок составит 25–30 тыс. штук.

Два года назад Игорь Земский получил эксклюзивные права на продажу на территории России генераторов тумана **Protect** (производитель — датская компания **Protect A/S**) и создал компанию «Протэкт-Д».

В Европе генераторы туманов продвигают в основном через дилерские сети, а дилерами в большинстве случаев становятся специализированные фирмы по установке охранных систем. Созданием такой сети в России и занялся Земский, но столкнулся с тем, что схема, успешно проверенная на европейском рынке, у нас не работает. Компания пока заключила около десяти дилерских договоров, да и существующие дилеры, за редким исключением, особого интереса к продвижению перспективной, но новой для потребителя продукции не проявляют. За два года «Протэкт-Д» продала лишь 50 устройств.

Возможно, дилеры были бы активнее, если бы потребители сами интересовались возможностями дополнительной активной защиты имущества. Земский уверен, что моду на Protect можно сформировать: «До 2000 года мало у кого были железные двери, теперь их ставят все. Однако профессионалы-медвежатники все равно вскрывают их без особых проблем. При этом стоимость хорошей двери сопоставима со стоимостью Protect Focus».

Но датский производитель никогда не рекламировал свою продукцию среди частных клиентов — вся его активность направлена на дилеров, которые сами должны донести преимущества устройства конечному потребителю. Соответственно, бюджет на продвижение не предусмотрен. Владельцы «Протэкт-Д» уже вложили в проект около четверти миллиона евро (деньги пошли на создание сайта, рекламные материалы, аренду офиса, оплату работы нескольких сотрудников, создание товарного запаса), но пока не получили ощутимой отдачи, поэтому не могут позволить себе лишние расходы. Они готовы выделить на маркетинговые программы лишь 20 тыс. евро.

Конечно, можно обойтись недорогими мерами. Для начала «Протэкт-Д» собирается переделать сайт. Существующая версия представляет собой кальку с датского сайта, ориентирована в первую очередь на специалистов и не очень понятна частному заказчику. Посещаемость — около 200 человек в неделю, но реальной отдачи он не приносит. Кроме того, Земский собирается более активно продвигать продукт в интернете, а также задумывается об организации продаж по принципу сетевого маркетинга.

### Вопросы к кейсу:

1. Составьте SWOT-анализ для компании «Протэкт-Д».
2. Опишите ценностное предложение продукта компании.
3. На каком рынке работает компания «Протэкт-Д» - B2B или B2C? Объясните свой выбор.
4. Ваше мнение – оправдан ли выбор предпринимателя рекламировать товар через дилеров, а не идти напрямую к потребителям? Аргументируйте свой ответ.
5. Какое решение вы могли бы предложить компании по выходу из кризисной ситуации? Объясните свой выбор.
6. Чем отличается дилер от дистрибьютера?

### ЗАДАНИЕ 7.

Каждый верный ответ – 0,5 балла

Итого максимум за задание – 4 балла.

Найдите и выделите или напишите ниже 8 слов на тему предпринимательства бизнеса. Они могут быть написаны по горизонтали и по вертикали.

ф	и	б	а	н	к	р	о	т	а
о	п	с	т	ы	д	ш	с	у	к
у	с	т	а	в	й	н	а	м	ц



с	с	у	б	с	и	д	и	я	и
т	р	р	ш	к	у	р	в	о	о
р	е	т	в	у	н	д	о	н	н
о	д	а	е	п	к	р	к	а	е
л	и	п	а	н	т	о	н	л	р
и	т	к	х	и	т	р	у	о	л
т	к	л	и	е	н	т	в	г	ь

**Ответ: банкрот, акционер, субсидия, стартап, кредит, налог, устав, клиент**

		б	а	н	к	р	о	т	а
		с							к
у	с	т	а	в					ц
	с	у	б	с	и	д	и	я	и
	р	р							о

	е	т						н	н
	д	а						а	е
	и	п						л	р
	т							о	л
	к	л	и	е	н	т		г	ь

### **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 энергетике»**

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 ежедневно, а рестораны и гостиницы – 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 перерабатывают органические отходы в бескислородной среде.

