

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
к практическим (семинарским) занятиям
по дисциплине**

«Корпоративные стратегии фирм»

(для студентов всех форм обучения)

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

Донецк ДОННТУ
2017

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
к практическим (семинарским) занятиям
по дисциплине**

«Корпоративные стратегии фирм»

(для студентов всех форм обучения)

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда»

Рассмотрены на заседании
кафедры «Управление бизнесом
и персоналом»
Протокол № 5 от 10.01.2017 г.

Утверждены на заседании
учебно-издательского совета ДОННТУ.
Протокол № ___ от __.__. 20__ г.

Донецк ДОННТУ
2017

УДК 331.108: 331.522.4

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям дисциплины вариативной части профессионального цикла подготовки «Корпоративные стратегии фирм» для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда» / сост.: И. Г. Павловская. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 18 с.

Приведены общие положения и тематическое содержание практических занятий вариативной части профессионального цикла подготовки «Корпоративные стратегии фирм». Методические рекомендации содержат задания по выполнению практических работ по дисциплине «Корпоративные стратегии фирм».

Составитель: И.Г. Павловская, к.э.н., доцент кафедры управление бизнесом и персоналом

Ответственный за выпуск: И.А. Кондаурова, к.э.н., доцент, заведующая кафедрой управление бизнесом и персоналом

Рецензент:

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	
Тематическое содержание курса.....	
Практическое занятие №1	
Практическое занятие №2	
Практическое занятие №3	
Практическое занятие №4	
Практическое занятие №5	
Практическое занятие №6	
Практическое занятие №7	
Практическое занятие №8	
Рекомендованная литература.....	

ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения дисциплины «Корпоративные стратегии фирм» являются: формирование у студента базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятием, а также представления об особенностях стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды; приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей, по оценке угроз предприятия исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия; выработке способности формулирования миссии и цели предприятия на основе стратегического анализа, изучение возможных вариантов стратегии, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии, изучение методов стратегического контроля и разработки систем контроля, реализации стратегии перспектив развития.

Основными задачами учебной дисциплины являются

- приобретение новых и углубленных знаний корпоративного управления, в т.ч. государственной политики в области становления и развития корпоративных стандартов акционерными обществами;

- ознакомление с различными концептуальными теориями корпоративного управления;

- формирование и закреплении навыков экономического анализа природы собственности и последствий решений, принимаемых менеджментом компании, по повышению капитализации компаний, использованию фондовых инструментов;

- освоение методов эффективного контроля за деятельностью исполнительных органов и членов совета директоров, введении независимых директоров, а также подготовке внутренних документов акционерных обществ на основе корпоративных стандартов;

- получение информации об особенностях составления и публикации годовых отчетов;

- применения средств корпоративной защиты в результате слияний и поглощений компании и оценке их эффективности;

Методические рекомендации включают тематическое содержание курса «Корпоративные стратегии фирм» и задания на практическую работу.

Тематическое содержание курса

Тема 1. Формирование стратегического видения и миссии организации.

Содержание темы 1: Этапы развития стратегического менеджмента и их характеристика. Объекты стратегического управления. Основные функции стратегического управления. Уровни стратегического управления. Краткосрочная и долгосрочная стратегии организации. Миссия: исходный пункт формирования стратегического видения. Миссия организации и функциональных подразделений. От миссии к стратегическому видению. Значение стратегического видения. Творческий подход к формированию стратегического видения.

Литература к теме 1: [1, с.56-72; 2, с. 32-47; 5, с.46-63; 6 с. 73-89.]

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды. Стратегический анализ внутренней среды

Содержание темы 2: Понятие внешней среды организации. Макро и микро среда. Характеристика факторов внешней среды. Стратегический анализ макросреды. Характеристика факторов и их взаимосвязь. Методические подходы к STEEP-анализу: матричный метод, балльная оценка, графический способ. Стратегический анализ микросреды. Анализ рынка: определение рынка, емкость рынка, сегментация, жизненный цикл рынка, отраслевой и региональный рынок. 5 сил конкуренции М. Портера. Формирование стратегических выводов. Характеристика основных факторов внутренней среды. Стратегический анализ и прогноз экономического потенциала организации. Основные разделы и формирование системы показателей для анализа внутренней среды: производственный потенциал, трудовые ресурсы, основные фонды, структура управления, интенсивность и эффективность производства, маркетинг, финансовые показатели. Формирование стратегических выводов. Выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, построение матрицы SWOT.

Литература к теме 2: [4, с. 42-55; 5, с.62-76].

