

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 ответа	Критерии
1.1. Бизнес-модель	3	Компания «TutorLink» работает по модели маркетплейса (двусторонняя платформа). Три ключевых элемента бизнес-модели: Две стороны — преподаватели, готовые проводить занятия онлайн, и школьники 8–11 классов (и их родители) Монетизация — комиссия с транзакций и/или подписка Сетевой эффект — ценность платформы растёт с числом участников обеих сторон Балл может быть снижен за грубые ошибки или/и неверное употребление терминов и определений.	3 балла — Верно названы и корректно интерпретированы 3 ключевых элемента бизнес-модели 2 балла — Верно названы 2 элемента ИЛИ названы 3, но в описании одного допущена ошибка в интерпретации терминов. 1 балл — Верно назван только 1 элемент ИЛИ преобладают описательные характеристики без понимания сути маркетплейса (двусторонней платформы). 0 баллов — Нарушение логики изложения / неверно.
1.2. Доверие (2 механизма)	3	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. <i>Могут быть упомянуты:</i> верификация личности/квалификации исполнителей, арбитраж спорных ситуаций и другие. Если приведено больше двух – проверяются только первые два.	3 балла — Верно названы и полно аргументированы (объяснена роль) 2 механизма. 2 балла — Названы 2 механизма, но присутствует слабая аргументированность (объяснен только один, либо оба объяснены поверхностно, без указания их роли в снижении рисков). 1 балл — Назван и обоснован только 1 механизм ИЛИ просто названы 2 механизма без попытки объяснения (формальное перечисление). 0 баллов — Механизмы не названы / не относятся к платформенным бизнес-моделям.
2.1 Расчет новых показателей	6	Выручка с 1 занятия: $216 (1\,200 \times 18\%)$ Расходы на 1 занятие: $76 (1\,200 \times 3\% + 40)$ Маржа с 1 занятия: 140 (216 - 76)	6 баллов — расчет выполнен полностью корректно.

	<i>Онбординг (1 500 руб.) — разовый расход, не относится к переменным, поэтому в маржинальную прибыль не включается.</i> Изменение числа занятий • Преподавателей до: 240, после ухода 20% остаётся 192 • Занятий до: $240 \times 12 = \mathbf{2\ 880}$ • Занятий после: $192 \times 12 = \mathbf{2\ 304}$ • Изменение: –576 занятий (–20%) Объём: 2 304 Новая выручка с 1 занятия: $240 (1\ 200 \times 20\%)$ Новые расходы на 1 занятие: $76 (1\ 200 \times 3\% + 40)$ Новая маржа с 1 занятия: 164 (240 - 76) (необходимо рассчитать для полноценного рассмотрения управленческого конфликта) Валовая прибыль ДО повышения: Выручка с занятий 622 080 ($2\ 880 \times 216$) Премии-профили 43 200 ($240 \times 20\% \times 900$) Итого выручка: 665 280 Комиссия провайдера –103 680 ($2\ 880 \times 36$) Поддержка –115 200 ($2\ 880 \times 40$) Валовая прибыль 446 400 Валовая прибыль ПОСЛЕ повышения: Выручка с занятий 552 960 ($2\ 304 \times 240$) Премии-профили 34 560 ($192 \times 20\% \times 900$) Итого выручка: 587 520 Комиссия провайдера –82 944 ($2\ 304 \times 36$) Поддержка –92 160 ($2\ 304 \times 40$) Валовая прибыль 412 416	4-5 баллов — допущены 1-2 негрубых арифметических недочёта при сохранении верной логики решения (при этом ошибки в интерпретации финансовых инструментов отсутствуют). 1-3 балла — допущены методологические или грубые арифметические ошибки (например, неверно определена база для расчёта валовой прибыли, проигнорированы отдельные постоянные/переменные расходы). 0 баллов — Нарушение логики анализа / неверный алгоритм.
--	--	---

