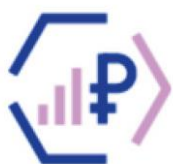




ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ
МЕГАПОЛИС

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ



Предпринимательский класс
в московской школе

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
НАПРАВЛЕНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЭТАП

МОСКВА
2025





ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ
МЕГАПОЛИС

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РАЗРАБОТАНЫ:



Научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций

Национального исследовательского университета
Высшей школы экономики

Орлов Игорь Борисович, д.и.н., профессор

Грошева Ольга Васильевна, к.э.н

Самохина Анна Константиновна,
ведущий эксперт, к.п.н., доцент

МОСКВА
2025

1. Назначение методических рекомендаций

Методические рекомендации по способам решения заданий демонстрационного варианта практического этапа Московского конкурса межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал» (далее – Конкурс) содержат рекомендации по подготовке к решению заданий, организационным вопросам, оценке решений, а также разбор наиболее часто встречающихся затруднений участников при прохождении практического этапа Конкурса в номинации «Предпринимательский класс в московской школе» по направлению «Предпринимательское».

2. Условия проведения

Практический этап проводится в очном дистанционном формате с использованием технологии прокторинга. Участникам необходимо иметь компьютер (ПК или ноутбук; прохождение диагностики на мобильных устройствах невозможно) с выходом в сеть Интернет, веб-камерой и микрофоном, а также смартфон (или планшет) со стабильным интернетом и приложением для считывания QR-кодов.

Требуется предварительная настройка оборудования:
https://im.msko.ru/docs/Инструкция_для_участника_конкурса_Интеллектуальный_мегаполис_Потенциал.pdf.

Браузер разрешается использовать только для прохождения заданий этапа и процедуры прокторинга.

Дополнительное ПО, разрешенное для прохождения процедуры решения заданий: текстовый редактор, графический редактор, электронные таблицы (как обычный калькулятор, исключая специализированные формулы), обычный встроенный калькулятор.

Работа участника **не рассматривается**, если в процессе выполнения заданий он пользовался веб-поиском, удаленным доступом, электронной почтой, мессенджерами.

3. Продолжительность выполнения

На выполнение заданий практического этапа Конкурса отводится 90 минут. Во время проведения мероприятия участник может выйти из зоны проведения мероприятия не более чем на 5 минут, предупредив проктора на камеру. Мероприятие не продлевается на время отсутствия участника.

4. Содержание и структура

Индивидуальный вариант участника включает 10 заданий, базирующихся на содержании элективных курсов «Экономика» и «Основы предпринимательской деятельности». Индивидуальный вариант участника состоит из двух частей: кейс 1 включает 5 заданий (3 базового и 2 повышенного уровня сложности), кейс 2 включает 5 заданий (2 базового и 3 повышенного уровня сложности).

5. Система оценивания

Задание считается выполненным, если ответ участника совпал с эталоном. Максимальный балл за выполнение всех заданий двух кейсов – 60 баллов.

6. Методические рекомендации по способам решения заданий демонстрационного варианта (кейс 2)

Содержание заданий второй части рассчитано на проверку знаний обучающихся в области понимания сути предпринимательской деятельности, ее значения для общества, компонентов предпринимательской культуры, а также решений в области бизнес-моделирования (базовый уровень). Задания повышенной сложности предполагают проверку усвоения понятий в области маркетинга (в том числе метрик клиентской базы и умения рассчитывать конверсию действия маркетинговых инструментов), экономики и финансов бизнеса.

Предпринимательская деятельность рассматривается как самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения

работ или оказания услуг физическими или юридическими лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке (ст. 2 ГК РФ).

Ключевой фигурой предпринимательской деятельности является предприниматель, понимающий возможные риски и принимающий ответственность за результат работы. Его деятельность создает **предпринимательскую культуру** - среду, мотивирующую к инновациям, принятию рисков, созданию и совершенствованию продуктов, налаживанию долгосрочных отношений с покупателями. К элементам, формирующими такую среду, относят: законность, выполнение договорных обязательств (в том числе и в устной форме) перед поставщиками и заказчиками, честные и добросовестные отношения с государством и обществом, соблюдение этических норм, а также мотивацию к изучению потребителей и расширению бизнеса.

Предпринимательская деятельность осуществляется в различных направлениях, иногда – интегрированных, иногда – специализированных. В зависимости от выбранного ведущего направления деятельности выделяются **виды предпринимательской деятельности**: производственная, коммерческая (торговая), посредническая, финансово-кредитная, страховая.

