Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

*Федеральное государственное бюджетное образовательное   
учреждение высшего образования*

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д – р экон. Наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

|  |
| --- |
| «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 г. |

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**Развитие менеджмента международных компаний**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.Д. Хусаинова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

док. экон. наук, проф. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ж.Д. Дармилова

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р. Ахмедова

(подпись)

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение](#_Toc135512860) 3

1. [Теоретические основы управления международными организациями](#_Toc135512861) 6
   1. [Сущность и факторы международного менеджмента](#_Toc135512862) 6
   2. Эволюция развития международного менеджмента 13
   3. Формы и методы управления в международных фирмах: организация управленческой деятельности 24

1. [Исследование системы менеджмента международной компании ООО «Ле Монлид»](#_Toc135512865)32
   1. [Организационно – экономическая характеристика компании](#_Toc135512866) 32

* 1. [Оценка адаптивности менеджмента компании к вызовам внешней среды](#_Toc135512867) 44

1. [Совершенствование системы управления ООО «Ле Монлид»](#_Toc135512868) 56
   1. [Проблемы развития менеджмента компании в условиях санкционного давления](#_Toc135512868) 56
   2. Рекомендации по улучшению управленческих практик в ООО «Ле Монлид» 63

[Заключение](#_Toc135512869) 73

[Список использованных источников](#_Toc135512870) 75

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальностьданной работы обусловлена стремительным развитием международных компаний, которые играют все более значимую роль в мировой экономике. На сегодняшний день число международных сделок и инвестиций постоянно растет, что создает новые вызовы и задачи для менеджмента. Понимание специфики управления международными компаниями является ключевым фактором для успешного функционирования бизнеса в глобальной среде.

Международная конкуренция становится все более интенсивной, что требует от компаний постоянного совершенствования своих управленческих практик, это приводит к необходимости адаптации стратегии управления к особенностям различных национальных рынков, в условиях изменения законодательных норм.

Исследования развития менеджмента международных компаний позволяет выявить наиболее эффективные модели и инструменты для достижения конкурентного преимущества. Развитие гибких и адаптивных моделей управления является ключевым фактором для устойчивого развития бизнеса в таких условиях неопределенности, как COVID – 19, политическая нестабильность и изменения в глобальной торговле.

Цель работы – проанализировать влияние глобализации, технологического прогресса, политической и экономической ситуации на развитие менеджмента международных компаний и предложить рекомендации по улучшению системы управления персоналом в организации.

Исходя из этого, сформированы следующие задачи:

* Рассмотреть сущность и факторы международного менеджмента
* Рассмотреть эволюцию развития международного менеджмента
* Изучить формы и методы управления в международных фирмах
* Провести анализ организационно – экономической характеристики компании ООО «Ле Монлид»
* Оценить адаптивность менеджмента компании ООО «Ле Монлид» к вызовам внешней среды
* Выявить проблемы развития менеджмента компании в условиях санкционного давления
* Разработать и сформулировать рекомендации по улучшению управленческих практик в ООО «Ле Монлид»

Объект исследования – менеджмент международной компании

Предмет исследования – совершенствование системы менеджмента в нынешних условиях

Исследование проводилось с использованием таких методов, как: анализ и синтез, системный, математический и экономико – статистический метод анализа.

Для изучения данной темы были использованы два ключевых источника информации:

* Теоретические основы: Работы ведущих российских и зарубежных ученых в области исследования предоставили фундаментальные знания и концепции, позволившие сформировать прочный теоретический фундамент для анализа.
* Практические основы: Статистические и экономические данные позволили провести анализ предприятия и выяснить конкретные тенденции дальнейшего развития системы управления и факторы, влияющие на тему исследования.

Таким образом, сочетание теоретического анализа с практическими данными обеспечило всестороннее и достоверное изучение темы данного исследования.

Данное исследование привело к формированию ряда рекомендаций, которые имеют как теоретическое, так и практическое значение и предлагаются для дальнейшего изучения и применения:

1. Развитие системы импортозамещения товаров
2. Повышение социальной эффективности предприятия с помощью создания программ поддержки местного бизнеса
3. Оптимизация управленческой системы логистики и цепочек поставок
4. Укрепление кадрового потенциала с помощью программ обучения
5. Изменение организационной структуры отдела маркетинга

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, 24 рисунков, 7 таблиц, заключения и списка использованных источников.

1. **Теоретические основы управления международными организациям**

* 1. **Сущность и особенности международного менеджмента**

Международный менеджмент – это искусство эффективного руководства многонациональными компаниями, которое учитывает особенности различных стран и культур. Он затрагивает управление производством и коммерческой деятельностью за пределами национальных границ. Важно понимать, что само понятие «менеджмент» включает в себя следующие клюевые элементы (Рисунок 1):

Рисунок 1 – Составляющие понятия «менеджмент»

В данном случае, международный менеджмент – это более сложный вид менеджмента. И его главной целью является формирование конкурентоспособной, развивающейся компании за счет того, что ее бизнес будет существовать в разных странах. Именно по этой причине важно учитывать определенные социальные, экономические, политические, демографические и даже культурные особенности тех стран, с которыми взаимодействует фирма.

Рассмотрим структуру пяти направлений корпоративного управления, проиллюстрированную на рисунке 2

Рисунок 2 – Направления корпоративного управления бизнесом (создано автором по материалам [10])

Международный бизнес – это деятельность, выходящая за рамки национальных границ и включающая в себя операции с экономическими ресурсами, такими как товары, капитал, услуги технологии, квалифицированный персонал и транспорт. В международном бизнесе также присутствует международное производство, которое охватывает как выпуск физических товаров, так и предоставление услуг, таких как банковское дело, финансы, страхование и тд.

Международный бизнес охватывает не только обмен товарами и услугами между странами, но и вложения капитала в зарубежные предприятия, особенно в виде прямых иностранных инвестиций.

Международный бизнес всегда играл важную роль и безусловно стал незаменим. Роль такого бизнеса возросла на разных уровнях: как на макро, так и на микроэкономическом уровне. Каждая страна, независимо от уровня развития, не в состоянии производить все необходимое для собственного потребления, поэтому вынуждена импортировать товары, которые не производятся на ее территории. Одновременно, на стремится экспортировать излишки своей продукции, чтобы компенсировать расходы на импорт и поддержать сбалансированный торговый баланс. Эта экономика стремится увеличить экспорт, чтобы получить иностранную валюту, необходимую для покрытия своих потребностей в импорте.

Прямые иностранные инвестиции играют важную роль и могут преследовать разнообразные цели.

Рассмотрим ключевые факторы, стимулирующие развитие:

* Приобретение природных ресурсов
* Возмещение крупных затрат на исследования и разработки
* Завоевание большого сегмента международного рынка
* Получение высокой прибыли

Для развивающихся стран с неустойчивым платежным балансом прямые иностранные инвестиции являются ключевым фактором роста. Они предоставляют доступ к значительным валютным резервам, современным технологиям и развивают навыки управления, необходимые для реализации программ экономического развития.

Прямые иностранные инвестиции необходимы, поскольку они сокращают дефицит ресурсов.

В условиях растущего спроса на продукцию компании на мировом рынке, целесообразно рассмотреть возможность организации производства непосредственно на этих рынках. Эта стратегия снизить транспортные расходы и таможенные пошлины. Перенос производства за рубеж требует не только инвестирования капитала, но и передачи технологий. Последняя способствует повышению конкурентоспособности компании на международной арене и одновременно служит инструментом амортизации значительных затрат на исследования и разработки. Получение капитала и технологий также позволяет компаниям, принимающим инвестиции, повысить свою конкурентоспособность на соответствующих рынках.

Несмотря на то, что базовые принципы управления остаются неизменными, международный менеджмент сталкивается с уникальными вызовами, обусловленными сложной глобальной средой. Процессы производства, маркетинга, финансов и управления персоналом, являющиеся неотъемлемой частью работы, требуют глобального подхода, учитывающего разнообразные культурные и социальные особенности. Координация политики и стратегий в различных обществах с их неповторимыми обычаями, религиями, законами и языками представляет собой серьезную проблему [1].

Важным вызовом в сфере международного менеджмента является необходимость учета транснациональными корпорациями законодательной базы, культурных особенностей и этических норм стан, в которых они осуществляют свою деятельность. Вследствие, возникает необходимость в учете потенциальных противоречий во внешней политике и в гармонизации лояльности к нескольким суверенным государствам. Но действия правительственных стран, где осуществляется деятельность корпорации, могут вступать в конфликт с интересами страны происхождения головной компании.

Чтобы преуспеть в международном менеджменте, необходимы не только теоретические знания и навыки, но и особые качества.

Во – первых, логическое мышление является ключевым для успешной работы в этой сфере. Во – вторых, важно понимать структуру международного менеджмента и уметь действовать эффективно в его различных аспектах. Личные психологические особенности также играют важную роль в формировании этих навыков. Поэтому, выбирая профессию международного менеджера, необходимо тщательно проанализировать свои сильные стороны и способности.

Работая на международном уровне, компании сталкиваются с рядом уникальных трудностей. Привлечение местных сотрудников, хотя и часто является обязательным условием, может быть проблематичным. Их навыки и мотивация могут не соответствовать ожиданиям, а местным менеджерам может быть сложно придерживаться политики и подходов головного офиса из – за различий в культурных ценностях. Также различия в национальных условиях делают разработку единой стратегии сложной задачей. Часто приходится децентрализовывать полномочия, чтобы адаптироваться к местным реалиям.

В целом, сущность международного менеджмента определяется в значительной степени его отличием от национальной модели управления. Несмотря на то, что национальный и международный менеджмент базируются на общих принципах управления, между ними существуют отличительные черты, которые подчеркивают специфику управленческой деятельности в глобальной среде.

Ключевое отличие заключается в анализе внешней среды. Расширение бизнеса за пределы национальных границ требует глубокого понимания специфики, значения и влияния внешних факторов. Работа в разных странах предполагает тщательный анализ экономических, политических, правовых и культурных социальных аспектов, которые могут создавать как конкурентные преимущества, так и вызовы для решения тактических, оперативных и стратегических задач. Глубокое знание культурных особенностей и поведенческих паттернов населения каждой страны является определяющим фактором успеха, поскольку в нем могут срываться как угрозы, так и преимущества.

Стратегический менеджмент требует понимания и анализа внешней среды, чтобы организации могли выявлять возможности и угрозы, разрабатывать эффективные стратегии и принимать обоснованные решения. Постоянный мониторинг внешней среды позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям, опережать конкурентов и использовать новые тенденции в своих интересах.

Все внешние факторы, влияющие на бизнес, должны быть оценены до процесса стратегического планирования, потому что это поможет организации прояснить свое видение и понять свои ограничения.

Отрасль и более широкое окружение определяют конкретные внешние факторы, влияющие на стратегию фирмы и бизнес – операции. Многие внешние факторы составляют большую часть внешней бизнес – среды фирмы.

Рассмотрим некоторые факторы, которые следует учитывать при анализе внешней среды организации (Рисунок 3).

Рисунок 3 – Факторы, учитываемые при анализе внешней среды организации (составлено автором по материалам [8])

В контексте внутренней среды организации, мультинациональная структура порождает свои сложности. Хотя основные аспекты, такие как цели, структура, разделение труда и координация, а также технологические решения могут быть аналогичны национальной модели, в сфере человеческих ресурсов наблюдаются значительные различия. Это связано с тем, что потребности, восприятие, ожидания и поведенческие модели сотрудников формируются под влиянием национально – культурных факторов.