2.2. Риск управленческого конфликта	2	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.	2 балла — конфликт раскрыт полностью через противоречие конкретных расчетных метрик (объем vs маржа/прибыль). 1 балл — неполное освещение: суть конфликта уловлена, но наблюдается слабая аргументированность (выводы не подкреплены фактографическими свидетельствами — цифрами из предыдущего пункта). 0 — нет ответа либо грубые ошибки
3.1. Правила и стимулы	2	Ответ должен содержать описание двух аргументированных правил или стимулов для уменьшения времени ответа от преподавателя. <i>Примеры стимулов: Значок «Быстро отвечает» в профиле; приоритет в поисковой выдаче платформы для тех, кто отвечает быстрее 1 часа; сниженная комиссия платформы за высокую скорость ответа, снижение рейтинга за игнорирование сообщений более 24 часов; временная пессимизация (скрытие) профиля при систематических задержках ответов.</i>	2 балла — Предложены 2 релевантных правила/стимула, выстроена четкая причинно-следственная связь (объяснено, как именно они повлияют на поведение преподавателей и сократят время ответа). 1 балл — Предложено и обосновано только 1 правило ИЛИ предложены 2 правила, но наблюдается слабая аргументированность (отсутствует объяснение механики их работы, формальное перечисление). 0 баллов — Правила не предложены / не решают поставленную задачу.
3.2. Группы преподавателей	2	Ответ должен содержать описание двух групп преподавателей которым могут не понравиться предложенные правила и стимулы. <i>Примеры групп:</i> <i>Совместители / Школьные учителя (работают в школе первую половину дня, физически не могут отвечать на платформе быстро, правила ударят по их рейтингу).</i> <i>Топовые востребованные репетиторы (имеют полную загрузку, ведут уроки подряд без перерывов, не имеют времени на оперативную переписку).</i>	2 балла — Верно выделены 2 группы, приведено логичное обоснование их потенциального недовольства с опорой на специфику их занятости. 1 балл — Выделена и обоснована только 1 группа ИЛИ названы 2 группы, но преобладают описательные характеристики (не объяснена причина их негативной реакции на новые правила). 0 баллов — Нарушение логики анализа / группы не выделены.

3.3. Измеряемый показатель	2	Ответ должен содержать описание показателя, по которому можно понять об успешности правил, предложенных в пункте 3.1. Оценивается обоснованность и релевантность предложенного показателя. Метрика должна отражать динамику (изменение) результата и работать на коротком промежутке времени. Также метрика должна учитывать фактор случайности в изменении показателей на таком коротком сроке. <i>Примеры метрик:</i> <i>Медианное время первого ответа на сообщение нового ученика (в часах/минутах).</i> <i>SLA ответов: Процент диалогов, в которых преподаватель ответил быстрее, чем за 1 час (доля от общего числа новых</i>	2 балла — Верно выделены 2 группы, приведено логичное обоснование их потенциального недовольства с опорой на специфику их занятости. 1 балл — Выделена и обоснована только 1 группа ИЛИ названы 2 группы, но преобладают описательные характеристики (не объяснена причина их негативной реакции на новые правила). 0 баллов — Нарушение логики анализа / группы не выделены.
-----------------------------------	---	--	--

ЗАДАНИЕ 2 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт / Пример ответа	Критерии
1. Расчет финансовых показателей	15	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. Проект А: 13,964 млн (Мат. Ожидание 5,2 млн ($MOA = 0,6 \times 6,0 + 0,4 \times 4,0$)) Эффект 1 г.: $5,2 \times 0,87 = 4,524$ Эффект 2 г.: $6,5 \times 0,76 = 4,940$ Эффект 3 г.: $6,5 \times 0,60 = 3,900$ Остат. стоим.: $1,0 \times 0,60 = 0,600$) Проект В: 6,855 млн (Эффект 1 г.: $2,5 \times 0,87 = 2,175$	5 баллов — расчет выполнен полностью корректно, продемонстрировано уверенное владение инструментами финансового анализа. 4 балла — Допущен 1 арифметический недочет при сохранении верной логики решения (ошибки в интерпретации формул отсутствуют). 1-3 балла — Частичное представление: допущены арифметические и / или методологические ошибки в использовании инструментов. Балл выставляется пропорционально количеству верно рассчитанных элементов. 0 баллов — отсутствие логики анализа / неверный алгоритм / расчет отсутствует.

