

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. 25 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт / Пример	Критерии и шкала
1.1. Расчёт (офис, Алексей)	3	ФОТ: 76 560 000 (Опытные разработчики: $6 \times 260\,000 \times 12 = 18\,720\,000$, Начинающие разработчики: $12 \times 140\,000 \times 12 = 20\,160\,000$, Поддержка: $8 \times 95\,000 \times 12 = 9\,120\,000$, Продажи (без скидки): $6 \times 150\,000 \times 12 = 10\,800\,000$, Маркетологи: $4 \times 130\,000 \times 12 = 6\,240\,000$, Аналитики: $2 \times 180\,000 \times 12 = 4\,320\,000$, Тимлиды (без скидки): $2 \times 300\,000 \times 12 = 7\,200\,000$) <u>Оборудование и ИТ</u>: 6 320 000 (40 чел. $\times$ 158000) <u>Мебель</u>: 1 400 000 (40 чел. $\times$ 35000) <u>Найм</u>: 2 400 000 (40 чел. $\times$ 60000) <u>Аренда (доп.)</u>: 8 400 000 (700000 $\times$ 12 месяцев) (Также может быть учтена полная аренда: 19 200 000 (1600000 $\times$ 12 месяцев) Ремонт: 12 000 000 Итого: 107 080 000 (или 117 880 000)	3 балла — Расчет выполнен полностью корректно, учтены все статьи затрат за 12 месяцев (ФОТ, оборудование, ИТ, мебель, найм, аренда, ремонт). 2 балла — Допущена 1 арифметическая ошибка ИЛИ пропущена 1 статья затрат (например, забыли прибавить 12 млн на ремонт или стоимость мебели), но логика расчета ФОТ за 12 месяцев верна. 1 балл — Допущена грубая методологическая ошибка: ФОТ рассчитан за 1 месяц вместо 12 ИЛИ проигнорированы 2 и более статьи затрат. 0 баллов — Расчет отсутствует / логика в корне неверна.
1.2. Расчёт (смешанная, Мария)	3	ФОТ со скидками: 68 544 000 (Опытные разработчики: $6 \times 221\,000 \times 12 = 15\,912\,000$, Начинающие разработчики: $12 \times 119\,000 \times 12 = 17\,136\,000$, Поддержка: $8 \times 85\,500 \times 12 = 8\,208\,000$, Продажи (без скидки): $6 \times 150\,000 \times 12 = 10\,800\,000$, Маркетологи: $4 \times 117\,000 \times 12 = 5\,616\,000$, Аналитики: $2 \times 153\,000 \times 12 = 3\,672\,000$, Тимлиды (без скидки): $2 \times 300\,000 \times 12 = 7\,200\,000$) <u>ИТ</u>: 6 320 000 (40 чел. $\times$ 158000) <u>Мебель</u>: 280 000 (8 чел. $\times$ 35000)	3 балла — Расчет выполнен полностью корректно, верно применены региональные скидки к ФОТ (15% и 10% для соответствующих категорий), исключены затраты на ремонт и новую аренду. 2 балла — Допущена 1 арифметическая ошибка ИЛИ один методологический недочет. 1 балл — Допущена грубая методологическая ошибка: региональные скидки проигнорированы полностью ИЛИ ФОТ рассчитан за 1 месяц вместо 12. 0 баллов — Расчет отсутствует / логика в корне неверна.