В качестве примера можно привести различия в подходах к времени и планированию, которые могут стать источником конфликтов. Западная культура, как правило, высоко ценит время и придерживается строгих временных рамок, в то время как восточная культура, может рассматривать время как бесконечный ресурс, не требующий строгого соблюдения графиков.

Успешное осуществление управленческой деятельности в международной среде требует от менеджеров освоения специфических компетенций, не всегда являющихся приоритетными для отечественных специалистов. В частности, необходимо глубокое понимание инфраструктурных особенностей зарубежных стран, методов ведения бизнеса и динамики международной торговли. Кроме того, международные менеджеры должны обладать знаниями о международных особенностях других стран.

Таким образом, международный менеджмент – сложная уникальная дисциплина, изучение и освоение которой требует логического осмысления и определенных знаний о политических, культурных и экономических условий.

* 1. **Эволюция международного менеджмента**

Развитие международного менеджмента тесно связано с эволюцией менеджмента как научной дисциплины. Он впитал и адаптировал основные принципы и инструменты менеджмента к уникальным требованиям глобальной экономики. Ключевые концепции, такие как научный менеджмент, экономики. Ключевые концепции, такие как научный менеджмент, административная школа и школы человеческих отношений, заложили фундамент для понимания процессов управления в различных организациях, включая международные компании.

Менеджмент, как организованный способ управления, был неотъемлемой частью жизни людей, работающих в коллективе. Его традиционно использовали в трех ключевых сферах общества: в политике для поддержания общественного порядка, в экономике для оптимизации использования ресурсов и их распределения, а также в обороне для защиты от внешних угроз и природных опасностей.

Идея управления возникла в глубокой древности, когда даже в самых ранних обществах требовалось лидерство для координации совместной деятельности людей. Это касалось всех сфер жизни, от охоты и собирательства до строительства жилья и других важных задач. Таким образом, практика управления существует уже очень давно, развиваясь параллельно с организациями на протяжении многих веков. Уже в доисторические времена вожди родов выполняли управленческие функции. Они отвечали за распределение добытой пищи среди членов семьи, а также организовывали работу своих помощников, чтобы оптимизировать процесс охоты или собирательства. Это говорит о том, что практика управления существовала в обществе с самых ранних времен.

Археологические исследования открывают нам окно в прошлое, позволяя заглянуть в формы организации, существовавшие задолго до появления письменной истории, когда люди уже жили в структурированных группах. Эти древние формы управления и организации значительно отличались от современных, которые описаны в современных книгах. Хотя корни управления как профессии уходят в глубокую древность, идея управления как научной дисциплины является сравнительно новым явлением.

Управление как практическая деятельность существует уже много веков и всегда было тесно связано с экономическим развитием. Но становление менеджмента как научной дисциплины обычно связывают с началом капитализма. При этом многие управленческие идеи и принципы были известны и до этого периода.

В разные времена люди сталкивались с различными вызовами в сфере экономики: производство, спрос и предложение, прибыль и убытки, труд и управление. Хотя человеческие взаимоотношения часто повторяются, подходы к управлению были неоднородными. Нельзя сказать, что современные методы управления превосходят все предыдущие. Просто жизненные условия меняются: технологии, окружающая среда (особенно природа) и сам человек эволюционируют, поэтому необходимо адаптировать подходы к управлению.

Несмотря на то, что базовые принципы, такие как разделение труда, сотрудничество и дисциплина, остаются актуальными, их применение должно быть адаптировано к конкретным условиям и потребностям.

Рассмотрим эволюционную историю международного менеджмента [48].

Возникновение классической школы управления был обусловлено стремительным ростом крупных компаний, и она внесла весомый вклад в развитие принципов стратегического анализа. Эта школа рассматривает предприятия как «рациональные экономические агенты» и предлагает комплексный набор инструментов для стратегического планирования. Особое внимание уделяется оценке позиции предприятия на фоне конкурентов, которая рассматривается как ключевой фактор для достижения конкурентного преимущества.

Развитие менеджмента было тесно связано с работами Ф. Тейлора в области научного управления и Г. Файоля в области административного управления. Их исследования заложили основы классической теории менеджмента и теории административного менеджмента, соответственно. Эти и другие концепции помогли создать систематический подход к управлению организациями, положив начало развитию менеджмента как науки и практики.

Основные мнения включают:

**Классическая школа менеджмента** зародилась в период с 20 по 50 -е годы прошлого века. Она строилась на убеждении, что существует универсальный способ повышения производительности, который необходимо найти. Главной целью менеджеров, придерживающихся этой школы, было определение наиболее эффективных методов управления.

Данная школа менеджмента является ключевым элементом классического подхода к управлению, интегрируя в себя научный и административный подход, а так

Управление как наука имеет несколько основных принципов. Во – первых, он призывает к применению научного метода для оптимизации каждой задачи, выявляя наиболее эффективный способ ее выполнения. Во – вторых, научный менеджмент предполагает научный подбор сотрудников, основанный на их квалификации, и систематическое обучение для достижения максимальной производительности. В – третьих, он отстаивает тесное сотрудничество между работниками и руководством, основанное на взаимных интересах и приносящее пользу всем сторонам.

Научный менеджмент предполагает четкое разделение труда: руководство отвечает за планирование, а рабочие – за выполнение. Это достигается за счет научной разработки стандартов работы, которые являются справедливыми и эффективными. Для мотивации рабочих вводится система оплаты, прямо связанная с результатами труда и достижением стандартов.

Эта школа возникла в ответ на появление крупных компаний и фокусируется на стратегическом анализе. Она предоставляет предприятиям широкий объем инструментов для проведения стратегического анализа. Ключевым элементом является самооценка в контексте конкуренции, позволяющая определить ключевые конкурентные преимущества.

В эпоху неоклассического менеджмента, обусловленную усилением конкуренции и ростом бизнеса, компании стремились к еще большей эффективности. Эта школа мышления, дополняя классический подход, подчеркивала важность создания сильной эмоциональной связи между сотрудниками и компанией.

У данной эпохи есть 2 школы:

1. Школа человеческих отношений: Возникла как естественный ответ на некоторые ограничения школы научного менеджмента. Данная теория подчеркивает важность социальных факторов как источника влияния на рабочем месте. Основоположник – Элтон Мэйо.
2. Школа поведенческих наук: Возникла в 1940х годах и является продолжением школы человеческих отношений. Маслоу считается одним из ключевых представителей. Эта школа опирается на знания психологии, социологии и антропологии, сосредоточиваясь на исследовании мотивации, лидерства, динамики групп и управления, включающего в себя участие работников. Основной акцент этой школы делается на разработке новых идей, а не на создании новых методов.

Неоклассический подход характеризуется следующими ключевыми особенностями:

1. Организация рассматривается как сложная социо – система.
2. Важность человеческого фактора признается наиболее значимым элементом этой системы.
3. Подчеркивается влияние социальных и психологических факторов на производительность труда и удовлетворенность работников.
4. Неформальные группы играют важную роль в поведении индивидов.
5. Менеджмент должен развивать социальные и лидерские навыки наряду с техническими навыками, чтобы обеспечить благополучие работников.
6. Важная тесная связь морального духа и производительности.

**Количественный подход (наука управления) –** Эта ветвь теории управления использует математические и статистические модели для упрощенного представления систем, процессов и взаимосвязей. Модели, формулы и уравнения позволяют менеджерам оптимизировать использование ресурсов организации для производства товаров и услуг. Развитие компьютерных систем и вычислительных возможностей значительно расширило возможности этой области управления.

С помощью математических моделей исследователи смогли прогнозировать различные сценарии, анализировать разные варианты и находить оптимальные решения, учитывая конкретные цели и ограничения. Методы оптимизации, моделирования и статистического анализа позволили получать ценную информацию и помогать менеджерам в принятии решений.

**Системная теория –** Эта школа возникла в ответ на растущую глобализацию бизнеса. Она подчеркивает, что стратегический менеджмент тесно связан с социокультурным контекстом, в котором он применяется. Успешная стратегия в одной стране может быть неэффективной в другой. Этот подход предполагает разделение сложных задач на более мелкие, управляемые компоненты, сбор и анализ необходимой информации, а также последовательное решение проблем. Он гибкий и адаптивный, может изменяться в зависимости от результатов, но при этом остается логичным и направленным на устранение неопределенности. Несмотря на то, что системный подход основан на теории систем, он не может быть сведен к ней.

Системная теория – это своего рода внешний анализ системы, в то время как применять системный подход к структуре – все равно что считать себя ее неотъемлемой частью.

Рассмотрим несколько примеров применения системного подхода

* Внедрение системного мышления в производственные процессы, как показала компания Toyota, открыло новые возможности для оптимизации, приводящие к значительной эффективности и превосходному качеству продукции.
* В области медицины врачи и исследователи полагаются на систематические обзоры и метаанализы для обобщения огромного количества данных и выработки рекомендаций по лечению, основанных на фактических данных.
* В нашей личной жизни применение системного мышления к таким задачам, как финансовое планирование или карьерные решения, может помочь нам сделать более осознанный и эффективный выбор.

**Бихевиоризм или поведенческие концепции –** это теория обучения, основанная на идее, что все виды поведения приобретаются путем обусловливания, а обусловливание происходит через взаимодействие с окружающей средой. Бихевиористы верят, что наши действия формируются стимулами окружающей среды.

Проще говоря, согласно этой школе мысли, также известной как поведенческая психология, поведение можно изучать систематическим и наблюдаемым образом, независимо от внутренних психических состояний. Теория поведения также утверждает, что следует изучать только наблюдаемое поведение, поскольку познание, эмоции и настроение слишком субъективны.

Строгие бихевиористы действительно придерживаются идеи, что поведение человека формируется и изменяется исключительно под воздействием внешних стимулов, а внутренние факторы, такие как генетика, личностные черты и мысли, не играют существенной роли. Они считают, что любой человек может быть обучен выполнять любую задачу, если предоставить правильные условия и подготовку.

Для строгих бихевиористов ключевым моментом является процесс обучения через установление связей между стимулами и реакциями. Они верят, что через систематическое обучение и усиление желаемого поведения можно добиться любых результатов. Таким образом, для них важна не столько индивидуальность человека, сколько его способность к обучению и изменению поведения при правильной подготовке.

Однако стоит отметить, что данная точка зрения имеет свои ограничения и не учитывает полностью сложность человеческой натуры. В реальности многие факторы, включая генетические особенности, личностные черты и внутренние мотивации, могут влиять на способность человека к обучению и выполнению определенных задач.

Работодатели, использующие поведенческий подход к управлению, стремятся к эффективности, а не к результативности. Такой стиль управления побуждает сотрудников разрабатывать рутинные схемы работы. Топ – менеджеры дают сотрудникам подробные инструкции и внимательно контролируют, пока они не станут опытными в своей работе.

После того, как сотрудник продемонстрировал компетентность на работе, менеджеры возлагают на него больше ответственности и позволяют работать независимо. Каждая деталь должностного описания сотрудника должна быть включена в оценку его работы, чтобы добиться лучших результатов.

Исследования времени и перемещений измеряют, насколько хорошо каждый работник выполняет свои обязанности в течение установленного периода времени. Затем менеджеры или консультанты используют эти исследования в качестве эталонов, по которым они оценивают эффективность отдельных сотрудников.

Существует два основных типа бихевиоризма, используемых для описания того, как формируется поведение (Рисунок 4):

Рисунок 4 – Типы бихевиоризма, для описания поведения (создано автором по материалам [31])

Следовательно, важным аспектом международного менеджмента является умение учитывать и использовать культурные особенности различных национальных групп в управлении компаниями с целью достижения эффективности и успеха.

