

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ
(RUDN university)
Экономический факультет
Кафедра менеджмента

Комарова Т.Н., Якубова Т.Н.

СБОРНИК ЗАДАЧ, УПРАЖНЕНИЙ И ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ
ПО КУРСУ

«Менеджмент»

(для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению
подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)



Москва, 2018

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ
(RUDN university)
Экономический факультет
Кафедра менеджмента**

Утверждено Ученым советом
Экономического факультета

Рекомендовано кафедрой менеджмента
Экономического факультета

**СБОРНИК ЗАДАЧ, УПРАЖНЕНИЙ И ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ
ПО КУРСУ**

«Менеджмент»

(для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению
подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)

Руководитель направления:
Зав. кафедрой менеджмента
В.С. Ефремов

Согласовано:
Председатель МССН:
В.С. Ефремов

Согласовано:
Декан факультета
Ю.Н. Мосейкин

Москва, 2018

УДК 339.138
ББК 65

Утверждено МССН по направлению «Менеджмент» Экономического факультета
Российского университета дружбы народов

Составители:

Комарова Т.В., ст. преп. каф. менеджмента РУДН
Якубова Т.Н., канд. экон. наук, доц. каф менеджмента РУДН

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, зав. отделом научной
информации по экономике и управлению ВИНТИ РАН *М.Ф. Мизинцева*
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
экономического факультета НИУ ФГБОУ ВО «Саратовский
государственный университет имени Н.Г. Чернышевского» *Л.Н. Леванова*

В сборнике изложены цели и задачи курса «Менеджмент», представлена программа дисциплины, задания, упражнения и тестовые вопросы, которые помогут слушателям подготовиться как к написанию контрольных работ, так и к практическим занятиям по изучаемой дисциплине.

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», и предназначено для бакалавров экономического факультета Российского университета дружбы народов.

ISBN 978-5-209-08339-9

© Комарова Т.В., Якубова Т.Н., 2018

Содержание

<i>Программа дисциплины «Менеджмент»</i>	5
<i>Задания и упражнения к практическим занятиям</i>	7
<i>Тестовые вопросы для самоконтроля</i>	30
<i>Список примерных вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (экзамену)</i>	35
<i>Примерная тематика рефератов</i>	37
<i>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</i>	38
<i>Условия и критерии выставления оценок</i>	39
<i>Ответы на тестовые вопросы для самоконтроля</i>	41

Программа дисциплины «Менеджмент»

Тема 1. Основные понятия менеджмента

Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как процесс и как система. Менеджмент как вид деятельности людей. Понятие организации. Жизненный цикл организации. Этапы развития организации по А.Грейнеру и И. Адизесу. Типология организаций.

Тема 2. Понятие и сущность функций менеджмента

Функции менеджмента и их классификация. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента. Организация и координация в системе менеджмента. Мотивация деятельности и создание системы мотивации труда в организации. Контроль в системе менеджмента. Эффективность менеджмента.

Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации

Понятие среды и ее уровни. Факторы внутренней среды организации: цели и задачи, структура, технология, стандартизация и механизация, люди (их способности, восприятия, ожидания). Классификации технологий по Д. Вудворд и Томпсону. Влияние внутренней среды на личность и поведение работника. Внешняя среда организации. Классификации факторов внешней среды по Дж. Беллу и Д. Элбину. PESTEL – анализ. Факторы прямого и косвенного воздействия. Адаптация организации к неопределенности и изменениям внешней среды.

Тема 4. Организационная структура управления.

Понятие и классификация организационных структур управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Полномочия, делегирование полномочий, ответственность. Механистические и адаптивные организационные структуры управления. Факторы, определяющие требования к организационным структурам. Обоснование выбора структуры. Основные тенденции развития компаний в 21 веке. Модернизация управленческих структур. Сетевая форма организации. Организация с «внутренним рынком». Круговая форма организации. Виртуальная корпорация. Современные интегрированные структуры.

Тема 5. Стратегическое управление в системе менеджмента

Сущность и понятие стратегии организации. Разработка стратегических целей организации и уровни стратегического управления. Анализ конкуренции в стратегическом управлении. Анализ стратегического потенциала организации. Базовые стратегии конкуренции.

Тема 6. Особенности международного менеджмента.

Организация международного бизнеса. Сущность и понятие международного менеджмента. Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте. Особенности формирования и использования моделей менеджмента в экономически развитых странах.

Задания и упражнения к практическим занятиям

Тема 1. Основные понятия менеджмента

№ 1

Классификация организаций Генри Минцберга

Типы организаций	Характеристика организации
Простая (предпринимательская)	Простая, маленькая, молодая организация. Высокий уровень централизации, малая формализация, прямое управление. Классическое производство с собственником во главе.
Машинная бюрократия (Механистическая)	Массовое производство и отработанные массовые технологии. Высокий уровень специализации, формализации и стандартизации. Развитая нисходящая иерархия. Повторяющаяся работа в стабильных условиях.
Профессиональная бюрократия	Сильная роль профессионалов, которые берут на себя большую часть управления операциями. Горизонтальная децентрализация. Высокая стандартизация профессиональных навыков.
Диверсифицированная	Организация состоит из множества относительно независимых единиц. Расширенный вариант машинной бюрократии, когда компания охватывает несколько рынков и выпускает широкий ассортимент продукции. <i>Главный элемент</i> - среднее звено управления. Это управленческий персонал, который обеспечивает связь оперативного и стратегического уровней.
Инновационная (адхократия)	Организации, ориентированные на инновации, как важнейшее условие выживания. Управление избирательно децентрализовано, границы между высшим, средним и нижним уровнями управления размыты сотрудниками. Эффективна в гибкой динамической среде.
Миссионерская	Организации с сильной корпоративной культурой. Низкая централизация + высокая степень формализации (идеологических норм) <i>Главный элемент</i> - идеология, способствующая сплочению сотрудников.

Задания:

1) Определите, к какому типу организации принадлежат следующие компании:

- а) IKEA International Group б) Harley-Davidson Motor Company
в) ПАО «Сады Придонья» г) The Procter & Gamble Company
д) ПАО «Нефтяная компания „ЛУКОЙЛ“», е) ФГУП «Почта России»
ж) ГБУК г. Москвы «Московский государственный театр „Ленком“».

2) Приведите собственные примеры каждого типа организаций согласно классификации Г. Минцберга

№2

Корпорации Sela продолжает расширяться ...¹

¹ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Основанная в 1991 году, Корпорация Sela стала одним из признанных лидеров по созданию коллекций одежды в стиле casual. Компания первая реализовала на российском рынке собственную концепцию фирменной розничной торговли, основанную на четком описании всех бизнес-процессов и стандартов. Основателям компании - двоюродным братьям Аркадию Пекаревскому и Борису Остроброду— удалось создать крупнейшую в России одежную сеть в хаосе 1990-х.²



Сегодня в московском офисе Sela висит карта Евразии, на которой отмечены 570 магазинов корпорации в 14 странах. Эдуард Остроброд, сын одного из основателей компании и ее нынешний президент, не разрешает ее фотографировать журналистам: такой, самой крупной среди российских сетей, Sela была в 2011 году. И хотя на сайте Sela рядом с улыбающимся Остробродом до сих пор написано, что сеть насчитывает более 500 магазинов, это давно не так. Теперь в ней 435 точек, и по количеству магазинов ее опережают "Глория джинс" (545 магазинов), Ostin (более 500) и "Мэлон фэшн груп" (494).

Еще несколько лет назад розница Sela на 85% состояла из франчайзинговых магазинов. Однако многие из них были низкорентабельными или даже убыточными. По решению нынешнего президента компании был закрыт каждый третий партнерский магазин и их доля в сети сократилась до 75%. В настоящее время ставка делается на развитие собственной розницы. Подобная стратегия воплощается в жизнь всеми крупными российскими одежными сетями. Например, "Глория джинс" вовсе отказалась от франчайзинговой модели. Это позволяет улучшить стандарты сети. Открывать свои магазины выгоднее: розничная наценка остается у ритейлера, да и продают они больше. Даже сейчас, после масштабной чистки, продажи франчайзинговых магазинов Sela с квадратного метра в среднем на 20% ниже, чем в собственных.

