

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Основы предпринимательства»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Основы предпринимательства».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Основы предпринимательства» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1.Идея проекта команды магистерской программы*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений
	УК-6.2 Определяет приоритеты личностного и

	профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности
--	--

## Задание 1

В одном из ведущих технологических университетов есть магистерская программа, по окончании которой, у студентов в основном есть два пути: выбрать научный путь и заниматься наукой как исследователи или заняться предпринимательской деятельностью, связанной с изобретательством и продвижением / коммерциализацией своих разработок.

Задача университета — за два года дать соответствующие знания студентам, рассказать о преимуществах и недостатках различных видов деятельности и помочь определиться с последующими карьерными шагами. Один из курсов на первом году обучения — создание предпринимательского проекта.

Одна из команд разрабатывает проект, который называется «Система карьерных рекомендаций». Команда проекта состоит из пяти участников, которые поступили в университет из разных регионов России. Все они — талантливые программисты. Когда они переехали в Москву, то открыли для себя множество карьерных возможностей, в том числе новые направления, которые еще даже не представлены в регионах. Общаясь между собой, они пришли к выводу, что, возможно, если бы они узнали ранее о новых направлениях, то это могло повлиять на выбор их будущей профессии и программы обучения. Они сошлись на том, что в регионах остается подрастающее поколение и было бы здорово, если бы они заранее смогли узнать о существующих карьерных возможностях. Еще лучше, если бы они имели возможность дистанционно пообщаться с профессионалами на разных стадиях карьерных путей, чтобы узнать об их опыте, образовании и навыках, которые им позволили профессионально «вырасти». Так появилась идея создания проекта «Система карьерных рекомендаций».

Идея проекта заключается в создании платформы, где будут собираться анкеты пользователей, которые должны отражать их карьерные пути (основное образование, дополнительное образование, стажировки). С помощью разработанного командой кода анкеты будут проходить отбор и интегрироваться в соответствии с запросами клиентов. Например, я консультант в аудиторской компании, но мечтаю работать с кадрами в сфере HR. Пользователь оставляет на сайте свой запрос, и система делает подборку пользователей, которые в свое время изменили вектор карьеры с работы консультанта на работу в HR. У меня есть возможность получить консультацию у этих специалистов, чтобы узнать, какие навыки и знания им понадобились, чтобы это сделать.

Во время семестра ребята разработали бизнес-план и сделали презентацию своего проекта, но в результате столкнулись с критикой со стороны менторов и предпринимателей.

Изначально их учили, что для создания проекта одной из главных задач является разработка глобальной идеи. По их мнению, цель и задачи разработанного ими проекта масштабные и, главное, направлены на то, чтобы сделать мир лучше.

Команда была так увлечена доведением до идеала сайта проекта (в команде все участники — программисты) и донесением до аудитории той пользы молодым людям, которую несет их проект, что они толком не смогли ответить, как будут зарабатывать. У критиков было множество вопросов относительно финансовой составляющей (в частности, об оценке объема рынка и проникновения компании в рынок, модели монетизации), которая была представлена очень образно в презентации.

Менторами был полностью раскритикован маркетинговый план. Создатели проекта были так увлечены идеей помочь людям, что забыли о том, что изначально планировали предпринимательский проект. После полезной и безжалостной критики со стороны менторов создатели проекта чувствуют себя подавленными и стоят перед выбором: учесть все замечания и дальше прорабатывать проект или бросить свою задумку.

1. Представьте результаты деятельности команды на основе кейса и определите какие рекомендации вы бы дали команде совершенствуя и координируя ее деятельность? (УК-3.1, У-3.3, УК-6.2)

2. С помощью каких инструментов можно провести самооценку личностных и профессиональных достижений? (УК-6.1)

*2. Развитие интернет-платформы*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность
	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2 Определяет приоритеты личного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности

## Задание 2

Компания, разработавшая в последствии сайт OZON.ru, была основана в Санкт-Петербурге в 1998 году совместными силами компании «Reksoft» и издательства «Тера Fantastica». Ни для кого не секрет, что идея реализации данного российского проекта во многом основывается на успехе американского гиганта интернет-торговли Amazon.