Тема 3. Оценка конкурентоспособности и определение стратегических проблем организации. Стратегическое целеполагание.

Содержание темы 3: Оценка прочности занимаемой организацией конкурентной позиции. Оценка будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии. Ранжирование позиции организации относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли. Оценка конкурентного преимущества данной организации. Оценка способности организации защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления конкуренции и ожидаемых шагов конкурентов.

Литература к теме 3: [1, с.101-107; 7, с. 124-138].

Тема 4. Иерархия экономических стратегий. Типология стратегий роста.

Содержание темы 4: Классификация стратегий по типам их содержания и использования в стратегическом менеджменте (общая типология экономических стратегий): стратегии корпоративного уровня, бизнес-стратегии, функциональные стратегии, тактические стратегии. Взаимосвязь между уровнями стратегий, целями и перспективами реализации. Классификация базовых стратегий развития: стратегия выживания, стратегия стабилизации (ограниченного роста), стратегия развития (роста), стратегические альтернативы (санации) и стратегические мероприятия, характеризующие каждую из базовых стратегий. Выбор стратегических санаций, необходимых для реализации целей. Классификация стратегий развития (роста): интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост. Стратегические альтернативы (санации), характеризующие каждую из стратегий роста.

Литература к теме 4: [2, с. 143-152; 8, с. 165-181].

Тема 5. Типы конкурентных стратегий. Наступательный и оборонительный характер стратегий. Формирование стратегических альтернатив. Выбор и оценка стратегии.

Содержание темы 5: Конкурентные стратегии М. Портера: стратегия лидерства в снижении издержек, стратегия дифференциации продукта, стратегия фокусирования с акцентом на снижение издержек, стратегия фокусирования с акцентом на дифференциацию продукта. Наступательный и оборонительный характер стратегий. Логические подходы к созданию стратегии: стратегическое видение и стратегический оппортунизм. Понятия «стратегическая альтернатива», «стратегический сценарий». «Воронка» сценария. Формирование стратегических сценариев на основе результатов SWOT- анализа и дерева целей. Матрица стратегических альтернатив – матрица «видения».

Литература к теме 5: [4, с. 181-192; 11, с. 254-359].

Тема 6. Основные задачи и процесс реализации стратегии. Проведение стратегических изменений. Регулирование организационной структуры.

Содержание темы 6: Основные задачи реализации стратегии. Схема процесса реализации стратегии. Определение необходимых стратегических изменений и организация их проведения. Распределение ключевых управленческих задач. Разработка системы планов. Бюджетирование. Определение критериев и методов оценки результатов работы. Использование сбалансированной системы показателей в процессе реализации стратегии. Стратегические изменения. Объекты стратегических изменений в организации. Виды стратегических изменений. Структура организации и реализация стратегии. Корпоративная

культура организации и реализация стратегии. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений.

Литература к теме 6: [2, с.192-205; 5, с.508-574; 9, с. 70-74].

Тема 7. Кадровое обеспечение стратегии. Стратегия и управленческий потенциал организации.

Содержание темы 7: Кадровое обеспечение стратегии. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии. Постановка задач по реализации стратегии. Системы мотивации работников организации для поддержки стратегии. Осуществление стратегического лидерства. Создание информационной и коммуникационной систем в поддержку стратегии организации

Литература к теме 7: [1, с.308-365; 10. с.248-263].

Тема 8. Корпоративная культура и реализация стратегии. Стратегический контроль в организации.

Содержание темы 8: Понятие корпоративной культуры. Составляющие корпоративной культуры. Факторы, влияющие на корпоративную культуру. Создание корпоративной культуры. Создание соответствия между стратегией и корпоративной культуры. Адаптивные культуры. Стратегический контроль. Контроль как функция управления. Стратегический и оперативный контроль. Взаимосвязь и различия стратегического и оперативного контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль.

Определение целей контроля. Области контроля. Установление показателей для контроля. Система измерения и отслеживания параметров. Сравнение и оценка результатов. Проведение корректировок. Принятие решений по результатам контроля. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование. Управление и контроль качества в контексте непрерывного совершенствования.

Литература к теме 8: [2, с 256-262; 6, с.202-209; 11, с.72-84].

Практическое занятие №1

Тема 1. Формирование стратегического видения и миссии организации.

Задачи работы:

- умения формулировать миссию предприятия, как этап планирования деятельности

Задание 1. Проведите анализ формулировок миссий предприятия, определив их недостатки.