По оценке Esper Group, последние годы выручка Sela держится на одном и том же уровне — около \$200 млн, тогда как рынок ежегодно растет примерно на 10%. А в первом квартале этого года Sela стала расти быстрее конкурентов. Большинство одежных ритейлеров, которых мониторит Esper Group, снизили темпы роста выручки по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Результаты улучшили только Sela и H&M — на 8,1% и на 10,2% соответственно. При этом H&M в 2012 году почти удвоила сеть, а Sela новых магазинов открыла мало.

² Ситуация составлена на основе Шамакина К. Как новое поколение топ-менеджеров меняет компанию Sela//Секрет фирмы, №7, 2013

В 2013 году Остроброд планировал запустить всего 13 точек (стоимость каждой — около \$300 тыс.). Для сравнения: "Глория джинс" в 2012 году открыла 110 магазинов. В стратегии Остроброда новые магазины не единственный драйвер продаж, он верит в Интернет.

"Зареклась еще в Sela-shop.ru что-то заказывать", "Я не советую связываться с подобного рода "сервисом"" — сайты отзывов в Рунете пестрят негативными сообщениями об интернет-магазине Sela. Несмотря на то, что Sela и была первопроходцем среди российских одежных ритейлеров (продавать через интернет она начала в 2007 году), отладить сервис на достойном уровне так и не смогла. Но в конце 2012 года интернет-магазин "перезагрузили": сделали более удобным интерфейс, стали выставлять новые коллекции (до этого продавались в основном старые), сократили время доставки: раньше товар привозили по Москве на четвертый рабочий день после заказа, теперь — на следующий.

Месячная выручка Sela-shop.ru, по расчетам аналитиков «Секрета фирмы», составляет 10 млн руб. при среднем чеке 2,3 тыс. руб. Конверсия, по данным компании, 1%. Это среднерыночный показатель для монобрендовых онлайн-магазинов. Однако, например, у мультибрендового Wildberries, по расчетам тех же самых специалистов, он составляет 4,6%. Остроброд ставит амбициозные цели: через три года продажи через интернет должны достичь 20% всего оборота сети (таких показателей сейчас нет даже у зарубежных одежных ритейлеров). Он рассчитывает, что четверть этого объема будет продаваться через блоги известных людей: все желающие смогут размещать на своих страницах описание товара с кнопкой "купить". За это блогеры будут получать процент от продаж, совершенных на их странице.

Техническая платформа для "электронного франчайзинга" сейчас разрабатывается. По замыслу, такой формат должен стать своеобразной заменой закрытым франчайзинговым магазинам: люди из небольших городов, где теперь нет Sela, смогут заказывать ее одежду через Интернет. Технические решения для продаж на сторонних ресурсах в российском e-commerce есть. В таком формате работает, например, гипермаркет Ichiba, который представляет товары 400 российских онлайн-магазинов. Но крупных одежных ритейлеров среди них нет, так что Sela может стать первопроходцем. Другие планы Эдуарда Остроброда - открыть неодежную сеть под брендом Sela. Что там будет продаваться, он пока держит в тайне. Конкуренты полагают, это может быть косметика (в Sela есть косметика под тем же брендом, произведенная в Израиле) или товары для дома. Молодому Остроброду, который три года реформировал отцовский бизнес, явно не терпится запустить собственный стартап.

Задания:

1. Какие управленческие функции вы обнаружили в данной ситуации? Перечислите и раскройте их сущность.
2. К какому типу организации, согласно Г. Минцбергу, можно отнести данную компанию?
3. Какой этап жизненного цикла организации описан в данной ситуации согласно моделям И. Адизеса и Л. Грейнера?
4. Оцените, насколько будет эффективна управленческая стратегия, выбранная нынешним президентом компании. Аргументируйте свой ответ.

Тема 2. Понятие и сущность функций менеджмента

№3

Управление в компании «IBM»

Основанная в 1911 году компания IBM в наши дни является одной из крупнейших в мире промышленных корпораций по производству компьютеров и конторского оборудования. В ее системе управления воплощаются новейшие достижения западной управленческой школы. Концепция менеджмента в IBM опирается, прежде всего, на гуманистическую традицию западной управленческой мысли. Не так-то просто разрешить противоречие между централизованным управлением фирмой и курсом на предоставление максимальной автономии составляющим ее людям. Однако в ней, как и в других «образцовых» компаниях, данное противоречие преодолевается благодаря той последовательности, с которой здесь осуществляется основополагающий принцип ориентации на человека.

В повседневной деятельности компании большое внимание уделяется вопросам долгосрочного стратегического планирования. Мощная научно-производственная база фирмы, а также прочные позиции, завоёванные на внутреннем и международном рынках средств электронной вычислительной техники позволяли центральному правлению фирмы осуществлять долгосрочное планирование сроком на 10 лет и более. Необходимость такого планирования объяснялась тем, что при способности разработать в сжатые сроки наукоёмкую товарную продукцию (на что обычно затрачивалось около 3-х лет) фирма



часто была не в состоянии подготовить в такие же сроки новые производственные мощности и необходимую технологию для серийного производства этой продукции. Организацию планирования на фирме можно было охарактеризовать как взаимосвязанный процесс определения целей, разработке общей стратегии и выработке конкретных планов производственных отделений, включая планы научно-исследовательских учреждений. Важнейшим планом, охватывающим основные общефирменные подразделения, считался пятилетний стратегический план. Составление этого плана начиналось в структурных подразделениях фирмы, где выполнялась основная часть плановой работы. Высшая администрация сохраняла за собой право контроля и утверждения планов отделений и осуществляла значительную работу по их анализу и корректированию.

Разрабатываемые планы, как правило, являлись достаточно гибкими и предусматривали возможные отклонения в случае изменения обстоятельств. Для каждого из производственных отделений в качестве целей на определённый период (до нескольких лет) финансировались контрольные показатели валового и чистого дохода. Производственные отделения фирмы, организованные преимущественно по товарному (продуктовому) признаку, разрабатывали планы в пределах своей номенклатуры по улучшению эффективности пользования ресурсов в условиях меняющейся конъюнктуры рынка. При этом отделения особое внимание уделяли планированию прибыли, объёмов реализации продукции, объёмов производственных затрат, а также затрат на сбыт и услуги предоставляемые потребителям.

Составлением общефирменных стратегических планов непосредственно занимались специальные группы планирования, функционировавшие при совете директоров фирмы. В работе над общефирменными планами основное внимание уделялось определению целей и задач фирмы, изысканию новых возможностей распределения рынков, а также использованию последних достижений науки управления. Однако с ускорением научно-технического прогресса сложная структура гигантской фирмы IBM всё более затрудняла осуществление вертикального контроля за финансовой деятельностью отделений. При динамично меняющейся конъюнктуре рынка филиалы оказывались, как правило, неспособными на адекватное реагирование из-за централизованного бюрократического управления.

Практика тщательной проверки схем расходов нижестоящих организаций фирмы также вела к неоправданному затягиванию принятия важных решений. Особо скрупулёзно руководство фирмы изучало сметы планируемых расходов на НИОКР в области новой техники. Определённые (часто весьма значительные) суммы выделялись на бесперспективные НИОКР, так как высшее руководство по причине чрезмерной

централизации принятия решений часто не располагали реальными данными, позволяющими им определить степень необходимости финансирования того или иного исследования. Сейчас общефирменные научно-исследовательские центры, возглавляемые вице-президентом по НИОКР, ведут перспективные научные исследования, включающие фундаментальный научный поиск и прикладные работы. В этих центрах сосредоточены службы планирования и контроля научных проектов и программ. Вице-президент по НИОКР координирует исследования и разработку в отделениях, сохраняет приемлемый уровень дублирования, решает вопросы перемещения научных кадров. Руководители научных лабораторий, входящих в отделения фирмы, имеют двойное (матричное) подчинение: по вертикали - вице-президент по НИОКР (функциональное), по горизонтали - руководству отделения фирмы (проектное). При матричной структуре управления НИОКР руководитель проекта избавлен от необходимости контролировать все вовлекаемые в проект материально-технические и кадровые ресурсы. Также матричная структура позволяет свести к минимуму дублирование в кадровом составе научно-исследовательского персонала. Но есть и некоторые недостатки: отсутствие у руководителя проекта возможности выбора исполнителей и ограниченные полномочия по отношению к персоналу. Для их преодоления руководители фирмы давно используют практику формирования временных проектных групп, призванных комплексно решать конкретные проблемы. Для преодоления информационных барьеров и осуществления более современных разработок по инициативе лаборатории и завода-изготовителя был создан координационный орган, призванный обеспечить при создании новой продукции единый концептуальный подход.

