Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Волгоградский государственный технический университет»

Факультет Экономики и Управления

Кафедра «Менеджмента, маркетинга и организации производства»

Задание для выполнения контрольных работ

по дисциплине «Управление предприятием»

для студентов 2-ого курса заочной (сокращенной / полной) формы обучения

Кировского вечернего факультета

Разработал:

ст. пр.

кафедры ММОП

Текин А.В.

Волгоград 2016 г.

**Общие пояснения:**

Контрольная работа состоит из написания ответов по теоретическим вопросам и решения практической ситуации (кейса).

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).

После написания теоретической части контрольной работы, необходимо решить практическое задание - проанализировать ситуацию – Кейс, и письменно дать ответ на поставленные вопросы (один вариант для всех). Данный кейс необходимо выполнить ВСЕМ СТУДЕНТАМ!

В РАМКАХ РЕШЕНИЯ КЕЙСА 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 «05» декабря 2016 г., а также, и В ПЕЧАТНОМ ВИДЕ В ДЕКАНАТ не позднее оговоренных его сотрудниками сроком.

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:**

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:**

*Кейс:* ***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.

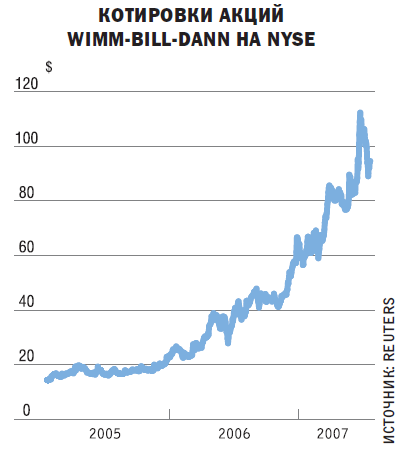
Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При 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**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Последняя цифра зачетной книжки/студенческого билета – номер варианта | Теоретическая часть | | Практическая часть |
|
|
| 0 | 18 | 24 | Кейс 1 |
| 1 | 6 | 13 | Кейс 1 |
| 2 | 8 | 15 | Кейс 1 |
| 3 | 9 | 29 | Кейс 1 |
| 4 | 7 | 25 | Кейс 1 |
| 5 | 1 | 10 | Кейс 1 |
| 6 | 12 | 17 | Кейс 1 |
| 7 | 4 | 5 | Кейс 1 |
| 8 | 3 | 21 | Кейс 1 |
| 9 | 11 | 30 | Кейс 1 |

**Список рекомендуемой литературы:**

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.