Изначально интернет-магазин Ozon.ru, также как и сервис Amazon, был нацелен на продажу книг. Чуть позже в его ассортименте также появились видео и музыка на CD и DVD носителях. История развития Ozon.ru во многом повторяет путь Amazon. Начиная с товара, который наиболее просто продавать через интернет, а именно книг (поскольку при покупке книги потребителю достаточно просто прочитать аннотацию, не имея непосредственного контакта с продуктом), компания активно разрасталась в течение нескольких лет, расширяя свой ассортимент до огромных размеров. В результате на сегодняшний день небольшой онлайн магазин теперь представляет собой самый крупный в российской сети интернет-супермаркет, представляя своим клиентам более 500 000 наименований товаров. Более того, отличительной чертой OZON.ru является факт того, что это был один из первых настолько масштабных проектов в России в сегменте B2C.

Что касается неоспоримых преимуществ интернет-сервиса OZON.ru, то в первую очередь это, несомненно, система приема заказов, которая является одной из самых эффективных и быстродействующих в России. Стоит также отметить наличие уникальных сервисов, которые эта система предлагает, а также удобную систему поиска. OZON.ru предоставляет своим клиентам высокий и современный уровень сервиса на всех этапах оформления, обработки и доставки заказа. В этом магазине покупатель может расплатиться восемнадцатью разными способами, а получить товар посредством четырнадцати различных способов доставки, которые подбираются в зависимости от требований клиента. Более того, компания OZON.ru имеет в своем арсенале эффективную операционно-логистическую систему, которая функционирует благодаря программному обеспечению ее собственной разработки. Она позволяет оперативно принимать товар, размещать его на полках хранения, комплектовать заказы, проверять правильность комплектации, контролировать и вести учет товарных потоков и единиц хранения.

Несмотря на многочисленные успехи, компания OZON.ru все же столкнулась с некоторыми трудностями. Большие масштабы работы компании привели к большому количеству работников, бесконечной ротации кадров, «распылению» на многочисленные направления деятельности, а также потере некоторых ключевых специалистов. В связи с большим штатом компании возникли бюрократические трудности и дополнительные затраты. На данный момент интернет-магазин OZON.ru хоть и предоставляет огромный ассортимент товаров своим клиентам, но зачастую по более высоким ценам, чем некоторые более мелкие его конкуренты, которые специализируются на том или ином виде продукции. В результате OZON.ru по значительному ряду продукции проигрывает в ценовой конкуренции со своими соперниками на российском рынке. Все это подкрепляется зачастую неграмотным управлением и неверными решениями.

Так, например, компания OZON.ru, решив добавить в свой ассортимент новую строку, приобрела крупную обувную сеть Sapato. Однако данное приобретение принесло больше потерь, чем выгод, поскольку вскоре после покупки обувных магазинов все ключевые их сотрудники покинули свои должностные места.

Таким образом, OZON.ru ослабил рынок, сам не смог занять потенциальную нишу и проиграл в этом вопросе своему конкуренту LaModa. В сравнении со своим американским прототипом Amazon, который смог окупить себя на 9 год существования с чистой прибылью в 231 млн долларов в 2010 году, компания OZON.ru в течение 13 лет с момента своего создания так и не смогла окупить более чем 38 млн долларов, вложенных к ее развитие. В результате к концу 2013 года компания OZON.ru находилась в более шатком положении, чем буквально пару лет назад.



Несмотря на первенство на российском рынке, большую долю на данном рынке, большие объемы продаж и узнаваемость бренда, компания все же находится под давлением нескольких описанных проблем. Вместе с широким охватом различных категорий выросла и ответственность компании, а как следствие затруднился контроль над работой компании в целом. OZON.ru превратился в «Империю онлайн торговли», внутри которой сохранилось большое число нерешенных локальных проблем. Сегодня сложно сказать, какое будущее ожидает проект. Во многом все зависит от того, в какую именно сторону будет развиваться магазин, и кто будет управлять его курсом. Очевидно, что всеобъемлющее расширение направлений деятельности компании OZON.ru больше продолжать не может, поскольку данное конкурентное преимущество начало в какой-то степени оказывать отрицательное воздействие, делая неэффективной ценовую политику фирмы.

В этой связи компания нуждается в выборе дальнейшего пути действия. Компания Amazon, в свою очередь, при достижении пика своего развития и расширения на домашнем (американском) рынке начала активно действовать на международной арене, выходя на все новые рынки и расширяя свою деятельность территориально. Стоит ли компании OZON.ru последовать этому примеру?

