

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

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ПРАКТИКЕ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность – «Международный менеджмент»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ПРАКТИКЕ

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

№ 10 от 29.02.2024

## 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	5
2.	Структура дисциплины	5
3.	Содержание дисциплины	5
4.	Образовательные технологии	6
5.	Оценка планируемых результатов обучения	6
5.1.	Система оценивания	6
5.2.	Критерии выставления оценок	7
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	8
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	24
6.1.	Список источников и литературы	24
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	25
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	25
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	26
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	26
9.	Методические материалы	27
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий	27
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	28
9.3.	Иные материалы	28
	Приложения	
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	29

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, умеющего определять основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления, и оценивать последствия организационно-управленческих решений.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с теоретические аспектами изучения эффективности управления;
- ознакомить с основными подходами и методами в оценке эффективности управления;
- сформировать навыки нахождения эффективных и организационно-управленческих решений;
- ознакомить с проблемами оценки эффективности управления в организации в современных условиях.

### 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 организационно-управленческой (внешнеэкономической) деятельности с использованием современного инструментария менеджмента	<i>Знать:</i> – социально-экономическую сущность эффективности управления; – виды эффективности управления и менеджмента. <i>Уметь:</i> – применять на практике методы оценки и последствия организационно-управленческих решений; – отслеживать тенденции и прогнозировать изменения в управлении организацией. <i>Владеть:</i> – технологией обобщения и анализа информации о количественных показателях деятельности системы управления.
	ПК-3.2 Определение и применение на практике способов решения профессиональных задач повышения эффективности управления в международной (внешнеэкономической) деятельности	<i>Знать:</i> – основные подходы и методы, используемые в оценке эффективности управления. <i>Уметь:</i> – определять критерии и методы оценки эффективности управления. <i>Владеть:</i> – методами оценки эффективности управления в организации.

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью компании в международной практике» является курсом по выбору части учебного плана, формируемого участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». В

результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Бизнес-планирование», «Исследовательские проекты в менеджменте», а также прохождения преддипломной практики.

## 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	Понятие и социально-экономическая сущность эффективности управления в международных компаниях	<p>Модели эффективности управления Р. Линча, К. Кросса, Д. Нортон, Р. Каплана, Э. Нили, Ж.Л. Мало, П. Друкера. Модель European Quality Award и ее практическое использование. Модель Effective Progress and Performance Measurement.</p> <p>Проблема оценки эффективности управления: отсутствие формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Ресурсы управленческого процесса. Виды эффективности управления.</p>
2	Критерии и методы оценки эффективности управления	<p>Определение состава затрат на управление. Эффективность управленческой деятельности: количественные (экономический эффект) и качественные показатели (социальная эффективность). Количественные показатели деятельности системы управления. Показатели социальной эффективности управления (качественные).</p>
3	Международная практика повышения эффективности управления	<p>Многоцелевая система показателей Total Performance Scorecard. Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) Р. Линча, К. Кросса, К. Мак-Нэйера и «Управление результативностью» (методика Performance management (PM). «Призма эффективности» (The Performance Prism) или модель «Стейкхолдер» и «Универсальная система показателей» (Total Performance Scorecard) Х. Рамперсада.</p>
4	Оценка экономической эффективности	<p>Обеспечение повышения эффективности управления за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствования организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров</p>

	управленческого труда персонала организации	управления. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC) и оценка по ключевым показателям деятельности KPI. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда. Методики исследования и оценки эффективности труда руководителей. Методики оценки эффективности работы управленческого персонала.
5	Оценка экономической эффективности организационно-управленческих решений	Концепция Business Performance Management (BPM): применение в российской практике. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Особенность управленческих решений как продукта управленческой деятельности. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов; метод по конечным результатам; метод по непосредственным результатам деятельности. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации. Повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовки кадров управления. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов: увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев.

#### 4. Образовательные технологии по дисциплине

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 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		30 баллов
Промежуточная аттестация тестирование (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) 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
	отлично	зачтено	
95-100			A
83-94			B

68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	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 результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>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</p>

		<p>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

#### Типовые контрольные вопросы к зачету по курсу

1. Основные факторы, влияющие на эффективность управления.
2. Понятие и социально-экономическая сущность эффективности менеджмента.
3. Подходы к проблеме эффективности менеджмента, которые разрабатывались школами управленческой мысли.
4. Проблема эффективности менеджмента как составная часть экономики управления.
5. Ресурсы управленческого процесса.
6. Результаты и эффективность управленческого труда.
7. Эффект управления: экономический эффект, социально-экономический эффект, социальный эффект.
8. Виды эффективности менеджмента.
9. Критерии и методы оценки эффективности управления.
10. Целевой, ресурсный, комплексный подходы при оценке эффективности управления.
11. Количественные показатели деятельности системы управления.
12. Показатели социальной эффективности управления.
13. Пути повышения эффективности управления.
14. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
15. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации.
16. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов.

