Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

«Волгоградский государственный технический университет»

Факультет Экономики и Управления

Кафедра «Менеджмента, маркетинга и организации производства»

Задание для выполнения контрольных работ

по дисциплине «Основы экономики и управления»

для студентов заочной (сокращенной) формы обучения

Кировского вечернего факультета

Разработал:

ст. пр.

кафедры ММОП

Текин А.В.

Волгоград 2015 г.

**Содержание**

Общие пояснения…………………………………………………………………3

Норма-контроль…………………………………………………………………...4

**Теоретические вопросы:**

Блок «А»: Микроэкономика, Экономика организации (предприятия), Микроэкономический анализ…………………………………………………….7

Блок «Б»: Менеджмент, оценка эффективности управления………………….8

**Практические задания:**

Блок «В»: Микроэкономика, Экономика организации (предприятия), Микроэкономический анализ………………………………………………….....9

Блок «Г»: Менеджмент, Кейс (Задание 1)……………………………………..15

Таблица распределения вариантов заданий……………………………………20

Список рекомендуемой литературы:

По дисциплине «Основы экономики и управления»………………………….21

**Общие пояснения:**

Контрольная работа состоит из написания ответов по теоретическим вопросам и решения практических заданий.

Написание теоретических вопросов представляет собой РЕФЕРИРОВАНИЕ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ, ПУБЛИКАЦИЙ, МОНОГРАФИЙ, МАТЕРИАЛОВ КОНФЕРЕНЦИЙ и пр. ПО УКАЗАННЫМ В ВОПРОСАХ ПРОБЛЕМАТИКАМ.

Использование данных учебников и учебных пособий (не ранее 2010 издания), а также материалов сети Интернет (за исключением электронных статей, публикаций, монографий) допустимо ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО в целях пояснения теоретических положений, определения экономического содержания, сущности и специфики рассматриваемых в вопросе экономических категорий, в объеме не более 10% общего объема текста по одному вопросу. ССЫЛКИ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВСЕЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ ИСТОЧНИКОВ ОБЯЗАТЕЛЬНЫ!

Целью подобного реферирования является рассмотрение современного состояния определенных экономических проблем и задач, степени их научной разработанности, актуальности и практической значимости их дальнейших исследования и разработки.

В ходе реферирования, студент обязан выдерживать структурность и системность изложения мысли по каждому вопросу: введение, обоснование актуальности, изложение теоретических положений, степень разработанности проблемы, наличие практического опыта, собственное отношение к рассматриваемой проблематике, заключение, список использованных источников.

Допускается исследование заявленной экономической проблематики применительно к определенным отраслям народного хозяйства и промышленности, а также «на стыке» с другими экономическими дисциплинами (по выбору студента).

В тексте ответа желательно применение графических материалов.

Объем ответа на один вопрос должен составлять 9-10 страниц машинописного текста (приблизительно 1800-2000 печатных знаков на странице без учета пробелов).

Каждому варианту соответствует 2 вопроса Теоретической части (по одному из Блоков «А» и «Б»).

После написания теоретической части контрольной работы, необходимо решить практические задачи (из Блока «В»), а также проанализировать ситуацию из Блока «Г» (один вариант для всех).

Задачи к решению и вопросы выбираются из каждого блока в соответствии с таблицей распределения вариантов заданий (см. ниже).

В РАМКАХ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ Блока «В» ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИВЕДЕНЫ ФОРМУЛЫ РЕШЕНИЯ, РАСЧЕТЫ И ПОДРОБНЫЕ РАЗЪЯСНЕНИЯ К НИМ, А ТАКЖЕ ВЫВОДЫ ПО ИТОГОВЫМ ИСКОМЫМ ВЕЛИЧИНАМ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ!

В РАМКАХ ЗАДАНИЯ Блока «Г» ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРИВЕДЕН ПОДРОБНЫЙ РАЗБОР И АНАЛИЗ СИТУАЦИИ С ИТОГОВЫМ ФОРМУЛИРОВАНИЕМ ОБОСНОВАННЫХ ВЫВОДОВ ПО НЕЙ И АРГУМЕНТОВ В ПОЛЬЗУ ВАШЕГО РЕШЕНИЯ!

