

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Управление в малом бизнесе»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Факультет менеджмента

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине
«Управление в малом бизнесе»

Направление подготовки:
38.03.02 Менеджмент

Уровень высшего образования:
бакалавриат

Направленности (профили) программы:
Менеджмент коммерческих и некоммерческих организаций

Квалификация выпускника:
бакалавр

Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2	Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	9
2.1	Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	10
2.2	Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	13
2.2.1	Примерный перечень вопросов к экзамену	13
2.2.2	Примерное задание для экзамена	14
2.3	Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	14
2.3.1	Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	14
2.3.2	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	15
2.3.3	Примерные тестовые задания	16
2.3.4	Примерные темы рефератов	19
2.3.5	Типовые задания	20
2.3.6	Примерные кейсы	21
2.3.7	Примерный вариант контрольной работы	25
2.3.8	Методика проведения лекции-дискуссии	26
2.3.9	Методика организации работы в малых группах	27
2.3.10	Методика проведения анализа кейса	28
3	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	29
3.1	Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	29

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)</p>	<p>- знает ключевые понятия теории мотивации, лидерства и власти; основы организации групповой работы; процессы групповой динамики и принципы формирования команды; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;</p> <p>- умеет использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти; организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p>	<p>- имеет базовые знания в области мотивации, лидерства и власти; организации групповой работы; групповой динамики и формирования команды; аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;</p> <p>- умеет на основе типовых примеров использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти; организовать групповую работу; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <p>- владеет навыками, по инструкции преподавателя, организации групповой работы и проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры.</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p>- владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и</p>	<p>- знает требования к организации групповой работы и формирования команды; проведению аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;</p> <p>- умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; технику проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;</p> <p>- владеет навыками самостоятельной организации групповой работы и проведения</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>оперативных управленческих задач; навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	<p>аудита человеческих ресурсов, а также осуществления диагностики организационной культуры.</p> <p>- знает ключевые понятия теории мотивации, лидерства и власти; основы организации групповой работы; процессы групповой динамики и принципы формирования команды; основы аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры;</p> <p>- умеет использовать ключевые положения основных теорий мотивации, лидерства и власти; организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p> <p>- владеет опытом навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17)</p>	<p>- знает основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, способы выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей;</p> <p>- умеет оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;</p>	<p>- имеет базовые знания в области оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, способы выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей;</p> <p>- умеет на основе типовых примеров оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;</p> <p>- владеет навыками по инструкции преподавателя оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей.</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p>- владеет способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p>	<p>- знает основные методы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, способы выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей;</p> <p>- умеет оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности;</p> <p>- владеет опытом оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей.</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
		<ul style="list-style-type: none"> - знает основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, способы выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей; - умеет оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели; - владеет способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели. 	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
<p>владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знает основы координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; - умеет координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; 	<ul style="list-style-type: none"> - имеет базовые знания в области координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; - умеет на основе типовых примеров из практики малого бизнеса координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; - владеет навыками по инструкции преподавателя координации предпринимательской деятельности. - знает основы координации предпринимательской деятельности; 	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
			Основной	хорошо (75 – 89 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	- владеет навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	- умеет координировать предпринимательскую деятельность; - владеет навыками самостоятельного решения профессиональных задач в области обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками. - знает основы координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; - умеет координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками; - владеет опытом координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)
владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20)	- знает основы подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур; - умеет выполнять подготовку организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых	- имеет базовые знания в области подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур; - умеет на основе шаблонов выполнять подготовку организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур; - владеет навыками, по инструкции преподавателя, подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
	<p>предпринимательских структур;</p> <p>- владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых</p>	<p>структур.</p> <p>- знает методику подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</p> <p>- умеет выполнять подготовку организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</p> <p>- владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских.</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p>- знает основы подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</p> <p>- умеет выполнять подготовку организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</p> <p>- владеет опытом подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательное последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина состоит из нескольких связанных между собою тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания на практике.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к экзамену, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Описание последовательности действий обучающегося:

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Раздел бизнес-плана, в котором определяется производственная мощность, закупка сырья, материалов, комплектующих, где будут изготавливаться товары:

- 1 план производства;
- 2 финансовый план;
- 3 план маркетинга;
- 4 резюме.

2. Бизнес-план выполняет следующие функции:

1 основа для разработки концепции ведения бизнеса; инструмент оценки фактических результатов деятельности компании; средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

2 расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; формирование определенного круга потребителей;

3 средство привлечения инвестиций; средство формирования команды;

4 расширение рынков сбыта; основа для разработки концепции ведения бизнеса; получение прибыли

3. Бизнес-план, цель составления которого - предельно четко описать результаты реализации конкретного частного проекта (решение о целесообразности его выполнения может вытекать из составленного ранее стратегического бизнес-плана):

- 1 предварительный;
- 2 проектный;
- 3 модернизации;
- 4 инновационный.