Вопросы:

1. Координируя деятельность команды составьте бизнес-модель, используя канву Остервальдера и Пинье. (УК-3.1)

2. Определите с какими основными проблемами столкнулась компания в последние годы? Определите приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности компании (УК-6.2)

3. Оцените эффективность реализации проекта с точки зрения организации коммуникаций и сформированности командной работы и разработайте корректирующие мероприятия, которые должна предпринять компания для решения имеющихся проблем? (УК-3.1, УК-3.2)

### *3.Координация деятельности команды и коммуникации как фактор успешности бизнес-модели*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели
	УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений

### Задание 3

Wal-Mart Stores Inc. – одна из самых крупнейших розничных сетей на территории США, а возможно и во всем мире. В сеть входят как небольшие магазинчики, так и огромные супермаркеты, разбросанные по всей стране. Представительства Wal-Mart Stores, Inc. существуют и за пределами США. Магазины сети торгуют практически всем: электроника, мебель, компьютеры и ПО, игрушки и товары для детей, фототехника, косметика, спортивные товары, бакалея, медикаменты, разнообразная мелочь для дома, посуда, книги и компакт-диски ... С осени 2009 года в продаже появились гробы, причем купить их можно в рассрочку.

Основана сеть была Сэмом Уолтоном (Sam Walton) в 1962 году. Первый Wal-Mart Discount City появился в городе Роджерс, штат Арканзас (Rogers, Arkansas). По прошествии лишь пяти лет, количество магазинов, разбросанных уже по всему Арканзасу, возросло до 24. А доход от них превышал 12 миллионов долларов в год. Сэм Уолтон начинает постепенно выводить сеть за пределы своего штата. Магазины Wal-Mart появляются в Оклахоме и Миссури.

Принцип у всех торговых точек сети был один – максимально возможное количество товаров, при минимальной цене. Концепция компании гласит: «всегда низкие цены».

История Wal-Mart – это история ошеломляющего успеха. Уже в 1975 году, количество магазинов перевалило за сотню. В них работало более 7500 человек, и они приносили доход в сотни миллионов долларов. Узнаваемый логотип появился в 1992 году. Таким он сохранился по 2009 год.

На сегодняшний день, Wal-Mart – это сеть из более чем 7000 магазинов в 14 странах мира. Количество работников давно перевалило за миллион, а доходы – за десятки миллиардов. Впрочем, далеко не на всех рынках дела идут гладко. В Бразилии, Мексике, Китае и странах Южной Америки дела идут более чем хорошо, поэтому в 1997 г. Wal-Mart Stores Inc. принял решение выйти на рынок Германии со своей успешной бизнес-моделью. В то время Wal-Mart Stores Inc. оценивался в 100 миллиардов долларов и имел 750 000 сотрудников в восьми странах, включая США. Компания, как ей казалось, развила бизнес и систему обслуживания покупателей приемлемую в любом государстве. «Германия – это хороший выбор!» – считало руководство компании. Немцы известны желанием осуществлять покупки со скидкой, не смотря на факт, что население относительно богатое. Кроме того, большинство немцев говорят по-английски.

Управление компанией, маркетинг и философия обслуживания покупателей основывались на американском стиле – царила неформальность, дружелюбность и равенство полов. Это была формула, которая сделала компанию самым крупным международным ритейлером – каждый день низкие цены, инвентаризационный контроль и эффективная дистрибуция. Все это дало основания сделать вывод, что корпоративная культура компании успешно приживется в Германии. Два региональных менеджера выезжают в страну и начинают процесс освоения немецкого рынка.

Мощный Wal-Mart Stores Inc. выкупил обанкротившийся Wertkauf и Interspar и, за счет поглощений (включая персонал и рабочее оборудование) создал сеть из 85 магазинов. Руководство было ошарашено такой покупкой, планировалось только сменить униформу на синие фартуки и провести обучение персонала. Но после девяти лет работы, компания приступила к свертыванию бизнеса в Германии, понеся убытки порядка 1 миллиарда долларов. Два месяца до этого произошло тоже самое в Южной Корее, хотя в Мексике и Великобритании компания процветала. Что же произошло за девять лет?

Открытие новых торговых точек для компании оказалось затруднительным, так как на утверждение плана по строительству требовалось как минимум 4 года. Кроме того, компании не удалось сохранить низкие цены закупок у поставщиков, поэтому цены на продукцию были значительно выше цен немецких конкурентов. Все усугубилось запретом на прямую конкуренцию с местными ритейлерами, в итоге компания не смогла работать по собственной бизнес-модели на рынке Германии.