**Норма-контроль:**

- машинописный текст, формат листа: А4, ориентация: книжная;

- поля разметки страницы: 3 см – левое, 1 см – правое, 1,5 см – верхнее, 2 см – нижнее;

- параметры форматирования текста: Шрифт: Times New Roman, Размер шрифта: 14, интервал шрифта обычный, смещения нет, масштаб 100%; полуторный межстрочный интервал, отступ первой строки: 1,5 см; Выравнивание – по ширине; положение номера страницы: внизу справа (титульный лист не нумеруется, Формат номера страницы и колонтитулов: Times New Roman, Размер шрифта: 12; одинарный межстрочный интервал);

- переносы, межабзацные отступы и интервалы, запрет висячих строк, нумерация списков в тексте НЕ ДОПУСКАЮТСЯ (нумерация списков проставляется знаком «-» (черточкой»);

- графический и табличный материал нумеруются сплошной нумерацией в пределах каждого вопроса;

Расположение графического и табличного материала – по центру, не более и не менее чем от левого до правого краев рабочей области листа;

При переносе табличного материала на последующую страницу – заголовок таблицы не дублируется, слева с отступом пишется 14 шрифтом «Продолжение таблицы n»;

НЕ ДОПУСКАЕТСЯ НАЛИЧИЕ СКАНИРОВАННОГО ГРАФИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА (все рисунки и таблицы должны быть сделаны штатным редактором MS WORD, а отдельные элементы рисунков – сгруппированы между собой);

Формат текстового материала в таблицах и рисунках: Times New Roman, Размер шрифта: 12; одинарный межстрочный интервал.

Примеры оформления табличного материала приведены ниже:

Таблица 1 – Показатели годового объема производства и расхода материалов (в действ. ценах), тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Изделие | | | | |
| А | Б | В | Г | Д |
| Годовой объем выпуска |  |  |  |  |  |
| Расход материалов на 1 изделие по нормам |  |  |  |  |  |

Источник: [1, с. 15]

Таблица 2 – Показатели годового объема производства и расхода материалов по нормам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Изделие | | | | |
| А | Б | В | Г | Д |
| Годовой объем выпуска, тыс. руб. |  |  |  |  |  |
| Продолжение таблицы 2 | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Расход материалов на 1 изделие по нормам, кг. |  |  |  |  |  |

Источник: [1, с. 16]

**Прим.**: характеристика (размерность) показателей таблицы (штуки, тыс. руб., иные единицы) указываются в наименовании таблицы ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭТОЙ ТАБЛИЦЫ ОДИНАКОВОЙ РАЗМЕРНОСТИ. В ином случае, величину (размерность) показателей таблицы необходимо указывать по каждому показателю данной таблицы (см. таблицу 2 выше).

Пример оформления рисунков:

Основные цели …

1

7

3

4

2

6

5

Рисунок 1 – Основные цели …

Источник: [1, c. 17]

По каждому объекту графического материала в тексте должны быть сделаны пояснения и выводы!

- формулы по тексту располагаются по центру с соблюдением сквозной нумерации по требованиям форматированию, указанным к теоретической части работы;

- ссылки на литературу: пример [1, c. 4], где «1» – номер источника по списку использованной литературы, «4» - страница в источнике «1»; КАЖДЫЙ ИСТОЧНИК ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ПОЛНЫЕ ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ (для печатных источников: автор (-ы), наименование, где и каким издательством издан (каким журналом опубликован), год издания (опубликования), количество страниц; для иных источников: те же параметры и URL, а также дата обращения).

ГОТОВЫЕ РАБОТЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ на адрес «neon5774@yandex.ru», НЕ ПОЗДНЕЕ **«01» июня 2015 г.**, а также, В ПЕЧАТНОМ ВИДЕ В ДЕКАНАТ не позднее оговоренных его сотрудниками сроков.

ОТСУТСТВИЕ ИЛИ НЕКОРРЕКТНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ УКАЗАННЫХ ЗАДАНИЙ, А ТАКЖЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЭТИХ ЗАДАНИЙ ПОСЛЕ УКАЗАННЫХ СРОКОВ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ НЕДОПУСКА К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДАННОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.

