

**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>
ОПК-1: Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
ОПК-8: Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	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.Задание 1 "Университетский проект"**

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
	УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере
	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла
	УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия

## 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.

Проанализируйте представленную проблемную ситуацию, выявите ее составляющие и оценивая эффективность реализации проекта разработайте корректирующие мероприятия (УК – 1.1, УК-2.3):

1. Что вы посоветуете команде? Какие были бы ваши шаги и рекомендации, если бы вы участвовали в управлении данным проектом на начальных этапах жизненного цикла (УК – 2.2)?
2. В кейсе одна из проблем связана с тем, что все участники команды — программисты, насколько важно иметь в команде специалистов с разными навыками? Какие специалисты наиболее востребованы на ранних стадиях развития компании?
3. Найдите варианты решения проблемной ситуации в кейсе ответив на вопросы (УК-1.2):  
3.1 С помощью каких инструментов можно проверить реализуемость и адекватность идеи предпринимательского проекта? Сформулируйте задачи и вариант решения для проверки идеи в рамках реализуемого в кейсе проекта (УК-1.2, УК- 2.1).

**2.Задание 2 "Оценка инвестиционного проекта с применением социально-экономических знаний"**

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ОПК-1 Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте	ОПК-1.1 Приобретает и применяет математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения задач
ОПК-8 Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	ОПК-8.2 Обосновывает принимаемые управленческие решения

**Задание 2**

В рамках управления проектом на разных стадиях жизненного цикла и применяя социально-экономические знания по потоку платежей, оцените инвестиционный проект, используя показатели NPV, PI, дисконтированный PP, IRR.

Исходные данные:

Ставка сравнения (коэффициент дисконтирования) 18%

Год	0	1	2	3	4	5	6
Денежные поступления по годам, тыс. руб.	-900	100	200	100	300	400	600

Обоснуйте принятое управленческое решение. (ОПК-1.1, ОПК-8.2)

### 3.Задание 3. "Оценка бизнес-модели фирмы"

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере
	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла
ОПК-1 Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте	ОПК-1.1 Приобретает и применяет математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения задач

### Задание 3

Фирма «Полюс» создана в июне 2004 г. С первого дня ее специализацией стала продажа мороженого в розницу. На начальном этапе ставилась задача заработка денег для удовлетворения насущных потребностей учредителей. Уже в первый месяц работы наряду с розничными продажами фирма начала заниматься и оптовыми продажами мороженого, что впоследствии привело к созданию отдельной компании. С наступлением холодов торговля мороженым стала неактуальна, но уже имелся опыт лоточной торговли — пельменями, фаршем, колбасой и т.п. Теми же продуктами торговали мелким оптом, поставляя их в магазины. У фирмы появилось первое офисное помещение. Учредители стали понимать необходимость вложений и расширения бизнеса.

Формировался примитивный учет. Опыта в торговле и ведении бизнеса не было, поэтому руководствовались минимальными знаниями и здравым смыслом. Было допущено множество ошибок (например, попытки уйти в другие виды бизнеса), приведших к потерям. Кадры на начальном этапе подбирались из числа знакомых и родственников. Возраст работников фирмы составлял 21—23 года, что являлось препятствием для общения с различными чиновниками и сотрудниками постсоветских организаций, возраст которых находился в пределах от 40 до 60 лет. На сегодняшний день фирма «Полюс» — это более 100 специализированных киосков по продаже мороженого. Численность сотрудников составляет более 300 человек. Кадры подбираются исключительно по профессиональным качествам. В работе фирма использует отечественное и зарубежное оборудование, причем выбор делается из соображений оптимального соотношения цены и качества, функциональности и ремонтоспособности. Фирма «Полюс» работает со всеми московскими производителями мороженого и тремя региональными хладокомбинатами. Подбор ассортимента осуществляется из расчета доступности по цене, допускается умеренное качество, основной акцент делается на московский рынок. Кроме мороженого в киосках продаются такие товары, как пельмени, замороженные овощи и фрукты, прохладительные напитки, сливочное масло в пачках, жевательная резинка и т.п. Фирма не может иметь ассортимент в торговой палатке больше 100 наименований; этот ассортимент подобран так, чтобы максимально удовлетворить потребность в прохладительных лакомствах и некоторых выборочных продуктах, за которыми не обязательно ходить в магазин. Финансовая политика фирмы строится на принципе минимизации издержек; отсутствует долгосрочное планирование бюджета; расходование средств осуществляется исходя из текущих потребностей, часть прибыли компании идет на ее развитие. В целях рекламы проводятся следующие рекламные акции: компания участвует в праздниках города, специализированных праздниках «Мороженое» с рекламой своего брэнда продавца, киоски окрашиваются в узнаваемые цвета. Идет разработка новой рекламной политики, основанной на современных достижениях в этой области.