На следующем этапе Шейн начал изучать рынок отходов: он выявил отрасли, которые вносят наибольший 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.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.

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 - 35.000
- Чистый денежный поток за первый год - 30.000
- Чистый денежный поток за второй год - 25.000
- Ставка дисконтирования 10%

Решение: ЧДД =  $30.000/(1+10\%) + 25.000/(1+10\%)^2 - 35.000 = 12\,933,88$

### ЗАДАНИЕ 10.

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, пояснив причины отклонения или согласия участия в каждом из проектов.

Итого максимум за задание – 8 баллов.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Ставка дисконтирования	50%	18%	10%
Период окупаемости (г.)	1	9	5
Дисконтированный период окупаемости (г.)	1,2	10	6

Чистый Денежный Доход	5 200 889 р.	180 238 р.	340 351 р.
Индекс прибыльности	5,5	1,11	2,84
Индекс внутренней рентабельности	30%	17%	35%
Длительность проекта	3 года	8 лет	8 лет

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 2**

## **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 – 12 баллов.

Прочитайте деловую ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте ответ.

### **Кейс «Еда из авокадо»**

В 2017 году Элина увлеклась правильным питанием, чтобы поправить фигуру. Тогда в ее рационе появилось авокадо. Девушка готовила тосты с авокадо и гуакамоле по рецептам с «Пинтереста», придумывала свои блюда и убедилась, что здоровое питание может быть вкусным.

В августе 2017 года Элина случайно увидела на сайте Business Insider новость про бар Avocaderia в Нью-Йорке — все блюда здесь готовили на основе авокадо.

В статье писали, что бар пользуется бешеной популярностью у любителей здоровой еды. В день здесь перерабатывают от 200 до 250 авокадо. Оказалось, таких заведений в мире всего два — второе работает в Амстердаме. Для Москвы это был новый рынок. Элина решила, что будет на нем первой.

На старте Элина не знала, кому придется по вкусу ее кухня. Поэтому записалась на фестиваль вегетарианской еды. Фестиваль проходит на площади 2500 м<sup>2</sup>, в его рамках открывают фуд-корты, проводят лекции и мастер-классы. По словам организаторов, за один день мероприятие посещает больше 5000 человек. Для Элины это была возможность моментально получить обратную связь по продукту и проверить бизнес-идею на прочность.

После удачного теста на фестивалях Элина начала искать место под кафе. От того, где расположено кафе, зависит количество клиентов и прибыль.

Первую точку девушка решила открыть, ориентируясь на пример американского проекта Avocaderia. Местом выбрала фуд-корт — ресторанный дворик на Усачевском рынке, где работает сразу несколько кафе.

Чтобы точнее рассчитать время на запуск и свои силы, Элина составила примерный бизнес-план на год вперед. Потом Элина рассчитала, сколько должна зарабатывать, чтобы окупиться за год и выйти в плюс. По предварительным подсчетам в день нужно пробивать 71 чек по 650 Р и выше. На тот момент это казалось девушке реальным.

Для старта нужны были деньги. 500 000 Р Элина накопила за время работы, 200 000 Р взяла в долг у родственников, 500 000 Р — у подруги. Взяла кредит в банке еще на 500 000 Р. И открыла ИП на патентной системе налогообложения.

Продукты — самая большая статья расходов. Они «съедают» по 35—45% в месяц. Например, в октябре 2020 года Элина потратила на продукты 2,2 млн рублей. Первого поставщика девушка нашла в «Инстаграме» — просто забила в поиске «авокадо Москва». Работает с ним до сих пор. Он привозит авокадо напрямую из Доминиканы. Один плод весит до килограмма — из него готовят аво-бургеры и добавляют в салаты.

Чтобы привлечь больше гостей и познакомить с кухней, сотрудники рынка посоветовали в первый день сделать выставочные образцы блюд и проводить бесплатные дегустации.

