

Приложение к рабочей программе
по дисциплине «Организация малого бизнеса»
направления 38.03.02. «Менеджмент»
для профилей
«Управление малым бизнесом (в сфере услуг)»,
«Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Оценочные материалы

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.

Для каждой процедуры оценивания предоставляются материалы для оценивания (типовые варианты проверочных заданий, темы рефератов, эссе, проектов, экзаменационные билеты, варианты тестов и т.д.), шкалы оценивания, методические материалы для оценивания.

1. Тестовые вопросы

1. Отличие показателей эффективности от показателей экономического эффекта заключается в следующем:

- а) экономический эффект определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Эффективность является отражением результата деятельности субъекта предпринимательских отношений;
- б) экономический эффект учитывает не только результат деятельности экономического объекта, но и рассматривает условия, при которых он достигнут;
- в) экономический эффект учитывает не только результат деятельности экономического объекта, но рассматривает условия, при которых он достигнут. Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат;
- г) эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Экономический эффект является отражением результата деятельности субъекта предпринимательских отношений.

2. Качественная категория, связанная с интенсивностью развития деятельности – это:

- а) экономический эффект предпринимательской деятельности;
- б) эффективность предпринимательской деятельности;
- в) ликвидность предприятия;
- г) коэффициент общей платежеспособности.

3. *Возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платежные обязательства характеризует показатель:*

- а) платежеспособности;
- б) ликвидности;
- в) платежеспособности и ликвидности;
- г) эффективности хозяйственной деятельности.

4. *Стратегическое планирование:*

- а) сосредоточено на данном отрезке времени и включает совокупность глобальных идей развития организации;
- б) предполагает обоснование пути развития организации с привлечением инвестиций;
- в) содержит подробную информацию обо всех аспектах проведения работ в ходе реализации инвестиционного проекта.

5. *Варианты стратегических планов развития организации:*

- а) экономический план и план развития компании;
- б) суммативный и функциональный планы;
- в) все указанное.

6. *Экономический план конкретизирует показатели:*

- а) прибыли, рентабельности, оборота инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции;
- б) оценки деловой активности, рыночной устойчивости, ликвидности активов баланса;
- в) все указанное.

7. *Бизнес-план – это:*

- а) краткое, точное и понятное описание предполагаемого вида экономической деятельности субъекта предпринимательства;
- б) инструмент, позволяющий при рассмотрении большого количества различных ситуаций выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения;
- в) все указанное.

8. *К бизнес-плану предъявляются следующие требования:*

- а) достоверность, своевременность, достаточность, понятность;
- б) определение основных показателей и их взаимодействия в долгосрочных и текущих планах производства, распределение ресурсов между подразделениями организации;
- в) все указанное.

9. *Характеристика процесса функционирования коммерческой организации, портфеля заказов и принципы его формирования, основные фонды, условия приобретения основных материальных ресурсов, репутация поставщиков и*

опыт работы с ними, мероприятия по техническому развитию, поставщики энергоресурсов, надежность поставок, формы контроля качества, затраты на обеспечение контроля, система охраны окружающей среды и утилизация отходов рассматриваются в следующих разделах бизнес-плана:

- а) в организационном плане;
- б) финансовом плане;
- в) производственном плане.

10.Предпринимательская деятельность, приносящая собственникам доход, отвергает:

- а) новые технологии управления;
- б) инвестиции, возврат которых носит долгосрочный характер;
- в) все указанное.

Методические рекомендации к решению тестовых вопросов:

В рамках учебного процесса необходимо решить тест, позволяющий определить уровень знания и понимания пройденной темы. Тест состоит из 10 вопросов, каждый вопрос необходимо до конца прочитать и из представленных вариантов ответов выбрать верный.

Критерии оценивания: Каждый правильно решенный тестовый вопрос приравнивается 1 баллу. Максимальное количество баллов равно 10, проходной балл равен 6.

2. Примерный вид кейс - задач

Кейс «История успеха А. Коркунова»

Изучив содержание нижеприведенной ситуации, ответьте на вопросы: Как в предпринимательской деятельности Андрея Коркунова проявляются и сочетаются самостоятельность, инициативность, рациональная мотивация и творчество? Что лежит в основе предпринимательского успеха А. Коркунова? Перечислите основные конкурентные преимущества его бизнеса.

Во времена «холодной войны» Андрей Коркунов строил ракеты для военно-промышленного комплекса: работал на сверхсекретном заводе и разрабатывал оружие, которое использовали союзники СССР по всему миру. Но когда борьба коммунизма и капитализма пришла к своему логическому завершению, характер его деятельности коренным образом изменился. Сегодня Коркунов – это состоятельный, преуспевающий предприниматель, занимающийся совершенно мирным делом — производством шоколада.