В настоящее время рынок мороженого переживает кризис, что сильно сказывается на объеме продаж. В 200X г. было произведено около 380 тыс. т мороженого. В 200X г. годовое производство находилось на уровне 450—470 тыс. т, и отрасль вполне могла бы увеличить объемы в 1,5 раза, однако спрос на летнюю продукцию остается на низком уровне. Так, на 1 россиянина приходится примерно 2—2,5 кг мороженого в год; в США этот же показатель составляет 10—15 кг; в Европе — около 8 кг. Кроме того, падение объемов продаж обусловлено возрастающей конкуренцией — на рынке появились другие крупные сети, что привело к многократному увеличению количества точек по продаже мороженого. Тем не менее фирма «Полюс» ориентируется на дальнейший рост и развитие. Основные стратегические цели фирмы заключаются в следующем:

— сделать определенный ассортимент продуктов легко доступным и удобным в приобретении. Для этого планируется увеличить количество торговых точек в различных районах Москвы, но не в ущерб рентабельности;

— стать лидером в вопросе качества. Предложить покупателям лучшие, с точки зрения и цены, и качества, виды мороженого, лучшее обслуживание;

— быть узнаваемыми, вызывать приятные чувства и желание их удовлетворить, оставив о себе «сладкие» воспоминания;

— обеспечить хорошую рентабельность и доходность предприятия.

Проанализируйте проблемную ситуацию как систему и ответьте на поставленные вопросы. (УК-1.1)

1. Участвуя в управлении проектами на стадиях жизненного цикла, определите какие этапы в деятельности фирмы можно выделить в сложившейся ситуации? (УК-2.2)

2. Охарактеризуйте бизнес-модель рассматриваемой компании. Какие факторы влияли и влияют на развитие данного предприятия?

3. Используя социально-экономические знания, определите всегда ли можно провести четкое различие между факторами внешней среды прямого воздействия и факторами внешней среды косвенного воздействия? (ОПК-1.1)

4 Проанализировав проблемную ситуацию, сформулируйте цель, задачи и определите ценностное предложение для потребителей продукта компании. (УК-1.1, УК-2.1)

*(Основы предпринимательства: Учебно-методическое пособие к семинарским занятиям. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 168 с.)*

#### 4.Задание 4 "Развитие интернет-магазина"

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла
	УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия
ОПК-8 Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	ОПК-8.2 Обосновывает принимаемые управленческие решения

#### Задание 4

Компания, разработавшая в последствии сайт OZON.ru, была основана в Санкт-Петербурге в 1998 году совместными силами компании «Reksoft» и издательства «Terra 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. Участвуя в управлении проектом на этапах его жизненного цикла, определите с какими основными проблемами столкнулась компания в последние годы? (УК-2.2)

2. Оцените эффективность реализации проекта и разработайте корректирующие мероприятия, которые должна предпринять компания для решения имеющихся проблем? (УК-2.2, УК-2.3)

3. Должна ли компания Ozon.ru пойти по стопам Amazon и начать действовать в сторону интернационализации своего бизнеса? Если да, то на какие рынки ей целесообразно выходить? Обоснуйте принятое управленческое решение. (ОПК-8.2)

#### 5.Задание 5 "Развитие сайта объявлений"

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере
	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла
	УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия
ОПК-8 Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	ОПК-8.2 Обосновывает принимаемые управленческие решения

## 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 идеей 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

Тема 3. Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества 53 инвестиций — около 21,5 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 и 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. 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.4 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 интернет-сервисах.

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. Проанализируйте проблемную ситуацию как систему и выявив ее составляющие и связи между ними, ответьте на вопрос (УК-1.1): в чем особенность существующей бизнес-модели компании Avito?

2. Оцените эффективность реализации проекта компании. Сформулируйте задачи, в рамках цели: определение ключевых преимуществ модели, используемой Avito при реализации проекта, и реализуйте цель. (УК-2.1, УК -2.2)

3. Если бы вы участвовали в управлении проектами на этапах жизненного цикла, каким на ваш взгляд, может быть развитие данной бизнес-модели? Обоснуйте свое управленческое решение. (УК-2.3, ОПК-8.2)

6.Задание : "Кабельный канал"

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
	УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла
	УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия
ОПК-8 Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	ОПК-8.2 Обосновывает принимаемые управленческие решения

## Задание 6

«Кабельный канал» телевидения корпорации Си-би-эс предназначал свои программы для телезрителей, которые предпочтут смотреть не развлекательную серию «Ладья любви», а «Макбета» в исполнении Королевского шекспировского театра. Руководители канала считали, что подборка высококачественных пьес, концертов, опер, танцевальных и прочих художественных передач привлечет скромную, но верную группу зрителей, ищущих альтернативу привычным программам телесетей. Руководство Си-би-эс рассчитывало, что, несмотря на свою малочисленность, аудитория эта будет формироваться из людей состоятельных, а значит и привлечет рекламодателей.

Среди программ «Кабельного канала» были и передачи с участием знаменитых музыкантов, и драматические постановки с участием прославленных актеров, и интервью с выдающимися деятелями литературы и искусства. «Изюминкой» канала были танцевальные программы в постановке видных хореографов современности. Критика горячо хвалила программы Си-би-эс. С энтузиазмом принял открытие канала и мир искусства, деятели которого приветствовали возможность лишней раз появиться на телеэкране и увеличить число своих зрителей. Однако через год после открытия «Кабельного канала» корпорация Си-би-эс объявила о прекращении передач. Предприятие обернулось финансовой катастрофой. При подведении итогов оказалось, что убытки составили более 30 млн. долл.

