

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ КОРПОРАЦИЙ

Рабочая программа дисциплины
Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»
Направленность – «Управление компанией»
Уровень высшего образования - бакалавриат
Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ КОРПОРАЦИЙ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 11 от 13.04.2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
2. Структура дисциплины	5
3. Содержание дисциплины	5
4. Образовательные технологии	6
5. Оценка планируемых результатов обучения	7
5.1. Система оценивания	7
5.2. Критерии выставления оценок	8
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	18
6.1. Список источников и литературы	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	18
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	19
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	19
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	19
9. Методические материалы	20
9.1. Планы семинарских / практических / лабораторных занятий	20
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	25
9.3. Иные материалы	25
Приложения	
Приложение 1. Аннотация дисциплины	26

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у студентов необходимый объем компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационно-управленческих моделей, обеспечивающей жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационно-управленческих моделей компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей построения организационно-управленческих моделей, определяющих потенциал и стратегические возможности компании.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-3 способность оценивать эффективность организационно-управленческой деятельности в международной (внешнеэкономической) практике	ПК-3.1 Осуществление сбора, обработки и анализа данных, необходимых для оценки эффективности организации управления международной (внешнеэкономической) деятельности с использованием современного инструментария менеджмента ПК-3.2 Определение и применение на практике способов решения профессиональных задач повышения эффективности управления в международной (внешнеэкономической) деятельности	<i>Знать:</i> социально-экономическую сущность эффективности управления; виды эффективности управления и менеджмента; основные подходы и методы, используемые в оценке эффективности управления. <i>Уметь:</i> применять на практике методы оценки и последствия организационно-управленческих решений; отслеживать тенденции и прогнозировать изменения в управлении организацией; определять критерии и методы оценки эффективности управления. <i>Владеть:</i> технологией обобщения и анализа информации о количественных показателях деятельности системы управления; методами оценки эффективности управления в организации.

1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина является курсом по выбору вариативной части учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент». В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и

прохождения практик: «Управление проектами», «Методика проведения учебно-научных исследований».

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	20
7	Семинары/лабораторные работы	26
Всего:		46

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 62 академических часа(ов).

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Организационно-управленческие отношения в корпорации	Механизм управления и управленческая деятельность компании. Организационно-управленческие отношения в корпорации: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур. Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Жизненный цикл компании. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.
2	Состав и распределение должностных функций и полномочий	Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Необходимость совершенствования функциональных характеристик системы. Проектирование матрицы распределения административных функций

		<p>управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода. Функциональная департаментализация, условия реализации, преимущества и недостатки. Формирование группы по развитию системы управления на межфункциональной основе. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб.</p>
3	<p>Организационно-управленческие модели корпораций и оценка эффективности организационных структур управления.</p>	<p>Особенности организационной модели корпораций на современном этапе. Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационная модель как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.</p>
4	<p>Современные тенденции развития организационно-управленческих моделей</p>	<p>Адаптация организационной модели к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах. Необходимость управления организационными изменениями. Децентрализация организационных структур. Развитие организационно-управленческих моделей.</p>
5	<p>Особенности организационного построения международных корпораций</p>	<p>Особенности построения структур транснациональных корпораций (ТНК). Виды глобальных управленческих структур: международное отделение; международное отделение, выделяемое в отдельную дочернюю фирму (схема IBM); функциональные (линейные) отделения; отделения по виду выпускаемой продукции; региональные отделения. Региональная структура управления ТНК. Матричные организационные структуры корпораций, реализующие транснациональную стратегию.</p>

4. Образовательные технологии по дисциплине

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	2	3	5

1.	Организационно-управленческие отношения в корпорации	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия Разбор конкретных ситуаций
2.	Состав и распределение должностных функций и полномочий	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа, семинар-дискуссия.
3.	Организационно-управленческие модели корпораций и оценка эффективности организационных структур управления.	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
4.	Современные тенденции развития организационно-управленческих моделей	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
5.	Особенности организационного построения международных корпораций	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Дискуссия Разбор конкретных ситуаций