В глобализирующемся мире менеджеры должны учитывать национальные особенности при ведении бизнеса в своей стране и на международном уровне. Эффективность в многокультурной среде требует всестороннего понимания внешней среды, точного экономического, правового и политического анализа, а также глубокого знания культурных аспектов и традиций разных стран. Это знание способствует успеху в достижении бизнес – целей и укреплению деловых отношений на национальном и международном уровнях.

Понимание культурных стереотипов и их уместное применение в различных ситуациях способствует укреплению отношений между людьми. Такие знания особенно ценны для руководителей, работающих в международных компаниях, поскольку они помогают им лучше интегрироваться в зарубежное окружение, понимать цели руководства и устанавливать приемлемые нормы поведения [5].

1. Суть управленческих функций заключается в периодически повторяющихся действиях, которые менеджер выполняет в рамках своих обязанностей. Овладение этими функциями необходимо для каждого менеджера. По классификации Кунца и Вайриха (1993), они включают.

**Последовательные управленческие функции** – они реализуются постепенно.

* 1. **Стратегическое планирование** является фундаментальным принципом управления, направленным на определение целей и выработку действенных стратегий для их реализации.
  2. **Организация** представляет собой управленческую функцию, целью которой является оптимизация взаимодействия всех элементов организации, их деятельности и контроля максимально эффективного достижения поставленных целей.
  3. **Подбор персонала** представляет собой комплексный процесс заполнения и поддержания вакантных должностей в организации, обеспечивая привлечение наиболее квалифицированных и подходящих для каждой позиции сотрудников.
  4. **Руководство** представляет собой процесс мотивации и координации человеческих ресурсов с целью достижения стратегических целей организации.
  5. **Контроль** является системой объективной обратной связи, предоставляющей менеджерам точную информацию о степени достижения поставленных задач, идентифицируя как успехи, так и недостатки.

1. Циклический характер **управленческих функций** – каждая последующая функция проходит 3 стадии:
2. Анализ
3. Принятие решений
4. Реализация.

На следующем рисунке 5 показано, как последовательные функции всегда проходят через непрерывные функции:

Рисунок 5 – Процесс перехода последовательных функций через непрерывные (составлено автором по материалам [5])

Взаимодействие с внешней средой является неотъемлемой частью функционирования любой организации. Эффективное управление требует учета и анализа влияния окружающей среды. Так же, как в повседневной жизни мы подходим к решению проблем с учетом конкретного контекста, так и в компаниях управленческие решения должны приниматься с учетом существующих обстоятельств.

Таким образом, можно сказать что управление представляет собой эволюционирующий феномен с глубокой историей, которая включает в себя различные этапы развития с уникальными характеристиками, влияющими на современные практики менеджмента.

* 1. **Формы и методы управления в международных фирмах: организация управленческой деятельности**

Управление международными фирмами представляет собой систематический процесс включающий разработку стратегий, организацию операций и мониторинг эффективности, направленный на достижение конкурентного преимущества. Сложная и многогранная среда деятельности международных компаний требует от менеджеров комплексного набора компетенций, позволяющих успешно действовать на различных рынках, с разнообразными ресурсами и в различающихся экономических условиях. Необходимость глобального мышления для менеджеров основана на осознании сложности стратегического планирования, реализации стратегий, формировании политики, анализе экономических факторов, учете регуляторных норм и включения принципов корпоративной социальной ответственности в деятельность компании.

В условиях стремительного развития стран, масштабы и задачи, стоящие перед управлением международными фирмами, значительно усложнились. Глобализация и революционные изменения в сфере IT вынуждают международные корпорации непрерывно адаптировать свои стратегии и организационные структуры к быстро меняющейся внешней среде. В этой связи, становится особенно актуальным глубокое изучение особенностей различных форм организации и методов управления, применяемых в международных компаниях.

Эффективное управление международными компаниями требует комплексного подхода, учитывающего уникальные сложности ведения бизнеса в разных странах. От синхронизации операций в различных культурах до соблюдения международных норм – эти задачи требуют глубокого понимания организационных структур, принципов управления и методик, необходимых для успешной реализации глобальных стратегий.

Международные корпорации играют центральную роль в глобальной экономике, активно участвуя в экономическом развитии различных стран и регионов.

Международные корпорации вносят значительный вклад в экономический рост отдельных стран, создавая новые рабочие места и привлекая инвестиции, а также способствуют общей динамике развития регионов, в которых они осуществляют свою деятельность. Их масштабы и доступ к ресурсам позволяют им активно внедрять инновации и передовые технологии, стимулируя научно – технический прогресс на глобальном уровне.

Деятельность международных корпораций оказывает существенное влияние на размещение производственных мощностей и динамику мирового рынка. Они способствуют перемещению производственных процессов, перераспределения ресурсов и специализации между странами, что приводит к повышению эффективности и оптимизации производства в глобальном масштабе.

Международные компании оказывают значительное влияние на экономику, повышая эффективность производства и управления. Они внедряют передовые методы и стандарты в области управления, организации труда, качества продукции и услуг, а также в сфере экологической безопасности и социальной ответственности. Эти компании стимулируют глобальную торговлю и интеграцию, расширяя торговые связи между странами на различных уровнях, и играют важную роль в формировании мировой системы финансов и инвестиций.

Международный менеджмент основан на комплексном подходе к управлению и использованию новых рыночных возможностей, а также анализу и минимизации конкурентных угроз. Ключевым элементом международного управления является учет различий между географическими рынками, включая адаптацию продуктов и услуг к местным особенностям, реализацию маркетинговых стратегий в разных регионах и оптимизацию использования человеческих и финансовых ресурсов. Международные компании способствуют взаимодействию различных подразделений управления ( производство, маркетинг, управление персоналом, новые технологии), что стимулирует создание эффективных организационных структур и совершенствование механизмов управления и контроля [52].

В общем, международные компании играют ключевую роль в формировании современных управленческих методов и организационных структур, что содействует активному росту мировой экономики и подчеркивает их ведущие позиции на мировой арене.

У каждой организационной формы международных организаций есть свои уникальные черты, преимущества и недостатки. Выбор конкретной формы зависит от стратегий, которые компания выявила для себя, а также от доступных ресурсов, возможностей организации и текущих особенностей внешней среды и текущей ситуации на рынке (рисунок 6).

Рисунок 6 – Теоретическая основа организационных форм международных организаций (составлено автором по материалам [52])

Многообразие организационных форм в международных организациях предоставляет им возможность выбирать оптимальные модели сотрудничества и управления, соответствующие их потребностям при выборе целевых рынков сбыта и разработке эффективной маркетинговой стратегии. Формирование глобальных корпоративных объединений или международных стратегических партнерств играет важную роль в достижении высокой производительности и конкурентоспособности на мировом рынке.

Данные альянсы дают возможность компаниям из различных государств объединить свои усилия, ресурсы и навыки для реализации общих задач и стратегических целей.

Ключевые преимущества глобальных совместных предприятий включают: (переделать в смарт)

1. Взаимообмен технологиями и инновациями: Партнерство с организациями из других стран обеспечивает доступ к прогрессивным технологиям и новым знаниям, что ускоряет инновационное развитие и повышает качество выпускаемой продукции.
2. Развитие новых каналов сбыта: Партнерство с зарубежными компаниями упрощает выход на новые рынки, снижает барьеры для выхода, увеличивает объемы продаж и прибыль.
3. Повышение эффективности производства: Сотрудничество с международными партнерами помогает усовершенствовать производственные процессы, снизить затраты и повысить общую эффективность.
4. Взаимное обучение и развитие управленческого потенциала: Партнерство с зарубежными компаниями дает возможность обмениваться управленческим опытом и передовыми практиками. Это способствует совершенствованию корпоративной культуры, повышению квалификации сотрудников и внедрению инновационных подходов.
5. Спектр потенциальных угроз: Сотрудничество с международными организациями позволяет снизить риски, связанные с экономическими и политическими колебаниями в отдельных странах или регионах. Путем диверсификации своих операций компании повышают устойчивость к внешним потрясениям.

Управление международной компанией требует гибкого и всестороннего подхода, учитывающего разнообразные культуры, экономические условия и нормативно – правовую базу разных стран, отсюда и исходит выбор конкретного метода управления организацией.

Эффективное управление играет решающую роль в обеспечении успеха компании на глобальном рынке. Для этого необходимо принять меры, описанные на рисунке 7.

Рисунок 7 – Меры для обеспечения успеха компании на глобальном рынке (составлено автором)

Успешное функционирование международного бизнеса напрямую связано с эффективной структурой управления. Такая структура обеспечивает координацию действий, оптимальное распределение ресурсов и оперативное принятие решений на всех уровнях компании. Ключевыми особенностями эффективной структуры являются гибкость и адаптивность, позволяющие компании быстро реагировать на изменения внешней среды и использовать преимущества международного рынка.

Формирование организационной структуры и системы управления требует учета множества факторов, включая специфику бизнеса, особенности отрасли, географическое расположение активов и рынков, а также потребности и ожидания сотрудников. Комплексный подход обеспечивает стабильность, рост и конкурентоспособность компании на международном рынке. Для эффективной работы необходимо наладить горизонтальную координацию, что позволит оптимизировать коммуникационные каналы и обеспечить взаимодействие между различными подразделениями и уровнями управления.

Гибкое применение различных управленческих методов позволяет компаниям эффективно адаптироваться к изменениям как внутри организации, так и в окружающей среде, что, в свою очередь, способствует успешному достижению поставленных целей развития (Рисунок 8).

Рисунок 8 – Теоретические основы методологии организационного регулирования международных компаний (составлено автором по материалам [14])

Успешное управление международной компанией требует комплексного подход, основанного на синтезе всех трех методов управления. При этом необходимо учитывать уникальные культурные, экономические и правовые условиях каждой страны, в которой компания ведет свою деятельность. Выбор оптимальной организационной формы зависит от многих факторов, включая стратегические цели, рыночные условия, доступные ресурсы и уровень интернационализации производства. Организационная форма определяет структуру компании и способ компании и способ координации действий ее подразделений, что позволяет эффективно решать поставленные задачи и преодолевать возникающие проблемы. Основные принципы организации и управления в международных компаниях формируют фундамент управленческой деятельности и определяют основные ценности, которыми руководствуются менеджеры и персонал. Эти принципы гарантируют согласованность действий и эффективное распределение усилий, что является ключевым фактором успешного функционирования компаний на международном уровне.

Методы управления международными компаниями представляют собой комплекс стратегий и инструментов, применяемых руководством для оптимизации различных аспектов деятельности организации. Применение данных методов позволяет адаптироваться к уникальным особенностям различных рынков и культур, что способствует эффективному достижению поставленных целей организации.

Таким образом, особенности организации управленческой деятельности в международных фирмах имеет свои формы и методы, применяемые в условиях глобальной конкуренции и культурных различий. Изучение данного материала дает понимание важных аспектов эффективной организации бизнеса в глобальной среде, помогает развить навыки международного менеджмента и принять верные решения для достижения успеха.

1. **Исследования систем менеджмента ООО «Леруа Мерлен»** 
   1. **Общие данные компании ООО «Леруа Мерлен»**

Leroy Merlin ( Леруа Мерлен ) – крупный игрок на мировом рынке DIY (Do It Yourself). Как компания – основатель Group Adeo, головной офис который располагается во Франции, в городе Нё – ле – Мин, Леруа Мерлен предлагает продукты и решения для DIY, то есть «Сделай сам», декора, строительства и садоводства.