Довольно чопорные и по натуре формальные немцы отказывались принимать корпоративную культуру компании, согласно которой работник обязан всегда улыбаться и спрашивать у покупателя как у Вас дела? Немцы сохраняли свою лояльность немецким ретейлам Metro, Aldi, и Rewe, так как для них привычнее покупать товары в разных магазинах, в надежде найти подешевле в то время, как американцы предпочитают совершать покупки в одном месте для экономии времени.

Вопросы:

1. Представьте результаты командной деятельности проанализировав ситуацию и дайте оценку профессиональным достижениям команды при выходе на рынок Германии. (УК-3.3, УК-6.1).

2. Как, по вашему мнению, компания могла избежать неудачи на немецком рынке? Связана ли возникшая проблемная ситуация с особенностями коммуникаций в команде? (УК-3.2)

#### 4. Совершенствование деятельности команды

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность
	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений
	УК-6.2 Определяет приоритеты личного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности



#### Задание 4

Одним из ключевых навыков предпринимателя является умение формировать и координировать работу команды и коммуникации в ней. Сделать это можно, в том числе, с использованием результатов социологических опросов сотрудников компании. Сформируйте и организуйте работу команды предложенной организации по результатам опроса и определите способы совершенствования деятельности команды, с учетом рекомендаций исследователей. (УК-3.1, УК-6.2).

В отеле за последние три года наблюдалась сильная текучесть кадров. В 2013 году она составила 13% от среднесписочного состава в 100 человек. Для того чтобы устранить эту проблему, предприниматель обратился в консалтинговое агентство, которое провело социологическое исследование удовлетворённости трудом сотрудников. Описание и результаты социологического исследования представлены в отчете: «Оценка удовлетворённости трудом в отеле «Радуга». Немонетарная мотивация».

Исследование проведено консалтинговой компанией HR-эксперт, 2013 год.

*Задачи исследования.*

1. Оценить общий уровень удовлетворённости работой в отеле в целом и по каждому подразделению.

2. Определить структуру мотивации персонала.

3. Определить ожидания работников по поводу проведения корпоративных мероприятий

*Методология и методы исследования.* В ходе исследования использовалось анкетирование, которое проводилось анонимно. Участники оценивали тот или фактор по 10-балльной шкале. Анкета была разработана на основе широко известной теории личностной мотивации А. Маслоу. При обработке данных использовались количественный и качественный анализы.

*Участники исследования.*

— В исследования приняли участие все работники отеля, стаж которых превысил 3 месяца.

— Всего было собрано 97 анкет. 57

— Однако не все сотрудники отеля заполнили анкеты полностью. Консультанты смогли обработать данные только 60 анкет. 4. Структура немонетарной мотивации (рисунок 1).

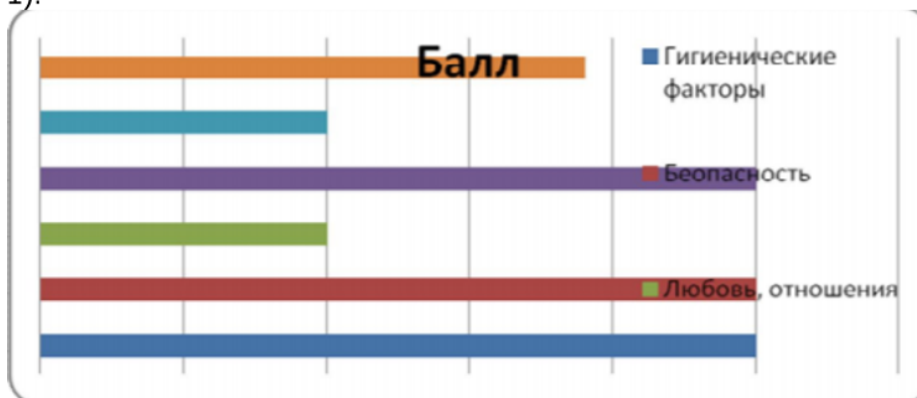


Рисунок 1. - Структура немонетарной мотивации

1) *Описание структуры немонетарной мотивации.*

— Общий уровень удовлетворённости трудом в отеле чуть выше среднего.

— Среди всех потребностей наиболее удовлетворены три группы: санитарно-гигиенические, потребности в безопасности и престиже.

— В наименьшей степени удовлетворены потребности в любви, привязанности и потребности в самореализации

Рекомендации по повышению удовлетворённости трудом.