#### Типовое тестовое задание

«Управление эффективностью компании в международной практике»  
(В вопросах теста необходимо отметить все правильные ответы)

1. В литературе понятие эффективности управления не выражается ключевыми терминами:
  - а) системная эффективность;
  - б) операционная эффективность;
  - в) нет верного ответа.
2. К основным понятиям эффективности управления относится эффективность:
  - а) труда работников аппарата управления;
  - б) процесса управления;



- в) системы управления;
- г) механизма управления;
- д) нет верного ответа.

3. При всех сложностях оценки эффективности менеджмента в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности:

- а) управления в целом;
- б) отдельных мероприятий по научной организации управленческого труда;
- в) управленческого труда менеджеров;
- г) нет верного ответа.

4. Одним из критериев эффективности управления при сравнении различных вариантов организационной структуры является возможность:

- а) выпуска наиболее качественной продукции, удовлетворяющей высшим требованиям мирового уровня;
- б) получения быстрых прибылей;
- в) создания дополнительных рабочих мест;
- г) наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при минимальных затратах ее функционирования.

5. Для оценки эффективности управления не могут использоваться такие показатели, как отношение:

- а) затрат на содержание аппарата управления ко всем издержкам организации;
- б) численности управленческих работников к общей численности всего персонала организации;
- в) нет верного ответа.

6. Обобщающими показателями экономической эффективности в широком смысле могут быть:

- а) степень выполнения заказов потребителей;
- б) доля объема продаж организации на рынке;
- в) нет верного ответа.

7. Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- а) степень выполнения заказов потребителей;
- б) доля объема продаж организации на рынке;
- в) нет верного ответа.

8. Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле не являются:

- а) доля решений, принятых по предложению работников организации;
- б) численность сотрудников, привлеченных к разработке управленческого решения;
- в) нет верного ответа.

9. Особое значение при оценке эффективности управления придается:

- а) исключению неожиданностей;
- б) выявлению закономерностей;
- в) поиску условностей;
- г) взаимосвязям показателей.

10. Оценка эффективности управления производится в:

- а) абсолютном измерении;

- б) относительном измерении;
- в) долларах (\$);
- г) евро (€).

11. При оценке эффективности управления целесообразно применять:

- а) теоретико-вероятностные модельные знания;
- б) накопленную в результате наблюдения исходную экономико-статистическую информацию;
- в) нет верного ответа.

12. Ограничение сроков окупаемости издержек управленческого характера на современном этапе развития экономики России, прежде всего, обуславливают:

- а) финансовые риски;
- б) кредитные риски;
- в) страховые риски;
- г) инфляция.

13. Следующие издержки управленческого характера подлежат рациональной минимизации:

- а) на электроэнергию;
- б) на топливо;
- в) на рекламу;
- г) налоговые платежи.

14. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (Эг) можно определить по следующей формуле:

- а)  $(C_1 + C_2) V_2 + E_n Z_{ед}$
- б)  $(C_1 - C_2) V_2 - E_n Z_{ед}$
- в)  $(C_1 - C_2) V_2 - E_n Z_{ед}$
- г)  $(C_1 + C_2) V_2 - E_n Z_{ед}$
- д) нет правильного ответа

15 Экономические аспекты эффективности управления противоречат социальным:

- а) да;
- б) нет

16. Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающим ее результат к затратам, необходимым для его достижения:

- а) да;
- б) нет

17. Методика расчёта экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, которые можно игнорировать:

- а) да;
- б) нет

18. Эффективность функционирования организации - это эффективность управления в узком смысле?

- а) да;
- б) нет

19. Мероприятие считается экономически эффективным, если срок окупаемости единовременных затрат мероприятия равен:

- а) 4,2 года
- б) 5,5 года
- в) 6,7 года
- г) 2,9 года
- д) нет верного ответа.

20. Две модели, ориентирующиеся на нефинансовые показатели, которые называют моделями «первого поколения», это:

- а) пирамида эффективности
- б) призма эффективности
- в) ССП
- г) TQM

21. К категории сложных, многомерных моделей, разработанных в период 1932-2003 гг. относятся:

- а) сбалансированная система показателей
- б) бортовое табло
- в) пирамида эффективности
- г) нет верного ответа

22. В отечественной методологии оценки эффективности управления организациями акцентируется внимание на показателях:

- а) приоритеты деятельности организации
- б) достижение результатов в условиях конкурентной борьбы
- в) рентабельность и положение на рынке
- г) нет верного ответа

***Практическое задание по дисциплине***  
**Оценка эффективности управления ООО «Эльдорадо»**

*Задание:*

1. Ознакомьтесь с описанием и характеристиками организации. Информация носит общий характер, затрагивающий разные направления деятельности компании и может быть использована избирательно в соответствии с поставленными задачами.