За всю свою историю существования компания более двадцати раз реорганизовывала свою структуру. В настоящий момент в рамках этой структуры Совет директоров и Совет по управлению через Центральное правление осуществляют общее руководство. При этом Центральное правление является административным и координационным центром фирмы, занимается решением вопросов, связанных с планированием производства и научно-исследовательских работ, распределением правительственных и частных заказов, финансами, сбытом продукции в США и за рубежом, оформлением патентов и лицензионных договоров, организацией информационного обслуживания, комплектованием кадров и их подготовкой. Для осуществления этих управленческих функций в Центральном правлении создавались соответствующие отделы. Как правило, входившие в IBM предприятия и научно-исследовательские лаборатории были объединены в производственные отделения, которые в свою очередь составляли группы отделений. Руководство групп непосредственно

подчинялось центральным органам управления фирмы. Выделение групп и отделений осуществлялось в зависимости от специализации по выпуску того или иного вида продукции.

Как уже отмечалось ранее, на протяжении всей истории фирмы прослеживается усиленная ориентация на человека. Она включает:

- политику гарантированной занятости в периоды экономического спада, демократическую форму общения всех работников фирмы независимо от должности, огромный размах профессиональной учёбы (даже тогда, когда повышение квалификации не было нормой в других компаниях);

- использование дистанционного метода работы, который в первую очередь затронул ту часть персонала, которая по роду своей деятельности вынуждена довольно часто работать за пределами помещения фирмы;

- предоставление сотрудникам фирмы возможности использовать так называемый гибкий рабочий день, который предоставляется руководителям всех уровней;

- предоставление сотрудникам фирмы право работать на дому (этим правом воспользовались 25 тысяч человек, рабочие места которых были оборудованы домашними терминалами);

- проведение мероприятий по уходу за детьми сотрудников фирмы;

- выделение сотрудникам из средств фирмы до 50 тысяч долларов на лечение их детей с физическими недостатками или психическими отклонениями;

- предоставление помощи семьям при перемене местожительства;

- предоставление сотрудникам предпенсионного отпуска сроком до одного года, психологическая подготовка персонала перед уходом на пенсию;

- для реализации принципа предоставления равных возможностей как мужчинам, так и женщинам активно осуществляется ряд программ, позволяющий женщинам продолжать работу после рождения детей.

Компания IBM достигла существующих огромных размеров — и достигла их так быстро — благодаря своей неутолимой жажде быть лучшей из лучших. В этом и состоит ее секретное оружие. Разумеется, IBM делает полезные изделия, но что действительно привлекает и питает привязанность к ней со стороны способных людей, так это ее стремление к совершенству. В компанию идут честолюбивые молодые люди, чьи замыслы по своим масштабам сравнимы с замыслами IBM. Приток новых талантов сохраняет компанию молодой, полной жизни и подвижной. Но возраст не является решающим фактором, поскольку почти все сотрудники IBM всю свою профессиональную карьеру связывают с компанией, оставаясь в ней до выхода на пенсию.

Задания:

1. Какие функции менеджмента согласно Мескону присутствуют в деятельности компании «АйБиЭм»?
2. Какие основные принципы управления организацией по А. Файолю вы обнаружили в данной ситуации? Раскройте их содержание, подтвердив свой ответ примерами.
3. Назовите элементы идеальной (позитивной) бюрократии в деятельности компании «ИВМ».

Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации

№4

АО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания»

О компании

ПАО "Вимм-Билль-Данн продукты питания" создана в 1992 году. Название компании происходит от "Уимблдон". Впрочем, Сергей Пластинин эту версию опровергает. Зверёк в поварском колпаке, изображённый на товарном знаке «Вимм-Билль-Данна», по словам его создателя, художника Андрея Сечина, не имел реального прототипа, но воспринял ряд черт его любимого миттельшнауцера.



Сейчас компания "Вимм-Билль-Данн" контролирует около 33% рынка молочных продуктов в денежном выражении, занимая лидерские позиции на этом рынке (согласно исследованию AC Nielsen). Ей принадлежит 36 производственных предприятий, выпускающих молочные продукты, соки и минеральную воду, а также центры продаж более чем в 25 городах России и странах СНГ. Она владеет такими известными торговыми марками как «J7», «100 % Gold Premium», «Любимый сад», «Домик в деревне», «Весёлый молочник», «Агуша» и т. п. (всего свыше 1 000 наименований молочной продукции и более 150 наименований соков, фруктовых нектаров, негазированных напитков). В 2011 году «ВБД» вошла в группу компаний PepsiCo. Приобретение компании «Вимм-Билль-Данн» позволило PepsiCo стать крупнейшей компанией по производству напитков и продуктов питания в России и одним из крупнейших переработчиков сырого молока.

Вехи истории

В 1992 «Вимм-Билль-Данн» впервые в России выпустил соки в пакетах. Импортных соков в современной упаковке в продаже практически не было. В магазинах попадался, причем довольно редко, отечественный товар в трехлитровых стеклянных банках с пыльными жестяными крышками. Поэтому таким событием стало появление в Москве первых соков в ярких разноцветных пакетах с «иностранной» надписью «Вимм-Билль-Данн». Соки были разлиты на арендованной специально для этого технологической линии Лианозовского молочного комбината. Арендовали ее вовсе не иностранцы, а только что созданная российская компания, состоявшая из пяти человек. «Иностранное» название выбрали потому, что отечественный товар в то время не пользовался доверием у потребителей.

В 1998 году компания первая в мире начинает индустриальное производство ягодных морсов по старинным русским рецептам. Бренд «Чудо-ягода» до сих пор остается уникальным, ведь только эти морсы делаются из свежих ягод.

В том же году «Вимм-Билль-Данн» перешагнул границы Московского региона, приобретя комбинат «Сибирское молоко» в Новосибирске. Это стало началом стремительной региональной экспансии ВБД. В течение нескольких лет были приобретены молочные заводы в Нижнем Новгороде, Владивостоке, Уфе, Краснодарском крае.

В 1999 компания «ВБД» начала реализацию программы «Молочные реки», в рамках которой на выгодных условиях предоставляла в лизинг фермерским хозяйствам современное доильное и холодильное оборудование, обеспечивая свои молочные заводы сырым молоком высокого качества.

Особо знаменательным для компании стал 2001 год. На российском рынке появляется первый отечественный бренд молочного детского питания «Агуша», разработанной ОАО «ВБД». Произошли перемены и в управлении самой компании. Так, например, была сформирована управляющая компания ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания». В ее задачи входит руководство предприятиями, контроль над их работой, определение стратегических направлений их деятельности.

Кроме того, компания получила международный сертификат соответствия стандарту British Retailer Consortium (BRC), который признается всеми торговыми сетями в странах ЕС.

2006 год стал временем организационных изменений для компании. Так, менеджмент ВБД был усилен топ-менеджерами из Coca-Cola и «Лебедянского»: компанию возглавил Тони Майер, в подразделение "Напитки" пришел Сильвио Попович, а коммерческим директором стал Леонид Юшин из «Лебедянского». Кроме того, компания реструктурировала систему управления, выделив направления "Напитки", "Молоко" и

"Детское питание", что позволило улучшить управляемость и достигнуть экономии на издержках.

Сейчас внимание ВБД смещается в сегмент высокомаржинальных молочных продуктов и детского питания, имеющий высокий потенциал роста. Главным риском для компании, является резкий рост цен на сырье (в частности, на молоко).

Ценности, видение и философия компании

Компания видит свою ответственность в том, чтобы «постоянно улучшать все сферы жизни в мире, где мы работаем — социальную, экономическую, экологическую, — с тем, чтобы завтрашний день был лучше сегодняшнего».

Видение — фокусироваться на разумном использовании ресурсов окружающей среды, на действиях, приносящих пользу обществу, а также на обязательстве по увеличению доходов акционеров, что позволит сделать компанию по-настоящему стабильной и устойчивой на рынке.

Ценности и философия - стремление быть социально ответственной компанией и заботиться об охране окружающей среды. Они лежат в основе всех решений, которые ВБД принимает.

Обязательства - обеспечивать стабильный рост силами людей, наделенных полномочиями, принимающих ответственность за свои действия и создающих атмосферу доверия. Это означает, что:

ВБД выполняет свои обязательства, следуя шести основным принципам.