Компания Леруа Мерлен представлена в 15 странах: Франция, Испания, Португалия, Италия, Греция, Польша, Румыния, Кипр, Бразилия, ЮАР, КНР, Кот – д` Ивуаре, России, Казахстане и на Украине, количество ее сотрудников составляет 164 764 человек, по данным на 2021г. И около 400 магазинов по данным на 2022г.

Миссия компании: Мы делаем доступным для каждого ремонт и обустройство дома.

Выручка компании на 2023 год составила 566,8 млрд руб. не учитывая НДС и продаж сторонних продавцов в онлайн – магазине.

Классификация магазинов компании Leroy Merlin по всему миру:

* 213 гипермаркетов «Сделай сам»
* 147 магазина среднего и малого размера
* 40 магазинов – складов

Основные конкуренты компании: Home Depot, Saint-Gobain Distribution, But SA, SA Castorama Templemars, Bricorama. Point P, Comasud, Mr Bricolage, Schlecker ,Black & Decker Italia, Ferramentas Gerais Comercio e Importacao.

Основные дочерние компании: Obi (Франция), Aki (Испания и Португалия), Bricocenter (Италия), Bricoman (Франция).

Таблица 1 – Доли владения компанией Leroy Merlin

|  |  |
| --- | --- |
| Владельцы компании Leroy Merlin | |
| АО «Бриколаж Инверстиссман Франс» | 99,99% |
| АО «Груп Адео» | 0,010% |

Рассмотрим организационную структуру и структуру управления отдельного магазина сети Leroy Merlin, ООО «Ле Монлид», расположенного в России, в городе Мытищи.[15]

ООО «Ле Монлид» зарегистрирован 18 июня 2003 года Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Мытищи Московской области

Генеральный директор – Дефассье Лоран, Луи, Клод.

Юридический адрес компании ООО «Ле Монлид»:141031, Московская область, Мытищинский район, город Мытищи, Осташковское шоссе, 1.

ИНН: 5029069967

ОГРН: 1035005516105

Виды деятельности:

Основной (по коду ОКВЭД): 47.59 – Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Но помимо основного вида деятельности, компания имеет множество вспомогательных (Таблица 2).

Таблица 2 – Дополнительные виды деятельности ООО «Ле Монлид» по ОКВЭД

|  |  |
| --- | --- |
| 13.92 | Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды |
| 16.29.14 | Производство деревянных рам для картин, фотографий, зеркал или аналогичных предметов и прочих изделий из дерева |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| 37.00 | Сбор и обработка сточных вод |
| 43.32 | Работы столярные и плотничные |
| 43.34 | Производство малярных и стекольных работ |
| 46.43.1 | Торговля оптовая электрической бытовой техникой |
| 46.43.2 | Торговля оптовая радио– , теле– и видеоаппаратурой и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD) |
| 46.44.1 | Торговля оптовая изделиями из керамики и стекла |
| 46.47.1 | Торговля оптовая бытовой мебелью |
| 46.47.3 | Торговля оптовая коврами и ковровыми изделиями |
| 46.73 | Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием |
| 46.73.7 | Торговля оптовая обоями |
| 46.74 | Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями |
| 46.90 | Торговля оптовая неспециализированная |
| 47.19 | Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах |
| 47.43 | Торговля розничная аудио – видеотехникой в специализированных магазинах |
| 47.52.5 | Торговля розничная санитарно – техническим оборудованием в специализированных магазинах |
| 47.52.6 | Торговля розничная садово – огородной техникой и инвентарем в специализированных магазинах |
| 47.52.71 | Торговля розничная пиломатериалами в специализированных магазинах |

|  |  |
| --- | --- |
| 47.52.72 | Торговля розничная кирпичом в специализированных магазинах |
| 47.54 | Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах |
| 47.59.1 | Торговля розничная мебелью в специализированных магазинах |
| 47.59.2 | Торговля розничная различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса в специализированных магазинах |
| 47.76.1 | Торговля розничная цветами и другими растениями, семенами и удобрениями в специализированных магазинах |
| 47.78.9 | Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах |
| 47.91 | Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет |
| 52.10 | Деятельность по складированию и хранению |
| 52.24 | Транспортная обработка грузов |
| 52.29 | Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками |
| 62.09 | Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая |
| 70.10.2 | Деятельность по управлению холдинг – компаниями |
| 70.22 | Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления |
| 95.22.1 | Ремонт бытовой техники |

Продолжение таблицы 2

Количество магазинов: 111 магазинов в 65 российских городах

Выручка по данным на 2021 год : 456,6 млрд рублей

Чистая прибыль: 35,5 млн рублей

Количество сотрудников: более 30 000

Всего компания ООО «Ле Монлид» имеет в своем владении 12 торговых марок (Таблица 3).

Таблица 3 – Наименования и сроки действия торговых марок компании ООО «Ле Монлид»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Дата регистрации | Действителен до |
| DILWIS | 16.01.2024 | 30.11.2033 |
| KREAFORTA | 16.01.2024 | 30.11.2033 |
| MAXI PRO | 16.05.2019 | 21.06.2028 |
| MONLID | 11.01.2024 | 30.11.2033 |
| SUPPLY PLATFORM FOR PROFFESIONAL | 13.12.2018 | 12.04.2028 |
| МАКСИ ПРО | 21.05.2019 | 21.06.2028 |
| ПРВЕРЕНОТЕХНАДЗОРРО TN | 05.11.2019 | 14.11.2028 |
| СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРОФЕССИОНАЛОВ | 24.01.2019 | 12.04.2028 |
| ТЕХНАДЗОРРО | 07.05.2019 | 03.10.2028 |
| Торговая марка №687985 | 13.12.2018 | 12.04.2028 |
| ФАБРИКА ИДЕЙ | 07.10.2019 | 25.03.2029 |
| ХЕДВОРК | 23.09.2020 | 21.11.2029 |

Регистрация первой торговой марки: 13 декабря 2018 г. – действует до 12 апреля 2028 г.

Регистрация последней торговой марки: 16 января 2024 г. – действует до 30 ноября 2033 г.

ООО «Ле Монлид» обладает широким спектром полномочий, что позволяет ей гибко реагировать на изменения рынка и принимать независимые решения, направленные на достижение максимальной эффективности своей деятельности. Действия компании не являются ограниченными, установленными уставом, поэтому она в праве совершать действия, разрешенные законом [46].

«Ле Монлид» наделен всеми гражданскими правами и обязанностями, необходимыми для осуществления любой деятельности, не запрещенной законодательством Российской Федерации. Эта правовая самостоятельность позволяет компании свободно действовать на рынке и эффективно реализовывать свои идеи.

Компания активно участвует в государственных аукционах и тендерных процедурах, что свидетельствует о ее вовлеченности в конкурентное взаимодействие на рынке государственных заказов.

Одновременно с этим, компания реализует стратегию географической экспансии, изучая особенности рынков различных регионов, поскольку отношение к обустройству жилья может существенно различаться в зависимости от местности. В некоторых регионах дом воспринимается как символ социального статуса, а в других – к нему относятся более утилитарно. Этот фактор обуславливает необходимость адаптации ассортимента и маркетинговых стратегий компании к специфике каждого конкретного региона.

Организационная структура управления ООО «Ле Монлид» является линейно – функциональной, формируя иерархическую структуру, которая охватывает всю организацию от высших уровней управления до низших. Эффективность работы каждой ступени оценивается на основе показателей, отражающих степень достижения поставленных целей и выполненных задач. Система мотивации и поощрения сотрудников также строится в соответствии с этим принципом [14].

При этом основной акцент делается на выполнение каждой службой своих конкретных поставленных задач, а общий результат отходит на второй план. Такой подход основан на предположении, что все службы в той или иной степени вносят свой вклад в достижение конечных результатов.

Таким образом, линейно – функциональная структура фокусируется на специализации и эффективности работы отдельных подразделений, а не на общей результативности организации как единого целого.

Организационная структура управления предприятием ООО «Ле Монлид» представлена на рисунке 9:

Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Ле Монлид» (составлено автором по материалам [43])

Данная схема отражает управление всех магазинов сети ООО «Ле Монид»

Руководители линейных подразделений обладают единоличной властью, в то время как функциональные подразделения оказывают им поддержку и содействие. Несмотря на это, руководители линейных подразделений нижних уровней управления не всегда находятся в административном подчинении у функциональных руководителей более высоких уровней.

Линейно – функциональная система управления предполагает, что начиная со второго уровня иерархии задачи управления распределяются функционально.

Существующая система позволяет специализировать деятельность руководителей и сотрудников на выполнении конкретных функций, обеспечивая более эффективное решение задач управления.

Руководители линейных подразделений сосредоточены на достижении оперативных целей, а функциональные подразделения оказывают им экспертную и консультационную поддержку. Основное построение данной системы управления: линейная цепочка командования и дифференциация управленческих функций

Далее рассмотрим основные экономические показатели организации, опираясь на бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Ле Монлид» с 2021 по 2023 год и отследим динамику данных показателей, чтобы сделать общий вывод и выявить основные особенности и характеристику деятельности компании на основе имеющихся данных (Таблица 4 ).

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей ООО «Ле Монлид» (составлено автором по материалам [15])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | | Изменение к 2021г. | |
| 2021 | 2022 | 2023 | % | Абсолютное |
| Выручка от продажи продукции, товаров, услуг, тыс. руб. | 311 467 | 347 162,8 | 456 631,7 | 46,6 | 145 174,7 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 247 041,1 | 247 820,6 | 316 074,3 | 27,9 | 110 966,8 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 64 425,9 | 99 342,2 | 140 557,5 | 118,2 | 76 131,6 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 10 816,7 | 14 276,6 | 16 844,9 | 55,7 | 6 028,2 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 53 609,2 | 85 065,6 | 123 712,6 | 230,8 | 70 103,4 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 9 017,9 | 4 394,6 | 35 515,1 | 293,8 | 26 497,2 |
| Среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб. | 144 524,7 | 145 326,6 | 143 933,6 | -0,4 | -591,1 |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 59 841,1 | 65 708,9 | 81 607,9 | 36,4 | 21 766,8 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 204 365,8 | 211 035,5 | 225 541,5 | 10,4 | 21 175,7 |
| Среднесписочная численность, чел. | 420 | 397 | 453 | 7,9 | 33 |
| Среднемесячная выработка на 1 работника, тыс. руб. | 61,8 | 72,9 | 84 | 35,9 | 22,2 |
| Фондоотдача, руб. | 2,2 | 2,4 | 3,2 | 45,5 | 0,97 |
| Оборачиваемость оборотных активов:  в оборотах | 5,2 | 5,3 | 5,6 | 7,7 | 0,4 |
| в днях | 69,2 | 67,9 | 64,3 | -7,1 | -4,9 |
| Рентабельность продаж, % | 17,2 | 24,5 | 27,1 | 57,6 | 9,89 |
| Рентабельность предприятия, % | 0,04 | 0,02 | 0,16 | 400 | 0,12 |

На основе данных, приведенных в таблице, можно отметить что хозяйственная деятельность ООО «Ле Монлид» является прибыльной.

По отношению к 2021г. произошло увеличение большинства экономических показателей, в частности:

Выручка от продажи продукции, товаров и услуг увеличилась на 46,6% или на 145 174,7 тыс. руб.;

Чистая прибыль увеличилась на 293,8% или на 35 515,1 тыс. руб.;

Рентабельность продаж с 17,2% увеличилась до 27,1%.

Динамика показателей выручки, чистой прибыли и рентабельности продаж представлена на рисунке 10.