Производственное предпринимательство – это выпуск материальных или нематериальных товаров, нужных потребителям (в том числе товаров промышленного назначения, программных продуктов и пр.), оказание услуг (обучение, логистика, образование, медицинские услуги и др.). Примерами производственного предпринимательства являются ферма, автозавод, станция технического обслуживания, создание приложений для смартфона и др.

Коммерческое (торговое предпринимательство) – продажа потребителю готовой продукции, поставленной фирмой-производителем. Предприниматель создает условия для заключения сделок купли-продажи и получает прибыль за счет разницы между ценой, по которой товар предлагается покупателю, и закупочной ценой у производителя. Наиболее часто встречающимся примером

коммерческого предпринимательства является магазин: универсальный (супермаркет) или специализированный (магазин автозапчастей).

Посредническое предпринимательство заключается в информационном сопровождении сделок: предприниматель самостоятельно не производит продукт, но выступает посредником между продавцом и покупателем. Примером посреднического предпринимательства являются риелторские услуги, услуги бронирования, поиск билетов на различные виды транспорта и др. Доходом предпринимателя является *комиссия (комиссионные)*, выплачиваемая либо одной стороной сделки, либо двумя.

Финансово-кредитное предпринимательство осуществляют, в большинстве случаев, банки. Они привлекают деньги вкладчиков, выплачивая им проценты за использование этих денег в течение определенного времени для выдачи кредитов, и выдают кредиты, получая проценты за пользование кредитов заемщиками. Разность между кредитным и депозитным процентом называют *банковской маржой*. Банковская маржа представляет собой прибыль в данном виде предпринимательства.

Помимо банков, финансово-кредитным предпринимательством занимаются паевые инвестиционные фонды, кредитные организации, в том числе микрофинансовые.

Страховое предпринимательство заключается в переуступке существующих рисков в части имущественных и неимущественных потерь страховым организациям. Потери (ущерб), связанные с имуществом, могут быть компенсированы страховой организацией (страховщиком), если клиент (страхователь) заключил с ними договор страхования. Получение какого-либо ущерба в отношении застрахованного имущества называется *страховым случаем*. Страховщики выигрывают, получая плату от страхователей при ненаступлении оплаченного страхового случая (пожара, автомобильной аварии и др.).

Неимущественные потери – это потери здоровья и жизни человека. Потери, связанные со здоровьем, могут быть компенсированы человеку через оказание медицинских услуг. Страховую премию при потере жизни получают родственники.

При добровольном страховании страхователь самостоятельно принимает решение о покупке страховки, при обязательном (ОСАГО, ОМС) «покупка» осуществляется независимо от желания человека. Так, владелец транспортного средства не имеет права управлять им без страховки ОСАГО, а средства в Фонд обязательного медицинского страхования перечисляются работодателями за всех работников, независимо от их желания.

В основу проектирования многих видов предпринимательской деятельности положены бизнес-модели.

Бизнес-модель – это описание устройства и основных принципов работы конкретного бизнеса. Старт-апам бизнес-модель помогает осуществить предварительную оценку рыночной ниши, которую планирует «захватить» предприниматель, увидеть перспективы и скрытые риски, чтобы скорректировать направления деятельности в самом начале.

К популярным видам бизнес-моделей относятся: франчайзинг, аренда, подписка; брокерская, рекламная, модель краудсорсинга, модель производителя, модель дистрибьютора, партнерский маркетинг, freemium, «бритва и лезвие», MLM, платформа (экосистема)¹.

Франчайзинг (договор коммерческой концессии) – предприниматель действует от своего имени, используя бренд, сырье, технологии, товарные знаки другой (как правило, более известной) компании. Предприниматель, купивший лицензию на право работать под маркой другой компании (франчайзи), уплачивает ежемесячно проценты (роялти) франчайзеру – компании, продавший такую лицензию.

¹ См. например: Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 330 с.

Примерами бизнес-модели «аренда» являются каршеринг и коворкинг. В данной модели предприниматель предоставляет свою собственность клиенту во временное пользование для конкретной цели.

Подписка – предоставление временного доступа к какому-либо продукту за оплату. Примеры – Netflix, Яндекс-Плюс.

Брокерская модель (посредническое предпринимательство) – предприниматель сводит продавцов и покупателей, за что берет определенную комиссию или процент от суммы сделки.