		<u>Найм:</u> 2 400 000 (40 чел. × 60000) <u>Аренда/ремонт:</u> 0 (Также может быть учтена текущая аренда: 10 800 000 (900000 × 12 месяцев)) Итого: 77 544 000 (88 344 000)	
1.3. Сравнение	1	Выгоднее модель Марии на 29 536 000 (107 080 000 – 77 544 000)	1 балл — Сделан верный вывод в пользу модели Марии и математически корректно рассчитана разница (дельта) между двумя моделями на основе собственных вычислений участника из п. 1.1 и 1.2. 0 баллов — Сделан неверный вывод (например, выбран Алексей при условии, что по расчетам самого участника Мария дешевле) / ответ отсутствует.
2. Выбор и риски (3 риска)	6	Необходимо рассмотреть для каждого риска следующую цепочку: Причина → Ситуация → Ущерб В качестве рисков, если был выбран проект Марии, могут быть приведены следующие: Риск 1 — Снижение качества кода и рост числа ошибок Причина → разработчики работают удалённо, без прямого контакта с опытными коллегами. Ситуация → новички не получают оперативной помощи, допускают ошибки в коде, код-ревью затягивается из-за разницы в часовых поясах и отсутствия личного контакта. Ущерб для бизнеса → сбои в продукте, как уже случалось ранее, бьют по репутации компании, приводят к оттоку клиентов и финансовым потерям. Риск 2 — Разделение коллектива на «своих» и «чужих» Причина → офисные сотрудники и удалённые находятся в принципиально разных условиях: разные культура общения, доступность руководства, скорость решения вопросов. Ситуация → удалённые сотрудники чувствуют себя второстепенными, снижается вовлечённость и лояльность, растёт текучесть кадров среди удалённой команды. Ущерб для бизнеса → потеря нанятых специалистов, повторные расходы на найм (60 000 руб./вакансию), замедление роста компании. Риск 3 — Угроза информационной безопасности	За каждый риск: 2 балла — Риск содержит все 3 обязательных элемента: 1) Источник риска (например, удаленка) -> 2) Операционная ситуация (сложность коммуникации/отсутствие наставника) -> 3) Оцифрованный или конкретный бизнес-ущерб (падение качества кода -> сбои -> потеря репутации и клиентов). 1 балл — Цепочка обрывается: названа причина и описана негативная ситуация внутри коллектива, но не указано, как именно это ударит по конечным бизнес-показателям компании (выручке, срокам, клиентам). 0 баллов — Риск не относится к выбранной модели (например, при выборе офиса описываются риски удаленки) / ответ отсутствует.

		Причина → разработчики с удалённым доступом к кодовой базе и данным клиентов работают с личных устройств и из незащищённых сетей. Ситуация → утечка кода или клиентских данных через взлом устройства удалённого сотрудника или небезопасное подключение. Ущерб для бизнеса → штрафы за нарушение законодательства о персональных данных (152-ФЗ), репутационный ущерб, потеря клиентов и контрактов. В качестве рисков, если был выбран проект Алексея, могут быть приведены следующие: Риск 1 — Превышение бюджета и финансовая нестабильность Причина → затраты на реализацию модели Алексея составляют 107 080 000 руб., что почти вдвое превышает выделенный бюджет в 60 млн руб. Ситуация → компания вынуждена искать дополнительное финансирование или сокращать другие статьи расходов (маркетинг, развитие продукта) для покрытия дефицита; при этом ремонт и переезд требуют 12 млн руб. одновременно. Ущерб для бизнеса → кассовый разрыв замедляет найм и развитие продукта, компания теряет конкурентные позиции на рынке; в случае непредвиденных расходов финансовая подушка полностью исчерпана. Риск 2 — Сбои в работе во время переезда Причина → переезд займёт 2 месяца, в течение которых компания работает в условиях неопределённости: часть команды в старом офисе, часть — в новом, процессы нарушены. Ситуация → разработчики теряют рабочее время на организационные вопросы, замедляется выпуск обновлений продукта, служба поддержки клиентов работает с перебоями. Ущерб для бизнеса → клиенты сталкиваются с ухудшением качества сервиса именно в момент активного роста команды; учитывая прошлый репутационный сбой, ещё один инцидент может привести к оттоку ключевых клиентов и потере выручки. Риск 3 — Сложности с наймом из-за требования офисного присутствия Причина → модель Алексея предполагает, что все 40 новых сотрудников работают в офисе в Новосибирске, что ограничивает географию поиска кандидатов локальным рынком труда.	
--	--	--	--