1. При более детальном анализе выяснилось, что сотрудникам не хватает внутрикорпоративных контактов, чтобы лучше понимать друг друга, что и было предложено реализовать через программу корпоративных мероприятий.

2. Повысить удовлетворённость потребности в самореализации было предложено через обучение, участие в проектных работах помимо основных обязанностей, обновлении технологий и оборудования.

2) *Корпоративные мероприятия.* При изучении ожиданий сотрудников относительно корпоративного мероприятия были заданы вопросы:

— По какому поводу стоит проводить корпоративные мероприятия для сотрудников отеля?

— Как часто проводить корпоративные мероприятия в течение календарного года?

— В какой форме вы хотели бы провести корпоративное мероприятие?

Потребность в корпоративных мероприятиях (таблица 1). Средняя частота корпоративных мероприятий на протяжении года составила 2,7.

Потребность в корпоративных мероприятиях

Причина корпоративного мероприятия	Доля, %
Новый год, Рождество	34
День рождения отеля	31
Высокие показатели в работе	14
23 февраля, 8 марта	9
Без повода	8
Обновление коллектива	2
Иное	2

Форма проведения корпоративных мероприятий

Форма корпоративного мероприятия	Доля, %
Развлечения	52
Спорт	22
Экскурсии	11
Застолье	7
Торжественная часть	4
Тренинг	3
Иное	1

По итогам исследования было предложено провести корпоративные мероприятия. Руководитель финансового отдела определил лимит ежегодного бюджета на корпоративные мероприятия в размере 100 000 р.

1. Используя данные проведенного социологического исследования, выберите из списка те мероприятия, которые приведут к совершенствованию коммуникаций в команде для достижения поставленной цели. (УК-3.2)

2. Являются ли опросы способом самооценки личностных и профессиональных достижений? (УК-6.1)

### 5. Бизнес-модель компании АВИТО

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность
	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели
	УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности

## Задание 5

**Avito** — интернет-сайт для размещения платных и бесплатных объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний. Товары могут быть как новыми, так и бывшими в употреблении. Также на Avito размещаются объявления по поиску работы и о существующих вакансиях на рынке труда. Всего на сайте по состоянию на конец 2015 года насчитывалось более 31 млн активных объявлений. По данным TNS, ежемесячная аудитория интернет-портала превышает 25 млн уникальных посетителей; кроме того, более 9 млн пользователей заходят на Avito с мобильных устройств. Основную часть доходов компании приносит реклама на сайте. Аналитики Goldman Sachs назвали Avito самым быстрорастущим сервисом по размещению объявлений в мире. По итогам 2014 г. выручка компании составила 76,5 млн долл. (+76% по отношению к аналогичному показателю 2013 г.), в 2015 г. — 83,7 млн долл. (+55%), а к 2018 году, по мнению аналитиков, показатель достигнет 300 млрд долл.<sup>1</sup> Сайт Avito.ru содержит 10 категорий объявлений: Авто, Недвижимость, Работа, Услуги, Личные вещи, Для дома и дачи, Бытовая электроника, Хобби и отдых, Животные, Для бизнеса. Кроме того, сайт имеет несколько сервисов для бизнеса:

✓ Магазины — данный сервис позволяет открыть на Avito собственный «магазин». Функционал сервиса рассчитан на компании и частных предпринимателей.

✓ Промо — сервис позволяет создать рекламу, направленную на конкретную аудиторию сайта.

✓ Контекст — сервис для привлечения покупателей с Avito на страницы интернет-магазинов с помощью контекстной рекламы.

✓ CheckOut — логистический сервис, агрегирующий услуги различных служб доставки.

✓ ActiAgent — инструмент для работы агентов и брокеров. Позволяет управлять своей базой, размещать и отслеживать объявления на площадках, вести клиентов.

Головной офис компании ООО «КЕХ eКоммерц», владельца сайта Avito, расположен в Москве. Численность персонала по состоянию на 2015 год составляла 770 человек.

Сайт Avito был создан 15 октября 2007 года. Основателями компании являются Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. Идея создать собственный бизнес появилась у Йонаса еще в 1998 году. Спустя год он вместе с друзьями открыл интернет-аукцион Tradera.com, который в 2006 году был продан компании Ebay за 48 млн долл. В 2007 году Йонас по приглашению Юрия Мильнера, совладельца компании Digital Sky Technologies, посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот момент (в пределах 20–25%). Вернувшись в Швецию, Йонас начал встречаться с инвесторами и продвигать идею создания сайта объявлений. Одним из заинтересовавшихся идей инвесторов стал Филип Энгельберт, на тот момент работавший в компании, купившей справочники Yellow Pages. Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали Avito.