		Эффект 2 г.: $3,0 \times 0,76 = 2,280$ Эффект 3 г.: $3,5 \times 0,60 = 2,100$ Остат. стоим.: $0,5 \times 0,60 = 0,300$) Проект С: 3,345 млн (Эффект 1 г.: $1,5 \times 0,87 = 1,305$ Эффект 2 г.: $1,5 \times 0,76 = 1,140$ Эффект 3 г.: $1,5 \times 0,60 = 0,900$) NPV=DCF-I Проект А: 5,964 ($13,964 - 8,0$) Проект В: 3,355 ($6,855 - 3,5$) Проект С: 1,345 ($3,345 - 2,0$) PI=DCF/I Проект А: 1,74 ($13,964 / 8,0$) Проект В: 1,95 ($6,855 / 3,5$) Проект С: 1,67 ($3,345 / 2,0$) Также могут быть приведены расчеты с формулой $PI=NPV/I$ Проект А: 0,74 ($5,964 / 8,0$) Проект В: 0,96 ($3,355 / 3,5$) Проект С: 0,67 ($1,345 / 2,0$)	
2.1. Выбор проекта (1 балл)	1	Имеется короткое обоснование. Можно выбрать только проекты А или В, проект С не имеет преимуществ относительно остальных проектов.	1 балл — Сделан однозначный выбор релевантного проекта (А или В). 0 баллов — проект не выбран в явном виде ИЛИ выбран проект С (нарушение логики анализа, так как проект С математически не имеет преимуществ перед остальными).
2.2. Финансовая устойчивость (2 балла)	2	Хотя NPV у А выше ($5,964$ vs $3,355$), PI у В максимальный ($1,96 > 1,74 > 1,67$) — каждый вложенный рубль приносит $1,96$ руб. отдачи, то есть В эффективнее на единицу вложений . Кроме того, резерв при выборе В составит $6,5$ млн руб. (против минимально допустимых 2 млн у А), что существенно повышает финансовую устойчивость. Эффекты В фиксированы (нет вероятностного риска,	2 балла — Аргументация опирается на фактографические свидетельства из расчетов (сравнение показателя PI), учтен точный размер остаточного резерва ($6,5$ млн vs 2 млн) и фактор вероятностного риска. 1 балл — Неполный ответ (частичное представление): финансовая устойчивость упомянута, но наблюдается слабая

		как у А в 1-м году). По совокупности NPV + PI + резерв — оптимален Проект В.	аргументированность (отсутствует опора на конкретные цифры резервов или расчетные показатели PI/NPV). 0 баллов — Размытость материала / преобладание общих описательных характеристик без привязки к понятию финансовой устойчивости.
2.3. Объяснение выбора (2 балла)	2	В зависимости от выбранного проекта (А или В), участник должен привести стратегическое обоснование. Вариант 1 (Если выбран Проект В — консервативная стратегия): Компания делает ставку на эффективность капитала и минимизацию рисков. Проект В дает максимальную отдачу на каждый вложенный рубль (PI = 1,95). В условиях рыночной неопределенности это наиболее безопасный выбор, так как проект имеет фиксированные эффекты (в отличие от вероятностного риска Проекта А в первый год). Кроме того, сохранение крупного резерва (6,5 млн руб. вместо минимальных 2 млн) обеспечивает компании надежную финансовую подушку для покрытия непредвиденных операционных кассовых разрывов. Вариант 2 (Если выбран Проект А — агрессивная стратегия роста): Компания делает ставку на максимизацию абсолютной прибыли и масштабирование бизнеса. Проект А приносит наибольшую чистую приведенную стоимость (NPV = 5,964 млн руб., что почти в два раза больше, чем у В). Проект полностью укладывается в жесткие финансовые ограничения (сохраняется требуемый минимальный резерв в 2 млн руб.). Несмотря на вероятностный риск снижения доходов в первом году, высокое математическое ожидание и крупные денежные потоки 2-го и 3-го годов оправдывают агрессивную инвестиционную стратегию компании	2 балла — Выстроены четкие причинно-следственные связи: финансовые результаты (из п. 1) логично увязаны с операционными потребностями компании, описанными в условии. 1 балл — Слабая аргументированность: причинно-следственные связи выстроены нечетко ИЛИ выбор объясняется исключительно цифрами без учета бизнес-контекста компании, ИЛИ присутствуют логические противоречия между собственными расчетами участника и его итоговым выводом. 0 баллов — Нарушение логики изложения / аргументация не опирается на данные из текста кейса.