		Ситуация → новосибирский рынок разработчиков перегрет (об этом говорит сама Мария), закрыть 18 вакансий разработчиков в сжатые сроки затруднительно; часть вакансий остаётся открытой месяцами. Ущерб для бизнеса → план найма на полгода не выполняется, продукт развивается медленнее запланированного, компания упускает рыночные возможности, а расходы на повторный поиск увеличивают и без того превышенный бюджет (60 000 руб. × каждая незакрытая вакансия).	
3. Меры контроля (до 3)	6	Могут быть приведены следующие меры: Мера 1 — Система KPI и регулярные one-on-one встречи Для каждого удалённого сотрудника устанавливаются чёткие измеримые показатели эффективности (количество задач, качество кода, скорость ответа). Еженедельные встречи тимлида с каждым удалённым сотрудником позволяют оперативно выявлять проблемы и поддерживать личный контакт. Мера 2 — Buddy-система (наставничество) Каждому удалённому новому сотруднику назначается офисный опытный коллега-наставник (buddy). Они проводят совместные онлайн-сессии по разбору кода, что компенсирует отсутствие физического соседства и сохраняет передачу знаний. Мера 3 — Общекорпоративный онбординг и регулярные офлайн-встречи Все новые сотрудники — и офисные, и удалённые — проходят единый онбординг с очным выездом в офис на первую неделю. Ежеквартальные общие офлайн-мероприятия (например, стратегические сессии или тимбилдинги) формируют единую корпоративную культуру и снимают барьер «свои/чужие».	2 балла — Предложен конкретный управленческий инструмент, ИТ-решение или HR-практика (например: внедрение системы наставничества/buddy, ежедневные daily-митинги, единая система трекинга задач с прозрачными KPI, оплата коворкингов, единая неделя онбординга в офисе). 1 балл — Мера носит характер абстрактного пожелания без указания инструмента (например: «нужно больше общаться», «улучшить контроль», «проводить корпоративы») 0 баллов — Ответ отсутствует.
4. Критерии договоров (до 3)	6	Могут быть приведены следующие критерии: Критерий 1 — Результат vs процесс В штат берут тех, чья работа — это непрерывный управляемый процесс под контролем работодателя (режим дня, инструменты, руководство). Договор оказания услуг допустим, когда нужен конкретный результат (готовый модуль, отчёт, кампания) и исполнитель сам организует свою работу. Критерий 2 — Постоянная vs проектная занятость (ПВТР) Если сотрудник подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка (фиксированный график, ежедневная явка, отчётность), это	2 балла — Корректно назван юридический или операционный признак, отличающий трудовые отношения от гражданско-правовых (например: 1. Оплата за конкретный результат/проект, а не за отработанные часы; 2. Отсутствие подчинения правилам внутреннего трудового распорядка/графику; 3. Использование собственных средств производства/ноутбука; 4. Отсутствие доступа к коммерческой тайне/критическим системам). 1 балл — Ответ неполный, логика нарушена

		признак трудовых отношений — необходим штат. Разовая или проектная работа без привязки к расписанию допускает договор оказания услуг. Критерий 3 — Критичность роли для бизнеса Позиции, носители которых имеют доступ к коммерческой тайне, клиентской базе, финансовой системе или принимают ключевые решения (тимлиды, аналитики, менеджеры продаж) — только в штат, так как трудовой договор обеспечивает НДА, ответственность и защиту интересов компании. Вспомогательные функции с ограниченным доступом допускают договор услуг.	0 баллов — Критерий не имеет юридической или бизнес-логики / ответ отсутствует.
--	--	---	---

ЗАДАНИЕ 2 (макс. 15 баллов)