Рисунок 10 – Динамика показателей выручки, чистой прибыли и рентабельности продаж ООО «Ле Монлид» за 2021 – 2023 гг, тыс. руб.

Компания продолжает активно расширяться, об этом говорят ее показатели о выручки.

В 2022 году себестоимость продукции выросла немного, на 35 695,8 тыс. руб. А вот в 2023 году рост был намного заметнее – на 109 468,9 тыс. руб.

Рост с 2021 года по отношению к 2023 году составил 110 966,8 тыс. руб.

Показатель рентабельности продаж говорит нам о том, что прибыль организации, полученная с каждого рубля проданного товара, увеличилась на 7,77%.

Чистая прибыль компании как и прибыль от продаж увеличилась. Это говорит о том, что темп роста доходов стал выше, чем темп роста расходов. То есть, компания эффективно использует свои ресурсы, контролирует расходы и генерирует больше дохода, который можно в дальнейшем использовать для финансирования роста, инвестиций в новые проекты или расширения чети магазинов по стране, то есть о увеличении рыночной доли и завладении новых рынков.

Рост среднегодовой стоимости оборотных активов, среднегодовой стоимости активов предприятия увеличился на 36,4% и 10,4% соответственно. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов снизилась на 12,8%.

В анализируемом периоде на изменение активов оказали влияние следующие факторы:

* Рост оборотных активов (36,4%)
* Снижение внеоборотных активов (-12,8%).

Это свидетельствует об ускоренной оборачиваемости активов, то есть компания стала быстрее превращать свои оборотные средства в денежные. Это, в итоге, привело к высвобождению финансовых ресурсов и к повышению общей эффективности работы предприятия.

Если отразить данные о выручке и прибыли организации на гистограмме, составленной на основе бухгалтерской отчетности с 2015 по 2023 год, можно заметить активный рост организации и положительную динамику ее финансовых показателей (Рисунок 11).

Рисунок 11 – Данные о выручке и прибыли ООО «Ле Монлид» за последние 9 лет

Опираясь на данные о выручке и прибыли организации, можно заметить что компания активно расширяется и рост выручки растет с каждым годом. В 2020 и 2021 году было замечено снижение чистой прибыли. В таком случае требуется обратить внимание на следующие пункты: проанализировать себестоимость, проверить операционные расходы, проанализировать структуру продаж и влияние внешних факторов на внутреннюю среду организации ООО «Ле Монлид».

Из вышесказанного следует сделать вывод, что компания ООО «Ле Монлид» является лидером в сфере строительных магазинов, имеет широкую географию продаж и является активно растущей организацией с положительными экономическими показателями, что позволяет ей активно продолжать свою деятельность на российском рынке.

* 1. **Оценка адаптивности менеджмента международной компании к вызовам внешней среды**

Адаптивность организации – это ее способность подстроиться под изменения внешней и внутренней среды, чтобы продолжать достигать поставленных целей, но с изменениями оперативных задач и целей, учитывая конкретную ситуацию. Современный мир – это «динамичный организм», который требует навыков гибкости и адаптивности от специалистов – управленцев. Их профессиональные и социальные компетенции – это инструменты, с помощью которых они могут управлять изменениями и достигать успеха. Понимание того, как современные российские менеджеры адаптируются к изменяющимся условиям управления, является ключом к решению важных проблем как в науке, так и в практике. Это позволит разработать более эффективные стратегии управления и подготовить менеджеров к будущим вызовам.

В 2023 году, после изменений в политической обстановке страны, французская компания «Adeo» которой принадлежит группа магазинов «Ле Монлид», приняла решение о приостановке деятельности своих магазинов в России. Это решение было принято в ответ на геополитическую обстановку и многочисленные негативные последствия, вызванные конфликтом начавшимся в 2022 году.

Несмотря на первоначальные намерения лишь приостановить работу, в 2023 году «Ле Монлид» все – таки объявила о полном уходе с российского рынка, а точнее о передаче своих активов российскому управлению. Магазины французской компании будут выкуплены компанией «Leroy Mеrlin Россия». Заместитель главы министерства промышленности и торговли Российской Федерации отмечает: «Мы будем следить за событиями и помогать российским управленцам в решении всех возникающих вопросов». Это решение было обосновано невозможностью дальнейшего ведения бизнеса в условиях нынешних санкций, нарушения цепочек поставок, нестабильной экономической ситуации и репутационных проблем. По мнению российских экспертов уход компании не повлияет на российский рынок стройматериалов значительно, изменения коснутся лишь собственника, а сам бизнес продолжит функционировать в прежнем режиме. Данное соглашение между «Leroy Merlin Россия» и «ADEO» позволит продолжить деятельность компании без потери рабочих мест около 45 тыс. сотрудников, а также помогать людям делать интерьер своего дома только лучше.

Но сильных переживаний быть не должно, компания оставляет в России свою ключевую инфраструктуру, базу для дальнейшей успешной работы: технологии производства, логистики и продаж. Вероятнее всего, бренд они заберут как это случилось и с другими зарубежными компаниями, которые ушли из России, и потребуется трансформация.

Да, уход международных компаний уход из России влечет огромные финансовые потери, а именно:

1. Компании, уходящие из России, оставляют все свои активы, а именно заводы, офисы, склады и оборудования. Продажа этих активов может быть сложной и процесс может затянуться надолго в условиях нестабильной экономической ситуации.
2. Доходы от продаж товаров и услуг резко сократятся, так как доля российских покупателей очень велика, отсюда идут значительные финансовые потери.
3. Такой резкий уход в условиях санкций и нестабильной политической ситуации является достаточно рискованным и прогноз на будущее бизнеса в России делать достаточно сложно, это также несет за собой репутационные потери.

В связи со сложившейся ситуацией по передаче менеджмента российскому рынку, система управления персоналом в сети магазинов ООО «Ле Монлид» будет требовать времени и усилий, чтобы адаптироваться к новым условиям работы.

Одним из важных направлений развития «Ле Монлид» является повышение лояльности клиентов – то есть их удовлетворенность, которая растет, но еще не имеет достаточного уровня. Компания должна прислушиваться к своим клиентам и лучше использовать методы коммуникации. Ситуация с пандемией показала компании возможности раскрытия потенциала в онлайн – продажах, что стало важным уроком и толчком к развитию этого направления. В результате этого ООО «Ле Монлид» может рассчитывать на увеличение доли продаж в интернете в общем объеме продаж.

В пандемию компания заметила, что люди готовы делать покупки онлайн, что открывает новые возможности для роста бизнеса. Такие продажи позволяют доставлять продукцию в любую точку страны, что позволяет расширить географию бизнеса и привлекать новых клиентов.

Раньше многие бизнес – структуры избегали свою деятельность в республике Крым, рискуя попасть под санкции, но сейчас у компании есть все условия для того, чтобы расширить географию своих магазинов по Крыму. Президент Российской Федерации Владимир Путин сказал: «Регион получит государственную поддержку в развитии бизнеса через расширение банковской и финансовой инфраструктуры. Важно продолжать программу формирования по Крыму и Севастополе комфортной среды для жизни, при этом общий объем финансирования программы не должен сократиться». Такие меры позволят расширить географию бизнеса и привлечь новых клиентов.

Также Опрос, проведенный российским союзом промышленников и предпринимателей в ноябре 2022 года, показал, что санкции связанные с геополитическим конфликтом 2022 года, повлияли на российский бизнес в двух ключевых направлениях: Во – первых, 64,6% компаний отметили рост цен на сырье, оборудование и комплектующие. Во – вторых, 48,9% компаний испытывают трудности с получением кредитов. Санкции «ударяют» по российскому бизнесу неравномерно, в то время как некоторые компании на грани банкротства, другие (20,8% и 17%) остаются в нейтральном положении дел (Рисунок 12).

Рисунок 12 – Результат опроса о изменениях в российском бизнесе после санкций (составлено автором по материалам [43])

Зависимость от импорта – это одна из ключевых проблем российской экономики, особенно в отраслях электроники, машиностроения, текстиля и медицины. 60% опрошенных считают, что импортозамещение в этих отраслях возможно, но санкции улучшают условия лишь для 52% компаний (Рисунок 13).

Рисунок 13 – Результаты опроса о влиянии импортозамещения (составлено автором)

Важно отметить что после санкций, введенных против Российской Федерации, для отечественных компаний открылись новые возможности для их развития. Сейчас топ – менеджерам компании ООО «Ле Монлид» важно построить правильную систему управления и адаптировать ее к изменяющимся условиям, которые будут стимулировать рост отечественных производителей и способствовать развитию экономики. На сегодняшний день, после ухода многих конкурентов с Российского рынка, компания прилагает все усилия и заявила о готовности рассмотрения предложений по увеличению поставок и расширению ассортимента. Также «Ле Монлид» создали оперативный центр по импортозамещению, который занимается поиском новых товаров на замену тем, которые трудны в поставках или производстве.

В ответе на санкционное влияние, некоторые компании продемонстрировали ограниченную адаптивность, чаще всего такие компании не отличались инновационной активностью и большой долей экспорта. Те, кто адаптировал и изменил систему еще в 2022 году продолжали следовать уже существующей стратегии, не прибегая к значительным изменениям. В то же время, большинство компаний, не предпринимавших никаких шагов в период санкций, также ничего не меняли и во время COVID – 19 (Рисунок 14).

Рисунок 14 – Меры адаптации компаний к вызовам 2020 – 2022 гг. (составлено автором по материалам [43])

Санкции вызывают необходимость изменения и адаптации для

российских компаний. Вместе с вызовами они приносят новые возможности. Способность российского бизнеса к динамичному развитию и поиску решений может стать основной для укрепления отечественного производства и развития экономики.

С целью обсуждения перспектив и вызовов импортозамещения в непродовольственной рознице, 27 мая 2024 года компания «Ле Монлид» организовала экспертную сессию в рамках недели российского ритейла при поддержке Министерства промышленности и торговли России. В ходе дискуссии, ритейлеры, производители и представители министерства обменялись опытом и осветили трудности, с которыми сталкиваются крупные розничные сети.

Тема импортозамещения в России «всплыла» уже более десяти лет назад, но сегодня она приобрела особую актуальность. Санкции, геополитическая напряженность и перемены в логистических цепочках усиливают необходимость ускорить импортозамещение в отрасли «сделай сам», в первую очередь товаров с низким уровнем размещения. В условиях измененных цепочек поставок, наиболее эффективным решением является организация производства необходимых товаров и оборудования внутри страны. На плечах крупных игроков ритейл – рынка лежит важная миссия по созданию условий для безопасного получения товаров и услуг.

Проект по импортозамещению – это еще одна успешная деятельность компании «Ле Монлид» с 45 категориями товаров «Сделай сам». В проекте участвуют 44 поставщика, 14 из которых готовятся к запуску производства. В числе участников проекта – российские производители электроинструментов, садовой техники, светодиодного освещения, кухни, сантехники, химии и другие [42].

В планах компании «Ле Монлид» – увеличение числа поставщиков с 45 до 64 к концу 2024 года, а к 2026 году годовой бюджет закупок товаров отечественного производства в рамках проекта импортозамещения увеличится с 12 миллиардов рублей до 22 миллиардов. На данный момент доля отечественных товаров на полках магазинов компании составляет 72%, но уже через три года показатель вырастет до 76%. Замена импортных товаров планируется в течение четырех месяцев.