Тип предприятия	Формулировка миссии
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал

	дальнейшего роста
Минизавод по переработке молока	Наша цель – обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам, частникам, стимулировать создание и развитие фермерских и частных хозяйств. Наша цель – обеспечение населения качественной, разнообразной по ассортименту и доступной по цене продукцией.
Компания по предоставлению банковских услуг	Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в том объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.
Фирма по производству офисной мебели	Сведите ваши потери времени к нулю. Фирма предлагает Вам мебель собственного производства из высококачественных материалов, что ставит ее в один ряд с импортными аналогами. Наша мебель также презентабельна, долговечна и способна придать интерьеру Вашего офиса солидность, но при этом намного дешевле. Наша цена отвязана от курса доллара, но привязана к качеству.
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализации изделия из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.

Задание 2. Самостоятельно сформулируйте миссию металлургического предприятия холдингового типа.

Задание 3. Выполните тест по теме

1. Верно ли, что миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации?

А) да

Б) нет

2. Можно ли утверждать, что миссия имеет всегда общий философский смысл, но в то же время уникальна в своем роде и характеризует именно ту организацию, в которой она была выработана?

А) да

Б) нет

3. Если четкие правила формулировки миссии?

А) да

Б) нет

4. Может ли миссия отражать имидж организации?

А) нет

Б) да

5. Верно ли утверждение, что миссия организации должна нести в себе конкретные указания относительно того, что и в какие сроки делать организации?

А) да

Б) нет

6. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:

А) рост производительности труда

Б) снижение текучести кадров

В) выживание фирмы

Г) инновации фирмы

Д) круг потребителей фирмы

7. Миссию организации разрабатывать:

А) руководители высшего звена

б) руководители среднего звена

в) линейные менеджеры

г) руководители всех уровней управления

Руководство к выполнению задания

Для выполнения задания № 1 необходимо заполнить следующую таблицу:

Формулировка миссии	Недостатки формулировки	Новый вариант формулировки миссии

Анализ предложенных формулировок миссии рекомендуется проводить путем ответов на следующие вопросы:

1. Является ли данная формулировка миссией предприятия?

2. Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия?

3. Какие составляющие миссии присутствуют?

4. Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми?

5. Какую информацию необходимо добавить в формулировку?

6. Надо ли полностью менять формулировку миссии?

Рекомендуется начинать формулировку миссии слов:

- Мы работаем для.....

- Наша цель.....

- Миссией предприятия является..... и т.п.

Практическое занятие №2

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды. Стратегический анализ внутренней среды

Задачи работы:

- формирование умения анализировать возможности и угрозы со стороны внешней среды предприятия общественного питания.

Задание 1. Письменно ответьте на вопросы:

1. Дайте определение понятия «среда организации».

2. Перечислите факторы внешней среды прямого воздействия.

3. Перечислите факторы внешней среды косвенного воздействия.

Задание 2. Определите степень влияния перечисленных факторов внешней среды на развитие предприятия:

- природные ресурсы страны;

- трудовые ресурсы (количество, уровень образования и культуры, уровень квалификации);

- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);

- территория страны (размеры, национальные особенности);

- государственно-политическое устройство;

- действующее законодательство;

- формы собственности (государственная, коллективная, кооперация, частная, муниципальная);

- степень монополизации экономики;

- состояние конкуренции;

- развитие инфраструктуры (информация, транспорт, связь, банковская система, товароснабжение, маркетинг, реклама, страхование, аудит);

- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);

- уровень инфляции;

- уровень налогообложения;

- уровень жизни населения;

- уровень безработицы;

- социальная защищенность населения (система трудоустройства, уровень минимальной заработной платы, пенсий, стипендий).

Руководство к выполнению работы

Для выполнения задания № 2 необходимо распределить перечисленные факторы внешней среды, заполнив следующие таблицы:

Таблица 1 Факторы, способствующие развитию организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>низкий уровень минимальной оплаты труда</i>	<i>Позволяет предприятиям снизить издержки на выплату заработной платы персонала</i>

Таблица 2 Факторы, затрудняющие развитие организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>менталитет населения</i>	<i>Возможность введения дополнительных услуг: доставка, кредитование, рассрочка и т.п.</i>

Обратите внимание на то, что перечисленные факторы одновременно могут способствовать развитию предприятия и затруднять его развитие (при наличии определенных условий).

Практическое занятие №3

Тема 3. Оценка конкурентоспособности и определение стратегических проблем организации. Стратегическое целеполагание.