4. Планирование - это:

1 описание деятельности хозяйственного объекта на данный период;

2 разработка плана, который даст инвестору ответ, стоит ли вкладывать средства в проект;

3 план возможных действий предприятия на рынке;

4 разработка и корректировка плана, включающая предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

5. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

1 изучить перспективы развития будущего рынка;

2 обнаружить будущие опасности;

3 определить критерии и показатели оценки бизнеса;

4 верны все варианты.

6. Управленческое решение – это:

1 Любой результат мыслительной деятельности человека;

2 Действия руководителя в рамках своих функций;

3 Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;

4 Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

7. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

1 Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;

2 Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;

3 Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);

4 Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

8. Укажите последовательно этапы шестиэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:

- 1) выбрать вариант;
- 2 сформулировать критерии (нормы) достижения цели;
- 3 собрать информацию;
- 4 привлечь консультантов;
- 5 ощутить наличие проблемы;
- 6 оценить варианты;
- 7 осуществить мониторинг;
- 8 сформулировать проблему;
- 9 спроектировать варианты.

9. Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- 1 результат, полученный от реализации решения;
- 2 разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
- 3 отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление;
- 4 достижение поставленной цели.

10. Дерево решений – это ...

- 1 философское видение процесса управления;
- 2 суть процесса принятия решений;
- 3 графическое представление процесса принятия решений.

11. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

12. К первичным потребностям относятся:

1. Психологические;
2. Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

13. Потребности бывают:

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;

4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

14. Мотивация базируется на:

1. Потребностях и самовыражении;
2. Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

15. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. Зарплата;
5. Премии и зарплата.

16. Что создает структуру управления организацией?

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

17. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

1. Определения их стратегии и сильных сторон;
2. Определения их целей и сильных сторон;
3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
4. Определения стратегии;
5. Определения их целей и слабых сторон.

18. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

19. Контроль - это:

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

20. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;

4. 1 год;
5. 10 лет.

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине

2.2.1. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие и сущность малого бизнеса.
2. Структура малого бизнеса.
3. Критерии отнесения предприятий к субъектам малого бизнеса
4. Преимущества и недостатки малого бизнеса.
5. Роль малого бизнеса в социально – экономическом развитии государства.
6. Управление малым предприятием: содержание, принципы, методы.
7. Проектирование и развитие структуры управления малым предприятием.
8. Стратегия и тактика в управлении малым предприятием.
9. Политика управления персоналом на малом предприятии.
10. Особенности подбора персонала на малом предприятии.
11. Особенности адаптации персонала на малом предприятии.
12. Особенности мотивации персонала на малом предприятии.
13. Особенности развития персонала на малом предприятии.
14. Особенности нормативно – правового регулирования управления персоналом на малом предприятии.
15. Аутсорсинг персонала в малом бизнесе.
16. Особенности ведения бухгалтерского учета на малом предприятии.
17. Формы ведения бухгалтерского учета на малом предприятии.
18. Рабочий план счетов бухгалтерского учета.
19. Автоматизация бухгалтерского учета на предприятиях малого бизнеса.
20. Финансово-экономическая деятельность малого предприятия.
21. Финансы малого предприятия: понятие и структура.
22. Информационная база для принятия финансово-экономических управленческих решений.
23. Диагностика финансового положения малого предприятия: информационная база, подходы, методы.
24. Организация финансового менеджмента на малых предприятиях.
25. Особенности организации и управления производством малого предприятия.
26. Управление оборотным капиталом малого производственного предприятия.
27. Технология, качество, сертификация.
28. Инновационная деятельность малого предприятия.
29. Особые режимы налогообложения предприятий малого бизнеса.
30. Упрощенные режимы налогообложения.
31. Режимы налогообложения, построенные на использовании косвенных методов.
32. Состав налоговой отчетности и техника ее составления
33. Руководитель малого предприятия и его функции.
34. Взаимодействие предпринимателя (руководителя малого предприятия) и наемного работника.
35. Политика государства в отношении предприятий малого бизнеса.
36. Цели и задачи государственной поддержки малого бизнеса в России
37. Институты развития и программы поддержки малого бизнеса: российская и международная практика.
38. Характеристика состояния развития малого бизнеса в регионе.
39. Деятельность Торгово-промышленной палаты и её роль в развитии малого бизнеса.
40. Малый бизнес Волгоградской области: структура, показатели, тенденции.

41. Перспективные отрасли и сферы деятельности малого бизнеса в регионе.

42. Перспективы развития малого предпринимательства в регионе.

2.2.2. Примерное задание для экзамена

Вопрос 1. Роль малого бизнеса в социально – экономическом развитии государства.

Вопрос 2. Инновационная деятельность малого предприятия.