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	6 баллов	30 баллов
Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	5 баллов	30 баллов
Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)		40 баллов

Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов
-------------------------------	--	------------

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительн о	не зачтено	FX
0-19			F

5.2 Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом</p>

		<p>результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (ПК-3)

Типовые контрольные вопросы к экзамену по курсу

1. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
2. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
3. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
4. Характеристика внутренних и внешних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
5. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
6. Фазы развития компании и стили руководства. Адаптивное руководство.
7. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.

8. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.

9. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.

10. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.

11. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.

12. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

13. Особенности построения структур транснациональных корпораций (ТНК).

14. Виды глобальных управленческих структур.

15. Региональная структура управления ТНК.

16. Матричные организационные структуры корпораций, реализующие транснациональную стратегию

Типовое тестовое задание по курсу

1. Организационно-управленческая модель организации:

- а) графическое изображение связей в организации
- б) совокупность функциональных областей (подразделений)
- в) совокупность формальных и неформальных коммуникаций в организации
- г) коллектив сотрудников организации

2. Выделите элементы инфраструктуры менеджмента:

- а) система информационного обеспечения
- б) рынок товаров и услуг
- в) рынок трудовых ресурсов
- г) функции управления
- д) методы управления
- е) мотивация персонала

3. Степень влияния внешней среды на организацию может зависеть от:

- а) качественного уровня менеджмента
- б) количества менеджеров, работающих в организации
- в) факторов международного окружения
- г) структуры организации

4. К какому виду относится разделение труда менеджеров по функциям?

- а) структурному
- б) профессионально - квалификационному
- в) технологическому
- д) горизонтальному
- е) иерархическому

5. К какому виду полномочий относятся полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными?

- а) рекомендательным

- б) административным
 - в) функциональным
 - г) линейным
 - д) штабным
6. Наиболее заметно проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации конечные результаты проявляются в организационных структурах:
- а) линейно-функционального типа
 - б) программно-целевого типа
 - в) дивизионального типа
 - г) сетевого типа
 - д) проектного типа
 - е) матричного типа
7. Ограниченное право использования ресурсов организации и усилий сотрудников в выполнении задач организации можно иначе определить, как:
- а) власть
 - б) единство распорядительства
 - в) полномочия
 - г) ответственность
8. Адаптивные организационные структуры это:
- а) матричная
 - б) линейно-функциональная
 - в) продуктовая
 - г) линейная
9. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:
- а) концерн
 - б) картель
 - в) консорциум
 - г) корпорация
 - д) ассоциация
10. Что создает структуру управления организацией?
- а) совокупность линейных органов управления
 - б) совокупность функциональных служб
 - в) совокупность линейных и функциональных служб (органов)
 - г) совокупность органов управления
 - д) совокупность программно-целевых служб

Типовое задание: разбор конкретных ситуаций и ответы на вопросы (в конце кейса)

Кейс-ситуация - «История холдинга «Вимм-Билль-Данн»

История компания «Вимм-Билль-Данн» берёт своё начало в 1992 году, когда Сергей Пластинин и Михаил Дубинин арендовали производственную линию на Лианозовском молочном комбинате и начали производство пакетированных соков под

торговой маркой «Вимм-Билль-Данн». Всего через три года ЛМК – крупнейший молочный завод в Восточной Европе – станет первым собственным производственным активом молодой отечественной компании.

В 1994 «Вимм-Билль-Данн» вывел на рынок первый отечественный бренд пакетированных соков – J7. Сегодня J7 – это лидер премиального сегмента сокового рынка России.

В 1996 году компания расширила портфолио брендов и начала выпуск традиционных молочных продуктов «Домик в деревне». Сегодня натуральным молочным продуктам «Домик в деревне» доверяют тысячи семей по всей стране, а сам бренд является одним из лидеров рынка молочных продуктов.