2. Определите эффективность организационного построения структурного подразделения компании (ОСП Склад №1 ООО «Эльдорадо»), представив необходимые расчеты (на занятии).

3. Сформулируйте краткие выводы, основанные на оценке эффективности организационного построения компании.

**Описание и характеристика организации**

Компания «Эльдорадо» является крупнейшей российской сетью магазинов бытовой техники и электроники, география присутствия которой охватывает большую часть регионов Российской Федерации. На сегодняшний день география присутствия компании «Эльдорадо» охватывает более 200 городов и насчитывает более 600 магазинов в разных

регионах РФ, имеет собственную логистическую инфраструктуру (4 собственных Центральные распределительных центра, 30 кросс-докинговых площадок и 10 единых сервисных площадок).

Миссия компании «Эльдорадо» – помочь покупателям сделать правильный выбор и создать собственный яркий и комфортный мир, наполненный качественной техникой лучших мировых брендов.

Торговая сеть «Эльдорадо» представляет собой синхронно работающий технологический комплекс, специализирующийся на мультиканальной схеме оптово-розничной реализации бытовой техники и электроники, сервисном обслуживании, и представляет широкий ассортимент качественных товаров ведущих мировых брендов.

Стратегическое партнерство осуществляется с крупнейшими международными и отечественными производителями. Для осуществления своей хозяйственной деятельности на коммерческой основе «Эльдорадо» располагает надлежащей материально-технической базой, представляющей собой совокупность основных производственных фондов, материально-вещественных ценностей и технологий операционных процессов.

Основными автоматизированными системами управления операционной деятельностью «Эльдорадо» являются: ERP – основная система управления ресурсами Компании; EWM – система управления складом; ТМ – система управления транспортными потоками; TS – система управления магазином; CRM – система управления сервисом; HR – система управления персоналом; Bitrix – платформа управления онлайн-продажами; и другие.

Внедрение автоматизированных систем операционной деятельностью позволило повысить эффективность управленческой деятельности, автоматизировать финансово-хозяйственную отчетность, оптимизировать операционную деятельность и улучшить экономическую обоснованность принимаемых решений.

Основными конкурентами компании «Эльдорадо» являются компании «МВидео», «DNS», «Юлмарт», «Медиа Маркт». Положение «Эльдорадо» на рынке бытовой техники и электроники относительно конкурентов следующее: «МВидео» – доля рынка 16,4%; «Эльдорадо» – доля рынка 12,4%; «DNS» – доля рынка 9,3%; «Юлмарт» – доля рынка 3,8%; «Медиа Маркт» – доля рынка 3,5%.

В рамках продвижения своих стратегических целей в центральной части России, компания «Эльдорадо» в логистическом комплексе «ПНК» открывает крупнейший в России распределительный центр по хранению бытовой техники и электроники - Обособленное подразделение Склад №1 ООО «Эльдорадо» (далее Склад №1). Следует учесть, что Склад №1 не ведёт финансовой деятельности, а является ключевым звеном в обеспечении всех видов продаж компании «Эльдорадо» в центральной части России: обеспечение розничных продаж – примерно 250 стандартных розничных магазинов и порядка 100 магазинов, работающих по схеме франчайзинга; обеспечение корпоративных и оптовых продаж – порядка 500 юридических лиц; обеспечение онлайн-продаж новых и основных категорий товаров во всех городах присутствия сети «Эльдорадо».

Кроме того, на Складе №1 сконцентрированы огромные оборотные и основные средства компании в размере нескольких десятков миллиардов рублей.

Компания «Эльдорадо» является одним из лидеров отрасли, а высокие оценки деятельности компании со стороны потребителей и представителей индустрии, являются подтверждением правильно выбранного пути развития и серьезным стимулом для

дальнейшего роста. «Эльдорадо» строго следует принципам социально ответственного бизнеса и старается соответствовать всем необходимым стандартам качества и обслуживания.

Создание эффективной логистики, где Склад №1 является одним из основных элементов логистической структуры, является ключевой компетенцией компании «Эльдорадо» и напрямую влияет на дальнейшую стратегию её развития. Склад №1 играет важную роль в процессе движения товаров от изготовителя к потребителю, оказывая существенное влияние на общий характер товародвижения в компании «Эльдорадо».

#### *Организационная структура и кадровый состав Склада №1 ООО «Эльдорадо»*

Для достижения основных запланированных бизнес-показателей и эффективной реализации логистического процесса на Складе №1 была сформирована организационная структура, которая отражена на рис. 1.