Рекламная модель – предприниматель получает доход от размещения рекламы на своем ресурсе (YouTube, различные Телеграм-каналы, блоги).

Модель краудсорсинга напоминает рекламную, однако контент на каком-либо ресурсе создают сами пользователи (например, Яндекс.Дзен), а рекламу размещает сам владелец ресурса и, соответственно, получает от нее доход.

Модель производителя – производитель продает товар, изготовленный самостоятельно, напрямую покупателю, без посредников. Примеры – рынки выходного дня, магазины кулинарии.

Модель дистрибьютора (дилера) заключается в том, что предприниматель создает условия для продажи товаров определенного производителя (автодилеры) или отдельных категорий товаров (продукты): строит торговые площади, создает места для хранения и др. Предприниматель закупает товары и продает их со своей наценкой, ориентируясь на рыночный спрос. Дистрибьютор (дилер) имеет «запас» по цене и может использовать возможности ценовой дискриминации: продавать товары со скидкой определенным категориям покупателей, в определенные дни или время суток и т.д.

Партнерский маркетинг – предприниматель получает вознаграждение за продвижение товаров и услуг других продавцов (Ту-ту.ру, Aviasales).

Freemium – наиболее часто встречающаяся модель в игровых и других приложениях. Модель заключается в том, что доступ к основному продукту предоставляется бесплатно, а прибыль предприниматель получает, продавая дополнительные опции.

Схожая с Freemium модель – **«бритва и лезвие»**. Модель заключается в том, что основной продукт продается по низкой цене, а основной доход предприниматель получает от продажи расходных материалов к нему (принтер и картриджи, капсульная кофе-машина и капсулы, автомобили и запасные части к ним).

MLM – multilevel marketing – многоуровневый (сетевой) маркетинг – система продаж, основанная на создании сети независимых продавцов (распространителей) товаров и услуг. Примеры – Avon, Oriflame.

Платформа (экосистема) – сетевой портал, объединяющий потребителей и производителей различных товаров и услуг (маркетплейсы, Яндекс, Сбер и др.)².

Александр Остервальдер и Ив Пинье создали шаблон предпринимательской деятельности (Business Model Canvas), которая предлагает рассмотреть ее ключевые атрибуты: ценностное предложение, сегментирование рынка, отношения с потребителями, каналы продаж, ключевые партнеры, ключевые действия, ключевые ресурсы, структура затрат и потоки дохода (cash-flow). Анализ, проведенный по данному шаблону, по мнению его авторов, может помочь найти слабые места в существующем бизнесе или более успешно организовать старт-ап.

Сам по себе шаблон представляет собой чисто академический продукт и часто подвергается критике со стороны как представителей реального бизнеса, так и специалистов (экономистов, финансистов, маркетингов). Тем не менее, в данный момент она активно используется в высшем и среднем образовании для формирования у обучающихся своеобразного «образа» будущего бизнеса.

«Бизнес-модель — это своего рода способ визуализации и понимания того, как ваша компания создает ценность для клиентов и как после этого деньги возвращаются к вам. Кроме того, в ней должна быть отражена структура издержек вашей компании; а также то, в каких областях вам потребуется сотрудничать с

² Моазед А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. – М.: Альпина, 2019. – 330 с.

другими компаниями и партнерами», - сообщают Алекс Моазед и Николас Джонсон, авторы популярной бизнес-книги «Платформа»³.

Ценностное предложение - предлагаемая ценность (Value proposition): какие выгоды и полезности получает покупатель товара или услуги. Например, покупатель брендового товара приобретает не только качество, функционал, но и престиж (модели мобильных телефонов, аксессуары и др.).

Сегментирование рынка. Для более адресного предложения и выработки стратегии продвижения товаров, товарных категорий или бизнеса в целом выделяются целевые сегменты рынка, для каждого из которых прорабатывается набор «полезностей» и условий продажи, которые получает покупатель. **Сегмент рынка** – это группа покупателей, одинаково реагирующих на воздействие маркетинговых инструментов: цены, прямой и непрямой рекламы, ассортиментной политики, дистрибуции, брендинга товаров и товарных категорий, программ лояльности и др. Сегментирование рынка проводится по социально-демографическому (пол, возраст, доход, место жительства) и поведенческому (сценарии потребления, процедура выбора и покупки) принципам. В наиболее упрощенной форме выделяют низший, средний и высший сегменты. Однако, в бизнесе чаще используется более «тонкая» сегментация: например, высший сегмент делится на премиум, супер-премиум и люкс – для работы с каждой категорией покупателей используются разные маркетинговые инструменты и создаются отличающиеся условия продажи.