Задачи работы:

- формирование умения формулировать цели и задачи при планировании деятельности

Задание: сформулируйте цели организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче (в соответствии с Вашим вариантом).

Вариант 1. Вы – руководитель крупного предприятия розничной торговли бытовой техникой. Ваше предприятие работает с ведущими производителями бытовой техники, ценовая политика позволяет работать с различными группами потребителей. Но в условиях экономического кризиса объем продаж значительно уменьшился и на складе образовалось большое количество нереализованной техники. Вместе с тем, специфика Вашего товара предполагает быстрое моральной устаревание техники, поэтому скопление товара на складе Вам не выгодно.

Сформулируйте краткосрочные цели и задачи Вашего предприятия, позволяющие решить возникшие проблемы.

Вариант 2. Вы – владелец небольшой парикмахерской в так называемом «спальном» районе большого города. Спектр услуг – стрижка, покраска, завивка и укладка волос. В парикмахерской работают мастера – универсалы, что позволяет обслуживать клиентов разного пола и возраста. Для привлечения клиентов на начальном этапе Вы пошли на льготное обслуживание детей, пенсионеров, инвалидов, ввели накопительную систему скидок. Доходы парикмахерской позволяют выплачивать зарплату работникам, закупать необходимые расходные материалы, но прибыли от деятельности предприятия нет.

Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

Вариант 3. Вы – владелец продуктового магазина. Долгое время Ваше предприятие было единственным в микрорайоне, поэтому проблем с персоналом и потребителями у Вас не было. Но через дорогу от Вашего магазина появилась новая торговая точка с тем же ассортиментом товаров, при этом условия для продавцов и покупателей там значительно лучше. В результате Вы ощутили отток персонала и покупателей.

Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

Вариант 4. В условиях дефицита мест в дошкольных детских учреждениях Вы решаетесь вложить капитал в организацию коммерческого детского сада. Муниципальные власти выделили Вам запущенное здание старого детского сада, на территории которого долгое время действовала стоянка автотранспорта. Вы нашли подрядчика для восстановления здания, ремонтные работы уже подходят к концу.

Сформулируйте дальнейшие цели и задачи Вашего предприятия.

Вариант 5. Вы – владелец небольшого, но дорогого ресторана, который рассчитан на посещение потребителей, имеющих достаток значительно выше среднего. Поэтому круг потребителей услуг Вашего ресторана ограничен. При этом, Вы живете в среднестатистическом городе, в котором преобладает население со средним достатком. Товарооборот Вашего ресторана очень мал, так как в день бывает не более 10 посетителей.

Сформулируйте новые цели и задачи Вашего предприятия.

Руководство к выполнению работы

1. Для успешного выполнения задания повторите теоретический материал лекции на тему «Цели и функции управления».
2. Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:

Формулировка целей	Формулировка задач

3. Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.
4. Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический

Практическое занятие №4

Тема 4. Иерархия экономических стратегий. Типология стратегий роста.

Задачи работы:

- формирование умения планировать деятельность организации или ее структурного подразделения.

Задание 1. В практической работе на тему «Цели предприятия» Вы сформулировали цели с учетом условий ситуационной задачи. Составьте план деятельности по реализации поставленных целей.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы:

1. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
2. Чем стратегическое планирование отличается от тактического?
3. Что такое оперативное планирование?

Руководство к выполнению работы

1. Для реализации целей необходимо определить конкретные шаги к их достижению. Планирование – это вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов организации на достижение общих целей.
2. Для успешного выполнения работы необходимо продумать, какие мероприятия могут привести Вас и Ваше предприятие к поставленной цели. Например,

Поставленные цели	Мероприятия по реализации целей
Расширение ассортимента товаров	<ol style="list-style-type: none">1. Приобрести оборудование для выпечки горячих хлебобулочных изделий2. Заключить договор поставки молочной продукции с молочным комбинатом в г. Алапаевск3. Открыть отдел по продаже мясных полуфабрикатов и т.д.

3. Выполнять работу необходимо в форме таблицы, представленной в п.2.

Практическое занятие №5

Тема 5. Типы конкурентных стратегий. Наступательный и оборонительный характер стратегий. Формирование стратегических альтернатив. Выбор и оценка стратегии.

Задачи работы:

- формирование умения осуществлять выбор оптимального метода управления.

Задание 1. Проанализируйте предложенные ситуации

Ситуационная задача 1: Директор магазина совершал обход магазина. Он остался доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех продавцов, которые очень увлеченно о чем-то беседовали и не торопились на свои рабочие места. Заметив руководителя, они спокойно продолжали беседу.....