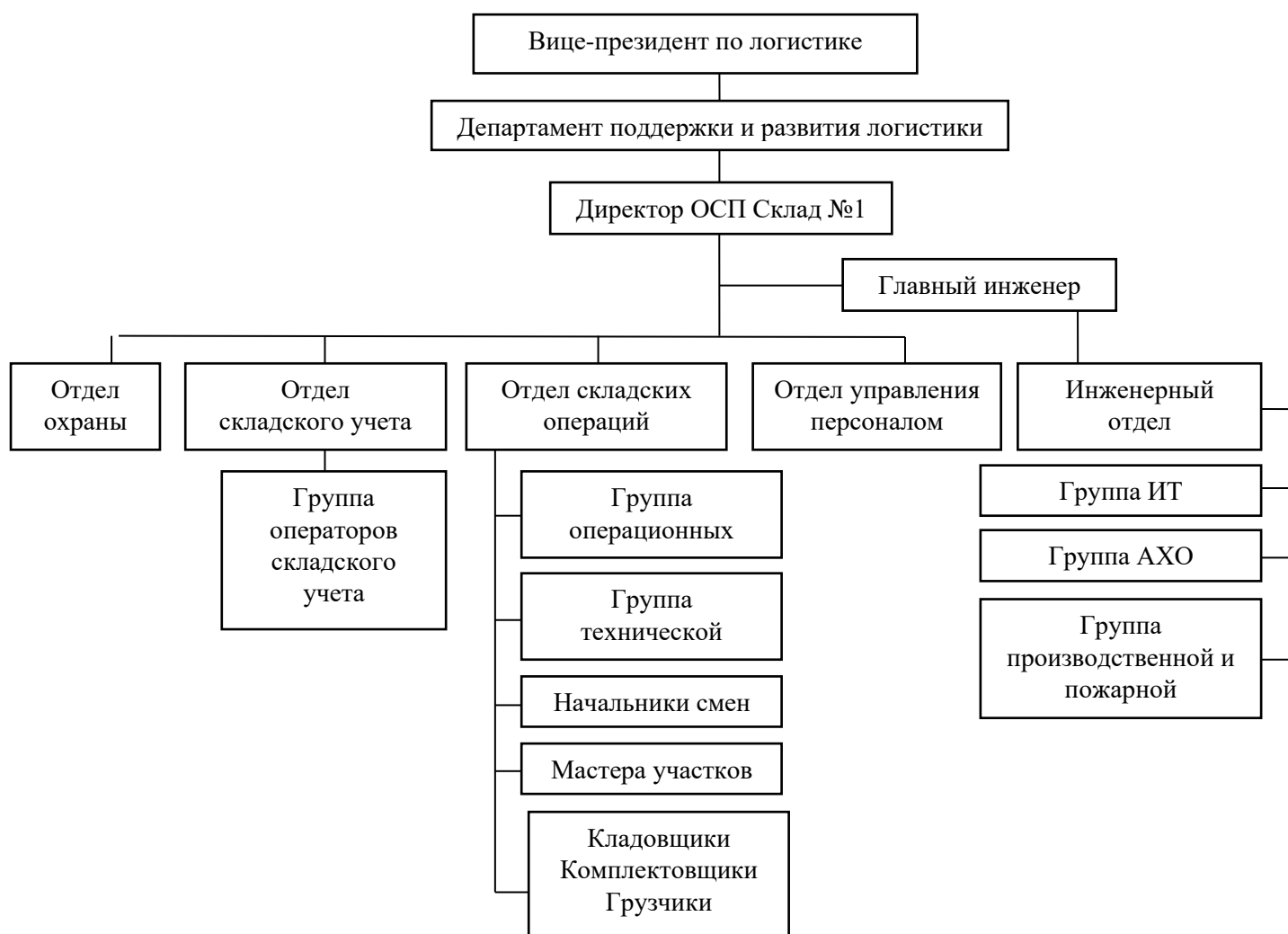


Рис. 1. Организационная структура ОСП Склад №1 ООО «Эльдорадо»

Первым уровнем управления в организационной структуре Склада №1 является директор, в обязанности которого входит управление операционной, хозяйственной и экономической деятельностью склада, в соответствии с действующим законодательством и внутренними нормативными документами компании, неся всю полноту ответственности

за последствия принимаемых решений, сохранность товарно-материальных ценностей и эффективное использование имущества и ресурсов подразделения, а также за операционные и хозяйственные результаты его деятельности.

Директор Склада №1 по вертикали подчиняется директору департамента развития и поддержки логистики департамента логистики компании ООО «Эльдорадо».