Однако даже в своем новом амплуа Коркунов не отказался от основного принципа «холодной войны»: никакой пощады конкурентам. С момента

открытия кондитерской фабрики в 1999 г. бренд «А. Коркунов» полностью завоевал премиум-сегмент российского кондитерского рынка. На сегодняшний день на его долю приходится почти две трети продаж дорогого шоколада, то есть больше, чем у Ferrero и Cadbury вместе взятых. Остальные же российские производители конфет еще не смогли найти возможности выхода за пределы нижних эшелонов рынка.

После знакомства с подмосковной фабрикой Коркунова начинаешь понимать причины подобного успеха. В производственных помещениях мерно гудит ультрасовременное итальянское оборудование, пол безупречно чист, рабочие одеты в белую, как у хирургов, униформу. Шоколадные конфеты производятся из натурального сырья, поставляемого с разных концов света. В одном сорте шоколада нередко можно найти ингредиенты из Европы, Африки и Южной Америки. На фабрике действует жесткая система контроля качества, а искусные кондитеры разрабатывают и тестируют все новые рецепты.

Так как же советский инженер, работавший на оборонный комплекс, превратился в шоколадного короля России? История эта начинается в конце 80-х годов, когда «холодная война» завершилась, а страна вступила в период перестройки. После сокращения заказов на производство вооружения некогда всемогущий советский военно-промышленный комплекс пришел в упадок. У Коркунова не стало работы — невыносимая ситуация для молодого, полного сил человека. «По характеру я очень энергичный, — говорит он. — Когда месяцами сидишь на рабочем месте без дела, убивая время компьютерными игрушками, потихоньку начинаешь сходить с ума. Я понял, что дальше так жить не могу. И уволился».

Многие друзья считали его сумасшедшим: в условиях экономической нестабильности периода перестройки только безумец мог бросить хорошо оплачиваемую, стабильную работу в оборонной промышленности. Но Андрей ушел в частный бизнес: сначала организовал кооператив, занимавшийся пошивом одежды. Это было не столь романтичное занятие, как ракетостроение, но оно дало ему реальный управленческий опыт. После распада Советского Союза в 1991 г. Коркунов занялся импортом товаров из Западной Европы. Ассортимент варьировался от офисной техники до деликатесов. Среди продовольственных товаров попадались и дорогие итальянские шоколадные конфеты Witor's и Ferrero. Это было первое знакомство с шоколадным бизнесом. Идея строительства фабрики зародилась, когда Коркунов и его итальянские поставщики поняли, что дешевле паковать шоколадные конфеты в России, а не ввозить уже упакованные. Сначала мысли крутились вокруг предприятия, которое занималось бы расфасовкой и упаковкой. Но постепенно они стали более смелыми: Андрей решил построить фабрику по производству шоколадных конфет. Итальянские партнеры обещали поставить оборудование, Коркунов же должен был подыскать участок и обеспечить строительство. Но сделка расстроилась. Коркунов обвинил итальянцев в чрезмерном завышении цен на оборудование, и его крупнейший партнер вышел из дела. Андрей все же не оставил эту идею. По его словам, самым сложным

моментом была бумажная волокита. «Когда я узнал, что надо получить сорок с лишним разрешений, согласований и других документов, мне стало страшно, — вспоминает он. — В какой-то момент я подумал, что ничего не получится. Приходилось обивать пороги таких организаций, о которых я даже и не слышал! Но пути назад не было. И, в конце концов, все препятствия были преодолены».

Фабрика открылась в 1999 г. Поначалу у Коркунова и мысли не было вторгаться на премиум-рынок: решение пришло, можно сказать, случайно. С помощью главного специалиста, кондитера из Италии, удалось создать рецепт шоколада, вкус которого нравился всем. Однако выяснилось, что хороший шоколад — это всегда дорогое удовольствие. «Мы оказались перед выбором, — говорит Андрей, — либо снизить качество и продавать конфеты дешевле, либо сохранить высокое качество, но торговать по ценам выше средних». Поскольку он не хотел жертвовать качеством, был выбран второй вариант.

Возникли проблемы с маркетингом. Чтобы заинтересовать и привлечь покупателя, требовался оригинальный бренд. Три месяца его команда занималась разработкой концепции. Изучив историю шоколадной промышленности, они пришли к выводу, что в названиях многих известных торговых марок (Cadbury, Mars, Ferrero и Lindt) использованы имена их основателей, и предложили Коркунову дать продукту свое собственное имя. Коркунову идея понравилась. Он считал, что, поставив свое имя на коробке, он тем самым берет на себя ответственность за качество. Так после нескольких лет подготовительных работ шоколадные конфеты «А. Коркунов» появились в магазинах сначала Москвы и Санкт-Петербурга, а потом и других регионов России. Сейчас продукция фабрики также поступает на экспорт в такие страны как США, Германия, Украина, Казахстан, Япония и др.