Продукты «Домик в деревне» ежегодно отмечаются премией «Товар года», а в 2011 году бренд был награжден медалями и Гран-при всероссийского дегустационного конкурса «Молочный успех». Бренд занимает первые строки в статусных рейтингах, отмечен премией «100 лучших товаров России», включен в список самых ценных российских брендов каталога Interbrand, а по рейтингу журнала Forbes входит в TOP-10 самых крупных российских брендов.

1998 год является знаковым годом в истории компании. В этом году «Вимм-Билль-Данн» начинает активную региональную экспансию, приобретая предприятия во Владивостоке, Уфе, Нижнем Новгороде и Краснодарском крае. Основа успешного бизнеса компании «Вимм-Билль-Данн» ставка на инновации:

- компания одной из первых в России запустила массовое производство продуктов питания в картонной асептической упаковке, которая позволила вывести дистрибуцию продукции на качественно новый уровень, обеспечивая её сохранность в течение длительного времени

- удачное расположение производств, их модернизация и высокий профессиональный уровень сотрудников

- неизменно высокое качество продукции

Все это вместе взятое заложило успех компании на рынке и выводит «Вимм-Билль-Данн» в лидеры отечественной пищевой индустрии.

В 1998 году «Вимм-Билль-Данн» выводит на рынок два новых продукта – йогурт «Чудо» и морс «Чудо ягода». Ягодный морс «Чудо ягода», приготавливаемый по традиционным русским рецептам из лесных и садовых ягод, стал первым пакетированным морсом в России.

В этом же году «Вимм-Билль-Данн» вывел на рынок йогурты «Чудо». В первое время они имели всего несколько вкусов и расфасовывались в небольшие пластиковые стаканчики. Сегодня бренд «Чудо» является лидером отечественного рынка йогуртов и десертов и насчитывает 95 различных видов продукции.

1999 год ознаменовался для компании инновациями в молочном сегменте. «Вимм-Билль-Данн» начинает выпуск биокефира «Био Макс», ставшего первой в России специализированной маркой обогащённых молочных продуктов.

Расширение географии и увеличение объёмов производства приводит к тому, что компания начинает ощущать дефицит качественного сырого молока. Эта ситуация подталкивает «Вимм-Билль-Данн» к созданию комплексной системы мер по поддержке отечественных производителей молока. В 1999 году компания запускает программу «Молочные реки», которая включала в себя товарные кредиты, лизинг

производственного оборудования и фактически стала первой программой отечественного бизнеса по поддержке агропромышленного комплекса.

В этом же году компания выпускает на рынок соки и нектары «Любимый сад», выпускающиеся сегодня под брендом «Любимый». На сегодняшний день компания PepsiCo, в состав которой входит компания «Вимм-Билль-Данн», обладает тремя самыми успешными брендами на отечественном рынке соков: 17 находится на первом месте, на втором – «Фруктовый сад», а на третьем – «Любимый».

В 2000 году на рынок выходит бренд молочных продуктов – «Весёлый молочник». В этом же году «Вимм-Билль-Данн» приобретает производственные мощности на Украине и в Киргизии.

В 2001 году «Вимм-Билль-Данн» вышел на рынок детского питания, начав выпуск продукции под торговой маркой «Агуша» первым отечественным брендом детского питания. Уже более четырёх лет подряд «Агуша» является лидером рынка детского питания в России.

В 2002 «Вимм-Билль-Данн» стал первой отечественной пищевой компанией, разместившей свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Первичное размещение акций принесло компании 200 млн. долларов США.