Вторым уровнем управления в организационной структуре являются руководители функциональных отделов/групп (отдел складского учета, отдел складских операций, инженерный отдел, отдел управления персоналом, отдел охраны и группы), которые отвечают за реализацию оперативных планов и установленных ключевых показателей эффективности, а также доведение более детальных заданий до непосредственных исполнителей в своих подразделениях.

Третьим уровнем управления в организационной структуре являются начальники смен группы складских операций и старшие операторы группы складского учета, которые осуществляют оперативное управление составом смены функциональных групп.

Четвертым уровнем управления являются мастера операционных участков (приемка, комплектация, отгрузка), которые реализуют операционные планы на выделенных участках.

В функциональные обязанности отдела складского учета входит обработка и оформление первичной документации, оперативный учет товародвижения в учетной системе и системе управлением складом. Руководитель отдела организует и контролирует работы по складскому учету; оперативному учету товара на складе и отражению данных по движению материала в системе учета; контролирует сверку данных складского и бухгалтерского учета; выявление расхождений и устранение причин их возникновения.

Инженерный отдел включает поддержку по направлению информационных технологий (ИТ) и административно-хозяйственное обеспечение. Отдел отвечает за материально-техническое обеспечение склада, бесперебойное функционирование информационных систем склада и серверного и оборудования, а также осуществляет поддержку аппаратного и системного программного обеспечения, производит обслуживание складской техники, занимается вопросами эксплуатации помещений и оборудования, а также соблюдения техники производственной и пожарной безопасности.

Инженерный отдел подчиняется главному инженеру, основной целью работы которого является обеспечение условий эксплуатации зданий, сооружений, технологического оборудования и инженерных систем склада, а также контроль соблюдения правил эксплуатации складской техники, помещений и инфраструктуры склада.

В отделах складского учета, складских операций, инженерном отделе и отделе охраны, а также функциональных группах определены основные функции и цели, но несмотря на наличие необходимых взаимосвязей и хорошо построенной скоординированной работы, имеются недочеты, связанные с недостаточно четко организованной системой контроля. Существуют проблемы, возникающие по поводу работы отдела управления персоналом и налаживания межфункциональной координации, формирование которой затруднено из-за постоянных корректировок положения об отделе, количественно и качественно меняющихся целей и задач.

Количество штатных единиц персонала на начало года составляет 372 человека, затраты на оплату труда составляют 122,82 млн. руб. в год. Общее количество

административно-управленческого персонала составляет 36 человек, а операционного – 336 человек. Соотношение административно-управленческого персонала к операционному по мнению специалистов аналитического отдела департамента логистики является допустимым и обеспечивает эффективное управление операционной деятельностью склада. С выводами специалистов руководство Склада №1 не согласно, а учитывая существующие недочеты в реализации необходимых контрольных функций, считает целесообразным усилить руководящий состав.

Таблица 1

Табельная численность персонала ОСП Склад №1 ООО «Эльдорадо» за 6 месяцев

Тип персонала	Должность	Кол-во штатных единиц	Количество сотрудников на начало месяца					
			июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
АУП	Директор	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Главный инженер	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Начальник отдела складского учета	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Начальник отдела складских операций	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Начальник инженерного отдела	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Начальник отдела управления персоналом	1	1	1	1	1	1	1
АУП	Специалист по персоналу	3	3	3	3	3	3	3
АУП	Менеджер отдела СУ	3	3	3	3	3	3	3
АУП	Операционный менеджер	4	4	4	4	4	4	4
АУП	Старший оператор СУ	4	4	4	4	4	4	4
АУП	Начальник смены	4	4	4	4	4	4	4
АУП	Мастер участка	12	12	12	12	12	12	12
Всего		36	36	36	36	36	36	36
ОП	Инженер ИТ	4	4	4	4	4	4	4
ОП	Оператор СУ	36	31	33	33	34	36	36
ОП	Кладовщик	120	82	91	103	101	95	98
ОП	Комплектовщик	80	60	64	61	68	71	65
ОП	Грузчик	80	14	35	41	51	64	53
ОП	Техник	8	6	7	6	7	6	7
ОП	Уборщик	8	6	5	4	4	5	5
Всего		336	203	239	252	269	281	268
Итого		372	239	275	288	305	317	304

Одну из основных ролей в деятельности компании в целом и склада в частности играет стабильность кадрового состава, уровень его профессиональных знаний и опыт. Постоянные сотрудники, которые выполняют определенную работу длительное время, повышают свою квалификацию, обладают большим профессиональным опытом, тем самым оказывают влияние на производительность труда.

Установлен факт, что по административно-управленческому персоналу отклонений нет и все штатные должности заняты с первого месяца деятельности, имеют утвержденные должностные инструкции, закрепляющие права и обязанности.