**Теоретические вопросы:**

*Блок «А»: Микроэкономика, Экономика организации (предприятия), Микроэкономический анализ:*

1. Пути и резервы повышения эффективности промышленного производства.
2. Экономическая эффективность деятельности акционерного предприятия.
3. Производственная мощность и пути повышения уровня ее использования.
4. Бизнес-план и его роль в современном управлении.
5. Значение и пути повышения качества продукции.
6. Себестоимость продукции и пути ее снижения.
7. Специализация в промышленности, ее экономическая эффективность.
8. Пути повышения производительности труда.
9. Кооперирование в промышленности и его экономическая эффективность.
10. Резервы и пути экономики материальных ресурсов.
11. Основные фонды и пути улучшения их использования.
12. Пути ускорения оборачиваемости оборотных средств.
13. Оборотные фонды и их использование в промышленности.
14. Нормирование расхода материалов в промышленности.
15. Инвестиции и их роль в развитие бизнеса (предпринимательства, промышленности).
16. Эффективное распределение денежных средств предприятия.
17. Бюджетирование как экономическая технология рационального распределения денежных средств предприятия.
18. Современные модели оценки эффективности деятельности предприятия.
19. Экономико-математический инструментарий оценки эффективности деятельности предприятия.
20. Экономико-математический инструментарий оценки структуры и эффективности распределения денежных потоков предприятия (организации).
21. Инновации и их роль в развитие предприятия (организации).
22. Современные модели и методы инновационного развития хозяйствующих субъектов.

*Блок «Б»: Менеджмент, оценка эффективности управления:*

1. Причины возникновения современных кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
2. Современные механизмы антикризисного управления.
3. Современные методики диагностики и оценки вероятности банкротства предприятий.
4. Современные тенденции и виды организационного развития, особенности управления развитием.
5. Нововведения как объект инновационного управления.
6. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и современные черты.
7. Прогнозирование в инновационном менеджменте.
8. Прогнозирование в финансовом менеджменте.
9. Бюджетирование как инструмент прогнозирования.
10. Бюджетирование как инновационная технология прогнозирования и оценки эффективности стратегического управления.
11. Особенности современного инновационного менеджмента и стратегического управления.
12. Коммуникативное поведение в организации.
13. Мотивация и результативность организации.
14. Формирование группового поведения в организации.
15. Современные особенности управления поведением организации.
16. Общие закономерности управления различными системами.
17. Специфика управления социально-экономическими системами (организациями).
18. Инфраструктура современного менеджмента.
19. Современные интеграционные процессы в менеджменте.
20. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
21. Факторы эффективности менеджмента.
22. Оценка эффективности бюджетирования на предприятии.
23. Типология современных управленческих решений.
24. Современные методы оценки эффективности управления персоналом.
25. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
26. Стратегический потенциал организации и методы его оценки.
27. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента.
28. Основные методы управления качеством.
29. Эффективность и качество управленческих решений.
30. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

**Практические задания:**

*Блок «В»: Микроэкономика, Экономика организации (предприятия), Микроэкономический анализ:*

### **Задача 1**

На заводе выпускались автомобили мощностью 100 л.с. Их чистый вес составлял 1,5 т.

Черновой вес металла на изготовление одного автомобиля – 3,0 т.

После совершенствования конструкции и внедрения новой технологии мощность автомобиля увеличилась до 150 л.с. при сохранении прежнего чистого веса, а черновой расход материала на один автомобиль составил 2,5 т.

Определите показатели использования металла до и после внедрения новой технологии. Какую экономию металла принесли эти мероприятия?

ПОЯСНЕНИЯ: Решать задачу необходимо коэффициентным способом (использование материала и материалоемкость, интегральный коэффициент).

### **Задача 2**

На основании данных, приведенных в таблице 1, определите потребность предприятия в оборотных средствах по каждому элементу и в целом величину оборотных средств, а также необходимый прирост оборотных средств во II квартале.

Прим.: ОТВЕТ ПРЕДСТАВИТЬ В ОПИСАТЕЛЬНОЙ (расчетной) И ТАБЛИЧНОЙ ФОРМЕ (см. Таблица 2 в пояснении).