Вопрос 3. Представьте схематично варианты различных форм реорганизации предприятий (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

2.3. Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование – удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Решение кейса (casestudy) – метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
	других людей - навыки групповой работы.	
Контрольная работа	Эффективный метод проверки знаний обучающихся, полученных ими на определённом этапе. Основная задача контрольных работ - выявить, какие изученные темы вызывают затруднения и в последствие искоренить недостатки	Примерное задание для контрольной работы Типовые задания Примерный перечень вопросов к экзамену. Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Групповая дискуссия	Коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.	Примерные вопросы дискуссии
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция с элементами дискуссии	Метод обучения, основанный на обмене мнениями по определенной тематике. Хорошо проведенная дискуссия учит более глубокому пониманию проблемы, умению защищать свою позицию, но считаться с мнением других. Использовать дискуссию в учебном процессе целесообразно в том случае, когда обучающиеся обладают значительной степенью самостоятельности мышления, умеют аргументировать, доказывать и обосновывать свою точку зрения.	Методика проведения лекции-дискуссии. Примерный перечень вопросов к экзамену Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Назовите преимущества и недостатки малого бизнеса в сравнении с крупными предприятиями.
2. Охарактеризуйте малый бизнес как социально-экономическое явление.
3. Назовите особенности индивидуального и семейного бизнеса.
4. Перечислите организационно-правовые формы предприятий в РФ, укажите их преимущества и недостатки.
5. Перечислите и охарактеризуйте этапы регистрации индивидуального предпринимательства и общества с ограниченной ответственностью в РФ.
6. Опишите процесс сертификации продукции и лицензирования деятельности.
7. Назовите особенности ведения бизнеса в условиях франчайзинга.
8. Охарактеризуйте венчурный бизнес и его особенности.
9. Перечислите источники заемных средств в малом бизнесе.
10. Назовите особенности банковского кредитования малых предприятий.
11. Объясните принципы микрофинансирования малых предприятий.
12. Охарактеризуйте возможности использования лизинга в малом бизнесе.
13. Раскройте возможности кредитования оборотных средств в малом бизнесе.
14. Назовите экономические, социальные и правовые условия предпринимательства.
15. Опишите порядок создания малого предприятия.
16. Назовите факторы риска, которые характерны для малого бизнеса.
17. Перечислите современные формы организации малого бизнеса.

18. Назовите критерии выбора организационно-правовой формы малого предпринимательства.
19. Опишите процесс регистрации предприятий малого бизнеса и лицензирования их деятельности.
20. Раскройте понятие франчайзинга как формы взаимодействия предприятий крупного и малого бизнеса.
21. Дайте определение понятию лизинга и назовите его разновидности.
22. В чем заключается роль менеджмента в малом бизнесе.
23. Опишите современные подходы к управлению малым предприятием.
24. Охарактеризуйте процесс организации управления малым предприятием.
25. Назовите факторы, определяющие особенности менеджмента малого предприятия.
26. Назовите стиль и методы руководства малым предприятием.
27. Назовите особенности управления персоналом малого предприятия.
28. Перечислите функции управления персоналом малого предприятия.
29. Раскройте особенности взаимоотношения руководителя малого предприятия с персоналом.
30. Раскройте понятие и сущность стратегического управления малым предприятием.
31. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий развития малых предприятий.
32. Назовите критерии выбора стратегии развития малого предприятия.
33. Опишите элементы макроокружения и деловой среды организации.
34. Перечислите элементы инфраструктуры малого бизнеса.
35. Перечислите и охарактеризуйте функции и задачи инфраструктуры малых предприятий.
36. Дайте классификацию инноваций и организационно-правовых форм инновационного предпринимательства.
37. Опишите систему государственной поддержки малого предпринимательства в России в сравнении с государственной поддержкой малого бизнеса в промышленно развитых странах.
38. Назовите проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в России.

2.3.3 Примерные тестовые задания

1. Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является:
 - а) обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования;
 - б) четкое отслеживание развития спроса и предложения и изменение характера и направленности производства в соответствии с их требованиями;
 - в) приспособление к жесткой конкуренции.
2. К количественным факторам, определяющим особенности менеджмента малого предприятия, относят:
 - а) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и стоимость активов;
 - б) численность занятых на предприятии, прибыль, объем продаж (оборот) и стоимость активов;
 - в) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и себестоимость продукции.
3. Структура, предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ:
 - а) линейно-функциональная структура;
 - б) матричная структура;
 - в) программно-целевая структура;

г) региональная структура;

д) продуктовая структура.

4. Структура, где все полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции:

а) линейно-функциональная структура;

б) матричная структура;

в) программно-целевая структура;

г) региональная структура;

д) продуктовая структура.

5. Совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение:

а) демократический стиль управления

б) авторитарный стиль управления

в) автократический стиль управления

г) либеральный стиль управления

6. Совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных:

а) демократический стиль управления;

б) авторитарный стиль управления;

в) автократический стиль управления;

г) либеральный стиль управления.

7. Что из ниже перечисленного не является характерной чертой предпринимательской деятельности:

а) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм;

б) творческий потенциал общества;

в) экономическая заинтересованность, преследующая цель получение прибыли;

г) обеспечение персонала заработной платой;

д) создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия.