Зрители, как правило, восхищались на редкость прекрасными постановками. Но, несмотря на это ожидаемой мощной поддержки со стороны рекламодателей не последовало. Канал начал работать в период экономического спада, когда ассигнования на рекламу у многих фирм оказались ограниченными и фирмы тратили деньги очень осторожно.

Еще одна серьезная для Си-би-эс проблема заключалась в существовании конкурирующих кабельных каналов с аналогичной программной направленностью на ту же самую ограниченную зрительскую аудиторию. Одним из таких конкурентов был канал «Искусство» корпорации Эй-би-си, другим - телецентр под названием «Браво», третьим - «Развлекательный канал». Два последних не принимали рекламу и существовали за счет абонентской платы, которую подписчики вносили в дополнение к обычному ежемесячному взносу за пользование кабельной системой. А вот канал «Искусство» - подобно Си-би-эс - рассчитывал на поддержку рекламодателей. Одно время руководство «Кабельного канала» Си-би-эс подумывало о введении абонентской платы. Однако большинство семейств, подключенных к кабельным системам, уже являлись подписчиками как минимум одного телецентра, причем либо канала передач по искусству, либо кино-канала. Аналитики «Кабельного канала» Си-би-эс пришли к заключению, что в связи с периодом экономического спада найдется очень немного зрителей, готовых вносить дополнительную плату за дополнительную подписку. Создалось положение, когда малочисленная аудитория и немногочисленные рекламодатели оказались раздробленными между чересчур большим числом каналов.

Конкуренция с другими каналами вызывала рост издержек. Поскольку за желанными драматическими постановками, балетами и прочими программами охотились сразу несколько каналов, выросла стоимость приобретения авторских прав. Растущие издержки вынудили Си-би-эс развернуть собственное производство программ, а это начинание тоже потребовало больших расходов. Собственные постановки «Кабельного канала», как и прочие транслировавшиеся им программы отличались высоким качеством и роскошью. Однако зачастую у телезрителей был выбор из нескольких заманчивых возможностей, причем не всегда в рамках только телевидения. К примеру, однажды канал показал свой оригинальный вариант стоившей больших денег постановки «Пиратов Пензанса» как раз перед выходом на широкий экран киноверсии этого произведения. Так что, несмотря на свое высокое качество и высокую стоимость, самостоятельные постановки «Кабельного канала» Си-би-эс не принесли ему поддержки ни со стороны рекламодателей, ни со стороны аудитории.

1) Проанализируйте проблемную ситуацию как систему и определите какие факторы внешней предпринимательской среды воздействуют на компанию. (УК-1.1)

2) Оцените эффективность реализации проекта компании и перечислите факторы среды бизнеса, оказавшие наибольшее негативное влияние на результаты деятельности «Кабельного канала» Си-би-эс. (УК-2.3)

3) Используя социально-экономические знания, постарайтесь дать свое обоснование причин неудачи «Кабельного канала» Си-би-эс. (УК-2.3)

3) Действие, каких из перечисленных в ответе на вопрос-2 факторов можно было бы локализовать, а каких нужно было предугадать. Обоснуйте принимаемое управленческое решение. (ОПК-8.2)

4) Участвуя в управлении проектом на стадиях жизненного цикла, осуществите поиск вариантов решения проблемной ситуаций и разработайте корректирующие мероприятия для канала Си-би-эс, по предотвращению повторения подобных ситуаций. (УК-1.2, УК-2.2, УК-2.3)

### 7.Задание 7 "Оценка предлагаемого проекта"

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.3 Оценивает эффективность реализации проекта и разрабатывает корректирующие мероприятия
ОПК-1 Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте	ОПК-1.1 Приобретает и применяет математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения задач
ОПК-8 Способен осуществлять эффективное управление разработкой программных средств и проектов	ОПК-8.2 Обосновывает принимаемые управленческие решения

### Задание 7

Предположим, руководству компании представлены на рассмотрение два варианта инвестиционных проектов. Характеристики проектов представлены в таблице.

Характеристика проектов

Показатели	Вариант проекта	
	А	В
Объем спроса, ед./месяц	3 000	4 000
Цена, руб./ед.	400	400
Затраты, руб. в месяц:		
сырье, основные материалы	235 000	300 000
прочие материалы	120 000	135 000
сдельная заработная плата производственных рабочих с учетом отчислений	320 000	360 000
аренда здания	60 000	60 000
амортизация оборудования	130 000	130 000
административно-управленческие расходы	195 000	215 000
коммерческие расходы	65 000	72 000

Оцените эффективность реализации предлагаемых проектов с применением социально-экономических знаний и выберите экономически эффективный вариант по валовой прибыли, рентабельности продукции и безубыточному объему производства. Принимаемое управленческое решение обоснуйте расчетами. (УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-8.2)

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