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| 1. Расход сырья и материалов на квартал, тыс. руб. | 10 500 |
| 2. Норма запаса сырья и материалов, дней | 24 |
| 3. Выпуск продукции по себестоимости | 14 300 |
| 4. Норма незавершенного производства, дней | 4 |
| 5. Норма оборотных средств по готовой продукции, дней | 3 |
| 6. Оборот товаров по покупным ценам на квартал, тыс. руб. | 2 680 |
| 7. Норма запасов товаров, дней | 3 |
| 8. Товарооборот на квартал, тыс. руб. | 4 320 |
| 9. Норма запаса денежных средств, дней | 1 |
| 10. Потребность в оборотных средствах по прочим материальным ценностям, тыс. руб. | 1 270 |
| 11. Величина оборотных средств на начало планового квартала, тыс. руб. | 3 180 |

ПОЯСНЕНИЯ: Решать задачу необходимо через расчет общего норматива и общей потребности в оборотных средствах.

Таблица 2 (для заполнения)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| 1. Норматив производственных запасов |  |
| 2. Потребность оборотных средств по незавершенному производству |  |
| 3. Норматив готовой продукции |  |
| 4. Норматив оборотных средств по запасам товаров |  |
| 5. Потребность денежных средств в кассе |  |
| Итого |  |
| 6. Потребность в оборотных средствах по прочим материальным ценностям |  |
| Потребность предприятия в оборотных средствах |  |
| Необходимый прирост оборотных средств во II кв. |  |

### **Задача 3**

На основе исходных данных о деятельности двух фирм (таблица 1), являющихся конкурентами на рынке, в I кв. и планируемых изменений во II кв. определите, какая из фирм эффективнее использует оборотные средства.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фирма А | Фирма Б |
| 1. Объем реализованной продукции (РП), тыс. руб. | 2 850 | 2 900 |
| 2. Среднеквартальные остатки оборотных средств (ОбС), тыс. руб. | 267 | 248 |
| 3. Планируемый прирост объема реализованной продукции во II квартале, % | 5,3 | 2,5 |
| 4. Сокращение времени одного оборота оборотных средств (Д) | 2 | 1 |

Вычислите: 1) коэффициенты оборачиваемости в I и II кварталах; 2) коэффициенты загрузки в I и II кварталах; 3) время одного оборота в днях в I и II кварталах; 4) высвобождение оборотных средств в результате сокращения продолжительности одного оборота.

### **Задача 4**

На основе данных, приведенных в таблице 1, определите:

1) потребность в оборотных средствах на создание запасов материалов в плановом периоде по нормам расхода отчетного и планового периодов;

2) размер высвобождения оборотных средств в результате улучшения использования материалов.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Изделие | | | | |
| А | Б | В | Г | Д |
| Годовой объем выпуска, тыс. руб. | 30 | 60 | 50 | 90 | 70 |
| Расход материалов на 1 изделие по нормам, тыс. руб. (в действ. ценах) | 120 | 140 | 110 | 180 | 160 |

Норма запаса материалов 25 дней. В плановом периоде предполагается снизить нормы расхода: по изделию «А» на 5%, «Б» – на 10, «В» – на 8, «Г» – на 9, по изделию «Д» – на 6%. Годовой объем производства возрастает в среднем на 10%. Цены принять неизменными.

### **Задача 5**

Сравните рентабельность производства малого и крупного предприятий, увеличив рентабельность крупного предприятия в 2 раза двумя способами, используя данные таблице 1:

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Предприятие | |
| Малое | Крупное |
| 1. Объем производства (Q), млн. руб. | 16 | 100 |
| 2. Фондоемкость (Фемк) | 0,6 | 0,6 |
| 3. Фонды обращения (Фобр), млн. руб. | 2 | 25 |
| 4. Прибыль (П), млн. руб. | 0,56 | 3 |
| 5. Соотношение стоимости основных фондов к оборотным | 4 | 4 |

### **Задача 6**

Имеются данные о численности предприятия за квартал (таблица 1):

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Всего на нач. квартала | Принято | Уволено | Всего на кон. квартала |
| Январь | 200 | 2 | – |  |
| Февраль |  | 3 | 6 |  |
| Март |  | – | 1 |  |

Рассчитайте среднесписочную численность на конец квартала, коэффициент оборота по приему и коэффициент выбытия кадров на конец квартала.