8. Что из ниже перечисленного не является особенностью предпринимательской деятельности:

а) предпринимательство – это неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий;

б) предпринимательство - это одна из организационно-правовых форм предприятий;

в) предпринимательство - это процесс создания чего-то нового, вечный поиск улучшения своего положения, форм и методов развития;

г) предпринимательство – это развитие творческого потенциала работников;

д) предпринимательство - это неотъемлемая часть национальной экономики.

9. Какая из указанных функций не является функцией предпринимательства:

а) контрольная функция;

б) ресурсная функция;

в) общеэкономическая функция;

г) творческо-поисковая (инновационная) функция;

д) маркетинговая функция.

10. Какое из перечисленных направлений не является направлением государственной поддержки и регулирования предпринимательства:

- а) формирование нормативно-правовой базы поддержки и развития предпринимательства;
- б) формирование государственной программы производства экологически чистых продуктов;
- в) совершенствование системы финансовой поддержки малого предпринимательства
- г) совершенствование нормативной базы по поддержке малого и среднего предпринимательства
- д) совершенствование налоговой системы.

11. Что является документом, закрепляющим необходимые условия для реализации коммерческой сделки:

- а) расчет цены товара;
- б) контракт;
- в) сертификат о качестве товара;
- г) сертификат об оказании услуг;
- д) годовой отчет.

12. Человек, профессионально осуществляющий организационно-управленческую деятельность это:

- а) предприниматель;
- б) руководитель;
- в) менеджер;
- г) бригадир;
- д) работодатель.

13. Что из перечисленного не относится к стимулам к началу собственного дела?

- а) стремление к личной независимости;
- б) желание раскрыть свои способности;
- в) Возможности выполнять любимую работу в удобное для себя время;
- г) Накопленные личные сбережения;
- д) Продолжение семейных традиций.

14. Что не выражает проявления предпринимательских возможностей?

- а) поиск наиболее эффективных способов удовлетворения существующих потребностей;
- б) умение оценить выгодность и перспективность дела;
- в) разработка новых технологий изделий для удовлетворения имеющихся потребностей;
- г) поиск новых людей, являющихся носителями новых идей;
- д) созданием специальных подразделений для выполнения рискованных проектов.

15. Предпринимательство – это:

- а) добровольная деятельность человека, который, пользуясь либо распоряжаясь экономическими благами, самостоятельно или с привлечением наемного труда, предпринимает меры по производству нового продукта с целью получения дохода;
- б) деятельность человека, направленная на максимизацию прибыли;
- в) принудительная деятельность экономического агента, нацеленная на получение прибыли и дохода путем эффективного сочетания ограниченных ресурсов;
- г) процесс создания предприятий, занимающихся экономической деятельностью для удовлетворения потребностей населения;
- д) процесс создания дополнительной стоимости в экономических системах.

16. Целью малого бизнеса является:

- а) получение прибыли;
- б) конечной целью не столько прибыль, сколько непрерывность воспроизводственного процесса, связанного с воспроизводством спроса и удовлетворением постоянно меняющихся, постоянно возрастающих потребностей индивидуума или социальной группы, общества в целом;
- в) удовлетворение спроса населения;

- г) производство нового продукта в условиях риска
- д) создание рабочих мест.

17. В чем состоят особенности организации коммерческой деятельности предприятий оптовой торговли?

- а) осуществляется посредническая деятельность;
- б) большой объем стартового капитала;
- в) большая норма прибыли.

18. Конкурентная трансформация организации состоит в:

- а) устанавливается организационно-правовая форма предприятия;
- б) обеспечивается гибкость организации в условиях рынка
- в) меняется структура управления.

19. Каковы пути минимизации коммерческого риска в малом бизнесе:

- а) передать риск страховой организации;
- б) нанять квалифицированных работников;
- в) изучить ситуацию на рынке;

20. В чем преимущества функционирования малых предприятий:

- а) гибкая товарная политика;
- б) специфика налогообложения;
- в) меньший размер стартового капитала;

21. Какие процессы осуществляются при коммерческом управлении предприятием:

- а) организация;
- б) контроль;
- в) координация.

22. Базовыми финансовыми показателями коммерческой деятельности малого предприятия являются:

- а) эффективность использования основного капитала;
- б) эффективность использования оборотного капитала;
- в) удачный выбор коммерческого банка для кредитования.

23. Изменения конкурентной среды функционирования малых предприятий в условиях глобализации следующие:

- а) формирование и обострение конкуренции на международном рынке;
- б) появление на рынке крупных сетевых структур;
- в) обеспечение устойчивых конкурентных позиций.

24. Направления деятельности розничных предприятий включают в себя:

- а) формирование необходимого ассортимента товаров;
- б) осуществление процесса купли-продажи товаров;
- в) обеспечение устойчивых конкурентных позиций.

2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Особенности малого предпринимательства в современных условиях.
2. Перспективные виды предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса.
3. Экономические, социальные и правовые условия создания и развития малого бизнеса.
4. История развития малого предпринимательства в России.
5. Порядок создания малого предприятия в России.
6. Риск в деятельности предпринимателя.