По операционному персоналу имеются явные проблемы, так как среднее отклонение по недобору за 6 месяцев работы составляет ~25%, что является критичным показателем.

Имеющийся опыт работы сотрудников склада на похожих должностях (опрос по анкетным данным) приведен в таблице 2. Полученные данные указывают на тот факт, что большая часть персонала склада (77,5%) имеет опыт работы на похожих должностях менее года, либо не имеют опыта совсем.

Таблица 2

Опыт работы сотрудников

Опыт работы на похожих должностях	Количество сотрудников	Процент от выделенного количества
Менее 1 года	183	77,5
От 1 до 2 лет	37	15,5
Более 3 лет	16	7
<b>Итого</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Анализ профессионального уровня операционного персонала (на основе тестирования) показал, что у 68% сотрудников операционного персонала уровень профессиональных знаний является неудовлетворительным, а у 28% находится на среднем уровне. Отсутствие необходимого обучения не позволяет персоналу склада приобрести важные знания и возможность использовать их в своей работе, что негативно отражается на общем уровне операционной деятельности распределительного центра.

По данным отдела управления персоналом Склада №1 за 6 месяцев работы склада в общей сложности было уволено 278 человек. Текучесть кадров по Складу №1 за 6 месяцев работы с июля по декабрь:

- табельная численность персонала на 1 июля – 239 человек;
- табельная численность персонала на 1 декабря – 304 человека;
- уволено сотрудников по причинам, влияющим на текучесть, за указанный период – 278 человек, в том числе 211 по собственному желанию и 67 по инициативе работодателя.

$$K_{\text{тек}} = 278 / ((239 + 304) / 2) \times 100 = 102,4\%.$$

Это очень высокий показатель, который ухудшает моральный климат в коллективе, препятствует созданию команды и отражается на низкой результативности операционной работы. Фактически подбор персонала сводится к стремлению быстро и любой ценой закрыть имеющуюся вакансию, при этом при приеме на работу не учитываются необходимые личностные и профессиональные качества кандидатов.

Основные категории работающих, которые в наибольшей степени были подвержены текучести за указанный период, следующие: грузчик – 48%; комплектовщик – 31%; кладовщик – 22%. Причины, непосредственно влияющие на текучесть кадров следующие.

34% сотрудников уволилось из-за низкой заработной платы и большого количества предложений на рынке труда Чеховского района, где важное значение имеет близость к Москве (50 км.) с более высокими зарплатами, а также наличие в складском комплексе «ПНК» складов других крупных компаний «МВидео», «Adidas», «X5 Retail Group», «Дикси» и др., где имеются предложения по сравнимым вакансиям.

24% были уволены по инициативе руководства склада, 16% уволились по причине тяжелой транспортной доступности, 11% из-за высокой интенсивности труда, 8% по



причине не сложившихся отношений в коллективе и 7% по причине несогласия с методами управления или из-за личной неприязни к руководству склада.

В рамках должностей, которые в наибольшей степени были подвержены текучести, проведен анализ оплаты труда по смежным должностям на других конкурентных складах логистического комплекса «ПНК» (в конце описания).

Руководство Склада считает, что за сложившуюся ситуацию несут ответственность сотрудники отдела управления персоналом, которые формально реализуют или игнорируют выполнение таких функций как:

- создание условий для адаптации и развития вновь принятых сотрудников;
- формирование системы необходимого обучения персонала;
- реализация эффективных мотивационных программ, обеспечивающих повышение заинтересованности сотрудников в росте эффективности и стимулирование экономически выгодного сотрудничества;
- укрепление трудовой и производственной дисциплины труда;
- формирование нормального социально-психологического климата в коллективе.

Как показывает анализ, сотрудники отдела управления персоналом не могут эффективно выполнять заданные цели: за отчетный период из 23 целевых задач, установленных по нормативам для служб управления персоналом, реально выполняются 18, причем в положении об отделе зафиксировано 36 целевых задач, состав которых, как было указано выше, постоянно меняется.

Поскольку проблема ответственности за полноту выполнения задач подразделения имеет место не только в структурных подразделениях Склада, но и в других структурах ООО «Эльдорадо», руководством компании было инициировано проведение функционального анализа с целью выявления существующих недочетов. Так, в частности, было выявлено, что только по структурным подразделениям Склада не выполняется вообще или только частично 15 нормативно установленных функций (10%), что существенно влияет на основные операционные показатели и реализацию стратегических целей.

Реализация стратегии компании для распределительного центра, в первую очередь, подразумевает выполнение установленных количественных и качественных ключевых показателей, для оценки динамики и уровня выполнения которых необходимо провести анализ деятельности склада за 6 месяцев работы, взяв за основу ежемесячные отчеты по основным показателям работы.