Пункт	Макс. балл	Пример (возможны другие)	Критерии
1. Тренды (3)	9	Могут быть приведены следующие тренды (примеры на 3 балла): Тренд 1 (Потребительский): Тренд на ЗОЖ и «чистую этикетку» (Clean Label). Родители всё чаще отказываются от продуктов с добавленным сахаром и искусственными добавками. Влияние на рынок: Производители масс-маркета теряют аудиторию; возникает необходимость пересмотра рецептур творожков в пользу натуральности, иначе бренд проиграет конкуренцию более дорогим, но «здоровым» аналогам Тренд 2 (Форматы покупок): Переход в e-grocery (Самокат, Яндекс.Лавка, маркетплейсы). Детское питание (особенно тяжелые баночки и упаковки на неделю) удобнее заказывать с доставкой на дом. Влияние на рынок: Снижается доля импульсивных покупок в физических супермаркетах. Производителям нужно адаптировать упаковку для логистики маркетплейсов (спайки, family pack) и бороться за цифровую полку. Тренд 3 (Конкурентный): Давление СТМ (собственных торговых марок) торговых сетей. На фоне экономии сети	За каждый: 3 балла — Построена полная логическая цепь: корректно назван тренд + обязательно раскрыт механизм его влияния именно на рынок детского питания или FMCG-производителей (например: «Тренд на e-grocery/доставку -> родители заказывают тяжелые баночки с пюре впрок онлайн -> падают импульсивные офлайн-покупки в супермаркетах»). 2 балла — Тренд назван и описано его общее влияние на экономику или торговлю, ОДНАКО специфика влияния на рынок детского питания не раскрыта (ответ носит универсальный характер, применимый к любому товару, например: «развивается интернет, поэтому все будут покупать там»). 1 балл — Тренд только назван (констатация факта, например: «мода на ЗОЖ» или «снижение рождаемости»), но механизм его развития и влияние на рынок не проанализированы. 0 баллов — Тренд не назван / не имеет отношения к рынку / противоречит экономической логике.

		активно продвигают свои дешевые бренды на лучшие полки. Влияние на рынок: Бренды среднего ценового сегмента (как «МалышКейк») выдавливаются с полок; им необходимо создавать уникальную ценность (которую сеть не может скопировать в СТМ), чтобы остаться в матрице супермаркета.	
2.1. Стратегия	3	Пример стратегии на 3 балла: Запуск новой субпремиальной линейки «МалышКейк BIO» без добавленного сахара и консервантов (изменение продукта), которая будет продаваться преимущественно через сервисы быстрой доставки (e-grocery) и маркетплейсы в формате недельных наборов (спак) (целевой канал продаж).	3 балла — Стратегия сформулирована комплексно и содержит два обязательных элемента: 1) предложено конкретное изменение продукта/бренда (например, выпуск линейки без добавленного сахара, создание семейных упаковок (family pack)) (либо обосновано отсутствие изменений) И 2) указан целевой канал продаж или сегмент аудитории (например, эксклюзивно для маркетплейсов, для аллергиков). 2 балла — Предложен только один элемент: названо изменение продукта, но не ясно, для какого канала/аудитории оно делается, ИЛИ назван канал (например, «уйти в онлайн»), но не предложено адаптации продукта под него. 1 балл — Стратегия сводится к банальным, неспецифическим операционным действиям без изменения сути продукта или бизнес-модели (например: «увеличить бюджет на рекламу», «повысить качество», «снизить цены»). 0 баллов — Стратегия отсутствует / предложенные меры ведут к гарантированному банкротству / стратегия противоречит выбранным трендам.
2.2. Обоснование	3	Пример обоснования на 3 балла: Данная стратегия напрямую отвечает на тренд ЗОЖ (родители ищут продукты без сахара, что повышает лояльность к бренду). Уход в онлайн-каналы (e-grocery) и продажа «недельными наборами» позволяет обойти жесткую конкуренцию с дешевыми СТМ на физических полках классических супермаркетов. Кроме того, это отвечает на тренд изменения формата покупок: родителям удобнее получать тяжелые наборы питания с доставкой на дом.	3 балла — Обоснование строго опирается на анализ внешней среды: явно доказано, как предложенная в п. 2.1 стратегия позволяет капитализировать (использовать) минимум один из трендов, названных участником в п. 1, ИЛИ как она защищает компанию от давления федеральных брендов и СТМ сетей. 2 балла — Приведено общеэкономическое обоснование: участник доказывает выгоду стратегии в целом (например, «это принесет больше прибыли», «это привлечет новых клиентов»), но не связывает этот успех с заявленными ранее трендами или условиями конкуренции из кейса. 1 балл — Обоснование является простой перефразировкой самой стратегии (тавтология) без объяснения причинно-следственных связей ее будущего успеха. 0 баллов — Обоснование отсутствует / логика обоснования противоречит предложенной стратегии или базовым законам экономики.