Элина открыла бар в конце ноября 2017 года, была пятница, и она ожидала большой поток гостей. Попросила выйти на работу всю команду. Надежды не сбылись — на дегустацию пришли всего 70 человек. Только 20 из них сделали заказ после бесплатных закусок. В тот день Элина заработала около 30 000 Р — вдвое меньше, чем прописала в негативной версии бизнес-плана.

Мало кто зайдет в незнакомое кафе и станет постоянным гостем. Нужна реклама. Элина начала продвигать точку в «Инстаграме» и «Фейсбуке» еще до открытия: рассказывала о полезных свойствах авокадо и своих блюдах, делилась рецептами. За первые три недели контент-маркетинга девушка собрала вокруг проекта порядка 800 любителей здоровой еды. Они стали первыми клиентами Элины после запуска. Точка раскачивалась постепенно. Клиенты приходили из соцсетей и по сарафану. Заработанные деньги девушка тут же инвестировала в развитие бизнеса и устранение ошибок. Например, переделала меню, которое не продавалось. Кроме этого, Элина подключилась к сервисам доставки еды. На узнаваемость бренда работала и доставка — с открытия девушка подключилась к «Яндекс-еде» и «Деливери-клуб». Сервисы брали до 35% от стоимости заказа — предпринимательница отдавала блюда по себестоимости. На старте доставка обеспечивала 2% от заказов.

Дополнительные рекламные каналы Элина подключать не стала. Точка оказалась удачно расположена — Усачевский рынок обеспечивал стабильный поток посетителей. В день Элина обслуживала 50—100 клиентов. Операционно девушка вышла в плюс с первого месяца. А еще через семь месяцев отбила все затраты.

Сейчас экономика и маркетинг сети заточены на повторные покупки. Спрос стимулируют с помощью сезонных предложений: придумывают новые блюда и рассказывают про них в соцсетях.

### **Вопросы к кейсу:**

1. Опишите бизнес-модель компании, кратко пояснив каждый из ее структурных блоков.
2. Какие риски могут возникнуть у Элины при работе всего с одним поставщиком авокадо? Назовите риски и способы их преодоления.
3. Составьте приблизительную расходную часть точки продаж Элины.
4. Почему с самого начала Элина подключилась к сервисам по доставке еды, несмотря на то что блюда отдавались по себестоимости? Аргументируйте ваш ответ.
5. Идея Элины является для российского рынка инновационной. Какие меры были предприняты предпринимательницей для тестирования продукта. Какие действия оказались эффективными, а какие нет?
6. Как вы думаете, какое будущее может ждать бизнес Элины в текущих условиях? Какие факторы внешней среды и каким образом могут повлиять на это предприятие?

### **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 – 4 балла.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Выполните задания.

В клинике профилактического контроля здоровья работает 5 специалистов, которые могут принять 200 пациентов в неделю. Каждый специалист работает 35 часов в неделю. Суммарная заработная плата в неделю составляет 3900 у.е. Накладные расходы клиники составляют 2 000 у.е. в неделю. Как измерить единичные и суммарные показатели производительности в неделю для данной клиники?

#### Решение.

Производительность - это отношение выхода (пациенты) ко входу (затраты). Задача-повышение производительности

1.Единичный показатель:

- $200 : 5 = 40$  пациентов в неделю принимает 1 специалист
- $200 : (5 \times 35) = 200 : 175 = 1.14$  пациента в час принимает специалист
- $200 : 3900 =$  на 0,051 пациента приходится 1 у.е. затрат на з\п

2. Суммарные показатели производительности в неделю для данной клиники

$200 : (3900 + 2000) =$  на 0.034 пациента приходится 1 у.е. суммарных затрат клиники

#### ЗАДАНИЕ 3.

Итого максимум за задание – 5 баллов.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.

Определите годовую сумму амортизационных отчислений ( $A_k$ ), если срок службы оборудования составляет 15 лет, стоимость приобретения – 200 тыс. руб., стоимость доставки – 2,5 тыс. руб., стоимость монтажа – 1 тыс. руб.

Решение.