Ситуационная задача 2: При распределении денежной премии некоторые члены коллектива посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб руководителю....

Руководство к выполнению работы

Анализ ситуационных задач следует осуществлять по следующему плану:

- определите, с какими проблемами столкнулся руководитель;
- предложите варианты решения проблем, используя различные методы и формы стилей управления (не менее 3-х вариантов);
- укажите, какие методы и формы управления Вы использовали?

3. Отчет о работе необходимо оформить в форме письменных ответов на поставленные вопросы или связным текстом.

Практическое занятие №6

Тема 6. Основные задачи и процесс реализации стратегии. Проведение стратегических изменений. Регулирование организационной структуры.

Задачи работы:

- формирование умения принимать (выбирать) эффективное управленческое решение.

Задание 1. Рассмотрите список предложенных управленческих решений и дайте их оценку:

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;

- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель крупной фирмы дал согласие принять на работу выпускника юридического факультета университета;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;
- авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;
- правление компании выбрали место для строительства ресторана в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

Задание 2. Письменно ответьте на вопросы: какие методы принятия решения Вы знаете и каковы сильные и слабые стороны каждого из названных методов? Что вы узнали нового, выполняя данную работу?

Руководство к выполнению работы

1. Внимательно ознакомьтесь с предложенными в задании решениями.
2. Классифицируйте данные управленческие решения, распределив их в следующие таблицы:

Запланированные решения	Незапланированные решения

Интуитивное решение	Рациональное решение

2. Из списка предложенных решений выберите три и опишите этапы их принятия. Например, *заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;*

Этапы принятия решения:

- изучение резюме кандидатов на должность
- проведение собеседования с кандидатами
- изучение документов кандидатов
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.

3. Работа оформляется письменно.

Практическое занятие №7

Тема 7. Кадровое обеспечение стратегии. Стратегия и управленческий потенциал организации.

Задачи работы:

- формирование умения выбирать и применять формы и методы контроля в профессиональной деятельности.

Задание: познакомьтесь с предложенными ситуациями и выберите виды и формы осуществления контроля за выполнением работ:

1. Работник не справился с заданием, так как не понял, что делать, и либо не сделал ничего, либо сделал не то, что требовалось.
2. Работник забыл о порученном задании.
3. Работник отложил выполнение задания, решив, что другие задачи более важны.
4. Работник не выполнил задание, поскольку не владел необходимыми для этого опытом и знаниями.
5. Работник поленился выполнить задание.
6. Работнику для выполнения задания не хватило ресурсов (информации, полномочий, оборудования и т.п).
7. Работник не выполнил задание, так как посчитал задание угрозой своему статусу и не захотел его выполнять.
8. Работник не выполнил задание, так как посчитал его бессмысленным и неверным.
9. Работник не выполнил задание, потому что было плохое самочувствие, сложились непредвиденные обстоятельства и т.п.

Руководство к выполнению работы

1. Для выполнения работы необходимо заполнить следующую таблицу:

Производственная ситуация	Вид контроля	Форма контроля
1	2	3

2. Для того чтобы заполнить столбцы 2 и 3, необходимо выбрать виды и формы контроля, представленные в таблице 2:

Виды контроля	Формы контроля
Предварительный контроль	- формулирование задачи в общем виде при помощи вопросов: что делать? зачем? - задать подчиненному уточняющие вопросы по каждому значимому элементу поставленной задачи; - детализировано сформулировать задачу: что именно сделать? когда? В

	<p>каком виде представить результат?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разобраться, в чем причина сопротивления сотрудника, не желающего выполнять задание; - выбрать другого исполнителя; - определить ресурсы для выполнения задания
Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> - разбить работу на элементы и контролировать каждый из них; - осознанно установить более ранние сроки выполнения задания, чем требуется на самом деле; - простое напоминание о необходимости и сроках выполнения задания; - постоянное наблюдение за работой сотрудников при помощи видеокамер; - выборочное наблюдение за работой сотрудников; - проведение оперативного совещания с отчетом сотрудников о проделанной работе; - персональные встречи руководителя с подчиненными с обсуждением процесса выполнения задания; - обход рабочих мест руководителем; - ежемесячное представление отчетов руководителю; - регистрация исполнения поручения в специальном журнале; - сплошной тотальный контроль непосредственного начальника; - проведение выборочных проверок; - вынесение устного замечания; - необходимость написать объяснительную записку; - подведение итогов соблюдения исполнительской дисциплины на совещании
Заключительный контроль	<ul style="list-style-type: none"> - фиксация факта выполнения задания; - оценка качества выполнения работы; - выявление причин отклонений; - определение санкций после оценки результата; - определение стимулирующих