ЗАДАНИЕ 3 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт / Пример	Критерии
1.1. Бизнес-модель	4	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.	4 балла — Верно назван тип бизнес-модели (маркетплейс / двусторонняя платформа / агрегатор) И корректно описаны два её структурных элемента (наличие двух сторон + транзакционная монетизация/подписка + сетевой эффект). 3 балла — Верно назван тип бизнес-модели, но описано только два структурных элемента. 2 балла — Верно назван тип бизнес-модели, но описан только один структурный элемент. 1 балл — Только верно назван тип бизнес-модели (без описания элементов) ИЛИ модель не названа термином, но верно описан один из её элементов (например, указано, что платформа сводит две стороны за комиссию). 0 баллов — Ответ неверный либо отсутствует
1.2. Доверие (2 механизма)	4	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.	4 балла — Названы 2 механизма (например, рейтинги/отзывы и безопасная сделка/эскроу) И для каждого из них раскрыта его экономическая/психологическая роль (объяснено, как именно он формирует доверие). 3 балла — Названы 2 механизма, но роль объяснена только для одного из них. 2 балла — Названы 2 механизма без объяснений вообще. 1 балл — Назван только 1 механизм (с объяснением или без). 0 баллов — Механизмы не названы / неэффективны для данной бизнес-модели.

3. Меры, препятствующие оплате напрямую преподавателю	8		За каждую из двух мер: 4 балла — Мера описана комплексно (все 3 элемента по условию задачи): 1) названа сама мера (например, кешбэк ученикам или блокировка контактов в чате) + 2) объяснен механизм её воздействия на поведение + 3) указан побочный эффект/риск для бизнеса. 2 балла — Названа мера и объяснен механизм, НО не указан побочный риск ИЛИ названа мера и риск, но не объяснен механизм. 1 балл — Названа мера без объяснений. 0 баллов — Мера не названа / разрушает бизнес-модель платформы.
3. Маржинальная прибыль	4	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) <i>Онбординг (1 500 руб.) — разовый расход, не относится к переменным, поэтому в маржинальную прибыль не включается.</i> <i>В юнит-экономике доход от ежемесячной подписки (премиум-профили) может учитываться как отдельный поток (MRR), не привязанный к конкретной транзакции. Как верные учитывались расчеты, в которых маржинальная прибыль равна 140 руб. (без учета подписки) и 155 руб. (где подписка "размазана" на 1 урок).</i>	4 балла — Расчет выполнен идеально, получен верный ответ (140 руб. ИЛИ 155 руб.), стоимость онбординга (1500 руб.) корректно исключена из переменных расходов на 1 занятие. 2 балла — Допущена 1 методологическая или арифметическая ошибка (например: ошибочно вычли стоимость онбординга из маржи 1 занятия ИЛИ забыли вычесть комиссию эквайринга 3%). 1 балл — Допущено 2 ошибки, но базовая логика юнит-экономики (Доходы минус Переменные расходы) присутствует. 0 баллов — Расчет в корне неверный / ответ отсутствует.