### **Задача 7**

Среднесписочное число работающих на предприятии за отчетный год 4 тыс. человек, в том числе рабочих – 3 400, служащих – 600 человек. За истекший год было принято на работу 800 человек, в том числе рабочих – 760, служащих – 40 человек. За тот же год уволено 900 человек, в том числе рабочих – 850, служащих – 50 человек.

Определите:

1) оборот кадров по приему;

2) оборот кадров по выбытию;

3) общий оборот кадров;

4) коэффициент постоянства кадров.

### **Задача 8**

Определите трудоемкость единицы продукции по плану и фактически, а также рост производительности труда на основе следующих данных:

1) трудоемкость товарной продукции по плану – 30 тыс. нормо-часов;

2) плановый объем выпуска в натуральном выражении – 200 шт.;

3) фактическая трудоемкость товарной продукции – 26 тыс. нормо-часов;

4) фактический объем выпуска – 220 шт.

### **Задача 9**

Рассчитайте эффективный фонд рабочего времени в днях и часах на основании следующих данных: – календарный дни – 365 дней, выходные и праздничные дни – 110 дней, очередные отпуска – 24 дня, больничный лист – 5 дней, государственные обязанности – 3 дня, отпуск по учебе – 2 дня.

### **Задача 10**

Определите абсолютные и относительные отклонения в использовании фонда зарплаты на основе данных таблице 1, если план предприятием выполнен на 100%.

Таблица 1

| Категория работающих | Численность работающих, человек | | Средняя зарплата, руб.\* | | Фонд зарплаты, руб. | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План | Отчет | План | Отчет | План | Отчет |
| Рабочие | 300 | 320 | 4 000 | 4 050 | 1 200 000 | 1 296 000 |
| ИТР | 45 | 45 | 4 200 | 4 220 | 189 000 | 189 900 |
| Служащие | 30 | 35 | 3 900 | 3 900 | 117 000 | 136 500 |
| Младший обслуживающий персонал | 20 | 20 | 3 900 | 3 900 | 78 000 | 78 000 |
| Весь промышленно-производственный персонал | 395 | 420 | 4 010,1 | 4 048,6 | 1 583 990 | 1 700 412 |

\* Средняя заработная плата ППП рассчитывается как средневзвешенная.

### **Задача 11**

Плановые показатели по изделиям «А» и «Б» составили:

А Б

Выпуск, шт. 950 600

Цена 1 изделия, руб. 125 65

Себестоимость 1 изделия, руб. 100 50

В течение года себестоимость снизилась по изделию «А» на 5%, по изделию Б – на 2%.

Определите, как изменилась фактическая рентабельность продукции по сравнению с плановой.

### **Задача 12**

За отчетный период на предприятии экономические показатели таковы: реализованная продукция – 16 800 тыс. руб., основные фонды – 14 000 тыс. руб., оборотные фонды – 5 600 тыс. руб., текущие производственные затраты – 10 080 тыс. руб. Коэффициент приведения (ЕН) единовременных капитальных затрат к текущим годовым затратам составляет 0,16.

Определите:

1) совокупные приведенные затраты;

2) коэффициент экономической эффективности производства;

3) удельные приведенные затраты;

4) фондоотдачу и фондоемкость.

### **Задача 13**

Определите оптовую цену продукции, если полная себестоимость единицы продукции составила 250 руб., годовой объем реализации составляет 5 000 ед., производственные фонды – 3 000 тыс. руб., рентабельность предприятия – 0,15 (15%). Используется метод полных издержек.

### **Задача 14**

В отчетном году общие затраты предприятия составили 2 000 тыс. руб., после увеличения объема производства (1 000 ед.) на одну единицу продукции затраты возрастут до 2 540 тыс. руб. Прибыль предприятия в отчетном году составила 450 тыс. руб. Определите оптовую цену изделия методом «предельных издержек».

### **Задача 15**

Проследите зависимость общих затрат предприятия от объема выпуска продукции. Рассчитать затраты постоянные, переменные, предельные, средние общие, средние постоянные, средние переменные (ЗАПОЛНИТЕ ТАБЛИЦУ 1). Сделать выводы.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объем, шт. | ТС | FC | VC | MC | ATC | AVC | AFC |
| 0 | 60 |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 130 |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 180 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 230 |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 300 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 350 |  |  |  |  |  |  |

### **Задача 16**

Объем выпуска продукции на предприятии составил 2 850 единиц, общие затраты на ее выпуск составили 5,4 млн. руб., при этом постоянные затраты составили 3,1 млн. руб. В плановом году предусматривается увеличить объем производства на 25%.