По поведенческому принципу выделяют «слепой», «переключающийся» и «лояльный» сегменты. «Слепые» покупатели – те, которые впервые совершают покупку (например, автомобиля). Они ориентируются на цену, рекомендации знакомых и узнаваемость марки. «Переключающиеся» - более осведомленные покупатели, которые ориентируются на выбор из нескольких марок (товаров). Лояльные покупатели, как правило, приобретают товары одной и той же марки, -

³ Там же, с. 85

очень сложно убедить их обратить внимание на товар другой марки (смартфоны, автомобили, мотоциклы, компьютеры и др.).

Отношения с потребителями выстраиваются как на основе прямой рекламы, в том числе работы с инфлюэнсерами (SMM), так и на основе public relation – целенаправленной работы с общественностью. Возможны создание и модерация тематических групп в социальных сетях, создание сообщества потребителей продукта.

Каналы продаж – способы «донесения» товаров до покупателей: собственные дистрибьюторские сети, магазины, полки в гипермаркетах/супермаркетах, шоу-румы, сайт компании, территориальные представительства, маркетплейсы, прямые продажи и др. Каналы продаж выбираются, учитывая особенности бизнеса.

Ключевые партнеры – люди и компании, с которыми взаимодействует предприниматель, решая задачи бизнеса: поставщики, банки, магазины, маркетинговые и рекламные и HR- агентства, арендодатели, инфлюэнсеры, региональные представительства и другие.

Ключевые действия предпринимателя могут включать в себя:

- Исследование рынка и определение потребностей клиентов;
- Разработка концепции и дизайна продукта;
- Тестирование и отладку продукта;
- Запуск производства;
- Маркетинг и организацию каналов продвижения продукта на рынке;
- Организацию продаж и обслуживания клиентов;
- Оценку результатов и корректировка стратегии развития продукта.
- Работу с персоналом;
- Оценку результатов и корректировку стратегии развития организации.

Ключевые ресурсы: деньги, наемные работники, сотрудники на аутсорсе информационные ресурсы, технологии.

Доходы и расходы. Для запуска проекта чаще используется уставной капитал (средства учредителей, в том числе личные средства, а также заемные средства).

Дальнейшие доходы (cash-flow) – доходы от продаж (цена * количество проданных товаров) плюс амортизация.

Структура расходов имеет существенные отличия в каждом виде бизнеса: стоимость разработки продукта, затраты на производство, затраты на маркетинг и продвижение, аренда офисных, производственных и складских помещений, зарплата сотрудников, процент по кредиту, обслуживание сайта, коммунальные платежи и др.

Независимо от используемой бизнес-модели, предприниматели оценивают отдачу от вложений различного характера. Так, отдача от использования какого-либо маркетингового инструмента (онлайн-трафика, прямой рекламы) называется **конверсией**.

Конверсия может рассчитываться в натуральном и денежном выражениях. В натуральном выражении конверсия рассчитывается как отношение количества клиентов, которые совершили целевое действие (например, покупку), к общему числу клиентов, которые заинтересовались продуктом (в процентах). В денежном выражении конверсия рассчитывается в процентах как отношение полученной прибыли к общему числу вложений в использованный маркетинговый инструмент (рекламу, SMM, покупку трафика и др.).

Финансовым результатом хозяйственной деятельности организации является прибыль. **Прибыль** – положительная разность между суммой всех доходов (поступлений от всех источников финансирования) и расходов (затрат, связанных с непосредственной деятельностью организации). Отрицательная разность называется **убытком**.

Прибыль до налогообложения представляет собой разницу между выручкой, прочими доходами и расходами, связанными с деятельностью организации.

Распространенным инструментом финансового анализа является анализ соотношения «продажи-затраты-прибыль» (CVP-анализ, операционный анализ), который позволяет:

- определить объем выручки, который обеспечивает покрытие всех затрат предприятия («критический объем»), т.е. **безубыточную работу** бизнеса;
- оценить «зону прибыльности» - диапазон объемов выручки от реализации товаров и услуг, в котором формируется прибыль от продаж;
- определить влияние изменений объемов производства и продаж на прибыль;
- оценить объем выручки от продаж, который позволит обеспечить отдачу на вложенный капитал не ниже альтернативных возможностей инвестирования.

Операционный анализ строится, в свою очередь, на анализе поведения издержек в зависимости от изменения объема производства и/или продаж.