1. Заботиться о своих клиентах, потребителях и мире, в котором компания существует.
2. Продавать только ту продукцию, которой компания может гордиться.
3. Говорить открыто и честно.
4. Сбалансировать краткосрочные и долгосрочные планы.
5. Максимально использовать преимущества индивидуальных различий и вклада каждого.
6. Уважать других и преуспевать вместе.

Стабильный рост является основой мотивации и лучшей оценкой успеха компании. Её стремление к стабильному росту вдохновляет на инновации помогает понять, как действия сегодня могут стать основой успеха в будущем, позволяет развивать людей и повышать эффективность работы компании. Стабильный рост помогает расставлять приоритеты таким образом, чтобы было возможно добиваться целей и делать этот мир лучше.

Задания:

1. Опишите миссию ОАО «ВБД» как организации
2. Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования ОАО «ВБД» как организации.
3. Разработайте дерево целей компании ОАО «ВБД»

№5

АО концерн «Калашников»: быть или не быть?»³

Ижевский машиностроительный завод, выпускающий автоматы Калашникова, еще год назад был на грани разорения. Однако летом 2013 года госкорпорация "Ростехнологии" переименовало ОАО «НПО «Ижмаш» в концерн «Калашников» и присоединили к нему более благополучного конкурента - Ижевский механический завод. Оружейный дуэт надеется возродить славу "калашей".



Ижевский машиностроительный завод ("Ижмаш") производит автоматы Калашникова различных модификаций, автоматы Никонова, снайперскую винтовку Драгунова (СВД), пистолет-пулемет "Бизон", спортивные и охотничьи винтовки, а также авиационные пушки и снаряды. Главный продукт "Ижмаша", конечно, "калаш" (АК). Он надежен, прост в обращении и дешев. Отпускная цена экспортного "калаша" составляет \$800; самые дешевые американские и европейские аналоги дороже минимум вдвое. АК — наиболее популярное оружие на планете. За все годы в мире было продано около 100 млн единиц разных модификаций АК. Для сравнения: автоматических винтовок М-16 (ближайших конкурентов АК) американской Colt Defense в мире насчитывается 16 млн штук.

Производство "калашей" и ружей очень прибыльно: по экспортным военным автоматам и винтовкам валовая рентабельность у "Ижмаша" достигает 75%, по гражданским спортивным и охотничьим ружьям маржа превышает 40%. Тем не менее, пять последних лет "Ижмаш" работает с убытками и обременен непомерными долгами. Одна из причин - отсутствие госзаказа. Во времена СССР Ижевский машзавод выпускал ежегодно сотни тысяч автоматов Калашникова для армии, а также для стран СЭВ, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. Рекорд был достигнут в конце 1980-х: 660 тыс.

³Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Ситуация для обсуждения подготовлена на основе статьи: Петров Ю. Калашный ряд//Секрет фирмы, 2013, №11.

штук в год. В цехах трудились почти 10 тыс. человек (сейчас остались 4,1 тыс.). Но в 1990-е Минобороны практически свернуло закупки стрелкового оружия, и у "Ижмаша" начались трудности. Загрузка производства упала всего до 10%...

Чтобы выжить, "Ижмаш" наладил выпуск гражданского оружия на базе военных образцов, самыми популярными стали охотничьи ружья и карабины "Сайга" на базе АК и карабины "Тигр". В 2006-2007 годах "Ижмаш" поддержали на плаву несколько крупных военных заказов из Ливии, Венесуэлы, Азербайджана и Турции, а также заказы МВД (на МВД до сих пор приходится 80% всего госзаказа "Ижмаша"). Но этих денег едва хватало на содержание огромных производственных мощностей.

В настоящее время концерном ведутся переговоры с руководителями компании Russian Weapons (RWS) о совместной сборке в США карабинов и ружей "Сайга". Потенциальный заказчик на готовую продукцию уже есть - сеть Walmart, которая готова закупать по 200 тыс. штук "Сайги" в год. Рекламным лицом "Калашникова" в США может стать киноактер Стивен Сигал. Параллельно ведутся переговоры о сборке "Сайги" на сербском заводе Zastava. Пошлина за ввоз оружейных комплектов в Сербии составляет всего 7%, в других странах Европы - 30%. Это самый дешевый выход на рынок Европы или США, нежели напрямую из России.

"Ижмаш" последовал примеру болгарского завода "Арсенал", который примерно 10 лет назад начал собирать в Штатах гражданские версии "калашей", а сегодня входит в пятерку крупнейших производителей охотничьих карабинов в США. Как оказалось, зарабатывать на новых лицензионных производствах вполне реально. Заводы "калашей" строятся в Венесуэле, действуют в Азербайджане и других странах.

В довершение ко всему, в начале октября 2013 года, на открытии международной выставки «Оружие и охота-2013» в Москве, вице-премьер Дмитрий Рогозин заявил о том, что в настоящее время российские оружейные производители ведут переговоры с итальянскими фирмами «Беретта» и «Бенелли» о создании совместного предприятия. «Речь идет о возможном создании совместного с концерном "Калашников" производства в сегменте охотничьего и спортивного оружия. Думаю, что если дело пойдет удачно и мы ударим по рукам, то в целом можно ожидать и создания производства, которое будет заниматься тактическим оружием, то есть боевым», – цитирует чиновника агентство ИТАР-ТАСС.

Задания:

1. Опишите основные факторы прямого воздействия окружающей среды и определите степень их влияния на организацию.

2. Какой вид международного стратегического альянса наиболее предпочтителен для ОАО «Концерн Калашников» на современном этапе его развития с целью освоения зарубежных рынков в контексте глобальной конкуренции? Свой ответ поясните.

Тема 4. Организационная структура управления.

№6

Хилтон: сквозь тернии к звездам⁴

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов - огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях.



В сентябре 1987 г. британская компания Ладброк приобретает Хилтон Интернэшнл и становится оператором более чем 90 гостиниц в 44 странах. В момент сделки Хилтон славилась консервативной культурой обслуживания в сфере конгрессного бизнеса. Но ожидаемая конкуренция на международной арене с другими крупными цепями, такими, как Шератон, Хаятт, Мариотт и Интерконтиненталь, а особенно изменение спроса со стороны клиентов во всем мире бросали новый вызов. И Ладброк разработала программу исследования на ключевых рынках — в США, Великобритании, Германии, Австралии и Японии. Имя Хилтон имело сильное значение при выборе отеля и примерно треть путешественников свой выбор останавливали на нем именно из-за торгового знака Хилтон и его репутации.

Хилтон занял первое место в таких ключевых сферах имиджа, как престиж, бизнес-ориентация и эффективность, но и также он был определен как недружеский и малотрадиционалистский, с оттенком самодовольства. Опрос работников компании, проведенный по всему миру путем письменного опроса, также показал: Хилтон Интернэшнл должна стать клиентно-ориентированной; нужно увеличить тренинг персонала; персонал должен заново утверждаться.

Новая система управления откликнулась на эти требования и разработала клиентно-ориентированную программу коммуникаций. Была пущена в ход глобальная кампания продвижения «Бери меня в Хилтон», которая означала, что Хилтон является

⁴ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

естественным и подходящим выбором для закаленных, проницательных путешественников во всем мире.

Эти изменения сопровождались внутренним развитием. Среди высшего руководства внушалась мысль, что удовлетворение потребностей гостей зависит от акцентирования отдельного работника на культуре управления как главного барьера в деле достижения целей удовлетворения гостей. Исходя из этого, Хилтон Интернэшнл разработала стратегию по обслуживанию своих японских клиентов, отражающую утонченные формы ориентации продукта на клиента.

Количество японских гостей в отелях Хилтон Интернэшнл по всему миру росло быстрыми темпами и удвоилось с 1988 г., составляя 21% общего объема гостей компании. Повторное удвоение японских гостей прогнозировалось в 1995 г. Однако японцы меньше путешествуют, чем другие национальности, из-за культурного различия. Это послужило причиной принятия решения создания торгового знака, который смог бы удовлетворять специфические потребности и деловых японских путешественников, и отдыхающих японцев.