Запущенный в 2007 году сайт Avito.ru специализировался на товарах повседневного спроса. Также помимо публикации объявлений на сайте того времени присутствовала возможность размещения аукционов. Уже в 2009-м от этой функции было решено полностью отказаться — вместо этого все внимание руководства компании сфокусировалось на работе с объявлениями. В том же году на Avito появляется сервис «Магазины», позволяющий размещать на сайте витрины для товаров. В 2010-м ежемесячная аудитория сайта расширилась до 10 млн уникальных посетителей. Компания получила инвестиции в размере 26 млн долл. от шведского концерна Investment AB Kinnevik и фонда Northzone Ventures. По оценкам экспертов, большая часть этих 26 млн долл. — была внесена Investment AB Kinnevik. 10,8 млн долл. из этой суммы были ранее выданы компании в виде кредита. В 2011-м были запущены мобильная версия сайта и мобильное приложение. Сервис «Магазины» расширился, появилась возможность создания



частных магазинов. Компания реализовывала аналогичные проекты и в других странах постсоветского пространства: так, на украинском рынке был запущен проект [torg.ua](http://torg.ua), позднее объединенный с [OLX.ua](http://OLX.ua).

В 2012 году еженедельное количество посещаемых страниц превысило 700 млн, а еженедельное число пользователей выросло до 10 млн. Портал вошел в топ-5 самых посещаемых ресурсов русского сегмента интернета после «В контакте», «Одноклассников», Mail.ru и Яндекса. На сайте были запущены разделы «Avito Авто» и «Avito Недвижимость». В том же году благодаря уверенному и быстрому росту компании удалось привлечь дополнительные 75 млн долл. инвестиций от Accel Partners и Baring Vostok Private Equity Fund. По словам представителей компании, средства были направлены на дальнейшее развитие бизнеса во всех регионах России и привлечение к работе в компании экспертов мирового уровня.

В 2013 году произошло слияние Avito и ресурсов [OLX.ru](http://OLX.ru) и [Slando.ru](http://Slando.ru), принадлежащих южноафриканскому холдингу Naspers, под одним брендом — Avito. Взамен Naspers получил 18,6 % компании. Холдинг инвестировал в Avito 50 млн долл. В том же году состоялся запуск совместного проекта Avito и компании Korbitex, входящей в группу Naspers, — сайта объявлений о недвижимости [Domofond.ru](http://Domofond.ru). Решение о развитии нового портала было связано с намерением создать специализированный сайт объявлений федерального масштаба.

Avito вошла в топ-5 российских работодателей по итогам исследования Best Employers Study.<sup>4</sup> Компания также заняла 10-е место в рейтинге крупнейших интернет-компаний в России по версии Forbes. 3 июля 2015 года состоялся запуск сервиса контекстной рекламы «Avito Контекст».

С весны 2015-го на сайте началось введение платы за размещение объявлений в определенных категориях в ряде городов, сначала тестовое, а позже — более широкое. Целью нововведения было заявлено улучшение качества публикуемых объявлений и борьба с недобросовестными сообщениями на сайте. При этом для обычных пользователей в популярных категориях (недвижимость, автомобили, электроника, животные) остается возможность бесплатного размещения ограниченного количества объявлений, например одного или до 10 в месяц в зависимости от раздела. В отдельных категориях доступны только платные объявления. Также имеются ограничения на количество бесплатных объявлений или на сроки их размещения.

23 октября 2015 года медиахолдинг Naspers подписал соглашение о приобретении контрольного пакета акций компании Avito, увеличив свою долю с 17,8 до 67,9% посредством полного выкупа долей у фондов Kinnevik (владел 31,2%), Accel Partners (4,3%), Northzone (5,7%) и приобретения акций у Baring Vostok и основателей.

Naspers — южноафриканская медиагруппа, штаб-квартира которой расположена в Кейптауне. Основана в 1915 году под названием De Nasionale Pers. Является крупнейшей по капитализации (около 70 млрд долл.) компанией ЮАР. Специализируется на медиаактивах и интернетсервисах.