Издержки классифицируются в зависимости от изменения объема производства как **переменные** (зависящие от объема производства; при нулевом производстве они равны нулю) и **постоянные** (не зависящие от объема производства).

К переменным издержкам относят, прежде всего, материальные затраты на изготовление товара, а также заработную плату сдельных работников или вознаграждение лиц, привлеченных по гражданско-правовому договору.

К постоянным издержкам относятся затраты на содержание управленческого персонала, на аренду помещений, коммунальные платежи, оплату процентов по кредиту и т.п.

Понимание структуры постоянных и переменных издержек необходимо для расчета **точки безубыточности** – количества продаж (клиентов), которое позволит окупить постоянные издержки (минимальная выручка, при которой бизнес покрывает свои расходы).

Точка безубыточности рассчитывается как отношение постоянных издержек (затрат) к цене товара, уменьшенной на величину переменных издержек на единицу товара (услуги):

Точка безубыточности = общие постоянные затраты / (цена – переменные затраты на единицу продукции).

В любом финансовом анализе одним из ключевых показателей будет **рентабельность** – отдача на вложенные ресурсы.

Рентабельность рассчитывают для разных экономических категорий. Например, инвесторы и потенциальные партнеры в первую очередь обращают внимание на показатель рентабельности активов, который характеризует прибыльность бизнеса.

Рентабельность активов (ROA) рассчитывается как отношение чистой прибыли к величине активов:

$$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая величина активов} * 100\%$$

Для владельца бизнеса чаще используется показатель рентабельности продаж (ROS) – доли прибыли в выручке компании:

$$ROS = \text{Прибыль} / \text{Выручка} * 100\%$$

Рентабельность затрат (ROC) показывает величину прибыли к сумме ресурсов, затраченных на её производство:

$$ROC = \text{Прибыль} / \text{Совокупные затраты} \times 100\%.$$

Рентабельность показывает, насколько грамотно бизнес распоряжается своими ресурсами — персоналом, деньгами, материалами и другими активами, и показывает величину прибыли, полученную на вложенные ресурсы. Чем выше показатели рентабельности компании, тем более эффективно и успешно она работает.

Большое значение для каждого предпринимателя имеет **налоговая нагрузка** – степень отвлечения средств бизнеса на уплату налоговых платежей и платежей в Социальный фонд (бывшие ПФ, ФОМС и ФСС, куда нужно платить в сумме 30,2% от доходов каждого работника (22% - Пенсионный фонд, 5,1% -

Фонд обязательного медицинского страхования, 2,9 – Фонд социального страхования, дополнительно взимающий 0,2% - травматизм).

Предприниматель в момент регистрации предприятия принимает решение о выборе налогового режима. Если он сразу не написал заявление о выборе одного из специальных налоговых режимов, то по умолчанию его предпринимательская деятельность подлежит общему режиму налогообложения. Этот режим сложный, зависит от вида деятельности предпринимателя. **Общий режим налогообложения** включает уплату:

- НДС (налог на добавленную стоимость) – от 0 до 20% - зависит от вида деятельности, товара и региона;
- Налога на прибыль (25%);
- Налога на имущество – до 2% - зависит от категории имущества;
- НДФЛ (13%);
- Транспортного налога – зависит от категории транспортного средства;
- Взносы в Социальный фонд на себя и каждого работника.

Общий режим подходит компаниям с большим количеством контрагентов – плательщиков НДС: можно использовать налоговый вычет.

Специальный режим налогообложения – это режим, призванный стимулировать развитие малого и среднего бизнеса в РФ⁴. К нему относятся:

- Упрощенная система налогообложения;
- Автоматизированная упрощенная система налогообложения;
- Патентная система налогообложения (патент);
- ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог;
- Налог на профессиональный доход (для самозанятых).

При **упрощенной системе налогообложения (УСН)** базой для начисления налога могут быть:

А) **доходы** (цена*количество проданного товара или оказанных услуг) – ставка налога 6%;

⁴ О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007

Б) доходы, уменьшенные на величину расходов, - ставка налога 15%.

По сути, доходы минус расходы – это прибыль. Однако, существует и налог на прибыль (25%), который платят юридические лица. Чтобы не было путаницы, используется словосочетания «доходы, уменьшенные на величину расходов».

Объект налогообложения «доходы» чаще используется при оказании услуг, а если речь идет о материальном производстве, где используется значительное количество ресурсов – «доходы, уменьшенные на величину расходов». Расходы нужно обосновывать: собирать и предъявлять в налоговую инспекцию документы, их подтверждающие.

