

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Теория управления»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Теория управления».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Теория управления» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.		
--	--	--

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1.ФОМ

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.1 Анализирует социально-экономические процессы

Тест № 1
контроля промежуточных знаний по дисциплине
«Теория управления»
(Контроль по ИДК: ОПК-2.1)

Институт Экономики и управления
Кафедра Менеджмент
Направление 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль Государственное и муниципальное управление

Кейс Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эплл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует-долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эплл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эплл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эплл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эплл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х. Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс».

Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би

Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы для обсуждения

1. Влиятелен ли Уильям Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использовал?
3. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?
4. Какое влияние на принятие управленческих решений оказывают социально-экономические процессы, проходящие в стране?

Составил к.т.н., доцент кафедры М _____ Горлова Н.Н.
(подпись)

Заведующий кафедрой М _____ Сычева И.Н.
(подпись)

Тест № 2
контроля промежуточных знаний по дисциплине
«Теория управления»
(Контроль по ИДК: ОПК-2.1)

Институт Экономики и управления
Кафедра Менеджмент
Направление 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль Государственное и муниципальное управление

Кейс
Разработка стратегического плана Череповецкого комбината – АО
«Северсталь»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» – руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, – продолжал Иван Петров. – В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем предыдущего ...».

Главное – необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков – все это дало свои результаты. С января 1995 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5%, производство чугуна – на 8, стали – на 4, готового проката – на 1, кокса на – на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали. Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ. Черная металлургия относится к наиболее материало- и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги. Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%. Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств, привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно-правовой статус предприятия. Комбинат «Северсталь» – одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината. Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) – ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны, такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые затруднения. С другой стороны, г. Костомукша – основная сырьевая база

череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Северстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Поставщики. АО «Северсталь» – единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» ни к топливным, ни к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива

Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции. Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. тонн) разведанных запасов должно хватить на 64 года.

Однако нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция. Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т. годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4% до 16%.

Издержки производства. Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырье и топливо в среднем приходится до 85-90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (русская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости. Энергозатраты на 1 т. готового проката на 20-30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 г. практически не изменилась. Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т. стали.

Внутренний рынок. Металлургический комплекс России работал в 1994-1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса

недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь. Одна из вероятных причин – значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металлснаб».

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 – 15%).

Экспорт. В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти. Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами. Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкуренентоспособными в 1996 г. являлись только 10-15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

Конкуренты. С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия. Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства. По сравнению с другими предприятиями, финансовое положение комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет назвать «флагман отрасли».

Задание

Провести анализ влияния социально-экономических процессов, влияющих на принятие управленческих решений на предприятии.

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) анализ стратегических альтернатив; 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Составил к.т.н., доцент кафедры М _____ Горлова Н.Н.
(подпись)

Заведующий кафедрой М _____ Сычева И.Н.
(подпись)

Тест № 3
контроля промежуточных знаний по дисциплине
«Теория управления»
(Контроль по ИДК: ОПК-2.1)

Институт Экономики и управления
Кафедра Менеджмент
Направление 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль Государственное и муниципальное управление

Кейс
Компания «ЗМ»

Как заставить людей изобретать В компании ЗМ каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Сент-Пол – столица Миннесоты. Здесь расположена штаб-квартира одной из крупнейших компаний мира, американской легенды. Этой компании ЗМ – одной из старейших в стране – почти 100 лет. Она пережила и депрессию тридцатых, и бум пятидесятых, и все кризисы девяностых. С 1976 года ЗМ входит в тридцатку компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс DJIA.

В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит большой парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешаны яркие постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано: «Цель» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный вЗМах весел – теперь на фоне, кажется, уже восхода. Это про слаженную «команду», которая помогает добиться «цели». Пробирает. И только потом ловишь себя на мысли: это у них лозунги такие?

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. долл. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут еще один шанс. Взамен он будет работать в единой «команде» ради «цели» ЗМ.

Цель 3М, или ее «миссия» (последнее точнее и более по-американски), в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, степень проникнутости этой идеей персонала просто пугает. Такого не было даже у нас. Десять из десяти высших руководителей 3М начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию. Но самое удивительное, что это «всемерное удовлетворение» у них не пустые слова, а прямое руководство к действию. Такого у нас точно не было.

Нужно просто слушать

Смысл деятельности 3М в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей.

Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы... И все это в немыслимом разнообразии: для дома, для офиса, для промышленности, для применения в разных странах и разными группами потребителей.

Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях 3М как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследование нужд потребителя здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, – с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов – со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает 3М постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые 3М научилась в совершенстве.

Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» – оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу.

Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и 3М. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

Идеи, как дети...

Компания 3М знаменита именно как компания-изобретатель. Ходят легенды, что многие изобретения здесь были сделаны случайно или даже по ошибке. Это правда. Но появление подавляющего большинства изобретений было все же спланировано. Их бережно вырастили из идей, рождение которых опять же не было случайностью.

Но как заставить людей все время что-то изобретать? У 3М и на этот счет есть свое ноу-хау, в основе которого лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в сороковых годах.

«Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник 3М. Компания отступила бы от своих принципов, если бы не усовершенствовала со временем и эту идею, сформировав на ее базе «философию Макнайта»:

-по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу. Инициативные люди сами найдут способ, как сделать лучше;

-ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;

-слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике «философия Макнайта» реализуется в виде двух правил.

Первое состоит в том, что компания применяет разные методы, оценивая успехи изобретателей и менеджеров. Ведь неудачу первых нельзя оценивать как крах, потому что тогда люди попросту прекратят поиски чего-то нового.

Второе – «правило 15%» – заключается в том, что все сотрудники компании могут тратить именно такую долю своего рабочего времени на собственные исследования в любой области, даже достаточно далекой от их основной деятельности. Компания даже предоставляет им гранты из специального фонда на подобные проекты.

Сначала поддерживаются все идеи, когда же в процессе работы стоимость исследований возрастает, приходит пора оценивать их перспективы. Делают это эксперты из других отделов компании, так как они не относятся к идее как к своему детищу и лучше изобретателя видят ее недостатки и маркетинговые перспективы. Подобный метод оценки не позволяет с уверенностью утверждать, что идея удачна, зато определить, что не удачно, можно довольно точно. Так отсеиваются около 20% идей.

Над остальными продолжают работать, объем инвестиций в них возрастает, и цикл повторяется. Как правило, хорошая идея редко начинает приносить прибыль сразу, ее еще нужно довести до ума, но этим занимаются уже другие специалисты.

Конечно, в оценке перспективности идей порой случаются ошибки, но компания не боится их признавать.

Деньги как средство

Сейчас в составе 3М 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании и «философией Макнайта» руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии решений, касающихся своего бизнеса.

Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые в конечном счете выделяет компания.

Важно при этом, что технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой (ведь многие открытия делаются как раз на стыке технологий). А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе.

Таким образом, 3М в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Единственный рынок, где 3М, являющаяся новатором в производстве и управлении, крайне консервативна, – финансовый. В том, что касается денег, считает казначей компаний Йон Йоманс, риск не оправдан. Имея прекрасную кредитную историю, 3М тем не менее поддерживает очень низкое для американских компаний соотношение заемного и собственного капитала. Ее акции сейчас растут медленно.

Американская МММ не строит пирамиды на фондовом рынке США, зато уже 40 лет исправно платит дивиденды своим акционерам. Потому что ответственность перед ними, как и ответственность перед клиентами, – это тоже часть ее миссии.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом в миссии компании 3М отражается ее высшая цель и средства ее достижения?

2. Почему, по вашему мнению, для символического изображения стратегического видения миссии компании 3М используются горный орел, парящий над горами на фоне заката солнца, и байдарка с веслом на фоне восхода?

3. Как достигается и материально поддерживается проникнутость персоналом компании ее миссии?

4. Каким считает компания 3М свой целевой рынок? Каким образом целевой рынок отражается в ее миссии?

5. Какова роль изобретений в формировании и реализации миссии компании?

6. В чем состоит философия компании ЗМ, как эта философия связана миссией?

7. Почему компания ЗМ использует дивизиональную структуру управления? Каким образом эта структура способствует реализации миссии компании?

8. Можно ли компанию ЗМ считать социально ответственной организацией, и в чем это проявляется по отношению к клиентам, работникам, акционерам?

9. Как влияют социально-экономические процессы на деятельность организации?

Составил к.т.н., доцент кафедры М _____ Горлова Н.Н.
(подпись)

Заведующий кафедрой М _____ Сычева И.Н.
(подпись)

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.