Новое распределение долей в бизнесе: Naspers — 67,9%, шведская Vostok Nafta (Vostok New Ventures) — 13,3% (не участвовала в сделке), Baring Vostok — 4,2%, основатели, менеджмент и другие акционеры — 14,6%. По итогам сделки Naspers получил четыре места из семи в совете директоров Avito, остальные будут заняты представителями фондов Baring Vostok и Vostok New Ventures и Йонасом Нордландером.

Сумма сделки составила 1,2 млрд долл. Таким образом, вся Avito была оценена в 2,38 млрд долл. С учетом долга компания оценена в 2,7 млрд долл. По данным из открытых источников, продажа 31% Avito принесла Kinnevik прибыль 734 млн долл., в 16 раз выше проинвестированной в проект суммы. В сообщениях Vostok New Ventures отмечается, что сделка увеличит оценку доли фонда в Avito приблизительно на 37%, что позитивно отразится на общей стоимости активов.

Сделка по покупке Naspers столь крупного пакета акций Avito не только стала настоящей сенсацией на стагнирующем российском рынке венчурных инвестиций, но и, по сути, сделала его: согласно отчету PwC, суммарная стоимость выходов в 2015 году увеличилась более чем в два раза и составила 1573,5 млн долл. США по сравнению с 731,5 млн долл. США в 2014 году. При этом около 76% общей суммы пришлось на выход Accel Partners, Kinnevik и Northzone из Avito. Если исключить эту сделку из расчетов, то стоимость выходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти вдвое

В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие:

1. *Прибыльность бизнеса и лидерство Avito на рынке Avito* — крупнейший игрок на рынке онлайн-объявлений о продаже товаров и услуг в России. Больше половины трафика идет с мобильных устройств. В мировом рейтинге Alexa по посещаемости у Avito.ru — 197-е место.

В 2014 году выручка компании составила 76,5 млн долл. (рост год к году — 76%). В оценке компании заложена премия Naspers за приобретение контрольного пакета и за то, что покупается, по сути, монополист — у сервиса «Из рук в руки», который можно считать второй по посещаемости доской объявлений, только 5,2 млн уникальных посетителей в месяц (по статистике TNS).

2. *Влияние изменений в экономике, обусловленных кризисными явлениями.* В непростые времена люди начинают экономить, и это подстегивает спрос на подержанные товары: например, зафиксирован рост продаж подержанных машин. Российские игроки венчурного рынка полагают, что данные явления подстегнули Naspers перейти к конкретным шагам.

3. *Фактор BRICS.* Naspers, возможно, меньше боится сложностей на российском рынке, чем европейские инвесторы. «Это южноафриканская компания, у них все-таки лучше отношение к риску, чем у обычных западных инвесторов.

4. *Перспектива IPO.* В портфеле Naspers есть и другие онлайн-площадки объявлений. Самая крупная из них — OLX, она доступна более чем в сотне стран, и все ее сайты суммарно получают около 240 млн уникальных посетителей в месяц.

5. *Фактор Mail.ru.* У Naspers есть доля в крупнейшем интернет-холдинге России, Mail.ru Group. Эта компания также хотела занять место на рынке онлайн-объявлений, но ее собственный проект, Molotok.ru, летом 2015 года прекратил работу. В любом случае следует отметить, что основателям проекта — удалось правильно определить тренд и найти крайне перспективную нишу на развивающемся и растущем рынке.

Ожидается, что в период рецессии на мировых рынках и спада российской экономики стратегической целью Naspers может стать увеличение и закрепление рыночной доли в расчете на последующий экономический рост

1. При формировании и координации деятельности команды одну из значимых ролей играет выбор бизнес-модели предпринимательской деятельности, с учетом этого определите в чем особенность существующей бизнес-модели компании Avito? (УК-3.1) Является ли организация коммуникаций в команде частью бизнес-моделей? (УК-3.2)

2. Представьте результаты командной деятельности и оцените эффективность реализации проекта компании. (УК-3.3)

### 6. Конфликты и коммуникации в команде и их влияние на эффективность проектов

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений
	УК-6.2 Определяет приоритеты личностного и

## Задание 6

Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже:

Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.»

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Изучите материалы кейса и определите основные проблемные зоны и суть конфликта в работе команды проекта.