Кульминацией исследований, проведенных компанией Хилтон, стала разработка так называемого торгового знака «Ва Но Куцуроги», предлагающего комфорт и обслуживание по-японски. Эта концепция включает японоговорящий персонал; предлагает отдельные персональные депозитные ячейки; информацию об отеле, меню, список вин, инструкцию по безопасности на японском языке; восточные продукты, предпочтительно японской кухни; японское чаепитие с предложением зеленого чая; разные другие атрибуты, такие, как домашние тапочки, халат для купания и японские газеты. Эмблемой торгового знака послужила японская национальная эмблема — журавль Цуру. Целью всего этого служит привлечение как можно больше японских бизнесменов в отели компании Хилтон.

Инспекции с целью валидации⁵ проводили японские компании в зависимости от месторасположения отелей. Требовалось пятнадцать успешных проверок с повторением каждый год. В этой связи японские компании тесно работают с партнерами, предлагающими свои отели для разработки продукта, удовлетворяющего их сотрудников.

Компании, работая под торговым знаком Хилтон, также разрабатывают другие новые продукты, нацеленные на специфичный рынок: Хилтон Клуб создала детальную централизованную базу данных о гостях. Это обеспечивает специальное обслуживание постоянных клиентов для получения их лояльности; Хилтон Миитинг 2000 является бизнес-обслуживанием, нацеленным на организацию небольших собраний.

⁵ Валидация - подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что особые требования, предназначенные для конкретного применения, соблюдены.

В начале 1991 г. Хилтон Интернэшнл повторила часть своих исследований, проведенных на рынках Австралии, Германии и Японии в 1988 г. Результаты этих исследований показали, что на всех трех рынках Хилтон твердо сохраняет свою позицию и репутацию благодаря новой системе рекламы.

Результаты исследований также показали, что компания Ладброк в течение пяти лет не только создала торговый знак вместе с клиентами (их познанием), но и существенно улучшила показатели своей деятельности - загруженность увеличилась на 6% с 1986 по 1991 г. и даже в течение одного 1991 г. достигла уровня загруженности, превышающего уровень 1986 г.; общие поступления в тот же период увеличились на 97%; отношение валовой прибыли к объему продаж увеличилось на 28% в течение этого периода, отражая и экономию издержек, и улучшение привлечения средств с помощью торгового знака Хилтон, валовая прибыль увеличилась на 147% между 1986 и 1991 гг.

Эта программа исследования рынка внесла значительный вклад в решение многих проблем, в то время как успех компании Ладброк во многом зависел от управленческих навыков, интуиции и предпринимательских способностей ее менеджеров.

Задания:

1. Какие элементы организационного потенциала вы обнаружили в данной ситуации?
2. Какая организационная структура является наиболее эффективной для данной компании, учитывая специфику ее деятельности? Аргументируйте свой ответ.
3. Какую из эталонных стратегий использует компания? Каковы достоинства и недостатки этой стратегии?

Тема 5. Стратегическое управление в системе менеджмента

№7

Куда подул «Белый ветер»?⁶

Компания "Белый ветер Цифровой" создана в 1992 году и специализировалась на торговле смартфонами, планшетными компьютерами, ноутбуками и офисной техникой.

⁶ Данная ситуация подготовлена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.
Кейс составлен на основе Мамедова Д. Переменный ветер//Секрет Фирмы, [№2](#), 2014, с. 34

Разработанная Советом директоров стратегия развития компании до 2015 года предусматривала расширение сети втрое — до 260 магазинов, а увеличение выручки вчетверо — до 36 млрд руб. После этого было бы возможно IPO (табл.1).

Таблица 1- Стратегия сети "Белый ветер"

Показатель	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Продажи без НДС (млрд руб.), в том числе:	9,430	13,076	19,421	29,337	36,420
розничная сеть	8,586	11,708	17,233	25,398	29,328
интернет-магазин	0,844	1,368	2,189	3,940	7,092
Изменение предыдущему году (%)	11	33	48	51	24
Количество магазинов, в том числе:	88	110	165	245	260
новые открытия	0	22	55	80	15

Источник: материалы компании "Белый ветер".

Как следует из стратегии, "по агрессивному варианту развития, при благополучной экономической ситуации" компания доведет размер сети до 260 магазинов с выручкой 36,4 млрд руб., что позволит компании занять на рынке место между "М.Видео" и сетью re:Store.

Магазины БВЦ сосредоточены в центральной части России, в том числе 36 находятся в Москве, 12 в Московской области. Юг России, Урал и Сибирь являются слабоохваченными регионами, следует из стратегии, а в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке БВЦ не присутствует. В 2012 году компания планировала сделать акцент на развитии в Москве и области, где есть "недоинвестированность и хорошее знание марки". Как говорится в стратегии, в Москве БВЦ потенциально может открыть 65-85 магазинов, в столице компания "существенно" конкурирует именно с "М.Видео". Однако в "М.Видео" и "Связном" считают цели "Белого ветра" не слишком реальными. Гендиректор re:Store Retail Group Тихон Смыков смотрит "с удивлением на объявленные планы открытий новых магазинов". В Москве, как и в области, недостаточно торговых центров для подобных темпов, считает директор по маркетингу ИОН Вилли Крючков.

Компания недостаточно внимания уделяла Интернет-торговле. Несмотря на то, что сайт www.digital.ru появился в 2004 году, только в 2007-м через него стали продавать товары. При этом компания не торопилась вкладывать в его развитие, потому что не смогла бы конкурировать по цене с онлайн-ритейлерами: маржа в интернет-магазинах была в полтора раза ниже, чем в офлайне, а у "Белого ветра" оказались высокие накладные

расходы. Только в 2012 году "Белый ветер" взялся за свой интернет-магазин, вложив 1,5 млн руб. Компания обновила сайт, улучшила его функциональность, расширила предложение до 11,5 тыс. наименований — в него включили категории товаров, отсутствующие на полках магазинов.

По замыслу руководителей, "Белый ветер" будет все больше напоминать гибрид офлайн- и онлайн-магазина, как и другие продвинутые ритейлеры. Сеть поставила в торговых точках терминалы, через которые можно делать онлайн-заказы (подобные устройства стоят у Enter, "Юлмарта" и др.). С 2012 года все магазины "Белого ветра" стали работать как пункты выдачи заказа интернет-магазина (раньше товар можно было забирать не во всех точках). Сейчас ежедневно на Digital.ru заходят около 30 тыс. человек, средний чек — 12 тыс. руб. По данным Enter, по посещаемости в первом полугодии 2013 года сайт "Белого ветра" пока не входит в топ-15 сетей бытовой техники и электроники. Скажем, у "Сотмаркета" (первый по посещаемости в этом сегменте) недельная аудитория составляла 3,5 млн человек.

Рынок онлайн-ритейла с 2010-го по 2012 год увеличивался в среднем на 25% ежегодно. Онлайн-ритейлеры стали агрессивно отъедать долю у традиционных магазинов. К тому же многие покупатели воспринимали "Белый ветер" как сеть с неадекватно завышенными ценами, поскольку раньше у него были не самые лучшие закупочные условия от вендоров. Плюс существенную долю в операционных затратах компании занимала аренда. Поэтому на основной ассортимент в офлайне приходилось держать наценку 10%. Еще одним ударом для "Белого ветра" стало падение на 20-30% рыночного спроса на ноутбуки: они давали компании около трети выручки.

Для достижения намеченных целей руководством сети был оптимизирован товарный ассортимент, в результате чего он был уменьшен с 2,5 тыс. до 1,2 тыс. наименований. Компания сняла с полок телевизоры (они занимали 5% ассортимента), настольные компьютеры, сократила линейку периферийных устройств и ноутбуков. Вместо них расширила ассортимент видеорегистраторов, всех видов аксессуаров, планшетов и смартфонов. За счет этого сеть в целом увеличила прибыль с 3 млн руб. по итогам 2010 года до 11,1 млн руб. в 2012-м. Впрочем, показатели не слишком впечатляющие: например, у сети "Связной" чистая прибыль в 2012 году составила 1,6 млрд руб.

Кроме того, "Белому ветру" удалось получить "существенные" скидки (их размер не раскрывают) от вендоров. По словам Васкевича, цены на хиты — планшеты и смартфоны Apple, Samsung — в магазинах сети сегодня аналогичны ценам на "белый" товар в "Яндекс.Маркете". Наконец, в 2012 году сеть заключила стратегическое партнерство с Samsung, предоставила бренду выгодную выкладку в магазинах, а продавцы

стали получать бонусы от продаж Samsung. Сеть начала открывать монобрендовые точки Samsung площадью около 70 кв. м (сейчас их более 25). С корейцами сотрудничают и другие ритейлеры — у Inventive Retail Group более 60 магазинов Samsung, в конце 2013 года магазин под этим брендом открыл "Связной". Как утверждает Васкевич, выручка с 1 кв. м в монобрендовом формате выше, чем в мультибрендовом. Плюс производитель предоставляет оборудование и скидки на товар.