7. Современные формы организации малого бизнеса.
8. Преимущества и недостатки организационно-правовых форм малого предпринимательства.
9. Франчайзинг как форма взаимодействия предприятий крупного и малого бизнеса.
10. Особенности использования лизинга в малом бизнесе.
11. Современные подходы к управлению малым бизнесом в сфере производства.
12. Современные подходы к управлению малым бизнесом в сфере услуг.
13. Современные подходы к управлению малым бизнесом в образовательной сфере.
14. Современные подходы к управлению малым бизнесом в сфере здравоохранения.
15. Современные подходы к управлению малым бизнесом в области предоставления консультационных услуг.
16. Бизнес – план создания малого предприятия.
17. Малое предприятие как тип предпринимательской организации.
18. Стиль и методы руководства малым предприятием.
19. Инновационная деятельность малого предприятия.
20. Управление персоналом малого предприятия.
21. Стратегия развития малого предприятия.
22. Макроокружение и деловая среда малого предприятия.
23. Инфраструктура малого бизнеса: понятие, элементы, функции и задачи.
24. Венчурный капитал в инновационном предпринимательстве
25. Оценка эффективности инновационных проектов создания малых предпринимательских структур.
26. Государственная поддержка и перспективы развития малого предпринимательства в России.
27. Система государственной поддержки малого предпринимательства в России.
28. Государственная поддержка малого бизнеса в промышленно развитых странах.
29. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в России .
30. Нормативно – правовое регулирование деятельности малых предприятий в России.

2.3.5 Типовые задания

Задание 1. Проведите сравнительный анализ источников формирования капитала малого предприятия.

Задание 2. Опишите изменения в российском законодательстве за период 2015 -2020 годы в области регулирования деятельности предприятий малого бизнеса.

Задание 3. Сформулируйте требования к личным, деловым и профессиональным качествам современного руководителя малого предприятия.

Задание 4. Приведите примеры из удачной и неудачной практики создания малого бизнеса.

Задание 5. Разработайте свод слагающих успеха малого предприятия в современных условиях.

Задание 6. Рассчитать валовую прибыль, прибыль от продаж и прибыль до налогообложения за квартал. В отчетном квартале было произведено 330 изделий, из них реализовано 300 изделий по цене 50 тыс. за штуку. Цеховая себестоимость единицы изделия в отчетном квартале – 25 тыс. руб. Управленческие расходы составили за квартал 2100 тыс. руб. Коммерческие расходы за квартал – 900 тыс. руб. Прочие доходы за квартал – 250 тыс. руб. Прочие расходы за квартал - 660 тыс. руб.

Задание 7. Рассчитать рентабельность продукции и рентабельность продаж. В отчетном квартале было реализовано 300 изделий по цене 50 тыс. за штуку. Полная себестоимость единицы изделия в отчетном квартале – 35 тыс. руб.

Задание 8. Гражданин РФ Сергей Морозов планирует организовать предпринимательскую деятельность в статусе индивидуального предпринимателя. Сергей, в силу отсутствия опыта в данном деле, не знает, как оформить государственную регистрацию предпринимательской деятельности. Помогите ему составить план действий, указав какие документы необходимо представить и в какие сроки в местные органы власти для регистрации индивидуального предпринимателя.

Задание 9. Инженер-технолог разработал оригинальную технологию изготовления отдельных видов мебели из отходов древесины, образующихся в большом количестве на фирме по изготовлению мебели, на которой он работает. Затем у него возникла предпринимательская идея выделения производства и продажи новой мебели из отходов древесины. Ее практическая реализация нуждается в выборе конкретной формы предпринимательства. Возможные варианты деятельности сводятся к основанию индивидуального предприятия или созданию небольшой частной фирмы. Необходимо проанализировать конкретную ситуацию и сформулировать ответы на вопросы:

- 1 Какую форму предпринимательства целесообразно выбрать?
- 2 Какие преимущества имеет та или иная форма предпринимательства?
- 3 В каком случае на фирме может работать наемный персонал?

Задание 10. Представьте схематично варианты различных форм реорганизации предприятий (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

2.3.6 Примерные кейсы

1. Кейс №1. «Теремок русские блины»

Компания «Теремок - русские блины» - новичок на московском рынке фаст-фуд - «выросла» из фирмы, специализировавшейся на торговле электроникой, бытовой техникой. Уже через несколько месяцев Гончаров чувствовал себя на новом рынке настолько уверенно, что решил завоевать со своим проектом еще и Санкт-Петербург.

До того как Михаил Гончаров создал собственную торговую фирму, он почти три года работал сейлз-менеджером в компании «Радиоимпорт», специализировавшейся на оптовой торговле аудио- и видеотехникой. За это время недавний выпускник математического факультета МГУ приобрел достаточный опыт и коммерческие связи, чтобы создать свое предприятие - «Торговый дом «Эластика».

Когда он основал компанию, больших перспектив в торговле электроникой и бытовой техникой для новичков уже не было, он изначально предполагал, что для него этот бизнес будет способом заработать деньги для более серьезного дела. Впрочем, в торговле у Гончарова дело пошло весьма успешно. Он поставлял технику во многие крупные московские универмаги, начал выходить на региональных продавцов. Среднемесячный оборот компании составлял \$200 тыс.