Первоначальная (балансовая) стоимость оборудования:

$Фб=200000+2500+1000=203500$  руб.

$Ак=203500\text{руб}/15 \text{ лет} = 13566,6$

Ответ: 13.6 тыс. рублей.

#### ЗАДАНИЕ 4.

Итого максимум за задание – 10 баллов. Каждое определение – 1 балл.

Соотнесите термины и определения между собой

SOM (Serviceable & Obtainable Market) –	величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.
TAM (Total Addressable Market) –	выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию продукции.
Демпинг	основной источник формирования собственных средств организации, первоначально вложенных его собственниками.
Инновационный цикл	форма конкурентной борьбы на внешнем рынке, при которой экспортер продает свою продукцию на зарубежном рынке по цене ниже аналогичного продукта на внутреннем.
Налоговая ставка	реально достижимый объём рынка
Норма прибыли	совокупность денежных средств, авансированных для создания оборотных производственных фондов и



	фондов обращения, с целью обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции.
Оборотные средства	совокупность стадий и этапов, необходимых для создания и производства новой техники, позволяющей удовлетворить возникшие или будущие потребности общества либо его элементарных ячеек
Себестоимость продукции	общий объём целевого рынка
Стратегическое планирование	прирост капитала, выраженный в виде среднегодовых процентных поступлений, получаемых в результате использования капитала его собственником.
Уставный капитал	выбор и обоснование долговременных целей и задач развития фирмы и необходимых средств для достижения запланированных целей.

**Решение:**

SOM (Serviceable & Obtainable Market) –	реально достижимый объём рынка
TAM (Total Addressable Market) –	общий объём целевого рынка
Демпинг	форма конкурентной борьбы на внешнем рынке, при которой экспортер продает свою продукцию на зарубежном рынке по цене ниже аналогичного продукта на внутреннем.
Инновационный цикл	совокупность стадий и этапов, необходимых для создания и производства новой техники, позволяющей удовлетворить возникшие или будущие потребности общества либо его элементарных ячеек
Налоговая ставка	величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.
Норма прибыли	прирост капитала, выраженный в виде среднегодовых процентных поступлений, получаемых в результате использования капитала его собственником.
Оборотные средства	совокупность денежных средств, авансированных для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, с целью обеспечения непрерывности процесса производства и реализации продукции.
Себестоимость продукции	выраженные в денежной форме индивидуальные издержки предприятия на производство и реализацию продукции.
Стратегическое планирование	выбор и обоснование долговременных целей и задач развития фирмы и необходимых средств для достижения запланированных целей.
Уставный капитал	основной источник формирования собственных средств организации, первоначально вложенных его собственниками.

**ЗАДАНИЕ 5.**

**Итого максимум за задание – 5 баллов.**

**Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.**

Фирма производит продукт «А». Ежемесячная стоимость привлечения/удержания покупателей составляет 3000 руб. Ежегодная прибыль, которую приносит каждый покупатель, составляет 80000 руб. Исходя из опыта прошлых лет, руководство компании считает, что коэффициент удержания клиентов составляет 86%. Рассчитайте пожизненную ценность клиента, привлеченного в первый месяц текущего года, если предположить, что с этого момента и до конца жизненного цикла продукта, новых клиентов фирма привлечь не сможет.

**Решение:**

- Коэффициент оттока клиентов =  $100\% - 86\% = 14\%$
- Жизненный цикл продукта = Период полного оттока клиентов =  $100/14 = 7,14$  лет