Иногда бизнес обязан своим успехом блестящему плану, иногда — чистой удаче. В случае Коркунова госпожа Удача сыграла главную роль. Конфеты «А. Коркунов» появились в тот момент, когда рынок шоколада класса премиум был совершенно пуст. После финансового кризиса 1998 г. западные бренды свернули свой бизнес в России, а российские производители сосредоточили все внимание на рынке дешевых товаров. Никто из аналитиков не предсказывал скорого роста рынка премиум, однако это произошло. Прибыли фабрики Коркунова резко выросли, к 2003 г. годовой объем продаж составил 52 миллиона долларов. И все это при минимальной рекламной поддержке. В первые пять лет своего существования компания Коркунова потратила на продвижение бренда лишь один миллион долларов.

На фабрике тем временем запустили несколько новых продуктовых линий, а объемы производства шоколадных конфет резко пошли вверх. В 2003 г. Коркунов подписал договор с немецкой шоколадной династией Alfred Ritter. Под выпуск шоколадных плиток Ritter Sport в его бизнес были вложены миллионы евро, что позволило построить новую производственную линию. В настоящий момент сотрудничество с немцами развивается более чем успешно и взаимовыгодно для обеих компаний. Оглядываясь на свой голово-

кружительный успех, Коркунов призывает предпринимателей поменьше полагаться на мнения так называемых «экспертов» и самостоятельно принимать решения. «Если бы я прислушивался ко всем консультантам, если бы я проводил все положенные исследования рынка... одним словом, если бы я работал, как западный управляющий... мне бы никогда не построить фабрики и не добиться всего этого, — смеется он. — Сидел бы как миленький на своем оборонном заводе и до сих пор получал бы зарплату среднестатистического инженера».

3. Разноуровневые задачи и задания

Задание 1. Сформулируйте содержание условных идей бизнеса, товара и нововведения, используя, при этом, предлагаемые сферы деятельности.

Сфера предпринимательской деятельности	Идея бизнеса	Идея товара (работы, услуги)	Идея нововведения
Ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования			
Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств			
Розничная торговля пищевыми продуктами в специализированных магазинах			
Деятельность гостиниц			
Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания			
Денежное посредничество			
Производство отделочных работ			
Предоставление посреднических услуг, связанных с недвижимым имуществом			
Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов			
Рекламная деятельность			
Образование для взрослых и прочие виды образования			
Деятельность в области спорта			

Задание 2. Классифицируйте виды планирования:

Признаки классификации	Виды планирования
Период планирования	1
	2
	3
Уровень планирования	1
	2

	3
	4
Предмет планирования	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
Содержание планирования	1
	2
	3
Цели планирования	1
	2

Задание 3. Классифицируйте и кратко охарактеризуйте основные стратегии, применяемые предпринимательскими структурами.

Классификационный признак	Наименование стратегии	Краткая характеристика стратегии
Принцип иерархической подчиненности	1	
	2	
	3	
	4	
Направление развития организации в целом	1	
	2	
	3	
	4	
Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
Принадлежность к стратегиям, применяемым в функциональной и линейной сферах	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

Задание 4. Охарактеризуйте основные и наиболее часто встречающиеся на практике типы бизнес-планов

Типы бизнес-планов	Краткая характеристика бизнес-планов
Бизнес-план развития фирмы	
Бизнес-план заявки на кредит	
Полный бизнес-план коммерческой сделки или инвестиционного проекта	
Бизнес-план структурного подразделения	
Бизнес-план заявки на грант	
Бизнес-план развития региона	
Бизнес-план развития национальной экономики	

Задание 5. Проанализируйте преимущества бизнес-планирования деятельности предпринимательской структуры:

- Заставляет руководителей более активно заниматься внедрением инноваций;
- Позволяет интегрировать собственные идеи с идеями других инвесторов;
- Позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- Делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций, уменьшает время адаптации к новым условиям реализации проекта;
- Устанавливает обязанности и персональную ответственность всех руководителей по обеспечению достижения поставленных целей проекта;
- Дисциплинирует исполнителей, побуждает всех участников объективно оценить замыслы, намерения, предложения;
- Заставляет менеджеров четче и конкретнее определить вытекающие из поставленных целей задачи фирмы по реализации проекта, выбрать стратегию и тактику их решения;
- Устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для контроля хода выполнения бизнес-проекта.

Приведите примеры, аргументирующие данные преимущества.