1. Если бы вы формировали и координировали деятельность данной команды, то в чем, по вашему мнению, заключалась суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции? (УК-3.1)

2. Чья точка зрения, по-вашему мнению, является приоритетно приемлемой и почему? Может ли повлиять на решение управленца, в данном вопросе, оценка профессиональных достижений работников? (УК-6.1)

3. Определите приоритеты профессионального роста специалистов команды, с учетом их высказываний? (УК-6.2)

## 7. Конкурентный анализ

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.3 Представляет результаты собственной и/или командной деятельности
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Осуществляет самооценку личностных и профессиональных достижений
	УК-6.2 Определяет приоритеты личного и профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности



### Задание 7

Общество с ограниченной ответственностью «Оптовая Фирма Юнрос» (далее ООО «ОФ Юнрос») зарегистрировано на основании устава общества Постановлением главы администрации Октябрьского района г. Самары от 24.01.2009 г. Общество является юридическим лицом, созданным без ограничения срока.

Основное направление деятельности;

- оптовая продажа оригинальных расходных материалов для оргтехники;
- продажа оргтехники;
- оптовая продажа тонеров и материалов для заправки картриджей, ремонта и обслуживания оргтехники;
- ассортимент тонеров производства AQC, Булат, Tonex, фотобарабанов Duc, Hanp, Tonex, Tenku, Static Control.

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО «ОФ Юнрос».



Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «ОФ Юнрос»

Численность сотрудников ООО «ОФ Юнрос» по состоянию на 01.01.2015 составляет 18 человек. Основными партнерами ООО «ОФ Юнрос» являются: Brother, Canon, Epson, HP, Samsung, Xerox.

Экономические показатели работы предприятия представлены в таблице 1.



Таблица 1. - Доходы по основным видам деятельности ООО «ОФ Юнрос», тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	Измене- ние	Относи- тельное измене- ние, %
Выручка от реализации	8 840	16 825	7 985	90,33
в том числе от продажи:				
производство	5 190	11 327	6 137	118,25
Услуги	3 650	5 498	1 848	50,63
Себестоимость товаров	4 236	11 987	7 751	182,98
в том числе проданных:				
производство	2 250	7 001	4 751	211,16
Услуги	3 630	4 986	1 356	37,36
Валовая прибыль	2 960	4 838	1 878	63,45
Коммерческие расходы	132	287	155	117,42
Управленческие расходы	920	1 054	134	14,57
Прибыль от продаж	1 908	3 497	1 589	83,28
Чистая прибыль	1 120	2 320	1 200	107,14

К конкурентам компании можно отнести большое количество фирм, работающих на данном рынке, так как рынок имеет достаточно большую емкость.

Прежде всего, конкурентов можно разделить на 2 большие группы:

- 1) магазины бытовой и оргтехники;
- 2) компании по продаже и обслуживанию оргтехники.

Каждый из участников представленных групп оказывает влияние на потребителей, но в то же время нацелен на определенную целевую аудиторию.

Конкурентный анализ участников рынка представлен в таблице 2..

Таблица 2 - Конкурентный анализ ООО «ОФ Юнрос»

Конкуренты	Доля рынка, %	Факторы							Сумма
		Сроки выполнения заказа	Индивидуальный подход	Цена товаров	Уровень обслуживания	Сопутствующие товары	Скорость обслуживания	Качество обслуживания	
Техноком	5	4	2	3	4	3	5	5	26
Форум	4	4	4	3	4	5	3	4	27
Референт	5	4	5	3	5	3	3	5	28
Сервис-Интерволга	5	4	5	3	4	3	3	5	26
СВ-Ком Групп	6	4	4	4	5	4	4	4	29
В Расход	10	5	5	5	4	5	4	5	33
Таймер	6	5	3	4	5	4	4	4	29
Техноволга	5	4	5	3	4	3	3	5	27
Органорама-М	10	5	5	5	4	5	5	5	34
Новый Картридж	7	4	3	4	3	4	5	4	26
Электро-Микс	5	4	4	3	5	3	3	5	27
Дисс-офис	4	4	4	3	4	3	5	5	28
СамараСервисПринт	9	5	5	5	4	5	5	5	34
ОФ Юнрос	6	4	4	4	5	5	4	5	31

Вопросы:

1. Представьте результаты командной деятельности и определите какими конкурентами преимуществами и недостатками обладает фирма? Входят ли в критерии конкурентоспособности качество работы команды и отдельных сотрудников? Обоснуйте свой ответ. (УК-3.3)

2. Если бы вы формировали команду проекта по созданию новых товаров для данной компании, то какие профессиональные достижения вы бы учитывали при подборе участников команды? (УК-6.1)

3. Определяя способы совершенствования собственной деятельности и деятельности компании как бы, вы описали ее бизнес-модель. (УК-6.2)

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**