**Ответ:** ПЦК =  $80000 * 7,14 - 12 * 3000 * 7,14 = 314\ 160$

### **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.

#### **1. Кейс «Школа нейл-арта»**

Вера М., открыла салон ногтевого дизайна, зарегистрировалась в качестве индивидуального предпринимателя и арендовала помещение размером в 40 квадратных метров. Салон располагался в спальном районе и первое время в нем работали всего два мастера. В его функции входило не только предоставление услуг, но и обучение мастеров, а также продажа профессиональных материалов. Однако проходимость была очень низкой, в среднем за неделю компанию посещали два клиента, а мастера регулярно увольнялись, не проработав и трех месяцев. Вера была вынуждена реже посещать институт и начать самостоятельно выполнять функции одного из мастеров. Помимо этого, она привлекла свою младшую сестру, Катю М., в то время обучающуюся по специальности «декоративно-прикладное искусство» и имевшую навыки по созданию эскизов. Год спустя сестры начали посещать тематические выставки, на которых познакомились с мастерами из другого города и получили от них приглашение по проведению мастер-класса. Так началось активное развитие курсов маникюра и педикюра, количество учеников неуклонно росло: первый курс посещали всего трое учеников, а уже на третий было записано семеро. Ученики начали приезжать из других городов и регионов, занятия начали проводиться каждый день.

В 2007–2008 годах Екатериной было написано несколько книг и пособий по дизайну ногтей, выпущенных под брендом их школы. Ознакомившись с опубликованными книгами, мастера из других городов обратились в компанию с просьбой на получение разрешения по открытию школы дизайна ногтей в своих городах. Так компания начала обучать инструкторов, которые становились преподавателями в школах дизайна. Вскоре и за границей были открыты школы, обучающие по программе компании. В 2011 году сестры запустили свою линию материалов для дизайна ногтей, что повысило число запросов на открытие школ под их брендом до 10–20 в год. Бренд стал официально зарегистрированным, и компания запустила собственную франшизу, заменяющую

прежнюю схему ведения бизнеса, в которой обучением занимались единичные инструктора — представители компании.

Обороты компании превышали 4,5 миллиона рублей, из которых 2 приходилось на салон, около миллиона — на школы и 1,5 миллиона на продажу материалов различных брендов.

Сестры обнаружили, что качество услуг сильно отличалось в различных школах сети. Это было обусловлено использованием разных материалов в зависимости от предпочтений мастеров. Было принято решение организовать собственное производство, и первыми были выпущены гелиевые краски в тубиках, затем материал, дающий эффект песка на ногтях.

Несмотря на бурное развитие, к 2014 году компания все еще не вышла на положительную прибыль. После обращения в консалтинговую компанию и проведения маркетингового исследования обнаружилось, что ключевой проблемой являются компании, копирующие новые продукты, выпускаемые сестрами, и продающие их дешевле. Более того, школы производили большое количество мастеров, которые после обучения работали под иными брендами и использовали материалы других компаний.

В 2015 году, руководствуясь полученной информацией компания приняла решение развивать дистрибуцию материалов через их продвижение в салонах красоты и меньше внимания уделять развитию школ и магазинов. В результате следования новой стратегии удалось увеличить долю салонов, использующих материалы компании (в Ростове), с 13 до 60%, маржинальность — до 10–20%, а штат менеджеров по продажам был расширен с 3 до 12 человек.

На данный момент в компании работают 160 сотрудников, школы компании открыты в 54 регионах России и 17 странах мира. Общий оборот оценивается в 350 млн рублей в год, из которых на школы приходится около 150 млн, а на линейку средств для дизайна ногтей — 200 миллионов.

### **вопросы к кейсу**

1. Что такое франчайзинг?
2. Какие ошибки при запуске франшизы совершили сёстры М.?
3. В каком секторе работает компания – B2B, B2C или B2G? Объясните все три понятия и объясните свой выбор.
4. Какие факторы внешней среды по модели PEST повлияли на изменения стратегии компании?
5. Предположим, что на рынке появилась новая компания, производящая схожую продукцию (средства для дизайна ногтей), но с более агрессивной рекламной кампанией и с ценами чуть ниже, чем у сестёр М. Посоветуйте, что должны предпринять сёстры в данной ситуации. Аргументируйте свой ответ.
6. Какие факторы внешней среды являются для предприятия сестер критическими на март 2022 года?

### **ЗАДАНИЕ 7.**

Каждый верный ответ – 0,5 балла

Итого максимум за задание – 4 балла.

Найдите и выделите или напишите ниже 8 слов на тему открытия бизнеса. Они могут быть написаны по горизонтали и по вертикали.