Все большую популярность набирает АУСН – автоматизированная упрощенная система налогообложения, подразумевающая освобождение от уплаты страховых взносов (30,2% на доходы каждого работника) и отсутствие отчетности. АУСН предусматривает два объекта налогообложения:

«доходы» - ставка налога 8%;

«доходы, уменьшенные на величину расходов» - ставка налога 20%.

Патентная система налогообложения (ПСН) – это уплата фиксированной суммы налога в год. Ставка налога рассчитывается от потенциально возможного дохода в конкретном регионе (6%).

ПСН применяется для организаций, в которых численность персонала не превышает 15 человек, годовой доход не превышает 60 млн. руб. и только для определенных видов деятельности (устанавливает регион). К видам деятельности, в отношении которых можно применять ПСН, относят фото- и видеосъемку, различные бытовые услуги, ремонт, услуги парикмахеров, различные бытовые услуги и др. – всего в Налоговом Кодексе РФ предусмотрены 63 вида деятельности⁵, однако они могут быть дополнены на уровне регионов.

ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог – 6% от доходов, уменьшенный на величину расходов. ЕСХН применяется для производителей сельхозпродукции, а также фирм, оказывающим им услуги (производство,

⁵ НК РФ, п.2 ст 346.43

переработка и реализации сельхозпродукции). При этом доля доходов по основной деятельности не должна быть менее 70%.

Налог на профессиональный доход (НПД) установлен в качестве эксперимента в 2019 году и будет действовать до 2029 года. НПД применяется только для физических лиц – самозанятых граждан. Ставка налога – 4% при осуществлении расчетов с физическими лицами, 6% - с юридическими. НПД применяется, если вся деятельность осуществляется самостоятельно (наемные сотрудники отсутствуют) и общий годовой доход не превышает 2,4 млн. руб. Кроме того, существуют ограничения видов деятельности, которые можно осуществлять в качестве самозанятого лица (например, запрещена перепродажа товаров).

Рассмотрим использование представленных понятий на примере кейса 2 демонстрационного варианта Московского конкурса межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал» в номинации «Предпринимательский класс в московской школе» по направлению «Предпринимательское».

Вариант 1 Кейс 1

Предприниматель собирается организовать центр сервисного обслуживания «AI – авто» для автомобилей, включающий роботизированную мойку, шиномонтаж (услуги по замене и ремонту шин, хранению шин), а также набор сопутствующих услуг.

Центр сервисного автомобильного обслуживания «AI – авто» будет работать круглосуточно. Клиент сможет подождать в комнате отдыха и выпить чай или кофе, пока осуществляется замена резины или моется автомобиль.

Цена шиномонтажа 4-х колес составит 4 000,00 руб., цена хранения шин за 1 сезон составит 3 000,00 руб. (в году два сезона хранения шин).

Цена стандартной мойки составит 600,00 руб.

Переменные затраты на шиномонтаж составляют 50% от цены. Переменные затраты на хранение шин составляют 20% от цены. Переменные затраты на мойку составляют 30% от цены.

Аренда помещения под шиномонтаж, мойку и хранение колес составит 250 000,00 руб. в месяц. Заработная плата административно-управленческого персонала составит 350 000,00 руб. в месяц. Страховые взносы рассчитываются по ставке 30,2%. Прочие постоянные затраты предпринимателя составляют 100 000,00 руб. в месяц.

Вопрос 1 (базовый)

5 баллов

Что из перечисленного является ценностным предложением для клиента в кейсе?

- А) Возможность сменить шины и оставить их на хранение;**
- Б) Возможность помыть машину в любое время;**
- В) Возможность приехать на шиномонтаж;
- Г) Бизнес-процесс оказания услуг мойки машины роботизированным оборудованием.

Правильные ответы: А), Б)

Критерии оценивания: если дано два верных ответа, участник получает максимальный балл, если дан один верный ответ участник получает 3 балла, иначе 0 баллов.

Решение:

Ценностное предложение (Value Proposition) — это сжатое описание преимуществ продукта для потребителя. Оно помогает понять, в чём ценность товара, как он помогает решить проблему клиента и почему стоит выбрать именно этот товар, а не другие аналогичные продукты.

Возможность сменить шины и оставить их на хранение создает ценность для клиента, так как решает его проблему «Приехать, заменить резину и не возить ее с собой, а оставить на хранение».