С середины 2012-го и до конца 2013 года "Белый ветер" вырос с 90 магазинов до 184, больше половины точек он открыл в регионах, в основном на заемные деньги.

Несмотря на реорганизацию, "Белый ветер" все равно не поспевала за другими ритейлерами.

В 2013—2014 гг. компания столкнулась со значительными трудностями, включая существенный спад выручки и фактически к середине 2014 года вошла в предбанкротное состояние. К компании было предъявлено более 10 исков от крупнейших поставщиков на сумму более 700 миллионов рублей (на начало 2014 года), в частности, [Sony](#) в августе 2014 года подала иск на 100 млн рублей. 18 августа 2014 года компания обратилась с иском в суд о признании банкротом, оценив свои долги в 7,2 млрд рублей.

Задание:

1. Опишите базовые элементы стратегии компании «Белый ветер».
2. Выявите и установите степень влияния основных факторов внешней среды организации, которые не позволили менеджерам компании эффективно реализовать разработанную стратегию развития.

Тема 6. Особенности международного менеджмента.

№8

АПХ «Мираторг» - «главный по тарелочкам»⁷

Агропромышленный Холдинг «Мираторг», основанный в 1995 году. В 2007 году бразильская компания «Sadia» и российская «Мираторг» открыли СП по производству полуфабрикатов (завод «Конкордия») в Калининграде, однако уже в 2009 году компания Мираторг получила полный контроль над предприятием. В настоящий момент АПХ «Мираторг», сегодня является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса на российском рынке.



⁷ Составлено на основе данных официального сайта компании «Мираторг». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.miratorg.ru> (дата обращения 25.11.2017)

Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает «АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет «АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

По эффективности предприятия «АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

В 2008 году «АПХ «Мираторг» был включен в перечень 295 системообразующих предприятий Российской Федерации.

К основным направлениям деятельности компании можно отнести:

- Растениеводство;
- Производство комбикормов;
- Животноводство;
- Первичная мясопереработка;
- Глубокая мясопереработка;
- Низкотемпературная транспортная и складская логистика;
- Дистрибуция продуктов питания.

АПХ «Мираторг» является крупнейшим отечественным производителем свинины и ведущим оператором на рынке мяса и полуфабрикатов в России. Дистрибуция продуктов питания - финальное звено в производственной цепочке АПХ «Мираторг». Это направление холдинг начал развивать в 1995 году. За это время удалось создать обширную сеть дистрибуции, которая насчитывает более 16 000 клиентов в разных городах России. Все крупнейшие розничные сети, ведущие мясоперерабатывающие предприятия и предприятия общественного питания являются постоянными клиентами Холдинга.

АПХ «Мираторг» предлагает своим клиентам широкий ассортимент различных видов продукции в основных продуктовых категориях:

- Gurmana (мясные полуфабрикаты);
- Мираторг (замороженные полуфабрикаты из мяса птицы, лазанья и готовые блюда).

-

В 2015 году холдинг "Мираторг" сообщил, что стал поставщиком высококачественной говядины собственного производства для сети ресторанов McDonalds.

В своем заявлении президент АПХ "Мираторг" В. Линника отмечает: "Мы давно работаем с McDonalds – поставляем куриные наггетсы и котлеты для бургеров. Теперь для их приготовления используется и наша говядина. Рецепт – это секрет McDonalds, а мы гарантируем, что выращиваем животных без гормонов и стимуляторов роста, только на натуральных кормах с заботой и соблюдением самых строгих стандартов качества. "Мираторг" планирует наращивать поставки на российский рынок и готов к сотрудничеству со всеми участниками рынка HoReCa. В каком бы сегменте рынка они ни работали – нашей говядины хватит на всех".

Кроме того, в 2015 году холдинг намерен построить цех по переработке шкур КРС⁸ и начать реализацию данной продукции для одной из датских компаний, делающей кожаные салоны для машин Audi, BMW, и Mercedes, передает ИТАР-ТАСС со ссылкой на того же президента компании Виктора Линника⁹. Однако, о конкретном названии датской компании пока умалчивается.

Итак, отечественной компании "Мираторг" удалось построить с нуля крупнейшее в Европе вертикально интегрированное производство "от поля до прилавка". На 43 фермах компании в Брянской и Калининградской областях содержится более 250 тыс. голов крупного рогатого скота специализированной мясной породы абердин-ангус, работают две площадки зернового откорма и предприятие по глубокой переработке крупного рогатого скота.

Самый современный в России завод по переработке говядины в Брянской области уже поставил на рынок более 3 300 тонн высококачественной охлажденной продукции и планирует увеличить производство в 2015 году до 40 тыс. тонн. Высокотехнологичные автоматизированные линии по производству полуфабрикатов, в том числе говяжьего фарша, позволяют контролировать качество продукта и абсолютное соблюдение рецептуры на всех этапах.

Задания:

1. Определите, к какому типу конкурентных рынков можно отнести рынок мяса и полуфабрикатов в РФ?
2. Какую вид конкурентной стратегии использует компания «Мираторг» для поддержания развития своего бизнеса?

⁸ КРС - крупный рогатый скот

⁹ Составлено на основе данных официального сайта компании «Мираторг». [Электронный ресурс]. URL: <http://rostovprodukt.ru/tags/miratorg> (дата обращения 25.11.2017)

3. Выявите факторы, побудившие компанию выбрать и применить данный вид стратегии для развития своего бизнеса.

4. Перечислите основные потенциальные риски, которые может нести выбранная компанией стратегия для развития своего бизнеса?

№9

Холдинг «Вертолеты России»

Отечественный производитель Холдинг «Вертолеты России», созданный в 2007 году¹⁰, в настоящее время является одним из мировых лидеров вертолетостроительной отрасли (гражданские и военные вертолеты)¹¹. «Вертолеты России» – дочерняя компания ОПК «Оборонпром», являющейся частью Госкорпорации Ростех.

География «Вертолетов России» охватывает всю Россию. В состав холдинга входят конструкторские бюро, вертолетные заводы, предприятия по производству, обслуживанию и ремонту комплектующих изделий, авиаремонтные заводы, а также сервисные компании, обеспечивающие послепродажное сопровождение техники в России и за ее пределами.

Согласно данным холдинга, в 2014 году более 8500 вертолетов российского производства эксплуатируется в более чем 100 странах мира. Компания имеет сильные позиции на стремительно растущих рынках Индии и Китая, активно расширяет присутствие в Южной и Центральной Америке, на Ближнем Востоке и Африканском континенте. В целом компания занимает 85% российского рынка вертолетов, в мировых продажах на долю компании приходится 14%.

По состоянию на 2014 год предприятия «Вертолетов России» выпустили 24% мирового парка вертолетов военного назначения, при этом продукция холдинга занимает 35% мирового парка боевых и 50% средних военно-транспортных вертолетов. В мировом парке вертолетов гражданского назначения продукция холдинга «Вертолеты России» составляет рекордные 71% среди тяжелых вертолетов (максимальной взлетной массой более 20 тонн) и 69% в классе средних вертолетов (со взлетной массой от 7 до 20 тонн).

Предприятия холдинга являются разработчиками уникальных технологий, которые воплотились в мировых бестселлерах и рекордсменах. Так, например, Ми-8/17 — самый популярный в мире вертолет за всю историю отрасли, выпускается на двух заводах в

¹⁰Ключевые предприятия, входящие в настоящий момент в Холдинг, имеют более чем 70-летнюю историю

¹¹ Составлено на основе информации, представленной на сайте Вертолеты России . [Электронный ресурс]. URL: <http://www.russianhelicopters.aero> (дата обращения 15.11.2017)

различных современных модификациях; Ми-26(Т) — самый грузоподъемный в мире вертолет, способен перевозить груз весом до 20 тонн; Ка-32А11ВС — многоцелевой вертолет соосной схемы несущих винтов, эффективно применяющийся в пожаротушении и спасательных операциях.

Сервисная политика холдинга «Вертолеты России» направлена на создание максимально комфортных условий для операторов при обслуживании и ремонте вертолетов российского производства на протяжении полного жизненного цикла техники. Высококвалифицированное сервисное и послепродажное обслуживание вертолетов является одним из ключевых элементов стратегии холдинга «Вертолеты России».