ф	и	п	а	т	е	н	т	с	у
о	п	с	т	ы	д	ш	с	у	ч
у	с	т	а	в	й	н	а	м	р
с	к	а	п	и	т	а	л	ы	е
т	р	р	ш	к	у	р	в	о	д
р	е	т	в	у	н	д	о	а	и
о	д	а	е	п	к	р	к	к	т
л	и	п	а	н	т	о	н	ц	е
и	т	к	х	и	т	р	у	и	л
т	с	е	г	м	е	н	т	я	ь

Ответ: Патент, учредитель, капитал, стартап, кредит, акция, устав, сегмент

		п	а	т	е	н	т		у
--	--	---	---	---	---	---	---	--	---

		с							ч
у	с	т	а	в					р
	к	а	п	и	т	а	л		е
	р	р							д
	е	т						а	и
	д	а						к	т
	и	п						ц	е
	т							и	л
	с	е	г	м	е	н	т	я	ь

### 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 «Ridero»

Начинающий писатель может в течение многих месяцев обивать пороги крупных издательств, пытаясь заключить контракт на издание своих рукописей. К сожалению, в большинстве случаев он получит отказ, поскольку традиционная модель книгоиздательского бизнеса основана на издании рукописей, способных обеспечить большие тиражи и высокий уровень продаж. Совокупность и того и другого способны

обеспечить известные авторы, уже получившие признание широкой аудитории. Менее известные и перспективные писатели менее интересны издательствам, поскольку не гарантируют продажи, но требуют затрат на верстку, редактирование, дизайн, печать, дистрибуцию и т.п.

Российский сервис Ridero в корне меняет традиционную издательскую модель. “Ridero — пространство, где каждый может создать свою книгу”. Сервис дает возможность непрофессиональным или малоизвестным авторам быть опубликованными и предложить свои произведения рынку. Автор просто загружает текстовые файлы в систему, а макет формируется автоматически. Автор может изменить макет, загрузить шаблон обложки или создать ее самостоятельно. После того, как книга готова, Ridero поможет рассчитать стоимость и бесплатно разместит ее в крупнейших интернет-магазинах.

Сервис получает доход от дополнительных услуг, таких как издание печатного экземпляра, услуги дизайнера, съемка видеороликов и рекламное продвижение, ручная верстка и т.п.

Такая бизнес-модель в корне отличается от традиционного издательского бизнеса. Предложив удобный инструмент для самостоятельной подготовки тиража, Ridero минимизирует барьер между писателем и потенциальной читательской аудиторией.

Вопросы:

1. Опишите каждый из девяти элементов старой и новой модели издательского бизнеса?
2. Сможет ли новая модель издательского бизнеса в ближайшем будущем полностью заменить старую бизнес-модель? Обоснуйте ответ.
3. Сравните структуру издержек и каналы поступления доходов компании Ridero. Оценить основные риски, связанные со структурой расходов и доходов.

## ЗАДАНИЕ 9.

Прочитайте внимательно приведенный текст ниже. Решите задачу.

Итого максимум за задание – 4 балла.

На разработку нового продукта под конкретный клиентский сегмент компания потратила 500.000 руб. Ежемесячные расходы на рекламу и продвижение продукта составляют 80.000 и 25.000 руб. соответственно. Жизненный цикл продукта составляет 5 лет. В течение первого года с момента начала продаж компании удалось привлечь 270 новых клиентов. Рассчитайте стоимость привлечения одного клиента (СПК) за первый год продаж продукта.

**Решение:**  $СПК = \left( \frac{\text{Расходы на разработку}}{\text{Жизненный цикл продукта}} + \text{Регулярные расходы на маркетинг} \right) / \text{колво клиентов}$

$$СПК = (500.000/5 + 12*(80.000+25.000))/270 = 5037,04$$

## ЗАДАНИЕ 10.

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, пояснив причины отклонения или согласия участия в каждом из проектов.

Итого максимум за задание – 8 баллов.

	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