ЗАДАНИЕ 4 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт	Критерии
1. Расчет NPV (2 проекта)	8	Проект А («Корпоративный модуль») Инвестиции (I): 45 млн. $DCF = 0 + 28/(1,15^2) + 30/(1,15^3) + 30/(1,15^4) = 0 + 21,17 + 19,72 + 17,15 = \mathbf{58,04 \text{ млн руб.}}$ NPV (A) = 58,04 – 45 = 13,04 млн руб Проект В («Облачная версия»): Инвестиции (I): 25 млн. $DCF = 8/1,15 + 12/(1,15^2) + 14/(1,15^3) + 14/(1,15^4) = 6,96 + 9,07 + 9,21 + 8,00 = \mathbf{33,24 \text{ млн руб.}}$ NPV (B) = 33,24 – 25 = 8,24 млн руб.	<i>(Оценивается каждый проект отдельно. Макс. 3 балла за проект).</i> 4 балла — Дисконтирование (DCF) и NPV рассчитаны абсолютно верно. 1-3 балла — Формула верна, но допущены 1-2 арифметические ошибки ИЛИ ошибка в степени дисконтирования 0 баллов — Расчет произведен без дисконтирования (простое сложение потоков: 88-45=43) / формула неверна / ответ отсутствует
2. Расчет PI (Индекс прибыльности)	8	<i>Финансовый директор требует оценить «рациональное использование инвестиций», для этого необходимо рассчитать PI (Profitability Index) или рентабельность</i> Формула: $PI = DCF / I$ <i>(Также допускается расчет $PI = NPV / I$)</i> Проект А: $PI = 58,04 / 45 = \mathbf{1,29}$ Проект В: $PI = 33,24 / 25 = \mathbf{1,33}$	<i>Оценивается каждый проект отдельно. Макс. 3 балла за проект)</i> 4 балла — PI корректно рассчитан (по эталону ИЛИ по собственным данным участника из п. 1). 1-3 балла — Формула верна, но допущены арифметические ошибки. 0 баллов — Показатель относительной эффективности не рассчитан / формула неверна.
3. Рекомендация	4	Эталонная аргументация: Хотя Проект А дает больший абсолютный прирост стоимости (NPV 13,04 > 8,24), рекомендуется выбрать Проект В. Обоснование по 3-м критериям финдиректора: 1. <i>Рациональность:</i> Проект В эффективнее на каждый вложенный рубль (PI 1,33 > 1,29). 2. <i>Риски:</i> Проект В менее рискованный: требует почти в 2 раза меньше инвестиций (25 vs 45), имеет более короткий срок реализации (9 мес. vs 12) и начинает генерировать кэш уже в 1-й год (в отличие от А).	4 баллов — Сделан выбор, который комплексно опирается на все 3 фактора из условия: сопоставлен абсолютный рост (NPV), сопоставлена рациональность (PI или рентабельность) и учтены риски (размер инвестиций/сроки) 1-3 балла — Выбор сделан верно, но аргументация неполная: решение опирается только на 1 или 2 фактора (например, участник сравнил только NPV и PI, но проигнорировал анализ рисков и сроков)

		3. <i>Абсолютный рост</i>: NPV Проекта В (8,24) положителен, что удовлетворяет базовому критерию роста стоимости. <i>Примечание: Участник может выбрать Проект А, если грамотно обоснует, что масштаб абсолютной прибыли (NPV) для компании важнее, чем относительная доходность (PI), и компания готова толеровать риски.</i>	0 баллов — Рекомендация отсутствует ИЛИ сделан выбор, который прямо противоречит собственным математическим расчетам участника.
--	--	--	---

ЗАДАНИЕ 5 (макс. 20 баллов)

Пункт	Макс. балл	Эталонный расчёт	Критерии
1. Факторы уязвимости (2 фактора)	4	Фактор 1 — Географическая каннибализация (локация). Причинно-следственная связь: 3 точки оказались в зоне прямого пешеходного трафика нового конкурента. Клиентам физически удобно дойти до «CoffeeMax», поэтому часть трафика перетекла туда. Фактор 2 — Ценовая чувствительность аудитории. Причинно-следственная связь: В этих локациях высока доля клиентов, для которых цена важнее бренда (студенты, экономные работники). Разница в цене на 15-20% стала достаточным триггером для смены кофейни и отказа от дополнительных опций (сиропов).	(Оцениваются до 2-х факторов. Макс. 2 балла за каждый). 2 балла — Фактор назван И корректно объяснена причинно-следственная связь (почему именно это привело к падению выручки в конкретных точках). 1 балл — Фактор только назван (например: «конкурент открылся рядом» или «у них дешевле»), но механика изменения поведения потребителей не описана. 0 баллов — Фактор не назван / противоречит тексту кейса.
2.1. Расчет эффектов (3 меры)	6	Базовая маржинальность: 62% (себестоимость 38%). Мера А (Ценовой ответ): Текущая маржа 1 заказа (проблемные): $280 \times 0,62 = 173,6$ руб. Новый чек: $280 \times 0,93 = 260,4$ руб. Себестоимость: $280 \times 0,38 = 106,4$ руб. (не меняется). — Новая маржа 1 заказа: $260,4 - 106,4 = 154$ руб.	(Оценивается расчет прироста валовой прибыли для каждой из 3-х мер. Макс. 2 балла за меру). 2 балла — Корректно рассчитано изменение маржинальности 1 заказа И итоговый прирост валовой прибыли в рублях (допускаются незначительные округления).