На основании данных отчетности склада установлены ключевые показатели деятельности за 6 месяцев работы склада, которые представлено в таблице 3.

Основные операционные показатели склада и уровень убытков находится в критической зоне. Анализ оценки показателей организации управленческих процессов указывает на определённые проблемы в механизме управления в отделах и группах: складского учета, складских операций, группе технической документации, управления персоналом. Низкая управленческая эффективность в указанных отделах обусловлена отсутствием необходимого контроля за выполнением функциональных обязанностей и низкой оптимизацией логистических операций, что не позволяет рассчитывать на повышение ключевых показателей и снижение количественных и качественных отклонений, которые, в конечном счете, выражаются в значительных финансовых потерях.

Таблица 3

## Анализ достижения ключевых показателей склада за 6 месяцев деятельности

Период оценки Показатель	Плановые показатели	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Фактические показатели за 6 месяцев
Операционная производительность	62,5	14,08	18,86	23,8	27,02	35,71	34,48	25,65
Объем обработки (вход + выход), м <sup>3</sup>	5 000	700	1100	1500	1800	2500	2300	1650
Точность отгрузки, %	99,8	98,7	95,8	96,5	94,1	96,2	95,3	96,1
Своевременность приемки/отгрузки, %	99,9	99,7	99,8	99,1	99,0	98,5	97,9	99
Качество приемки/отгрузки, %	99,9	100	99,12	98,33	98,28	99,42	98,91	99,01
Товарные нарушения, %	0,6	0,9	1,4	2,7	1,1	3,9	5,7	2,6
Убытки от оборота, %	0,02	-	-	0,63	-	-	1,36	1,09

Выявлено отрицательное отклонение абсолютно по всем ключевым показателям. Отклонения по ключевым показателям отражены в таблице 4.

Таблица 4.

## Отклонения от заданных ключевых показателей

Ключевой показатель	Отклонение
Операционная производительность	- 36,85
Объем обработки	- 3 350 м <sup>3</sup>
Точность отгрузки	- 3,07%
Своевременность приемки/отгрузки	- 0,9%
Качество приемки/отгрузки	- 0,89%
Товарные нарушения	- 2%
Убытки от оборота	- 1,07%.

Плохой уровень коммуникационной связи между складскими структурами приводит к неоправданному дублированию работ, увеличению длительности управленческого цикла и снижению оперативности. Так, например, из 68 реализуемых функций отделов складского учета, складских операций и группы технической документации порядка 12 повторяются в разной трактовке. В конечном итоге оперативность принимаемых решений резко снижается, что приводит к увеличению времени приемки/отгрузки товаров, снижению объемов обработки и операционной производительности. Одним из звеньев в цепи нарушений является группа технической документации, сотрудники которой неоднократно получали замечания по вопросам снижения оперативности работы. Практически ежедневно фиксируется превышение времени обработки заявок на приемку/отгрузку товаров примерно вдвое от норматива даже с учетом использования современных программных средств. Фактическое время обработки документации по отношению к установленному за 6 месяцев деятельности оказалось в соотношении 20:12. Таким образом, на каждой операции терялось в среднем около 8 минут.

Руководство ОСП Склад №1 ООО «Эльдорадо» понимает, что организационное построение имеет слабую гибкость и приспособляемость к изменяющимся условиям, а

выявленные проблемы не позволяют достичь запланированных ключевых показателей, выполнять намеченные цели и обеспечить реализацию стратегических целей компании. Низкая операционная результативность указывает на необходимость проведения анализа внутренней управленческой эффективности Склада. Целью анализа является оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение персоналом установленных показателей.

*Приложение (справочно)*

1. Стратегическое партнерство ООО «Эльдорадо»: Samsung, Apple, Sony, LG, Hitachi, Electrolux, Beko, Hotpoint, Indrsit, Bosch, Siemens, Philips, Hewlett-Packard, Lenovo, Tefal, Gorenje, Rowenta, Miele, Polaris, Karcher, Braun, AEG, Sharp, Pansonic, Whirlpool, Mia, Atlant, Pozis.

2. Анализ оплаты труда по смежным должностям на других конкурентных складах логистического комплекса «ПНК»

Должность	Склад «Эльдорадо», оклад, руб.	Склад «МВидео», оклад, руб.	Склад «Adidas», оклад, руб.	Склад «Х5», оклад, руб.	Склад «Дикси», оклад, руб.	Средний оклад по рынку труда
Кладовщик	28 000	30 000	31 000	33 000	27 000	29 800
Комплектовщик	23 000	25 000	28 000	30 000	22 000	25 600
Грузчик	18 000	20 000	22 000	25 000	15 000	20 000

**Практическое задание по дисциплине  
Разбор кейса «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 производство 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 несырьевой 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 демонстрировать 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 настигшему 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 кисломолочными бактериями. Сейчас доля таких продуктов в ассортименте компании составляет около 40%.