За считанные дни вследствие скачков курса доллара Гончаров потерял около \$250 тыс. После этого желания и сил на то, чтобы продолжать торговый бизнес, просто не осталось. Но были заработанные в успешные годы деньги, которые Гончаров решил вложить в какое-нибудь новое начинание. Михаил решил создать сеть точек быстрого питания, причем с настоящей русской кухней, об этом он подумывал еще до кризиса. «Позднее, перейдя от идеи к планированию, Я понял, что фаст-фуд - это действительно выгодно, - говорил Михаил Гончаров. - В этом бизнесе на один вложенный рубль можно получить пять.

Хотя обороты здесь не такие, как в торговле техникой, зато норма прибыли гораздо выше: в первом случае на товар накидывается в среднем 20 - 30%, во втором -300%».

Выбор формы бизнеса - сеть передвижных киосков фаст-фуд - был обусловлен как финансовыми возможностями, так и личными предпринимательскими интересами. «Я подсчитал, что на те деньги, которые у меня есть, я могу открыть десяток киосков или одно-два кафе,- рассказывает Михаил Гончаров. - Кафе или ресторан - это локальный бизнес, привязанный к конкретному месту. Хороший доход он будет давать при наличии круга постоянных посетителей. К тому же в Москве все хорошие места уже раскуплены. Вообще, чтобы открыть стационарное предприятие, нужно оформить и согласовать с городской администрации примерно 30 документов. Киоск поставить быстрее и проще, к тому же он дает бизнесу мобильность. Я мог бы при необходимости переместить точку в другое место. Если бы в Москве вдруг приняли решение о закрытии всех киосков, просто перевез бы свой бизнес куда-нибудь в регионы». Михаил Гончаров решил предложить москвичам самый, что ни на есть национальный продукт - блины с разнообразными начинками. Причем готовиться они должны прямо на глазах покупателей. В фаст-фуд никто ничего подобного не делал, попыталось «Русское бистро», но они прогадали на приготовлении: использовали замороженное тесто, а это ухудшает вкус.

Концепция нового предприятия была продумана позже. «Материнская» компания - «ТД «Эластика» - продолжала свое существование, собирая остатки задолженностей с магазинов и распродавая складские запасы. Но ее будущее закрытие по окончании всех операций было уже предрешено. Вместе с 29-летним директором за новое дело взялись пять менеджеров из «Эластики», которых Гончаров убедил в перспективности идеи. Предприятие решили назвать «Теремок- Русские блины».

Проработка проекта шла по четырем основным пунктам: основными отличиями от конкурентов должны были стать торговая марка, оригинальный вкус продукта, цена и обслуживание. Специалистам был заказан архитектурный проект киоска-«теремка». Гончаров хотел сделать оформление точки в хорошо узнаваемом москвичами неорусском стиле, который был популярен в городе в начале века (Ярославский вокзал, Исторический музей.).

Особое внимание уделили рецептуре и технологии приготовления блюд. На эту работу ушло почти два месяца. Михаил Гончаров даже пару раз съездил во Францию, чтобы познакомиться с западным опытом «блинопечения». «Я считал, что мой продукт должен быть столь высокого качества, чтобы никто другой не смог сделать лучше», - говорит он.

Концепция «Русских блинов» была проработана вплоть до стиля общения продавцов с покупателями. Михаил Гончаров не хотел отставать от гигантов фаст-фуд вроде McDonald's, которые тщательно следят за этим. В «Теремке» к клиентам следует обращаться так: «Сударь-сударыня, чего изволите?».

Гончаров сотоварищи занялись поиском поставщиков оборудования для изготовителей киосков. Тогда же на базе Никулинского бараночного комбината подготовили производственный цех, в который вложили примерно \$15 тыс. Вскоре были готовы три «теремка», каждый из которых обошелся \$12 тыс. Первые блины продали в конце месяца «на выезде» - на городском праздновании масленицы. В последствии для раскрутки марки Михаил Гончаров время от времени вывозил новые «теремки» на другие московские развлекательные мероприятия.

На московских улицах работали четыре «точки». Продажи пошли настолько хорошо, что за это короткое время первые киоски окупались и начали приносить хоть и небольшой, но доход. Один «теремок», поставленный на «проходном» месте, может продавать около 200 порций в день, а это месячный оборот \$3,5-5 тыс.

Цены на продукт Михаил Гончаров постарался установить немного ниже (на 10 - 20%), чем у конкурентов (к числу которых он, например, относит «СтеффХолдберг»). Однако стоит отметить, что себестоимость блинов гораздо ниже, чем хот-догов «СтеффХолдберг», что даёт возможность ценового манёвра для «Русских блинов».

Компания «Маркон-Экспресс», владеющая самой большой в Москве сетью киосков фаст-фуд «СтеффХолдберг», наблюдает за «Русскими блинами», как за любым потенциальным конкурентом, хотя новички на рынке вряд ли смогут увести часть их постоянных клиентов. Рынок уличного фаст-фуда в Москве далеко не заполнен, поэтому каждый, кто предложит качественный продукт, может рассчитывать найти своих потребителей.