Определите планируемую себестоимость и изменение величины затрат за счет увеличения объема производства на единицу продукции.

### **Задача 17**

Швейное предприятие планирует продать 600 мужских костюмов. Средние переменные затраты на производство и сбыт составляют 500 руб., постоянные затраты – 80 000 руб. Предприятие планирует получить прибыль в размере 100 000 руб.

По какой цене следует продать изделие?

### **Задача 18**

Себестоимость товарной продукции предприятия в отчетном периоде составила 120 млн. руб. В плановом периоде намечено повысить производительность труда на 8% и среднюю заработную плату на 5%. Объем производства продукции возрастёт на 10% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции – 30%, а постоянных расходов – 20%.

Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

### **Задача 19**

Затраты на 2 000 ед. продукции в год формировались исходя из: – заработная плата – 20 млн. руб.; – сырье и материалы – 30 млн. руб.; – здания и сооружения – 250 млн. руб.; - прочие расходы – 100 млн. руб. Продукция продана по цене 122,5 руб. / шт. Срок полезного использования основных фондов – 15 лет.

Определите прибыль до уплаты налогов.

*Блок «Г»: Менеджмент, Кейс (Задание 1):*

***Возрождение «Вимм-билль-данна»***

*Преамбула:*

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока. ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) в середине нулевых годов. Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

*Характеристика:*

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро ($18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро ($1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее.

Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив концернам «Лебедянскому» и «Мултону».

2004 год выдался непростым для пивоваров.

Рост рынка замедлился, государство пыталось отвадить население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен.

Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм.

В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке. В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за $1 млрд (достигла $1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до $23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до $96,9 млн.

Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%).

В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – $11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла $19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России.

Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе «Сибирское Молоко» в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место «Лебедянскому».

Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до $1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до $30,3 млн).

Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.

В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации.

Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR.

Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%.

Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода «Альбумин».

Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером «Альбумина» с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров.

После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод «Сибирское молоко».

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к $1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, «Лебедянского», составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства «Бизнес аналитика», доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода «Пивоиндустрия Приморья», входящей в «Альфа-групп» инвесткомпании «Альфа-эко». По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы «Шихан» и «Волга». Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в $120–140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке $25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика.

Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы «Coca-Cola Украина» был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение «напитки», руководителем «детского питания» стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов.

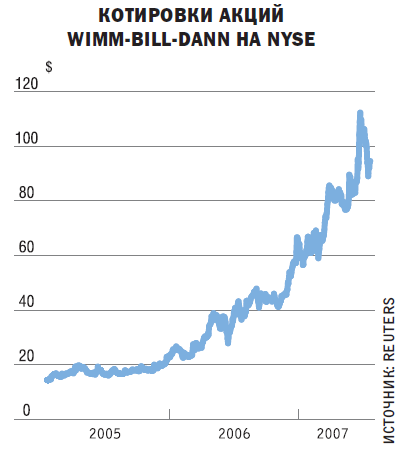
Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока «Очаковский молзавод» и крупное сибирское предприятие «Манрос». Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных $4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании.

До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО «Вимм-билль-данн» (ранее – ОАО «Лианозовский молочный завод»). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около $10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15–30%.



*Вопросы:*

1. В чем вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?

2. В чем вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?

3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании ВБД в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?

4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего и какой вид стала использовать после его вступления в должность?

5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?

6. Возможно ли, на ваш взгляд, будущее поглощение компании ВБД одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

ПРИМ.: С учетом текущего состояния рассматриваемой компании (на конец 2013 года) и необходимостью изучения её управленческого опыта, особое внимание необходимо уделить последнему вопросу.