В 2003 году «Вимм-Билль-Данн» приобретает «Ессентукский завод минеральных вод» и начинает выпускать «Ессентуки» №4 и №17 под собственной торговой маркой. В этом же году в городе Рубцовск Алтайского края запущено производства сыра «Ламбер», первого отечественного жёлтого сыра, успешно конкурирующего с импортной продукцией в категории жёлтых сыров. Параллельно с этим в Москве начинается производство функционального молочного напитка Imunele. В последствие в продуктовую линейку этого бренда вошли Imunele for Men и Imunele for Kids.

В конце 2006 года «Вимм-Билль-Данн» заключил контракт с дизайн-бюро одного из наиболее известных российских дизайнеров одежды Игоря Чапурина на оформление в едином корпоративном стиле всех своих 33 заводов. Ожидается, что фасады цехов будут «одеты» в каркас из современных материалов, выкрашенных в серый металлик и несколько оттенков синего; стоимость проекта составит \$2-3 млн.

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.

Внимание руководства 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).

В 2007 году компания выводит на рынок соки, фруктовые, овощные и мясные пюре «Агуша». А уже на следующий год детские сухие молочные смеси. На сегодняшний день под маркой «Агуша» выпускается 108 разновидностей продукции.

ОАО «Вимм-Билль-Данн» принадлежит 36 производственных предприятий, выпускающих молочные продукты, соки и минеральную воду, а также центры продаж более чем в 25 городах России и странах СНГ.

Активы компании

Молочные бренды ВБД - "Домик в деревне", "Нео", "33 коровы", "Чудо", "Веселый молочник", "Bio-Max" и детское питание "Агуша".

Бренды соков и напитков ВБД - J7, "Любимый сад", "Чудо-ягода", "NeoBeauty", RIO Grande, "Ессентуки".

ВБД владеет 36 предприятиями в России, на Украине, в Киргизии и Узбекистане, производит соки, молоко, детское питание и минеральную воду.

ОАО "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания"

ОАО "Вимм-Билль-Данн" (ОАО "Лианозовский молочный комбинат")

ОАО "Вимм-Билль-Данн Напитки" (ОАО "Раменский молочный комбинат")

ОАО "Владивостокский молочный комбинат"

ОАО "Завод детских молочных продуктов"

ОАО "Молочный комбинат"

ОАО "Молочный комбинат "Ангарский"

ОАО Молочный комбинат "Балтийское молоко"

ОАО Молочный комбинат "Нижегородский"

ОАО "Назаровское молоко"

ОАО "Новокуйбышевскмолоко"

ОАО "Очаковский молочный завод"

ОАО "Сибирское молоко"

ОАО "Туймазинский молокозавод" * ОАО "Уфамолагропром" * ОАО "Царицынский молочный комбинат"

Компании принадлежат торговые марки «J7», «100 % Gold Premium», «Любимый сад», «Домик в деревне», «Весёлый молочник», «Агуша» и т. п. (всего свыше 1000 наименований молочной продукции и более 150 наименований соков, фруктовых нектаров, негазированных напитков).

В начале ноября 2010 года стало известно, что американская компания PepsiCo договорилась с акционерами «Вимм-Билль-Данна» о покупке компании. В ходе первого этапа сделки, завершившегося 3 февраля 2011 года, PepsiCo получила 66 % ВБД за \$3,8 млрд (42,37 % акций было выкуплено у основателей и менеджмента компании, ещё 23,52 % акций — у её дочерних компаний), параллельно PepsiCo выкупила на рынке ещё 11 % акций ВБД.

У американской компании осталось право полного выкупа компании. Предполагалось, что в случае своего завершения эта сделка станет рекордной по объёму иностранных инвестиций в сырьевой сектор России. В итоге по состоянию на 3 февраля 2011 года PepsiCo владела 76,98 % ВБД, а на 31 декабря 2011 года — 98,41 %.

Таким образом, с февраля 2011 года компания «Вимм-Билль-Данн», крупнейший производитель соков и молочных продуктов России, присоединяется к семье PepsiCo. После приобретения «Вимм-Билль-Данн» PepsiCo стала крупнейшей в России компаний по производству продуктов питания и напитков.