		Текущая прибыль в нед: $3 \text{ точки} \times 900 \text{ зак.} \times 173,6 = 468\,720 \text{ руб.}$ Новая прибыль в нед: $3 \times (900 \times 1,2) \times 154 = 498\,960 \text{ руб.}$ Прирост прибыли: $+30\,240 \text{ руб./нед.}$ Мера В (Цифровизация): Текущие заказы (все точки): $(3 \times 900) + (5 \times 1050) = 7\,950 \text{ зак.}$ Прирост заказов: $7\,950 \times 0,05 = 397,5 \text{ зак.}$ Средняя маржа по сети: $290 \times 0,62 = 179,8 \text{ руб.}$ Прирост прибыли: $397,5 \times 179,8 = +71\,470 \text{ руб./нед.}$ (Срок окупаемости: $400\,000 / 71\,470 \approx 5,6 \text{ недель}$). Мера С (Агрессивная доставка): Текущая маржа доставки: $420 - (420 \times 0,25) - (420 \times 0,38) = 420 - 105 - 159,6 = 155,4 \text{ руб.}$ Новая маржа доставки: $420 - (420 \times 0,18) - 159,6 = 420 - 75,6 - 159,6 = 184,8 \text{ руб.}$ Текущая прибыль: $800 \text{ зак.} \times 155,4 = 124\,320 \text{ руб.}$ Новая прибыль: $(800 \times 1,35) \times 184,8 = 1080 \times 184,8 = 199\,584 \text{ руб.}$ Прирост прибыли: $199\,584 - 124\,320 = +75\,264 \text{ руб./нед}$ (Срок окупаемости: $300\,000 / 75\,264 \approx 4 \text{ недели}$).	1 балл — Допущена 1 арифметическая ошибка, но алгоритм расчета (учет изменения чека, комиссии и объема заказов) верен. ИЛИ Рассчитано только изменение выручки (без учета себестоимости/маржи) 0 баллов — Расчет отсутствует / в корне неверный.
2.2. Выбор меры и риск	6	Рекомендация: Финансово наиболее выгодна Мера С (Агрессивная доставка). Она дает максимальный абсолютный прирост прибыли ($+75\,264 \text{ руб./нед.}$) и имеет самый быстрый срок окупаемости инвестиций ($\sim 4 \text{ недели}$). Риск Меры С и минимизация:	6 баллов — Сделан верный выбор (Мера С) на основе расчетов из п. 2.1 + назван 1 релевантный риск + предложен конкретный способ его минимизации. 4 балла — Выбор сделан верно, риск указан, но не предложен способ его минимизации.

		Риск: Зависимость от одного канала. Эксклюзивный контракт привязывает кофейню к одному агрегатору; если он повысит цены или ухудшит качество курьеров, продажи рухнут. Минимизация: развивать собственную доставку (in-house) параллельно ИЛИ прописать в контракте жесткие SLA (штрафы агрегатору за опоздания курьеров) и фиксацию комиссии на длительный срок.	2 балла — Выбор сделан верно, но не указан риск и не предложен способ его минимизации. 0 баллов — Выбор противоречит собственным расчетам участника / ответ отсутствует.
3. Идея удержания (без скидок)	4	Пример идеи: Внедрение геймифицированной программы лояльности «6-й кофе в подарок» или системы абонементов (продажа 10 чашек кофе вперед со скрытой выгодой). Аргументация: то не является прямой скидкой (не рушит восприятие ценности продукта здесь и сейчас), но психологически удерживает экономного клиента от перехода к конкуренту, так как ему жалко потерять накопленный прогресс (баллы/штампики).	4 балла — Предложена конкретная неценовая мера (программа лояльности, комбо-наборы, улучшение сервиса, персонализация) И приведена аргументация, почему это сработает на экономных клиентах. 2 балла — Мера названа, но аргументация отсутствует ИЛИ предложена мера, которая по факту является скрытым демпингом (например: «просто снизить цены на сиропы»). 0 баллов — Идея отсутствует / не решает проблему удержания.