По сокам принято решение в том же духе — сосредоточиться в нише маргинальной 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.

Нарастает 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 традиционному 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».

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какая стратегия развития принята в компании «Вимм-Билль-Данн» (ВБД)? В каких решениях отражается эта стратегия?
- Какие стратегические решения разрабатывались в компании? Можно ли данные решения считать эффективными на последующую перспективу?
- Какие решения в качестве стратегических были реализованы компаниями-конкурентами? Насколько эффективны были эти решения?
- Какую стратегию в целях повышения эффективности деятельности можно было бы использовать ВБД в данной ситуации? С чего следовало начать в первую очередь?

## **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.znaniium.com/catalog/product/1003253>



Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

#### Литература Основная учебная

*Коротков, Э. М.* Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>

*Максимцов, М. М.* Современный менеджмент: Учебник / Максимцов М.М. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 299 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/469777>

*Панов, М. М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI: практич. пособие / М.М. Панов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 255 с. <https://znaniium.com/catalog/product/1010121>

*Пурлик, В. М.* Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик — Москв : Издательство Юрайт, 2024. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/543212>

#### Дополнительная

*Армстронг, М.* Управление результативностью: система оценки результатов в действии./Армстронг М., Бэрон А. – Москва: Интеллектуальная литература, 2021. – 248 с. URL:<https://alpinabook.ru/catalog/book-upravlenie-rezultativnostyu-sistema-ocenki/>

*Егоршин, А. П.* Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 388 с. <https://znaniium.com/catalog/product/1082421>

*Когденко, В.Г.* Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 447 с. URL:<https://znaniium.com/catalog/product/1027329>

*Кокинз, Г.* Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Г., - 4-е изд. - Москва:Альпина Бизнес Букс, 2017. - 316 с. <https://znaniium.com/catalog/product/926093>

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

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

#### **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	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 1,2.**

Тема 1. Понятие и социально-экономическая сущность эффективности управления в международных компаниях.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Модели эффективности управления Р. Линча, К. Кросса, Д. Нортон, Р. Каплана, Э. Нили, Ж.Л. Мало, П. Друкера.
2. Модель European Quality Award и ее практическое использование.
3. Модель Effective Progress and Performance Measurement.
4. Проблема оценки эффективности управления. Ресурсы управленческого процесса.
5. Виды эффективности управления.

#### **Семинарское занятие 3-5.**

Тема 2: Критерии и методы оценки эффективности управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Определение состава затрат на управление.

2. Эффективность управленческой деятельности:
3. Количественные показатели деятельности системы управления.
4. Показатели социальной эффективности управления (качественные).
5. Способы повышения эффективности управления.

Практическая работа: «Оценка эффективности управления ООО «Эльдорадо»

### **Семинарское занятие 6-9**

Тема 3: Международная практика повышения эффективности управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. . Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон.
2. Создание культуры организации, выработка совместных ценностей.
3. Многоцелевая система показателей Total Performance Scorecard.
4. Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) Р. Линча, К. Кросса, К. Мак-Нэйера и «Управление результативностью» (методика Performance management (PM).
5. «Призма эффективности» (The Performance Prism) или модель «Стейкхолдер» и «Универсальная система показателей» (Total Performance Scorecard) Х. Рамперсада.

Практическая работа: Разбор кейса «История холдинга «Вимм-Билль-Данн»

### **Семинарское занятие 10-11.**

Тема 4: Оценка экономической эффективности управленческого труда персонала организации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда.
2. Методики исследования и оценки эффективности труда руководителей.
3. Методики оценки эффективности работы управленческого персонала.
4. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC) и оценка по ключевым показателям деятельности KPI.

### **Семинарское занятие 12,13.**

Тема 5: Эффективность организационно-управленческих решений.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Концепция Business Performance Management (BPM): применение в РФ.
2. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации.
3. Повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
4. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов.
5. Разбор результатов тестового задания.

## **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:* подготовить выпускника, умеющего определять основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления, и оценивать последствия организационно-управленческих решений.

*Задачи:*

- ознакомить студентов с теоретическими аспектами изучения эффективности управления;
- ознакомить с основными подходами и методами в оценке эффективности управления;
- сформировать навыки нахождения эффективных и организационно-управленческих решений;
- ознакомить с проблемами оценки эффективности управления в организации в современных условиях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- социально-экономическую сущность эффективности управления;
- виды эффективности управления и менеджмента;
- основные подходы и методы, используемые в оценке эффективности управления.

*Уметь:*

- 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.

*Владеть:*

- технологией обобщения и анализа информации о количественных показателях деятельности системы управления;
- методами оценки эффективности управления в организации.