Пока компания «Теремок-Русские блины» - развивающееся предприятие малого бизнеса (10 человек в офисе и 24 повара-продавца). Но к концу года планируется довести количество «теремков» в Москве до десяти. Успешное начало позволило Михаилу взять первые кредиты на развитие в размере \$120 тыс. Он задумал также распространить свой бизнес на вторую столицу - Санкт-Петербург. В мае Гончаров предложил создать совместную фирму своим бывшим партнерам из питерского филиала «Торгового дома «Эластика». Так появилась компания «Теремок - Северо-запад», в которой Михаилу Гончарову принадлежат 70% акций. Работа начнется в начале сентября - к открытию готовы три точки в торговых павильонах города. В Санкт-Петербурге это будут не «теремки» - здесь московский стиль не проходит, - но в оформлении киосков сохранятся основные элементы фирменного стиля. В Москве же к этому времени откроются еще два «теремка».

«Пока у «Теремка» мало точек в Москве, но уже сейчас для этого предприятия могут возникнуть так называемые проблемы роста, связанные прежде всего с увеличением численности продавцов. Как только продавцов становится более 30, нужно создавать систему их подготовки, разрабатывать новые методы работы с персоналом. Дальнейшее развитие компании во многом будет зависеть именно от этого. Михаил Гончаров тоже считает работу с растущим штатом продавцов первой настоящей проблемой своего бизнеса. В ближайшее время в офисе компании должен появиться менеджер по персоналу. Одновременно Гончаров планирует дальнейшее развитие компании: он намерен переводить бизнес на рельсы франчайзинга. Директор «Теремка» считает, что в ближайшие месяцы настолько отработает свою «блинную» технологию, что ее можно будет предложить на продажу. «Я не нацелен на то, чтобы развивать бизнес исключительно собственными силами, - говорит Гончаров. - Сам многое не сделаешь. К тому же для желающих попробовать себя в новом бизнесе проще приобрести готовую технологию, нежели изобретать что-то оригинальное самому». Михаил Гончаров сейчас настолько увлекся своей ролью отечественного производителя, что уже с некоторым смущением вспоминает те времена, когда он просто перепродавал чужой товар.

Вопросы:

1) Какие, по Вашему мнению, факторы повлияли на выбор формы бизнеса Михаила Гончарова

2) Каким еще бизнесом мог заняться Гончаров?

3) Стали ли бы Вы вкладывать деньги в сеть ресторанов быстрого питания и почему.

Кейс 2. «Достойный кандидат».

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным. Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в

кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора. Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже от личного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято. И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

Кейс 3. «Долг платежом красен»

Фактически за десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своём месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю её подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за своё будущее Борис не волновался. Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошёл от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договорённости относительно карьерного роста и повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причём в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию. Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги. Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять

было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно. И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы. Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договорённости и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

Вопросы:

1. На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
2. В чём вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
3. Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?
4. Кто получил выгоду от этой ситуации, и кого можно назвать пострадавшим?
5. Как вы думаете, что в дальнейшем будет происходить с карьерой Бориса в коллекторской фирме?

2.3.7 Примерный вариант контрольной работы

Задание 1. Взаимодействие предпринимателя (руководителя малого предприятия) и наемного работника.

Задание 2.1. Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является:

а) обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования;

б) четкое отслеживание развития спроса и предложения и изменение характера и направленности производства в соответствии с их требованиями;

в) приспособление к жесткой конкуренции.

2. К количественным факторам, определяющим особенности менеджмента малого предприятия, относят:

а) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и стоимость активов;

б) численность занятых на предприятии, прибыль, объем продаж (оборот) и стоимость активов;

в) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и себестоимость продукции.

3. Структура, предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ:

а) линейно-функциональная структура;

б) матричная структура;

в) программно-целевая структура;

г) региональная структура;

д) продуктовая структура.

4. Структура, где все полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции:

а) линейно-функциональная структура;

б) матричная структура;

в) программно-целевая структура;

г) региональная структура;

д) продуктовая структура.

5. Совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение:

а) демократический стиль управления

б) авторитарный стиль управления

в) автократический стиль управления

г) либеральный стиль управления

Задание 3. Рассчитать валовую прибыль, прибыль от продаж и прибыль до налогообложения за квартал. В отчетном квартале было произведено 330 изделий, из них реализовано 300 изделий по цене 50 тыс. за штуку. Цеховая себестоимость единицы изделия в отчетном квартале – 25 тыс. руб. Управленческие расходы составили за квартал 2100 тыс. руб. Коммерческие расходы за квартал – 900 тыс. руб. Прочие доходы за квартал – 250 тыс. руб. Прочие расходы за квартал - 660 тыс. руб.

2.3.8 Методика проведения лекции-дискуссии

Цель: выяснение мнений обучающихся по заданной теме и их анализ.