Что же случилось?

Чистая прибыль компании «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) по итогам полугодия 2005 года упала на 35,7% по сравнению с аналогичным периодом 2004 года. В первом квартале этот показатель был еще хуже — 45,3%. Тем не менее, все же оказалось неожиданностью, что чистая прибыль за полугодие опустилась ниже отметки 10 млн. долларов — до 8,3

млн.

В самом ВБД объясняют падение прибыли ростом цен на сырье. Действительно, это беда всей отрасли, так же как удорожание транспортировки продукции из-за повышения цен на бензин.

Представители других компаний (Останкинского молочного комбината) считают, что, если дело так пойдет и дальше, вся молочная промышленность начнет работать в ноль. Особенно, не повезло московским производителям: им сырье достается по более высоким ценам, чем конкурирующим с ними региональным молокозаводам.

И все же чистая прибыль на Останкинском молочном комбинате за тот же период выросла. Чего проще: сократили персонал, для экономии издержек на учет взяли каждый листок бумаги, выданный для факса, ввели ограничения на пользование сотовыми телефонами и Интернетом.

А вот ВБД такая скрупулезность оказалась не под силу. Более того, не были использованы и такие возможности, которые Останкинскому комбинату недоступны. В отличие от последнего ВБД — холдинг, в состав которого входят те самые региональные предприятия, имеющие доступ к более дешевому сырью, и собственная сырьевая база. Вообще в крупных компаниях, к каковым относится ВБД, менеджмент по уровню системности должен быть адекватен масштабам организации и на порядок превосходить уровень сложности, достаточный для одного предприятия.

Впрочем, для достижения необходимой степени сложности у ВБД еще есть время. Обороты компании превышают 1 млрд. долларов. Выручка растет (на 17,5% в первом полугодии 2005 года по сравнению с аналогичным периодом 2004-го), принимаются меры по улучшению ситуации: коммерческие расходы снижаются, штат сокращен на 10%, начата реструктуризация. Но необходим прорыв, иначе, как отмечают аналитики, не исключен крайний вариант развития событий — распродажа компании по частям.

Компания должна была продемонстрировать рынку рост, а экстенсивный путь развития — наиболее простое и быстрое средство для этого. Тем более что, как выяснилось в 2003 году, собственники ВБД имели в виду продажу холдинга транснациональной корпорации «Danone». Но сделка по каким-то причинам не состоялась. И теперь компании приходится самой справляться с проблемами, с которыми сталкивается любая бурно растущая организация.

Аналитики также отмечают, что стратегически выход ВБД в регионы оправдан: специфика молочной отрасли такова, что производство должно быть максимально приближено к потребителям и источникам сырья. Тем не менее, сегодняшняя ситуация с чистой прибылью ВБД есть отголосок решений прежних лет, приведших к переинвестированию. По имеющимся данным, производственные мощности, которыми располагает в настоящий момент холдинг, используются не полностью.

Да и в самом холдинге признают, что в нескольких регионах новые производственные линии загружены лишь на 30%. Это оборудование для производства разного рода инновационной высокомаржинальной продукции. Но в компании, несколько переоценили скорость, с какой будет расти спрос на нетрадиционные молочные продукты в провинции.

Кроме того, отвлекшись на развитие молочного направления, ВБД слишком положился на возможности инерционного развития своего сокового бизнеса.

Действительно, вплоть до 2003 года компания была безусловным лидером сокового

рынка. И все благодаря достигшему собственников компании еще в 90-е годы предпринимательскому озарению.

Во-первых, компания со своим продуктом очень точно попала в аудиторию: нарождающийся средний класс хотел ради здоровья соки пить, но при этом создавал свою культуру потребления, в которой не было места трехлитровым банкам с соками, что выпускала российская промышленность.