Возможность помыть машину в любое время создает ценность для клиента, так как клиент может приехать в любое время, даже ночью, и помыть свой автомобиль.

Возможность приехать на шиномонтаж не создает ценность для клиента, так как наличие возможности просто приехать на шиномонтаж не решает проблему клиента, клиента может ожидать очередь, или отсутствие места для хранения резины и т.д.

Бизнес-процесс мойки машины роботизированным оборудованием не является ценностным предложением, а выступает основным бизнес-процессом цепочки создания ценности.

Вопрос 2 (базовый)

5 баллов

Что из перечисленного относится к блоку «Взаимоотношения с клиентами» шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и Ив. Пинье?

- А) Цена хранения шин за 2 сезона;
- Б) Процесс замены шин;
- В) Зона отдыха, где клиент может проводить время в процессе замены резины;**
- Г) Затраты предпринимателя на хранение резины.

Правильный ответ: В)

Критерии оценивания: если дан верный ответ, участник получает максимальный балл, иначе 0 баллов.

Решение:

Цена хранения шин за 2 сезона может формировать данные для блока «Потоки доходов».

Процесс замены шин относится к блоку «Ключевые виды деятельности».

Зона отдыха, где клиент может проводить время в процессе замены резины – это способ организации взаимоотношений с клиентами в процессе оказания услуг – блок «Взаимоотношения с клиентами».

Затраты предпринимателя на хранение резины относятся к блоку «Структура затрат» по проекту в шаблоне бизнес-модели.

Вопрос 3 (повышенной сложности)

6 баллов

Предприниматель разработал программу лояльности, которая включает предложение «Каждая 10 мойка автомобиля бесплатно». Какой показатель важнее всего отслеживать для оценки эффективности программы лояльности?

- А) Количество новых клиентов в месяц;
- Б) Средний чек участников программы;
- В) Частота посещений клиентов до и после подключения к программе;**
- Г) Окупаемость рекламы в соцсетях.

Правильный ответ: В)

Критерии оценивания: если дан верный ответ, участник получает максимальный балл, иначе 0 баллов.

Решение:

Главная цель программы лояльности – привлечь клиентов и увеличить повторные визиты, а не разовые продажи.

Вопрос 4 (повышенной сложности)

7 баллов

Чему равна сумма постоянных затрат предпринимателя в месяц?

- А) 805 700,00 руб.**
- Б) 950 000,00 руб.
- В) 705 700,00 руб.
- Г) 813 300,00 руб.

Правильный ответ: А)

Критерии оценивания: если дан верный ответ, участник получает максимальный балл, иначе 0 баллов.

Решение:

Выбираем постоянные затраты. К ним относятся:

- аренда помещения под шиномонтаж, мойку и хранение колес.

- заработная плата административно-управленческого персонала.
- страховые взносы на зарплату административно-управленческого персонала.
- прочие постоянные затраты.

$250\,000,00 \text{ руб.} + 350\,000,00 \text{ руб.} + 0,302 \cdot 350\,000,00 \text{ руб.} + 100\,000,00 \text{ руб.} = 805\,700,00 \text{ руб.}$

Вопрос 5 (повышенной сложности)

7 баллов

Какую сумму прибыли до налогообложения получит предприниматель, если за месяц были совершены продажи: 200 услуг по шиномонтажу 4-х колес, 120 услуг по хранению резины на 1 сезон, 30 услуг по хранению на 2 сезона, 300 услуг по мойке автомобиля?

- А) 102 700,00 руб.
- Б) 152 300,00 руб.
- В) 562 000,00 руб.
- Г) 714 300,00 руб.

Правильный ответ: Б)

Критерии оценивания: если дан верный ответ, участник получает максимальный балл, иначе 0 баллов.

Решение:

Рассчитаем выручку согласно представленному объему продаж:

$4\,000,00 \text{ руб.} \cdot 200 + 3\,000,00 \text{ руб.} \cdot 120 + 3\,000,00 \text{ руб.} \cdot 30 \cdot 2 + 600,00 \text{ руб.} \cdot 300 = 1\,520\,000,00 \text{ руб.}$

Рассчитаем суммарные переменные затраты:

$4\,000,00 \text{ руб.} \cdot 0,5 \cdot 200 + 3\,000,00 \text{ руб.} \cdot 0,2 \cdot 120 + 3\,000,00 \text{ руб.} \cdot 0,2 \cdot 30 \cdot 2 + 600,00 \text{ руб.} \cdot 0,3 \cdot 300 = 562\,000,00 \text{ руб.}$