ЗАДАНИЕ 3 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчет/комментарии				Критерии
1. Расчет экономического эффекта	10	Проект	A	B	C	По каждому проекту: 3 балла — Расчет выполнен полностью корректно. 2 балла — Допущен 1 арифметический недочет (ошибка в вычислениях) при сохранении абсолютно верной логики и формулы расчета. 1 балл — Частичное представление: допущена методологическая ошибка (например, проигнорирована отдельная статья доходов/расходов, неверно определена база для расчета) ИЛИ расчет не доведен до итоговой цифры. 0 баллов — Нарушение логики анализа / расчет отсутствует. Дополнительно ставится 1 балл за верное ранжирование проектов как вывод
		Экономический эффект	1572480 рублей в год	3357522 рублей в год	3613728 рублей в год	
		Вывод: C>B>A				
2.1. Выбор стратегической меры	2	В ответе должно присутствовать минимум два аргумента, отражающих рыночную ситуацию и возможности компании. <i>Пример аргументации: «Выбрана мера [X], так как она: 1) напрямую нейтрализует угрозу со стороны федерального игрока (рыночная ситуация); 2) опирается на уже существующую лояльную базу клиентов кофейни без необходимости капитальных затрат (возможности компании)».</i>				2 балла — Полное освещение: выбор обоснован двумя аргументами, имеющими четкую причинно-следственную связь с рыночной ситуацией и внутренними ресурсами компании. 1 балл — Слабая аргументированность: приведен только 1 аргумент ИЛИ приведены 2 аргумента, но они носят характер абстрактных описательных характеристик (отсутствует опора на фактографические данные кейса). 0 баллов — Выбор не сделан / аргументация отсутствует.

2.2. Ключевой риск и меры реагирования на него	3	Ответ должен содержать анализ выбранной стратегии с точки зрения рисков. Должен быть выявлен минимум один риск и выстроены меры реагирования на него. В оценивании учитывается тот факт, что риск – это вероятностное событие во внешней среде, которое еще не наступило, и ответы, опирающиеся вместо риска на уже выявленные слабые стороны компании (или слабые стороны стратегии) оцениваются как неверные. Меры при неверно названном риске не оценивались <i>Пример верного ответа: Риск — запуск конкурентом агрессивной демпинговой кампании (вероятностное событие). Меры: 1) Введение закрытых уровней программы лояльности для удержания VIP-клиентов; 2) Запуск эксклюзивных локальных напитков, которые федеральная сеть не сможет скопировать.</i>	3 балла — Корректно идентифицирован будущий вероятностный риск + предложены 2 релевантные меры с четким причинно-следственным обоснованием. 2 балла — Неполное освещение: указан риск + 1 обоснованная мера ИЛИ указан риск + 2 меры, но наблюдается слабая аргументированность (меры абстрактны, не объяснен механизм их работы). 1 балл — Идентифицирован только релевантный риск (без мер). 0 баллов — Нарушение логики анализа: вместо будущего риска описана уже существующая слабость компании / ответ не по теме
2.3. Опережающий показатель (метрика)	2	Оценивается обоснованность и релевантность предложенной метрики для измерения эффективности и/или результативности выбранной стратегии. Метрика должна отражать динамику (изменение) финансового или иного числового результата и работать на коротком промежутке времени. Также метрика должна учитывать фактор случайности в изменении показателей на таком коротком сроке. <i>Пример метрики для оценки стратегии В: увеличение заказов через мобильное приложение (сравниваются показатели до введения меры В и после) = количество заказов через приложение с использованием программы лояльности/количество заказов всего.</i>	2 балла — Предложена конкретная измеримая опережающая метрика, объяснена логика ее расчета и релевантность для оценки краткосрочных эффектов. 1 балл — Неполное представление: метрика названа, но отсутствует объяснение способа ее измерения ИЛИ предложена «запаздывающая» метрика (например, общая квартальная выручка/прибыль), которая не позволяет оперативно оценить успешность конкретной меры. 0 баллов — Ошибка в интерпретации инструментов (предложен неизмеримый показатель) / нет ответа.
3. Решение для проблемных точек	3	Ответ должен содержать развернутое и обоснованное решение, которое не затрагивает ценовую стратегии компании (сохраняет текущие цены). Должен быть указан ожидаемый результат и срок его наступления. При оценивании учитывается финансовая составляющая решения (балл может быть снижен за решения, требующие слишком больших финансовых вложений, например кардинальное изменение интерьера кафе, так как это меняет ценовой сегмент компании)	3 балла — Полное освещение: предложено конкретное неценовое операционное решение. Выстроены четкие причинно-следственные связи: указан измеримый ожидаемый результат и реалистичный срок его наступления. Решение экономически целесообразно и не требует капитальных затрат (CAPEX). 2 балла — Неполное представление: решение предложено и обосновано, но отсутствует один из обязательных элементов анализа (не указан конкретный срок наступления эффекта)