Во-вторых, блестящим маркетинговым ходом стала сама марка: в период ажиотажного потребительского интереса ко всему импортному название марки было дано на непонятно каком языке, написано латиницей и представлено экзотической ушастой зверушкой.

Но к началу нового века на рынок вышли другие производители, и каждый предлагал целую линейку соков соответственно ценовым сегментам, проводил агрессивные рекламные кампании, играл новыми типами упаковок. И поскольку ВБД отстал в обновлении имиджа марки и упаковки, недостаточно корректно позиционировал марку сока нижнего ценового сегмента, - в 2004 году потерял лидерство.

Попытка выправить положение за счет упорядочения дистрибуции результата не дала. ВБД хотел «спрямить» свои сбытовые потоки: часто дистрибуцией соков занимались дублирующие друг друга структуры, и было решено сократить их число в крупных городах до пяти-шести, а в небольших точках на карте — до одного-двух. Но по ходу реорганизации сбыта присутствие на полках соковой продукции ВБД снизилось. В результате рост продаж в 2005 году по первому полугодью составил всего 5,4% — это в несколько раз меньше, чем у нынешнего лидера рынка «Лебедянского».

Конечно, менеджмент ВБД не сидит без дела. Так, в начале этого года была проведена реструктуризация управления холдингом.

Было принято решение объединить два направления бизнеса - по сокам и водам, в одно — «напитки» (в итоге у компании стало три бизнеса — «напитки», «молоко» и «детское питание»). Поскольку эти бизнесы похожи, для них можно выстроить единую систему логистики — соки и вода не молоко, они не требуют особых условий транспортировки. В итоге ежегодно будет экономиться по 2,5 млн. долларов.

В молочном бизнесе были объединены центральная, отвечающая за продажи в Центральной России, и московская дирекции. В результате сократился управленческий аппарат, что дало экономию в полмиллиона долларов.

Было проведено и сокращение производственного персонала на 10%, но пока в снижении издержек это не выразилось, поскольку сокращенным были выплачены выходное пособие и компенсации. Экономить решено и на рекламе молочной продукции, затраты на которую раньше составляли около 5% выручки (за счет продвижения зонтичного бренда, а не отдельных продуктов).

Поставлена задача, по крайней мере, на 30% обеспечить производство собственным сырьем. Компания идет на это не только ради сокращения издержек, но из-за реальной угрозы дефицита сырья: агрохолдинги освобождаются от животноводческого направления, оставляя за собой более рентабельное растениеводство. Инвестиции в создание агрохолдинга, по прикидкам руководства ВБД, окупятся через семь лет.

В молочном направлении ставка тоже делается на инновационные продукты: обогащенное витаминами молоко, миксы молока и сока, йогурты с новыми кисло-молочными бактериями. Сейчас доля таких продуктов в ассортименте компании

составляет около 40%.

По сокам принято решение в том же духе — сосредоточиться в нише маржинальной продукции, поддерживая позиции наиболее успешной марки ВБД — J7, а не бороться за возвращение прежнего глобального лидерства.

Но пока суд да дело, ситуация на рынке меняется не в пользу ВБД.

Наращивает активы его главный соперник, компания «Юнимилк». По официальным данным, в этот холдинг входит 14 предприятий, а по неофициальным — уже 18 (идут переговоры о покупке еще четырех). Продажи растут бешеными темпами: только за восемь месяцев 2005 года они увеличились на 51%, и примерно половина пришлась на органический рост (т. е. не на покупку новых активов). При этом «Юнимилк» почему-то не страдает от роста цен на сырье: в компании считают, что для них это не является критическим фактором, препятствующим росту.

В нише высокомаржинальных продуктов ВБД тоже не может чувствовать себя свободно. «Danone» уже года полтора держит стабильные цены, из-за чего ВБД не может поднимать свои без угрозы для конкурентных позиций. Фактически по состоянию на февраль 2008 года 18,36 % акций ВБД принадлежало французской компании Danone.