**Таблица распределения вариантов заданий**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер студента по общему списку группы\* | По дисциплине «Основы экономики и управления» | | | |
| Теоретическая часть | | Практическая часть | |
| Блок «А» | Блок «Б» | Блок «В» | Блок «Г» |
| 1 | 1 | 9 | 1,2,3 | 1 |
| 2 | 16 | 15 | 4,5,6 | 1 |
| 3 | 20 | 17 | 7,8,9 | 1 |
| 4 | 9 | 16 | 1,2,10 | 1 |
| 5 | 2 | 21 | 3,4,19 | 1 |
| 6 | 10 | 1 | 5,6,18 | 1 |
| 7 | 17 | 25 | 1,6,17 | 1 |
| 8 | 21 | 22 | 2,11,18 | 1 |
| 9 | 11 | 10 | 6,12,19 | 1 |
| 10 | 3 | 18 | 8,13,16 | 1 |
| 11 | 18 | 20 | 4,14,15 | 1 |
| 12 | 12 | 2 | 5,13,17 | 1 |
| 13 | 22 | 11 | 7,11,18 | 1 |
| 14 | 19 | 19 | 1,8, 19 | 1 |
| 15 | 4 | 3 | 3,10,12 | 1 |
| 16 | 2 | 12 | 8,10,17 | 1 |
| 17 | 13 | 23 | 1,12,14 | 1 |
| 18 | 6 | 4 | 4,13,16 | 1 |
| 19 | 7 | 24 | 7,12,14 | 1 |
| 20 | 5 | 26 | 8,11,13 | 1 |
| 21 | 3 | 30 | 9,10,12 | 1 |
| 22 | 14 | 13 | 2,7,10 | 1 |
| 23 | 4 | 5 | 3,5,19 | 1 |
| 24 | 5 | 6 | 1,4,18 | 1 |
| 25 | 6 | 27 | 9,15,17 | 1 |
| 26 | 10 | 29 | 8,10,19 | 1 |
| 27 | 15 | 28 | 6,8,13 | 1 |
| 28 | 1 | 7 | 2,6,12 | 1 |
| 29 | 7 | 14 | 4,9,11 | 1 |
| 30 | 8 | 8 | 5,8,18 | 1 |

Прим. \* - после 30 порядкового номера, варианты распределяются следующим образом: 31-ый студент – 1-ый вариант, 32-ой студент – 2-ой вариант и т.д.

х – задание из данного блока студентом не выполняются.

**Список рекомендуемой литературы:**

По дисциплине «Основы экономики и управления»:

1. Брэддик, У. Менеджмент в организации.- М.: Инфра-М, 2007.- 344 с.

2. Гневко, В.А., Яковлев, Й.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. - Спб.: ЮристЪ, 2007. - 184 с.

3. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А.Гончаров. – 3-е изд., стер.- 2010. – 480с.

4. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента: учебник / Ю.В.Гуськов – М.: Флинта: НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 264с.

5. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебник / А.И.Кравченко. – 3-е изд., перераб.и доп. – М: КНОРУС, 2010. – 432с.

6. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент: учебник / Ю.В. Кузнецов, В.М. Жигалов, В.П. Кайсарова и др.; под ред. проф. Ю.В. Кузнецова; СПбГУ, экон. факультет. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 503с.

7. Лафта, Дж. К. Эффективность менеджмента организации. - М.: Русская деловая литература, 2007.- 320 с.

8. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник.-6-е изд., испр. и доп.-М.:Дело,2008. - 440с.

9. Менеджмент организаций. Под ред. З.П. Румянцева и И.А. Соломатина. - М.: Инфра-М, 2009. - 224 с.

10. Менеджмент. Учебник / Е.Л.Драчева, Л.И. Юликов - М.:ИЦ Академия, 2009. - 309 с.

11. Набиев, Р.А. Менеджмент: учебное пособие / Р.А.набиев, Т.Ф.Локтева. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 368с.

12. Скляренко, В.К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах): В.К. Скляренко, В.М. Прудников, Н.Б. Акуленко, А.И. Кучеренко; под ред. проф. В.К. Скляренко, В.М. Прудникова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 256с.

13. Экономика предприятия ( фирмы ): учебник / В.Я. Горфинкель, А.И.Базилевич, Л.В.Бобков и др.; научн. Ред. В.Я.Горфинкель. – М.: Проспект, 2011, 2011. – 640с.

14. Экономика предприятия: учебник для вузов.5-е изд. / Под ред. акад. В.М.Семенова. – СПб.: Питер, 2010. - 416с.