Задачи:

- достижение определенной степени согласия участников дискуссии относительно дискутируемого тезиса;
- формирование у обучающихся общего представления не как суммы имеющихся представлений, а как более объективное суждение, подтверждаемое всеми участниками обсуждения или их большинством;
- достижение убедительного обоснования содержания, не имеющего первоначальной ясности для всех обучающихся;
- развитие способностей обучающихся к анализу информации и аргументированному, логически выстроенному доказательству своих идей и взглядов;
- получение обучающимися разнообразной информации от собеседников, повышение их компетентности, проверка и уточнение их представления и взглядов на обсуждаемую проблему;
- применение обучающимися имеющихся знаний в процессе совместного решения профессиональных задач.

Методика проведения:

Первый этап «введение в дискуссию»:

- формулирование проблемы и целей дискуссии;
- назначение секретаря дискуссии, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- создание мотивации к обсуждению – определение значимости проблемы, указание на нерешенность и противоречивость вопроса и т.д.
- установление регламента дискуссии и ее основных этапов;
- совместная выработка правил дискуссии;
- выяснение однозначности понимания темы дискуссии, используемых в ней терминов, понятий.

Приемы введения в дискуссию:

- предъявление проблемной ситуации;
- демонстрация видеосюжета;
- демонстрация материалов (статей, документов);
- ролевое проигрывание проблемной ситуации;
- анализ противоречивых высказываний – столкновение противоположных точек зрения на обсуждаемую проблему;
- постановка проблемных вопросов;
- альтернативный выбор (участникам предлагается выбрать одну из нескольких точек зрения или способов решения проблемы).

Второй этап «обсуждение проблемы»:

Обмен участниками мнениями по каждому вопросу. Цель этапа – собрать максимум мнений, идей, предложений, соотнося их друг с другом;

Обязанности преподавателя:

- следить за соблюдением регламента;

–обеспечить каждому возможность высказаться, поддерживать и стимулировать работу наименее активных участников с помощью вопросов («А как вы считаете?», «Вы удовлетворены таким объяснением?», «Вы согласны с данной точкой зрения?», «Нам очень бы хотелось услышать ваше мнение» и т.д.);

–не допускать отклонений от темы дискуссии;

–предупреждать переход дискуссии в спор ради спора;

–следить за тем, чтобы дискуссия не переходила на уровень межличностного противостояния и конфликта;

–стимулировать активность участников в случае спада дискуссии.

Приемы, повышающие эффективность группового обсуждения:

–уточняющие вопросы побуждают четче оформлять и аргументировать мысли («Что вы имеете в виду, когда говорите, что...?», «Как вы докажете, что это верно?»);

–парафраз – повторение ведущим высказывания, чтобы стимулировать переосмысление и уточнение сказанного («Вы говорите, что...?», «Я так вас понял?»);

–демонстрация непонимания – побуждение учащих повторить, уточнить суждение («Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Уточните, пожалуйста»);

–«Сомнение» – позволяет отсеивать слабые и непродуманные высказывания («Так ли это?», «Вы уверены в том, что говорите?»);

–«Альтернатива» – ведущий предлагает другую точку зрения, акцентирует внимание на противоположном подходе;

–«Доведение до абсурда» – ведущий соглашается с высказанным утверждением, а затем делает из него абсурдные выводы;

–«Задающее утверждение» - ведущий высказывает суждение, заведомо зная, что оно вызовет резкую реакцию и несогласие участников, стремление опровергнуть данное суждение и изложить свою точку зрения;

–«Нет-стратегия» - ведущий отрицает высказывания участников, не обосновывая свое отрицание («Этого не может быть»).

Третий этап, «подведение итогов обсуждения»:

–выработка обучающимися согласованного мнения и принятие группового решения;

–обозначение преподавателем аспектов позиционного противостояния и точек соприкосновения в ситуации, когда дискуссия не привела к полному согласованию позиций обучающихся. Настрой обучающихся на дальнейшее осмысление проблемы и поиск путей ее решения;

–совместная оценка эффективности дискуссии в решении обсуждаемой проблемы и в достижении педагогических целей, позитивного вклада каждого в общую работу;

–оценка преподавателем участников дискуссии по материалам, подготовленным секретарем.

Критерии оценки: секретарь дискуссии – 0,5-1,5 баллов; подготовка вопросов на дискуссию (не менее трех вопросов) – 0,5-1,5 баллов, ответы на вопросы в течение дискуссии (не менее трех вопросов) – 0,5-1,5 баллов.

2.3.9 Методика организации работы в малых группах

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

– активизация познавательной деятельности обучающихся;

–развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.

–развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).

–совершенствование межличностных отношений в коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и принятие плана хода выполнения задания;
- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

Критерии оценки: активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

Задания для работы в малых группах выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.10 Методика проведения анализа кейса

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам

предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: секретарь – 1 балл; участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

Задания для анализа кейса выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется *балльно-рейтинговая система оценки успеваемости*.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, тестирование, собеседование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Экзамен	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к экзамену по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к экзамену.

Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На экзамен студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На подготовку предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.