Компания имеет несколько категорий товаров с низким уровнем локализации, данная информация была выявлена во время инвентаризации несколько таких категорий представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Категории товаров компании «Ле Монлид» с низким уровнем локализации (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория товара** | **Уровень локализации** |
| Категория «Освещение» | 19% |
| Категория «Инструменты» | 6% |
| Категория «Скобяные изделия» | 3% |
| Категория «Сантехника» | 60% |

Для полного анализа уровня потребления товаор и полной оценки степени локализаци, рассмотрим соотношение спроса на группы товаров сети магазинов «Ле Монлид» (Рисунок 15).

Рисунок 15 – Процентное соотношение спроса на группы товаров ООО «Ле Монлид» (составлено автором по материалам [46])

Из данных таблицы следует сделать вывод, что такие показатели подтверждают необходимость дальнейшего развития импортозамещения в этих категориях, так как в процентном соотношении общий спрос трех категорий данных товаров составляет 11%, что может значительно повлиять на стоимость и скорость продаж, а в последующем и на прибыль от общих продаж магазина.

Цель данного проекта «Импортозамещение» – помочь поставщикам преодолеть ряд препятствий, включая таможенные пошлины, конкуренцию с китайскими производителями, ограничения на государственные субсидии, высокие требования к объему потребления, конкуренцию с маркетплейсами и сложности с оплатой импортного оборудования. Проект направлен на совместное решение этих проблем.

На сегодняшний день мы не можем с уверенностью сказать, что во всех областях рынка есть отечественные бренды, способные удовлетворить все запросы покупателей.

С одной стороны, ситуация кажется довольно критической, а с другой стороны, уход крупных европейских брендов из России «открыл» новые возможности для создания собственного производства.

Согласно исследованию Йельского университета, более 1000 западных компаний ушли из России, уничтожив значительный объем иностранных инвестиций. Эти компании влияли на около 40% российского ВВП и обеспечивали рабочие места для миллиона людей. Хотя отечественные компании стараются заполнить пустоту, уход иностранных компаний оказывает серьезное влияние на производительность российской экономики. Уход западных компаний из России имеет разрушительные последствия для инновационного развития страны и приводит к серьезной «утечке мозгов». Более 500 000 россиян, включая квалифицированных специалистов, уже покинули страну, что негативно сказывается на технологическом секторе и российской экономике в целом. Санкции не только ограничивают доступ к ресурсам, но и влияют на качество жизни в России, что становится основным фактором принятия решения об эмиграции.

Импортные санкции приводят к потерям производства из – за нехватки материалов, вводимых ресурсов и технологий. По данным основных торговых партнеров России, российский импорт сократился до 50% в первой половине 2022 года. Таким образом, снижение экспорта для стран применяющих санкции составил 60%, а для стран не применяющих санкции – 40%. Несмотря на текущие данные, многие страны неохотно ослабляют санкции, боясь потерять доступ к важным западным рынкам. Это обусловлено асимметрией в торговых отношениях: Россия зависит от импорта из многих стран, в то время как эти страны имеют более диверсифицированные рынки сбыта.

Подводя итоги, можно сказать о том, что введение санкции против России повлияло на работу компании, что не смогло не сказаться на потере высококвалифицированного персонала, а также перестрое внутреннего менеджмента.

1. **Совершенствование системы управления ООО «Ле Монлид»**
   1. **Проблемы развития менеджмента компании в условиях санкционного давления в ООО «Ле Монлид»**

Исходя из данных, описанных во второй главе данной работы, можно выделить основные направления развития менеджмента в сети магазинов компании ООО «Ле Монлид», которые должны положительно сказаться на эффективности работы и производительности труда.

Основные направления развития управления организацией показаны на рисунке 16.

Рисунок 16 – Направления развития менеджмента компании ООО «Ле Монлид» (составлено автором)

Важно заметить, что адаптация бизнеса компании «Ле Монлид» к новым реалиям будет требовать времени и усилий. Успех будет зависеть от способности компании быстро и гибко реагировать на изменения, эффективно использовать новые возможности и сохранять лояльность потребителей.

Рассмотрим каждое направление развития отдельно.

1. Управление импортозамещением товаров: Данная область развития компании затрагивает важную и основную часть дальнейшего ведения бизнеса – поиск новых поставщиков внутри России и в дружественных странах, чтобы заменить ушедших зарубежных партнеров. Оборот российско – китайской торговли за первые два месяца 2022 года достиг 26,43 миллиарда долларов, увеличившись почти на 40% с 2021 годом. Тем временем Россия импортировала товаров и услуг из Китая на общую сумму 12,6 миллиарда долларов. Китайские бренды не первый год видят для себя значительные перспективы на российском рынке. Список товаров, экспортируемых из Китая: станки, механические изделия, бытовая техника и смартфоны (50% российских потребителей от общего экспорта Китая), автомобили и товары народного потребления. Сейчас компании требуется укрепить позиции на рынке благодаря развитию собственных торговых марок, чтобы снизить зависимость от импорта. Компания может инвестировать в российское производство некоторых товаров, что поможет укрепить логистические цепочки. Опираясь на данные таблицы 11, можно заметить важность увеличения собственного производства для повышения уровня локализации некоторых групп товаров компании ООО «Ле Монлид».

ООО «Ле Монлид» может рассмотреть возможность создания собственных производственных линий в России для некоторых видов товаров. Это стратегический шаг, который позволит снизить зависимость от импорта, укрепить контроль над качеством продукции и, в долгосрочной перспективе, снизить цены для покупателей магазинов.

Основными приоритетными категориями развития собственного производства ООО «Ле Монлид» являются:

* Освещение
* Инструменты
* Скобяные изделия

Данные категории товаров, исходя из раннее приведенных данных в таблице 5, имеют низкий уровень локализации, что замедляет процесс расширения рынка собственного производства. Простые элементы сантехники и строительные материалы, которые имеют большую долю объема потребления и значительный потенциал для локального производства, также могут быть произведены на территории России с использование отечественных материалов.

Благодаря собственному производству, компания ООО «Ле Монлид» сможет обеспечить высокое качество продукции, соответствующее стандартам сети магазинов.

1. Оптимизация управлением системы логистики и цепочек поставок: Необходимость адаптации к изменению поставок требует совершенствования логистических процессов и усиления собственной инфраструктуры. Компания вынуждена перестраивать всю систему поставок, опираясь на новые маршруты, поставщиков и технологии. Построение новых складов увеличит собственные мощности и послужит оптимизации логистики и сокращения сроков доставки. Увеличение инвестиций в автоматизацию складских процессов приведут к повышению эффективности и минимизации рисков ошибок. Компания может искать новые маршруты доставки и альтернативные способы транспортировки товаров в связи с изменением географии поставок. Оптимизация логистики может быть достигнута за счет внедрения цифровых решений и автоматизации процессов.
2. Изменение организационной структуры отдела маркетинга: На данном этапе перестройки, компания в силах активно продвигать российские товары и укреплять лояльность потребителей к ним. В фокусе находится отечественный производитель. Развитие сайта, реклама и улучшение цифровизации увеличат объем затрагиваемых клиентов. Развитие онлайн – продаж в ООО «Ле Монлид» поможет создать удобные для клиентов каналы взаимодействия, включая сайт, мобильное приложение и социальные сети. Возможности развития в онлайн – секторе:

* Онлайн – консультирование клиентов
* Онлайн – оплата товара
* Создание системы бонусного кошелька
* Создание накопительных карт для клиентов
* Скидки, промокоды при оформлении онлайн заказов
* Создание персональных скидок для клиентов с отдельными аккаунтами
* Отслеживание товара при онлайн – заказе товара

Опыт 2022 года, связанный с пандемией продемонстрировал значительный рост популярности онлайн – закупок, несмотря на возможность выбора товара «оффлайн» (Рисунок 17).

Рисунок 17 – Влияние пандемии на онлайн – продажи ООО «Ле Монлид» (составлено автором по материалам [16])

Можно заметить что после пандемии показатель онлайн – продаж снизился на 48%. Данные в гистограмме говорят нам о потенциальной возможности привлечения клиентов через онлайн – продажи. При регистрации в приложении можно отслеживать количество клиентов и географию продаж по конкретным сегментам товаров.

Компания должна быть готова к быстрому реагированию на изменения рынка и внедрять новые маркетинговые инструменты, чтобы обеспечить комплексное решение клиентов.

В целом маркетинговая стратегия «Ле Монлид» должна быть направлена на адаптацию к новым реалиям и создание уникального предложения для покупателей, что позволит компании укрепить позиции на рынке и сохранить лояльность клиентов. Программы лояльности помогут укрепить привязанность постоянных клиентов компании ООО «Ле Монлид» и стимулировать покупки [13].

1. Укрепление кадрового потенциала: Кадровая стратегия тесно связана с целями организации. Инвентаризация навыков каждого сотрудника поможет определить, кто из них обладает навыками в конкретных областях. Совместно с отделом информационных технологий требуется провести аудит аппаратного и программного обеспечения компании «Ле Монлид». Планирование, управление проектами помогут скоординировать усилия и повысить производительность. Внедрение кадровых стратегий занимает не менее одного года, поскольку компании требуется время для отслеживания успешности внедрения новых политик. В условиях нестабильности важно сохранять команду и стимулировать лояльность сотрудников.

ООО «Ле Монлид» полагает, что развитие компании напрямую зависит от развития ее сотрудников. Взаимосвязь между этими двумя факторами является ключевой для успеха бизнеса. Основные принципы работы сотрудников сформированы в виде определенных ценностей сплочения:

* Объединение знаний: «Ле Монлид» поощряет инициативу и креативность своих сотрудников, предоставляя доступ к информации, возможность обучения, обмена опытом и совместной работы над проектами. Это позволяет сотрудникам лучше понимать направления работы и вносить свой вклад в успех компании
* Совместное управление: Компания считает свою команду ценным ресурсом и поощряет участие каждого сотрудника в жизни компании. Сотрудники имеют возможность влиять на принятие решений, проявлять инициативу и внедрять новые решения, что делает их активными участниками развития бизнеса
* Нацеленность на результат: В компании признают и оценивают вклад каждого сотрудника в успех магазина, премируя их по итогам работы справедливо и прозрачно
* Стремление сотрудников: В компании считают что участие в акционировании делает сотрудников более ответственными за успех компании и стимулирует их вклад в ее развитие

«Ле Монлид» стремится к постоянному развитию и улучшению как внутри компании, так и за ее пределами. Сотрудники принимают активное участие в этом процессе, формируя комитет, который предлагает решения по улучшению комфорта и безопасности, повышению компетенций и качеству обслуживания.

В ООО «Ле Монлид» верят, что успех компании неразрывно связан с развитием сотрудников и менеджмента. Организация стремится создавать атмосферу свободы и поддержки для сотрудников, позволяя им стать активными участниками своего развития и внести свой вклад в успех компании.

Анализ отзывов клиентов в интернете показал, что репутация сети некоторых магазинов крайне негативная (Рисунок 18).