С инновационными продуктами выходит на рынок и «Юнимилк». А между тем в этом сегменте рынка спрос довольно ограничен, так как российский потребитель по-прежнему больше привержен традиционным молоку и кефиру.

На этом фоне мрачно выглядят замечания аналитиков о том, что решение многих проблем ВБД упирается в менеджерские головы.

Так, аналитики признают, что холдинг традиционно силен в технологическом менеджменте: модернизация приобретенных активов не заставляет себя ждать. Кроме того, отмечается высокий уровень финансового менеджмента, не позволяющий холдингу уйти в убыток. Но организационный менеджмент, оставляет желать лучшего. Действительно, интеграция разнородных активов никогда не была тривиальной задачей для управленцев. Может быть, для ВБД настала пора освобождаться от сокового бизнеса и сосредоточить все усилия на молоке.

То есть речь идет о прорывных решениях на самом верхнем управленческом уровне. Некоторые аналитики так прямо и говорят, что компания, похоже, совершает классическую ошибку, сохраняя в руководстве собственников, заложивших основу ее бизнеса. Между тем известно, что менеджер и предприниматель — не то что разные профессии, а разные призвания. И рано или поздно приходится передавать бразды правления профессионалам.

Задание по кейс-ситуации:

В специальной литературе, информационных ресурсах и других источниках найдите дополнительную информацию по компании «Вимм-Билль-Данн», соответствующую периоду 2006 года и началу 2007 года.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что понимается под стратегией формирования организационного построения в методологическом аспекте?
- Какая стратегия развития была принята в компании «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) и к каким результатам это привело?

- Какие структурные изменения следовало бы предпринять в связи с расширением бизнеса и покупкой активов в разных регионах?
- Можно ли определить стратегическую направленность в организационном построении компании в период с 1998 по 2005 год?
- Какие решения в качестве стратегических были реализованы компаниями-конкурентами? Насколько эффективны были эти решения?

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Список источников и литературы

Источники

- Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>
- Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

Литература

Основная литература

- Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. <https://znanium.com/catalog/product/988768>
- Балашов, А. П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - 2-е изд., Москва: ИНФРА-М, 2019. - <https://znanium.com/catalog/product/1068829>
- Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М: Вильямс, 2017. – 672 с.
- Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 848 с. <https://znanium.com/catalog/product/1013783>
- Королев, В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. <https://znanium.com/catalog/product/757804>

Дополнительная

- Распопов, В. М. Корпоративное управление: Учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 352 с.: - (Бакалавриат). <https://znanium.com/catalog/product/1020718>
- Кондратьев, В.В. Управление архитектурой предприятия: конструктор регулярного менеджмента: / В.В. Кондратьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 358. <https://znanium.com/catalog/product/1002618>

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

1. Корпоративное управление. [Электронный ресурс], режим доступа <http://www.kpilib.ru/article.php?tree=53>
2. Модели корпоративного контроля на российских предприятиях. http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01_3/dolgopiatova.htm

3. Раздел сайта «Корпоративный менеджмент», посвященный мотивации и вознаграждению. <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/>

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1. Планы практических (семинарских) занятий.

Семинарское занятие 1. Организационно-управленческие отношения в корпорации (4час.)

Цель занятия: углубление знаний и усвоения студентами теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

Форма проведения – дискуссия, ситуационные задачи (2 час), самостоятельная работа (2 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика организации как системы

2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
4. «Жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
5. Система полномочий.
6. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
7. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.

Контрольные вопросы:

1. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение. Модели И.Адизеса, Л.Грейнера, Ф.Лидена и другие.
2. Понятие организации: системный, функциональный и поведенческий подходы к организации.

Семинарское занятие 2. Состав и распределение должностных функций и полномочий (4 час.).

Цель занятия: овладение навыками практического использования функционального подхода в совершенствовании деятельности организаций.