		<i>Пример корректного решения (без изменения цен и без CAPEX): Внедрение скриптов кросс-селла (допродаж) для бариста на кассе (предложение десерта к кофе) или создание комбо-наборов. Ожидаемый результат: рост среднего чека на 10-15%. Срок наступления: 1-2 месяца (после обучения персонала).</i> <i>Пример некорректного решения (CAPEX): Полный редизайн интерьера кафе, закупка новой дорогостоящей мебели для привлечения премиум-аудитории.</i>	ИЛИ ожидаемый результат носит характер общих описательных характеристик без конкретики). 1 балл — Слабая аргументированность / Нарушение бизнес-логики: предложено решение, требующее капитальных затрат (масштабный ремонт, покупка недвижимости/дорогостоящего оборудования), что ведет к необоснованному изменению бизнес-модели и ценового сегмента кофейни, ИЛИ в ответе отсутствуют и сроки, и результат. 0 баллов — Нарушение условий задания: предложено изменение цен (прямое нарушение запрета в условии) / ответ отсутствует.
--	--	---	---

ЗАДАНИЕ 4 (макс. 15 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	3	Ожидается связь характеристик региона с потенциальным спросом: • доходы населения; • демография; • урбанизация; • стиль жизни; • культурные особенности.	3 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	3	Необходимо: • выделить две особенности; • объяснить влияние на восприятие товара именно в данном регионе.	3 балла — Выделены 2 особенности. Выстроены логичные причинно-следственные связи: глубоко объяснено их влияние на восприятие товара именно в данном регионе. 2 балла — Выделены 2 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	2		2 балла — Сообщение сформулировано и логически вытекает из ранее проведенного анализа: оно бьет точно в ценности, эмоции и особенности выделенной ЦА. 1 балл — Несвязность частей анализа: предложенное сообщение сводится к базовому описанию свойств товара (рациональным выгодам) и никак не отражает культурные/эмоциональные особенности региональной аудитории. 0 баллов — Сообщение отсутствует / противоречит профилю ЦА.
3.2. Символы и культурные образы	2		2 балла — Предложены релевантные визуальные/смысловые коды. Выстроена причинно-следственная связь: четко объяснен механизм того, как именно эти символы формируют доверие у местной аудитории. 1 балл — 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	2		2 балла — Выбор каналов логично обоснован спецификой медиапотребления и образом жизни (маршрутами) выбранной ЦА. 1 балл — 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.
--	---	--	--

ЗАДАНИЕ 5 (макс. 25 баллов)

Примечание. Предложенное задание является бизнес-кейсом, а не абстрактной задачей. Важным ограничением для компании в описанной ситуации является размер привлеченных инвестиций — 110 млн рублей. Любое управленческое решение (переезд в новый офис, найм в штат, вывод на удаленку) должно быть в первую очередь финансово жизнеспособным. Даже верная стратегия безопасности или идеальный график работы службы поддержки не имеют смысла, если их реализация ведет компанию к банкротству и кассовому разрыву. В связи с этим экономическое обоснование (п. 1.2) не является изолированным критерием. И отсутствие базовой финансовой логики, игнорирование расчетов в целом и лимита бюджета в частности или математические просчеты, делающие модель убыточной, могут быть основанием для снижения баллов за аргументированность в других критериях.