В странах мира, где применяется техника производства «Вертолетов России», холдинг занимается послепродажным сервисным обслуживанием вертолетов через глобальную систему собственных и партнерских сервисных центров.

Для осуществления сервисной и послепродажной поддержки вертолетов российского производства во всем мире в 2006 году создана Вертолетная сервисная компания (ВСК). ВСК расширяет географию сервисных центров одновременно с продвижением продукции «Вертолетов России» на новые рынки. За время работы ВСК разработала и внедрила современную программу обслуживания вертолетной техники. В рамках программы был создан call-центр для операторов российских вертолетов, а также единый прайс-лист и общая система заказов.

Важное направление деятельности ВСК – внедрение комплексной системы интегрированной логистической поддержки вертолетной техники, которая должна охватывать все регионы мира, где эксплуатируются вертолеты российского производства. Интегрированная система технического обслуживания представляет собой единое информационное пространство, в котором будут работать все участники вертолетной отрасли – включая конструкторские бюро, серийные заводы и предприятия по производству комплектующих. Система будет охватывать весь жизненный цикл изделия, от начала конструирования до утилизации. Внедрение системы будет способствовать более тесной кооперации предприятий холдинга «Вертолеты России», а также оптимизирует процесс сервисного обслуживания и обеспечит возможность дополнительной проверки подлинности комплектующих.

Задания:

1. Укажите, какие 2-4 сектора оперативной окружающей среды должны изучаться менеджерами компании более детально (для внутреннего и международного рынков). Аргументируйте свой ответ.

2. Существует ли необходимость у холдинга вступать в международные стратегические альянсы с целью дальнейшего освоения зарубежных рынков в контексте глобальной конкуренции? Свой ответ поясните.

3. На какой стадии развития находится компания «Вертолеты России» при переходе к внешнему рынку?

4. Укажите модель соответствия организационной структуры холдинга «Вертолеты России» его международным преимуществам.

Тестовые вопросы для самоконтроля

1. Менеджмент это (выберите правильный ответ):

- a) все процессы планового производственного цикла, подготовка и сдача бухгалтерской отчетности, переговоры и работа с клиентами, получение и анализ финансовых данных, ежемесячные отчеты отделов организации
- b) определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование
- c) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

2. Согласно концепции менеджмента, обеспечение прибыльности и доходности фирмы достигается посредством (выберите два правильных ответа):

- a) рациональной организации производственного процесса,
- b) освоения новых рынков предприятия
- c) эффективного использования кадрового потенциала
- d) разработки планов развития экономических объектов

3. Основная цель менеджмента заключается (выберите правильный ответ):

- a) разработке планов развития экономических объектов
- b) обеспечение прибыльности и доходности фирмы
- c) контроле за расходованием денежных средств для обеспечения развития предприятия

4. Объектом управления в менеджменте является (выберите правильный ответ):

- a) менеджеры б) ресурсы организации и источники их обеспечения
- в) организация г) цели развития организации

5. За формулирование целей и задач организации, разработку стратегии действий на основе анализа текущего положения, в котором в настоящее время находится организация, отвечает следующая функция менеджмента (выберите правильный ответ):

- a) Организация,
- b) Планирование
- c) Мотивация,

d) Контроль

6. Деятельность, направленная на активизацию людей, работающих в организации, и побуждению их эффективно трудиться для достижения запланированных целей организации, в менеджменте называется (выберите правильный ответ):

- a) Планированием
- b) Мотивацией,
- c) Контролем
- d) Координацией

7. Укажите, какая функция менеджмента отвечает за достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (выберите правильный ответ):

- a) Планирование
- b) Мотивация
- c) Контроль
- d) Координация

8. К основным задачам менеджмента относят (выберите три правильных ответа):

- 1. Определение конкретных целей развития организации и их приоритетности
- 2. Расширение ассортимента выпускаемой продукции организации
- 3. Распределение и координация полномочий и ответственности, совершенствование структуры организации
- 4. Управление портфелем проектов организации
- 5. Подбор, подготовка кадров и стимулирование труда
- 6. Управление поведением потребителей организации

9. К обязательным признакам организации относят (выберите два правильных ответа):

- a) наличие не менее двух человек, которые считают себя группой
- b) выраженная общая цель
- c) Жесткая бюрократическая структура
- d) наличие менеджеров

10. Укажите последовательность базовых стадий жизненного цикла организации (выберите правильный ответ):

- a) Зрелость – упадок – создание – рост
- b) Создание - рост – зрелость – упадок
- c) Создание – рост – упадок – зрелось
- d) Рост – создание – зрелость – упадок

11. Совокупность элементов, находящихся внутри предприятия, и оказывающих влияние на его производственную и коммерческую деятельность в менеджменте называют (выберите правильный ответ):

- a) Внутренняя среда организации
- b) Внешняя среда организации

12. К факторам внешней микросреды организации относятся (выберите три правильных ответа):

- a) Потребители
- b) Конкуренты
- c) Организационная культура компании
- d) посредники
- e) Природно-географические факторы
- f) Экологические факторы

13. К способам передачи организационной культуры в менеджменте относят (выберите три правильных ответа):

- a) обряды и церемонии;
- b) выставки и ярмарки;
- c) истории;
- d) отчеты компании;
- e) Кросс-культурное ориентирование;
- f) символы;

14. Для американской модели менеджмента наиболее характерны следующие черты (выберите четыре правильных ответа):

- a) Преобладание материальной составляющей стимулирования персонала;
- b) Индивидуализм;

- с) Система продвижения по старшинству;
- д) Основная мотивация – корпоративный дух;
- е) Ориентация на управление группами;
- ф) высокая степень специализации отдельных работников и структурных единиц компании;
- г) Жесткая организация управления и формализация управленческих отношений;
- х) Система «пожизненного найма».

15. Укажите главную цель организации на этапе жизненного цикла «Детство и юность»

- А) выживание Б) ускоренный рост и получение прибыли в ближайшей перспективе
- В) сохранение достигнутых результатов Г) обеспечение оживления по всем функциям

16. Субкультура организации характеризуется (выберите правильные утверждения):

- А) Выражает основные (центральные) ценности организации
- Б) Может развиваться географически или по отдельным подразделениям
- В) Ценности организации принимаются и разделяются большинством членов компании
- Г) Выражает дополнительные ценности, присущие только членам определенного отдела

17. Выберите факторы, влияющие на изменение культуры организации:

- А) организационный кризис Б) смена руководства В) Мотивация персонала
- Г) стадии жизненного цикла организации Д) размер организации
- Е) наличие субкультур Ж) Централизация управления

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) Миссия; б) Цели; в) Материально-технические ресурсы; г) Поставщики
- д) Общественные организации е) Структура организации; ж) Технология;
- з) Организационная культура; и) Потребители к) Конкуренты

19. Укажите факторы прямого воздействия внешней среды организации:

- а) Экономика б) Государственные и муниципальные органы в) Конкуренты
- г) НТП д) Потребители е) Природно-географические факторы

20. Высокая неопределенность окружающей среды характерна если она:

- а) Простая и стабильная б) Сложная и стабильная

- в) Простая и нестабильная г) Сложная и нестабильная

21. Кооптация, как реакция организации на неопределенность окружающей среды это:

- а) Смена сферы деятельности организации
- б) Нелегальные виды/формы деловой активности
- с) традиционные пути установления благоприятных взаимоотношений с окружающей средой, посредством которых оказывается влияние на вкусы и предпочтения потребителей
- д) ситуация, когда лидеры важнейших секторов окружающей среды становятся частью организации

22. Какой подход использует бюрократическая теория организации М. Вебера?