Методические рекомендации по проведению практического задания:

Студенты получают практическое задание непосредственно на занятии и работают с ним, который рассчитан на индивидуальное выполнение. Ответы на практическое задание студенты оформляют письменно. Оценивается оно по 5-бальной шкале.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» выставляется, если вопросы при ответе были раскрыты полностью, лаконично, имеются практические примеры, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «хорошо» выставляется, если большая часть вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, работа выполнена аккуратно.
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если половина вопросов при ответе были раскрыты полностью, лаконично с приведением практических примеров, соответствующие теме вопроса, в работе имеется небольшая неаккуратность.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если вопросы при ответе не были раскрыты, работа выполнена небрежно, не аргументировано.

4. Доклад

В рамках данного задания, студентам необходимо подготовить доклад и презентацию на одну из представленных тем:

1. Факторы, характеризующие культурную среду. Дайте их краткую характеристику и приведите примеры.
2. Особенности предпринимательской культуры в малом бизнесе. Отличается ли она от других статусно-профессиональных субкультур? Приведите примеры этического поведения в предпринимательской субкультуре.
3. Суть и цель корпоративной культуры компании.
4. Цели, способствующие развитию корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала.
5. Технологии, обеспечивающие формирование эффективной инновационной корпоративной культуры компании.
6. Особенности мотивации персонала в России и Западной Европе.
7. Корпоративное поведение, обеспечивающее высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Методические рекомендации по проведению занятия:

Студенты получают задание и работают с ним самостоятельно вне аудитории, которое рассчитано на индивидуальное выполнение. Презентация оформляется в программе PowerPoint Presentation. Оценивается доклад с презентацией по 5-бальной шкале. Выступление с докладами рассчитано на два аудиторных занятия.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» выставляется, если в докладе последовательно и лаконично были раскрыты все вопросы, студент грамотно выражает свою мысль, используя необходимую теме терминологию, свободно владеет темой доклада и не испытывает трудностей в её представлении. Презентация выполнена аккуратно, материал представлен наглядно и соответствует теме доклада.

- оценка «хорошо» выставляется, если в докладе последовательно и лаконично были раскрыты все вопросы, студент грамотно выражает свою мысль, используя необходимую теме терминологию, свободно владеет темой доклада, но испытывает трудности в её представлении. Презентация выполнена аккуратно, материал представлен наглядно и соответствует теме доклада.

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если в докладе последовательно и лаконично была раскрыта большая часть вопросов, студент выражает свою мысль, не всегда используя необходимую теме терминологию, владеет темой доклада не полностью и испытывает трудности в её представлении. Презентация выполнена аккуратно, материал представлен наглядно и соответствует теме доклада.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если в докладе непоследовательно раскрыты вопросы, студент выражает свою мысль, не всегда используя необходимую тему терминологию, не владеет темой доклада, не может его представить. Презентация выполнена небрежно, материал представлен ненаглядно и не соответствует теме доклада.

5. Промежуточная аттестация

Перечень вопросов к зачету:

1. Предпринимательство и инновации. Инновационное предпринимательство.

2. Сущность и основные особенности предпринимательских структур. Субъекты и объекты в системе управления предпринимательскими структурами.

3. Классификация предпринимательских структур. Отличия бизнес-процессов и управления ими в традиционной и инновационной организации.

4. Основы формирования предпринимательских сетей.

5. Кластеры – сетевые территориальные предпринимательские объединения.

6. Сущность кадрового обеспечения предпринимательской организации. Планирование потребности в персонале. Внутренние и внешние источники привлечения персонала.

7. Методы управления персоналом в предпринимательских структурах.

8. Формирование и развитие комплементарных команд в инновационно-ориентированной организации.

9. Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности. Система показателей эффективности предпринимательской деятельности.

10. Организационная модель контроля финансово-хозяйственной деятельности предпринимательской структуры.

11. Экономическая безопасность предпринимательской единицы. Общая классификация способов обеспечения экономической безопасности.

12. Сущность предпринимательской тайны. Методы воздействия на виновных в нарушении коммерческой тайны.

13. Сущность предпринимательского риска. Методы анализа и управ-

ления предпринимательским риском

14. Алгоритм функционирования механизма управления предпринимательским риском.

15. Возникновение культуры предпринимательства. Элементы культуры предпринимательской деятельности.

16. Элементы этикета предпринимательской структуры.

17. Стратегия развития предпринимательской структуры: понятие, классификация основных видов.

18. Жизненные циклы развития предпринимательских структур.

19. Методы разработки стратегии развития предпринимательских структур.

20. Пути повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.

21. Организационные нововведения. Продуктовые и технологические инновации.

22. Методы и порядок формирования предпринимательских структур с помощью нововведений.

Методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации:

Билеты содержат по 2 контрольных вопроса. Ответы студенты оформляют письменно, самостоятельно отвечая на вопросы. Оценивается промежуточная аттестация по системе принятых оценок.

Критерии оценивания:

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при приведении практических примеров;
- «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на вопрос, неуверенно, с большими затруднениями приводит практический пример.