Рассчитаем суммарные постоянные затраты:

$$250\,000,00 \text{ руб.} + 350\,000,00 \text{ руб.} + 350\,000,00 \text{ руб.} \cdot 0,302 + 100\,000,00 \text{ руб.} = 805\,700,00 \text{ руб.}$$

Рассчитаем прибыль до налогообложения:

$$1\,520\,000,00 \text{ руб.} - 562\,000,00 \text{ руб.} - 805\,700,00 \text{ руб.} = 152\,300,00 \text{ руб.}$$

Кейс 2

Индивидуальный предприниматель Иван Иванов продает статуэтки из камня. Основную клиентскую базу предпринимателя составляют деловые люди, которые используют каменные статуэтки в интерьере своих офисов как символ достижений.

Чтобы целевая аудитория знала о его товаре, Иван Иванов регулярно посещает собрания деловых ассоциаций. На проводимых мероприятиях он раздает свои рекламные буклеты. Обычно из 200 получателей таких буклетов 15 человек потом заказывают статуэтки.

В прошлом месяце Иван Иванов продал 20 статуэток по средней цене 125000,00 руб. за одну статуэтку. Закупочная цена одной статуэтки составляет 50000,00 руб. Ежемесячная заработная плата продавца – 150000,00 руб. Страховые взносы рассчитываются по ставке 30,2%. Прочие затраты составляют 200000,00 руб. в месяц.

Месяцем ранее выручка Ивана Иванова составила 3000000,00 руб., в то время как общие затраты – 1200000,00 руб.

Вопрос 6 (базовый)

5 баллов

К какому виду предпринимательской деятельности относится предпринимательская деятельность Ивана Иванова?

- А) Производственная деятельность;
- Б) Коммерческая (торговая) деятельность;**
- В) Посредническая деятельность;
- Г) Финансово-кредитная деятельность.

Правильный ответ: Б

Решение:

Иван Иванов осуществляет продажу статуэток.

Вопрос 7 (базовый)

5 баллов

Что является ценностным предложением в предпринимательской деятельности Ивана Иванова?

- А) Низкая цена каменных статуэток;
- Б) Новизна идеи изготовления статуэток из камня;
- В) Плотность камня по сравнению с другими материалами;
- Г) Демонстрация высокого социального статуса обладателя каменных статуэток.**

Правильный ответ: Г

Решение:

Статуэтки из камня – недешевый товар, который достаточно давно присутствует на рынке. О физических характеристиках камня по сравнению с другими материалами в задании информации нет. Ключевое ценностное предложение заключается в демонстрации высокого социального статуса владельца каменных статуэток.

Вопрос 8 (повышенной сложности)

6 баллов

Чему равна конверсия используемого Иваном Ивановым инструмента привлечения клиентов?

- А) 7,5%**
- Б) 13,(3)%
- В) 15%
- Г) 200%

Правильный ответ: А

Решение:

$$15 / 200 = 7,5\%$$

Вопрос 9 (повышенной сложности)

7 баллов

Чему равна прибыль (до налогообложения) Ивана Иванова от его предпринимательской деятельности за прошлый месяц?

А) 1104700,00 руб.

Б) 1304700,00 руб.

В) 1500000,00 руб.

Г) 2500000,00 руб.

Правильный ответ: А

Решение:

$$(20 * 125 \text{ тысяч}) - (20 * 50 \text{ тысяч}) - (150 \text{ тысяч} * 1,302) - 200 \text{ тысяч} = 1 \text{ млн } 104 \text{ тысячи } 700$$

Вопрос 10 (повышенной сложности)

7 баллов

Чему равна чистая прибыль Ивана Иванова от его предпринимательской деятельности за позапрошлый месяц (предприниматель применяет упрощенную систему налогообложения)?

А) 180000,00 руб., если объектом налогообложения выступали «доходы» (6%);

Б) 1620000,00 руб., если объектом налогообложения выступали «доходы» (6%);

В) 225000,00 руб., если объектом налогообложения выступали «доходы минус расходы» (15%);

Г) 1475000,00 руб., если объектом налогообложения выступали «доходы минус расходы» (15%).

Правильный ответ: Б

Решение:

$$(3 \text{ млн} - 1,2 \text{ млн}) - (3 \text{ млн}) * 0,06 = 1 \text{ млн } 620 \text{ тысяч}$$