Форма проведения – дискуссия, ситуационные задачи (2 час), самостоятельная работа (2 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ полноты управленческих циклов.
2. Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера.
3. Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции.
4. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
5. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.
6. Формирование организационной структуры управления крупной организации по функциональным блокам.

Контрольные вопросы:

1. Определение состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях управления.
2. Механизм координации, сущность и особенности.
3. Коммуникационная сеть, коммуникационный стиль, барьеры коммуникаций, эффективные коммуникации.
4. Характеристика метода системно-функционального анализа (СФА) деятельности организации. Какое практическое значение имеет метод СФА?
5. Как формируется матрица распределения административных функций управления?

6. Какие организационно-управленческие проблемы можно выявить, используя матрицу РАФУ? Какие организационные проблемы возникают при разработке матрицы РАФУ?

Семинарское занятие 3. Организационно-управленческие модели корпораций и оценка эффективности организационных структур управления (6 час).

Цель занятия: углубление знаний и усвоения теоретического материала по методическим подходам к формированию эффективных организационных структур управления.

Форма проведения – выполнение типовых заданий, разбор ситуационных задач, самостоятельная работа (6 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие организационной архитектоники.
2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.
3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.
5. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.
6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
7. Обоснование изменений в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.
2. Как формируются дивизиональные структуры управления? Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.
3. Что представляют собой адаптивные структуры управления?
4. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?
5. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?
6. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?
7. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?
8. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?
9. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

Семинарское занятие 4. Современные тенденции развития организационно-управленческих моделей (4 час.).

Цель занятия: овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных вопросов развития организаций.

Форма проведения – дискуссия (2 часа), самостоятельная работа (4 час).

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка поведения компании в условиях организационных изменений и трансформаций. Цикличность развития компании.
2. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями.
3. Разрешение конфликтных ситуаций, вызванных организационными изменениями.

Контрольные вопросы:

1. Понятие «изменение» и «развитие». Причины изменений.
2. Зачем компании должны заниматься организационным развитием? Как происходит развитие организаций?
3. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?
4. Эффективность организационных изменений. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.

Семинарское занятие 5. Особенности организационного построения международных корпораций (6 час.).

Цель занятия: углубление знаний и овладение навыками практического использования моделей и методов в организационных структурах международных корпораций.

Форма проведения – дискуссия (4 часа), самостоятельная работа (2 час).

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности построения структур транснациональных корпораций (ТНК).
2. Виды глобальных управленческих структур.
3. Региональная структура управления ТНК.
4. Матричные организационные структуры корпораций, реализующие транснациональную стратегию

9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

9.3 Иные материалы не предусмотрены

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины: сформировать у студентов необходимый объем компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур создания организационно-управленческих моделей, обеспечивающих жизнеспособность компании в изменяющихся условиях.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки структурного построения в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером формирования и совершенствования организационных структур управления;
- ознакомить с возможностями использования функционального подхода в создании организационно-управленческих моделей компании;
- сформировать навыки профессионального анализа композиционных закономерностей построения организационно-управленческих моделей, определяющих потенциал и стратегические возможности компании.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретические подходы к системному управлению структурами корпорации и адаптивному изменению в соответствии с внешней средой;
- типологию организационных структур и совокупность структурообразующих блоков, являющихся основой конструирования организационной структуры и обеспечения способности противостоять силам, стремящимся вывести систему из равновесия;
- организационные аспекты структурного построения в современных корпорациях;
- инструментальные и методологические основы совершенствования организационно-управленческих моделей компаний.

Уметь:

- отслеживать тенденции изменения композиционных закономерностей организационно-управленческих моделей компаний;
- анализировать современные композиции организационного структурного построения с учетом выбора стратегии компании.

Владеть:

- технологией методов проектирования организационных структур управления предприятия;
- инструментарием структурных преобразований с использованием объективных критериев целесообразности организационных реструктуризаций.