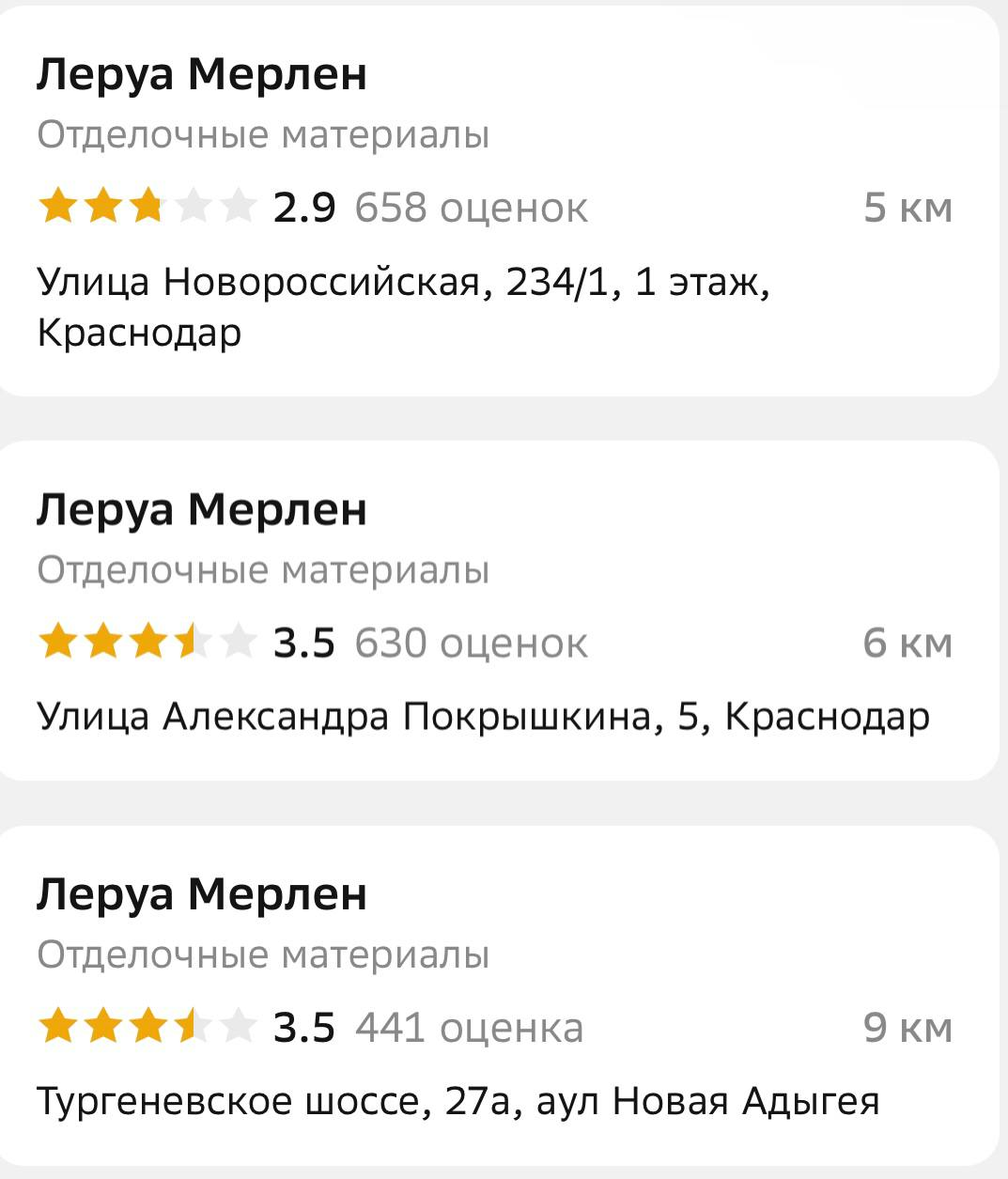


Рисунок 18 – Рейтинг некоторых магазинов сети ООО «Ле Монлид» (составлено автором)

Средний рейтинг сети по России составляет менее трех баллов из пяти, причем 70% негативных отзывов выявили следующие основные проблемы в работе магазина (Рисунок 19):

Исключив данные проблемы можно увеличить долю продаж в сети магазинов ООО «Ле Монлид» правильно перестроив работу менеджмента после передачи активов российскому рынку.

Рисунок 19 – Основные проблемы сети магазинов ООО «Ле Монлид» ( составлено автором)

Рассмотрев возможности развития менеджмента в компании, можно сказать о том, что спектр дальнейшего развития является широким, что позволит организации повысить рост продаж и увеличить эффективность работы, но это потребует много времени и усилий.

* 1. **Рекомендации по улучшению управленческих практик в ООО «Ле Монлид»**

Исходя из вышеприведенных данных, описываемых в выпускной квалификационной работе, можно заметить, что ООО «Ле Монлид» – активно развивающаяся крупная компания, известная своим широким ассортиментом товаров, конкурентными ценами и удобным сервисом. Однако, после перехода управления от французской компании «ADEO» к российскому менеджменту, для дальнейшего роста и укрепления лидирующих позиций, необходимо уделять особое внимание совершенствованию управленческих практик.

Одной из рекомендаций по улучшению сферы управления импортозамещением является создание собственных заводов по:

1. Производству освещения и светотехники
2. Производству инструментов и скобяных изделий из металла
3. Производству сантехники

Данная мера позволит повысить уровень локализации товаров данных категорий. Компания сможет самостоятельно отслеживать производство качественной продукции по фундаментальным технологиям по доступным ценам. Собственное производство позволит избегать проблем с импортом, связанных с нестабильностью мировых рынков и геополитической ситуацией, а также обеспечить стабильные поставки своей продукции без зависимости от импорта и нестабильности мировых рынков.

В таком случае функция контроля в управлении организацией играет важную роль, внедряя собственные внутренние стандарты качество, что необходимо для поддержания репутации компании и повышения рентабельности производства. Контроль над производством позволит анализировать результаты производственной деятельности и вводить необходимые изменения и улучшения в процессы, что способствует постоянному росту эффективности.

Государство активно работает над усилением поддержки отечественных промышленных предприятий, что является приоритетом в условиях санкций и необходимости развития локального производства. Для решения проблемы недостатка финансирования и инвестиций, активно разрабатываются и совершенствуются механизмы государственной поддержки, направленные на увеличение объемов производства и экспорта российской продукции.

В 2023 году была создана корпоративная программа повышения конкурентоспособности от Минпромторга с условиями представленными в таблице 6.

|  |  |
| --- | --- |
| Выделенная сумма финансирования 2023г. | 23 млрд рублей |
| Прием заявок на участие в КППК | 20 марта – 23 декабря |

Таблица 6 – Условия программы КППК на 2023 год (составлено автором по материалам [20])

Но к 2024 году условия поддержки изменились (Таблица 7).

Таблица 7 – Условия программу КППК на 2024 год (составлено автором по материалам [20])

|  |  |
| --- | --- |
| Сумма финансирования 2024г. | 31 млрд рублей |
| Прием заявок на участие в КППК | 20 марта – 23 декабря |

Данная программа предоставляет финансовую поддержку компаниям, стремящимся повысить свою конкурентоспособность, увеличить объемы производства и выйти на новые рынки.

«Кроме инвестиционного финансирования есть еще торговое финансирование – льготные кредиты на цели производства, экспорта и доставки продукции, которая бы решала проблему повышения конкурентоспособности. Здесь есть два лимитирующих фактора: общий размер кредита для инвесторов – не более 60 млрд рублей, для иного финансирования - не более 30 млрд рублей», – сказал директор Минпромторга по внешней торговле, Евгений Пахомов.

Участники КППК заключают соглашение на срок от 2 до 8 лет, при условии завершения проекта до 31 декабря 2026 года. [20]

Компенсации по программе представлены на рисунке 20.

Рисунок 20 – Объемы компенсаций по КППК (составлено автором по материалам [20])

Также данная рекомендация тесно связана с другими проблемами: укреплением кадрового потенциала и помощи местных производителей. Компания сможет создавать собственных мастеров в нуля и взращивать их в дальнейшем, с помощью собственной программы обучения, что позволит улучшить социально – экономическую ситуацию в стране.

Следующей рекомендацией в сфере управления персоналом является обучение персонала в условиях нынешних изменений в связи с уходом более 500 000 высококвалифицированных специалистов после геополитического конфликта.

Изменения в линейной структуре управления ООО «Ле Монлид» направлены на улучшение работы с кадрами, что должно подтверждаться введением новой должности – специалист по обучению и развитию персонала, который будет отвечать за процесс развития сотрудников и сможет грамотно развивать профессиональные навыки (Рисунок 21).

Рисунок 21 – Обязанности специалиста по обучению и развитию персонала (составлено автором)

Специалист по обучению и развитию персонала – это ключевая фигура в успешной работе любой компании, так как он отвечает за развитие самого ценного ресурса – человеческий капитал.

Также ключевым изменением после ухода французской компании является структура логистики и изменение цепочек поставок. В таком случае требуется директор по внешней логистике, который разработает новую систему поставок, обеспечит эффективную и бесперебойную доставку товаров и услуг к конечному потребителю, минимизируя затраты и максимизируя эффективность.

Опишем ключевые обязанности директора по логистике:

* Разработка и реализация логистической стратегии компании, инвестиций в логистику и разработка плана действий
* Анализ рынков, тенденций и конкурентов
* Создание долгосрочных отношений с новыми поставщиками и транспортными компаниями
* Управление рисками в логистике, идентификация и оценка потенциальных рисков и разработка стратегий их минимизации

Также в отделе внешней логистики требуется сотрудник, который будет управлять персоналом в данном отделе и координировать их работу.

Обязанности менеджера по логистике:

* Формирование и ведение команды специалистов по логистике, а точнее подбор, обучение, мотивация и развитие сотрудников.
* Координация взаимодействия с другими отделами компании, обеспечение тесной связи с отделами продаж, маркетинга, производства и финансов

Из этого можно сделать вывод, что директор по логистике играет ключевую роль в успехе любой компании, обеспечивая эффективную и бесперебойную доставку товаров и услуг к конечному потребителю.

**От эффективности работы директора по логистике зависит не только своевременность доставки товаров и услуг, но и репутация компании в целом.** Грамотное ведение логистического бизнеса позволяет снизить затраты на доставку, увеличить скорость доставки, повысить уровень обслуживания клиентов и в итоге увеличить прибыль компании.

Таким образом, в организационной структуре управления компании требуются изменения с привлечением новых специалистов. Данные изменения можно увидеть на рисунке 22.

Рисунок 22 – Изменения в организационной структуре управления компании ООО «Ле Монлид» (составлено автором)

Данные изменения организационной структуры позволят быстрее приспособиться к изменениям в компании, после передачи прав российскому менеджменту и обеспечить выпуск новых высококвалифицированных сотрудников, а также бесперебойную доставку товаров и услуг к конечному потребителю.

Дополнительной рекомендацией для сети магазинов компании «Ле Монлид» является открытие пунктов – выдачи для регионов, в которых отсутствуют оффлайн – магазины сети. Такие пункты будут работать в формате магазина – склада, через приложение магазина, процесс выдачи товара будет происходить по схеме, указанной на рисунке 23.

Рисунок 23 – Процесс хранения и получения товара с пункта выдачи сети ООО «Ле Монлид» (составлено автором)

Данное решение позволит решить некоторые проблемы, с которыми сталкивалась компания раннее, а именно:

1. Магазин – склад повысит уровень онлайн – продаж и позволит продавать больше товаров, так как будет доступен широкому кругу покупателей.
2. Магазин – склад расширит географию продаж, что значительно расширяет рынок – сбыта.
3. Онлайн – магазин доступен круглосуточно и без выходных, что позволяет привлечь клиентов разных часовых поясов и с разным графиком работы
4. Магазин – склад привлекает клиентов, которые предпочитают делать покупки онлайн, а также тех, кто не может посетить оффлайн – магазин из – за географического положения или ограничений по времени.
5. Онлайн – магазин позволяет снизить затраты на аренду и обслуживание физических магазинов, а также персонал.
6. Онлайн – магазин позволяет настроить целевую рекламу на конкретных потребителей в зависимости от их интересов и потребностей.
7. Онлайн – магазин предоставляет возможность анализировать данные о покупателях и их поведении на сайте, что позволит совершенствовать маркетинговые стратегии.
8. Продажи через онлайн – магазин позволят отследить спрос на те или иные категории товаров.