Пункт	Макс. балл	Комментарии	Критерии
1. Выбор модели организации труда	10		Оценивается по 6 подпунктам ниже:
1.1. Формат работы	1	Пример: Смешанный формат (ядро в офисе, поддержка и маркетинг на удаленке).	1 балл — Сделан однозначный выбор конкретного формата работы (офисный, дистанционный или смешанный). 0 баллов — Формат не определен.
1.2. Экономическое обоснование	2	Пример: Смешанная модель позволяет сэкономить на аренде большого офиса и ремонте, уложившись в жесткий лимит инвестиций (110 млн руб.), в отличие от полностью офисного формата.	2 балла — Приведено полное экономическое обоснование с опорой на фактографические данные кейса (упомянуты расходы на аренду, персонал или оборудование). 1 балл — Неполное представление: аргументы приведены, но проигнорирована часть затрат. 0 баллов — Обоснование отсутствует.

1.3. Режим службы поддержки	2	Пример: Найм сотрудников в регионах Центральной России (UTC+3) позволяет закрыть требование 16-часового онлайна без введения ночных смен в Новосибирске.	2 балла — Выстроена четкая причинно-следственная связь (объяснен механизм перехода к новому режиму через найм в других часовых поясах). 0 баллов — Требование не рассмотрено.
1.4. Сроки обновления	2	Пример: Оставление разработчиков в едином офисе обеспечивает высокую скорость коммуникации, что критично для соблюдения жесткого дедлайна в 6 месяцев.	2 балла — Выстроена причинно-следственная связь между выбранной моделью и скоростью разработки (выполнением задачи в срок). 0 баллов — Влияние на сроки не рассмотрено.
1.5. Информационная безопасность	2	Пример: Разработчики в контуре офиса. Для удаленки внедряются VPN, DLP-системы и жесткое логирование действий (ответ на ультиматум клиента).	2 балла — Предложены конкретные технические или управленческие меры защиты (ограничение доступа, контроль). 1 балл — Слабая аргументированность: приведены только абстрактные утверждения без конкретных мер. 0 баллов — Требования ИБ проигнорированы.
1.6. Реализуемость найма	1	Пример: Рынок Новосибирска перегрет, нанять 40 человек за полгода можно только за счет расширения воронки найма на другие регионы.	1 балл — Логично обоснована реализуемость найма с учетом кадровых ограничений рынка. 0 баллов — Кадровые ограничения не учтены.
2. Снижение операционных рисков	8		Оценивается по 2 подпунктам ниже:
2.1. Зависимость от ключевых разработчиков	4	Меры (пример): 1. Обязательное документирование кода. 2. Парное программирование для передачи знаний. Метрика (пример): Bus factor (фактор автобуса) 2. (Кол-во людей, способных обновить ядро без участия «звезд»).	Оценка мер (до 2 баллов): 2 балла — Предложены 2 различные конкретные меры. 1 балл — Предложена 1 мера ИЛИ меры дублируют друг друга. 0 баллов — Меры отсутствуют. Оценка метрики (до 2 баллов): 2 балла — Предложен измеримый показатель, аргументировано его значение 1 балл — Показатель назван, но отсутствует пояснение механизма его работы. 0 баллов — Показатель отсутствует.

2.2. Риск потери управляемости	4	Меры: 1. Внедрение таск-трекеров (Jira) с KPI. 2. Ежедневные короткие видеосозвоны (Daily stand-ups).Сроки: Ежедневные синхронизации выявляют «блокеры» день в день, не допуская срыва дедлайна.	Оценка мер (до 2 баллов): 2 балла — Предложены 2 различные меры организационного контроля. 1 балл — Предложена 1 мера. 0 баллов — Меры отсутствуют либо ошибочны. Влияние на сроки (до 2 баллов): 2 балла — Выстроена четкая причинно-следственная связь между мерами контроля и соблюдением сроков. 0 баллов — Связь со сроками отсутствует.
3. Выбор формы оформления сотрудников	7	Поддержка: ТД (доступ к данным, жесткий график). Маркетинг: ГПХ (важен результат, нет доступа к ядру). Опытные разработчики: ТД (коммерческая тайна, NDA) Начинающие: ТД (работа с кодом, контроль).	Оценивается КАЖДАЯ из 4-х ролей отдельно (макс. 1,75 балла за роль). Итоговый балл суммируется: 2 балла (но не более 7 в сумме) — Формат определен верно, приведена строгая аргументация с обязательной опорой на риски информационной безопасности и доступ к данным. 1 балл — Формат определен верно, но наблюдается слабая аргументированность (без привязки к рискам). 0 баллов — Решение отсутствует ИЛИ прямо противоречит требованиям безопасности.