- А) системный Б) синергетический В) регламентационный Г) ситуационный

23. Описание процесса формирования как долгосрочных целей, так и самой стратегии для их достижения в менеджменте получило название:

- А) Стратегическое планирование В) Стратегия
Б) Стратегическое управление Г) Прогноз

24. Привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг характерно для стратегии:

- А) лидерства по издержкам. Б) широкой дифференциации.
В) оптимальных издержек. Г) Сфокусированной стратегии на базе низших издержек

25. Если технология организации состоит из серии взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно, то она называется (согласно классификации Д. Томпсона):

- а) Многозвенная б) Посредническая в) Интенсивная

Список примерных вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (экзамену)

1. Предпосылки возникновения науки менеджмент.
2. Понятие организации. Общая характеристика организации.
3. Внешняя среда организации, ее характеристики.
4. Внешняя среда организации: факторы прямого воздействия.
5. Внешняя среда организации: факторы косвенного воздействия.
6. Внутренняя среда организации.
7. Понятие цели, общая классификация.
8. Классификация целей управления по содержанию.
9. Важнейшие характеристики и требования к целям.
10. Особенности построения «дерева» целей.
11. Дайте определение функции управления
12. Методы и функции управления
13. Способы осуществления планирования
14. Сущность стратегического планирования
15. Виды деятельности, которые осуществляет менеджер в рамках функции стратегического планирования
16. Определение стратегии и ее характеристики
17. Этапы стратегического планирования
18. Определение миссии компании и ее предназначение
19. Что такое централизованные и децентрализованные организации. Назовите признаки.
20. Преимущества и недостатки централизации
21. Преимущества и недостатки децентрализации
22. Элементы проектирования организации.
23. Департаментализация и ее принципы
24. Масштаб управляемости
25. Иерархия в организации и ее звенность.
26. Определение организационной структуры управления. ОСУ.
27. Характеристика механистической и органической организационной структуры управления
28. Дивизиональные структуры управления.
29. Функция контроля, понятие, ее составляющие.
30. Классификация видов контроля.

31. Задачи контроля.
32. Этапы контроля.
33. Характеристика эффективного контроля.
34. Сущность понятий «коммуникация» и «информация».
35. Классификация видов коммуникация и шумов.
36. Элементы коммуникационного процесса.
37. Этапы коммуникационного процесса.
38. Межличностные и организационные барьеры коммуникаций.
39. Взаимосвязь миссии организации и стратегического видения организации.
40. Основные стратегические цели в стратегическом менеджменте.
41. Сущность SWOT-анализа.
42. Основные стратегии конкуренции: характеристика, достоинства и недостатки.
43. Определение международного менеджмента.
44. Сущность мультилокальной стратегии.
45. Особенности американской модели менеджмента.
46. Сущность японской модели менеджмента.

Примерная тематика рефератов

1. Сущность, цели и задачи менеджмента: их эволюция в современных условиях.
2. Предыстория научного менеджмента в России
3. Возникновение научного менеджмента в России. Управление в СССР
4. Сущность, особенности и задачи российского менеджмента в современных условиях.
5. Опыт современного зарубежного менеджмента.
6. Возможности и пути использования опыта зарубежного менеджмента в России.
7. Особенности инновационного менеджмента
8. Национально-культурные особенности в международном менеджменте.
9. Менеджер и его функции в глобализующейся экономике (на конкретном примере).
10. Самоменеджмент и имидж руководителя.
11. Психология менеджмента
12. Особенности организации управления в американских фирмах.
13. Особенности организации управления в западноевропейских фирмах.
14. Особенности организации управления в японских фирмах.
15. Современные тенденции организации управления в российских фирмах.
16. Характеристика структуры организации (на конкретном примере)..
17. Миссия и цели организации: единство и противоречие (на конкретном примере).
18. Необходимость и возможность применения концепции управления по целям.
19. Проблемы внедрения концепции управления по целям в современных условиях.
20. Управление как процесс: взаимодействия субъекта и объекта.
21. Методы управления: обоснование их использования в конкретных ситуациях.
22. Сравнительная характеристика типов структур управления, их достоинств и недостатков.
23. Управление как искусство.
24. Управление как наука.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с.
2. Петров, А. Н. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; отв. ред. А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с.

Дополнительная литература

1. Бурчакова Марина Анатольевна. Менеджмент [Текст] : Учебное пособие. - Юбилейное издание. - М. : Изд-во РУДН, 2009. - 310 с.. - (Библиотека классического университета). – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.rudn.ru:8080/MegaPro/Download/Resource/1404> - ISBN 978-5-209-03077-5
2. Коротков Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lib.rudn.ru:8080/MegaPro/Download/Resource/1337> Учебник для вузов. - Электронные текстовые данные. - М. : Юрайт, 2011. - (Основы наук). - электронный ресурс. - ISBN 978-5-9916-1055-1
3. Друкер П. Практика менеджмента – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015
4. Королев В.И. Менеджмент.-М.: Экономистъ, 2009.-432 с
5. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. – М.: Альпина Паблишер, 2012

Периодические издания

1. Журнал «Генеральный директор»
2. Журнал «Карьера»
3. Журнал «Менеджмент качества»
4. Журнал «Менеджмент сегодня»
5. Журнал «Менеджмент: теория и практика»,
6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»,
7. Журнал «Новости менеджмента»,
8. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
9. Журнал «Свой бизнес»,
10. Журнал «Секрет фирмы»,
11. Журнал «Управление компанией»,
12. Журнал «Управление персоналом»,

Условия и критерии выставления оценок

Оценки выставляются исходя из следующих условий:

- обязательное посещение занятий
- обязательное выполнение рубежной (экзамен) и промежуточной аттестаций
- оценивается качество выполнения аттестаций, домашних заданий
- оценивается активная работа на занятиях (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли)
- обязательное выполнение всех заданий, предусмотренных программой курса
- все виды учебных заданий выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения
- выполнение учебных заданий позже указанного срока приводит к снижению баллов за задание
- невыполнение учебных заданий без уважительных причин приводит неначислению баллов за задание (без возможности выполнения задания в дальнейшем за полное количество баллов)
- итоговая оценка по дисциплине выставляется на основании результатов, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения;
- итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Предусмотрены следующие формы контроля оценки знаний:

- текущий - на семинарских и практических занятиях
- промежуточный - в виде контрольных работ, содержащих открытые и закрытые вопросы; тематических презентаций
- рубежный контроль - письменный экзамен в форме теста с последующим собеседованием
- Оценки по дисциплине «Менеджмент» выставляются по **100 балльной шкале**. Система оценок является накопительной.
- Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS (A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).
- Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости).

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68		D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

- **Положительными оценками**, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и Е.

- Обучаемый, получивший оценку **FX** по дисциплине образовательной программы, обязан после консультации с соответствующим преподавателем в установленные учебной частью сроки успешно выполнить требуемый минимальный объем учебных работ, предусмотренных программой обучения, и представить результаты этих работ этому преподавателю. Если качество работ будет признано удовлетворительным, то итоговая оценка FX повышается до E и обучаемый допускается к дальнейшему обучению.
- В случае, если качество учебных работ осталось неудовлетворительным, итоговая оценка снижается до F и обучаемый представляется к отчислению.
- В сводной оценочной таблице дисциплины «Менеджмент» содержится описание количественных оценок с указанием соответствия баллов достигнутому уровню знаний, навыков и умений студента по каждому изучаемому разделу (теме) и для каждого, установленного программой учебной дисциплины, вида и формы текущего контроля, а также аттестационных испытаний, проводимых при промежуточной аттестации
- Раздел или тема учебной дисциплины считаются освоенными, **если студент набрал более 50% от возможного числа баллов по этому разделу (теме).**
- Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил **все темы и разделы дисциплины**, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.
- По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости (контрольные работы, тесты, коллоквиумы и пр.) или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за успешно выполненную данную работу **засчитывается минимально возможный положительный балл.**
- При выполнении студентом дополнительных учебных заданий, или повторного прохождения мероприятий текущего контроля, полученные им баллы засчитываются в конкретные темы. При этом итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам.¹²

¹² Положение о балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения основных образовательных программ. Утверждено приказом Ректора № 564 от 20.06.2013 г.

Ответы на тестовые вопросы для самоконтроля

<i>№ вопроса</i>	<i>Правильные ответы</i>
1	с
2	а, с
3	в
4	в
5	в
6	в
7	d
8	1,3,5
9	а, b
10	b
11	а
12	а, b, d
13	а, с, f
14	а, b, f, g
15	б
16	б, г
17	а, б, г, д, е
18	а, б, в, д, е, ж, з
19	б, в, д
20	г
21	d
22	в
23	а
24	а
25	а

Учебное издание

Т.В. Комарова, Т.Н. Якубова

**СБОРНИК ЗАДАЧ, УПРАЖНЕНИЙ И ТЕСТОВЫХ ВОПРОСОВ
ПО КУРСУ**

«Менеджмент»

(для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению
подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)