Также создание личного кабинета в онлайн – магазине для покупателей является ценным инструментов, который позволит удержать клиента на долгосрочную перспективу при помощи программ лояльности в которую будут входить компоненты, на рисунке 24.

Рисунок 24 – Инструменты программы лояльности магазина для удержания клиентов (составлено автором)

В целом, можно сделать вывод о том, что в современном цифровизированном мире онлайн – продажи – неотъемлемая часть современной стратегии, которая приносит множество преимуществ для компании.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что на данном этапе компания ООО «Ле Монлид» проходит этап перестройки ведения бизнеса, изменяя его полностью под российский рынок. Для этого предлагается внести некоторые изменения в организационную структуру, сделать упор на расширение географического охвата с помощью открытия магазинов – складов в регионах, где отсутствуют оффлайн – магазины сети, а также расширить собственное производство определенных категорий товаров за счет открытия заводов с помощью программ государственной поддержки.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящей дипломной работе была рассмотрены ключевые аспекты развития менеджмента международных компаний, на примере ООО «Ле Монлид» и сформированы рекомендации по решению проблем развития менеджмента компании в условиях санкционного давления.

В целом, развитие менеджмента международных компаний играет ключевую роль в формировании современного глобального бизнеса и имеет значительное влияние на экономику, социальные процессы и международные отношения. Глобализация бизнеса приводит к усилению конкуренции между компаниями из разных стран, что стимулирует повышение эффективности и инновационности в менеджменте.

Несмотря на это, развитие менеджмента международных компаний также сопровождается рядом вызовов связанных с политическими рисками и нестабильностью в мировой политике, культурными различиями, которые требуют учет культурных особенностей стран и регионов, а также этические проблемы, подымаемые в вопросах о социальной ответственности международных компаний и их влиянии на жизнь людей.

На примере компании ООО «Ле Монлид» мы рассмотрели возможные проблемы, с которыми может столкнуться международная компания в условиях санкционного давления и сформулировали ряд предложений, имеющих как теоретическое, так и практическое значение, которые предлагаются для дальнейшего изучения и применения:

1. Создание новых собственных заводов для производства собственных товаров, что позволит снизить зависимость от импорта, обеспечить стабильность поставок и создать новые рабочие места, а также стимулировать развитие отечественной промышленности выбранных сфер.
2. Внедрение нового специалиста по обучению персонала, который повлияет на систему кадрового потенциала и создаст новых высококвалифицированных специалистов
3. Изменение организационной структуры магазина, а именно внедрение директора по внешней логистике, для решения проблем с цепочками поставок и поиском новых поставщиков
4. Открытие пунктов – выдачи для регионов, в которых отсутствуют оффлайн – магазины сети для укрепления онлайн сектора и расширения географии продаж.

Внедрение предложенных методов управления в практическую деятельность «Ле Монлид» позволит создать прочную систему менеджмента, повысить конкурентоспособность и расширить географию продаж, что, в свою очередь, обеспечит успешное продвижение бренда на рынке.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Deresky H. International Management: Managing Across Borders and Cultures. — Pearson, 2016. — 528 с.
2. Elizabeth Kassab Sfeir. International Journal of Applied Management Theory and Research. – 2019. – 16 – 31 с.
3. Fabio Greco. Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era. – 2022. – 280 – 294 с.
4. George Fakotakis and Gert van Dijk. International Journal of Food and Beverage Manufacturing and Business Models. – 2018. – 42 – 53 с.
5. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. — Cengage Learning, 2016. — 496 с.
6. JGDB– Just Great DataBase [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://jgdb.com>, свободный. – (дата обращения: 10.04.2024)
7. List – Org – Сервис проверки контрагентов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.list-org.com>, свободный. – (дата обращения: 19.05.2024)
8. Luthans F., Doh J.P. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. — McGraw-Hill Education, 2018. — 576 с.
9. Peng M.W. Global Business. — Cengage Learning, 2016. — 592 с.
10. Абрамова, Е.А. Международный менеджмент: учеб. пособие / Е.А. Абрамова, О.Л. Ксенофонтова; Иван. гос. хим.-технол. ун-т. – Иваново, 2015. - 80 с.
11. Акиндинова В. В. Механизм взаимодействия конкурентных преимуществ и конкурентоспособности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 16–20.
12. Александрова, Л. Ю. Качество обслуживания покупателей розничных систем товародвижения и его показатели / Л. Ю. Александрова // Наука и образование: актуальные вопросы теории и практики : материалы Международной научно-методической конференции. – Оренбург: Оренбургский институт путей сообщения. – 2021. – С. 207-211.
13. Алексеева, Н. В. Методы повышения эффективности продаж на основе аналитических компонентов интернет-маркетинга / Н. В. Алексеева, Н. В. Казакова, М. В. Сазонова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 1. – С. 8-15.
14. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с.
15. АУДИТ – ИТ – Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит в РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.audit-it.ru/, свободный. – (дата обращения: 24.04.2022).
16. Басалай С.В. Построение системы управления рисками для повышения экономической безопасности // Микроэкономика. - 2019. - № 2.
17. Боркова, Е. А. Развитие розничной торговли на современном этапе / Е. А. Боркова, П. И. Шистеров, А. И. Войлоков // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2019. – № 2. – С. 25-33
18. Воробьева, С. В. Характеристика показателей экономической эффективности на примере торгового предприятия / С. В. Воробьева // Конкурентоспособность территорий : материалы XX Всероссийского 43 экономического форума молодых ученых и студентов. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 57-60.
19. Данилов – Данильян В.И., Яковец Ю.В. Управление международными компаниями. — М.: Новый университет, 2018. — 352 с.
20. ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://delprof.ru/, свободный. – (дата обращения: 03.05.2022).
21. Зайцев Л.Г. Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе. Монография. - М.: Инфа-М, 2015. – 204 с.
22. Золкина, Н. К. Продажи и инструменты контроля качества / Н. К. Золкина // Управление продажами. – 2018. – № 2. – С. 92-99.
23. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. :Юрайт, 2018. – 246 с.
24. Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учеб. пособие для вузов / Т. А. Казакевич. — 2-е изд., доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 188 с.
25. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2019. - №4. – С. 19.
26. Кононова, Т. Н. К вопросу размещения предприятий розничной торговой сети на территории крупнейших городов с точки зрения логистики / Т. Н. Кононова, Е. Д. Конькова // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков : сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. – Москва: Алеф, 2022. – С. 680-686.
27. Корнев, А. И. Совершенствование организации коммерческой работы по розничной продаже товаров / А. И. Корнев, А. А. Золотарев, И. В. Шалимов // Материалы научно-практических конференций. – Курск: Региональный открытый социальный институт, 2019. – С. 268-273.
28. Крутенев, В. А. Электронная B2В коммерция как модель для развития фрагментированной розничной торговли / В. А. Крутенев // Актуальные проблемы теории и практики управления: сборник научных статей XI Международной научной конференции. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2022. – С. 106-112.
29. Кучерявая, А. А. Особенности электронной торговли в современной экономике / А. А. Кучерявая // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-2(58). – С. 70-74.
30. Л. М. Капустина, Ю. Н. Кондратенко, Ю. Г. Мыслякова. Международный менеджмент [Текст]: учеб. пособие /; М – во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун – т. — Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. — 142 с.
31. Макарова, Е. Л. Международный менеджмент: учебное пособие: Е. Л. Макарова, М. Г. Подопригора ; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов – на – Дону; Таганрог : Южный федеральный университет, 2017. – 128 с.
32. Малхасян А. Е. Конкурентоспособность как внутренний фактор формирования конкурентной политики фирмы / А. Е. Малхасян, Л. В. Федосеева // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 8. - С. 713-717
33. Маслов, В. И. Глобальный менеджмент=Global Management : Teaching Materials : учебно-методический комплекс / В. И. Маслов ; Московский Государственный Университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 79 с.
34. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник. - М.: Высшая школа менеджмента, 2014. – 278 с.
35. Мельников, М. М. Роль сервиса в обеспечении конкурентоспособности розничного торгового предприятия / М. М. Мельников, О. В. Медведева, А. А. Серых // Наука, образование и культура: сборник научных статей XI Международной научно-практической конференции. – Шуя: Издательство Шуйского филиала ИвГУ, 2021. – С. 224- 227.
36. Механизм принятия управленческих решений при формировании ассортимента / О. М. Калиева [и др.] // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 309-312.
37. Мильнер Б.3. Теория организации. Учебник / Б.3.Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 480 с.
38. Остроухов В. Методология оценки эффективности организационных структур предприятия // РИСК. – 2016. - № 4. – С. 731 – 733.
39. Пандемия COVID-19. Биология и экономика. Специальный выпуск: информационно – аналитический сборник: [Текст] / Под редакцией д.э.н. Мизинцевой М.Ф. // ВИНИТИ РАН. – М., Издательство Перо, 2020. – 110 с
40. Панель управления санкциями в отношении России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.castellum.ai, свободный. – (дата обращения: 11.04.2022).
41. Панкратова Н.Н., Максименко С.Д., Захаров М.М. Управление международными компаниями: стратегия, оргструктура, системы управления. — М.: Магистр, 2019. — 320 с.
42. Рамблер/новости, почта, поиск – медийный портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rambler.ru/>, свободный. – (дата обращения: 24.04.2022).
43. РБК – РосБизнесКонсалтинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics, свободный. – (дата обращения: 22.04.2022).
44. Решетников М.Б., Беляев В.А., Трубников М.И. Управление международными бизнес – проектами. — М.: КНОРУС, 2017. — 416 с.
45. Рост тарифов и поиск поставщиков: как бизнесу работать с логистикой// Тинькофф. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://journal.tinkoff.ru/perevozki-v-krizis, свободный. – (дата обращения: 18.04.2022).
46. Сайт компании Леруа Мерлен. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www. leroymerlin.ru, свободный. – (дата обращения: 08.04.2022).
47. Саликов, Д. Ж. Особенности и характеристики рынков B2C, B2B, B2R и B2G / Д. Ж. Саликов // Студенческий вестник. – 2022. – № 12-5(204). – С. 44-45.
48. СБИС – экосистема для бизнеса: учет, управление и коммуникации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sbis.ru/, свободный. – (дата обращения: 26.04.2022).
49. Сейфуллаева М.Э. С28 Международный менеджмент : учебное пособие / М.Э. Сейфуллаева. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 232 с.
50. Сизова О.В., Борисова А.А. Оценка организационной структуры управления машиностроительного предприятия и предложение мероприятий по повышению ее эффективности // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2015. - № 28. – С. 234 – 238.
51. Тимофеев И. Н. Политика санкций против России: новый этап // Журнал Новой экономической ассоциации,2022. 198– 206 с.
52. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 2016. – 736 с.
53. Устыменко, М. А. Преимущества модели маркетплейсов в B2Ceсommerce / М. А. Устыменко // Студенчество - Инновации - Экономика современной России : сборник материалов научной конференции. – ЙошкарОла: Марийский государственный университет, 2022. – С. 217-220.
54. Химорода, Е. С. Современные тенденции развития рынка электронной коммерции в мире / Е. С. Химорода, О. Ф. Малашенкова // Международные отношения: история, теория, практика: материалы ХII научно-практической конференции. – Минск: Белорусский государственный университет, 2022. – С. 329-337.
55. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И.Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 520 с.