	действий после оценки результатов; - составление отчета по итогам работы; - презентация подчиненным итогов работы; - аттестация персонала; - исследование удовлетворенности клиентов результатами работы исполнителей
--	---

3. Помните, что в каждой ситуации необходимо рассмотреть все три вида контроля, выбрав варианты формы осуществления этого контроля.
4. После завершения работы над таблицей, сформулируйте вывод, ответив на вопрос: что такое система контроля и почему руководителю нельзя игнорировать в своей деятельности какой-либо вид контроля? Как вы думаете, какие профессиональные навыки вы приобрели, выполняя данную работу?

Практическое занятие №7

Тема 8. Корпоративная культура и реализация стратегии.

Стратегический контроль в организации.

Задачи работы:

- формирование умения анализировать конфликты в организации и принимать управленческие решения в конфликтных ситуациях.

Задание 1. Рассмотрите предложенную ситуацию:

Вариант 1. Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А Вы видите ее не только в добром здравии, но отдохнувшей и похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. При этом во вверенном Вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ.

Вариант 2. Вы руководитель технологической группы. В Вашем подчинении находятся 4 человека. Один из них работает качественно, но медленно и неравномерно. Поэтому особенно ответственную работу Вы поручаете другим сотрудникам, которые успевают делать все, в том числе и помогать медлительному сотруднику. Но последнее время вам стали поступать жалобы на перегрузку, часто сотрудники стали отказываться выполнять работу за другого.

Вариант 3. Вы технолог в салонеткрасоты. В вашем подчинении находятся парикмахеры, маникюрши, косметологи. В вашем коллективе сложились теплые дружеские отношения: сотрудники проводят много времени вместе, все знают друг о друге, советуются друг с другом даже о личных проблемах. В салон была принята новая сотрудница, которая не участвует в общих «посиделках», ничего не

рассказывает о себе. Остальные сотрудники стали игнорировать новую сотрудницу, не оказывают ей помощи и бегают к Вам с докладом о ее ошибках.

Вариант 4. Вы руководитель структурного подразделения. Ваша организация испытывает трудности в период кризиса. Нестабильность ощущают все сотрудники организации, их знакомы и знакомые их знакомых постоянно рассказывают о сокращениях в других организациях. Это всех беспокоит.

И вот Вы заметили, что Ваши сотрудники проявляют беспокойство, раздражение, перестали оказывать друг другу помощь в работе, стали с радостью докладывать Вам об ошибках других. Потом Вы узнаете, что в вашем подразделении прошел слух о том, что Вы ищете среди своих сотрудников кандидатов на сокращение.

Вариант 5. Вы менеджер по работе с клиентами в туристической фирме. Руководство фирмы сначала требовало ежедневного отчета о работе, потом ввели журнал регистрации прихода и ухода с работы сотрудников, потом Вы должны стали писать объяснительные записки о том, почему Вы слишком много времени потратили на беседу с одним клиентом, потом решили поставить на Ваш автомобиль навигатор, чтобы следить, действительно ли Вы поехали на встречу с клиентом и, наконец, установили камеры видеонаблюдения в офисе. Этот излишний контроль стал Вас беспокоить и раздражать, Вы стали утомляться на работе и плохо спать.

Задание 2. Проанализируйте предложенную ситуацию.

Задание 3. Письменно ответьте на вопросы:

1. Чем отличается понятие «конфликт» от понятия «конфликтная ситуация»?
2. Что необходимо для того, чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт?
3. Назовите основные причины конфликтов.

Руководство к выполнению работы

1. Выберите из предложенных ситуаций Ваш вариант (по рекомендации преподавателя).
2. Дайте письменный анализ указанной ситуации по следующему плану:
 - Каков тип предложенного конфликта? Почему Вы так считаете?
 - Кто или что является субъектом и объектом конфликта?
 - Каковы причины конфликта?
 - Предложите варианты решения конфликта.
 - Укажите возможные последствия конфликта.
 - Укажите функциональные и дисфункциональные стороны данного конфликта.

3. При ответе на контрольный вопрос № 1 не следует давать определений указанных в вопросе понятий: ответ на вопрос предполагает анализ понятий и поиск отличительных признаков данных понятий.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - 7-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. - 496 с. : ил.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Экономистъ, 2008. - 296 с.
3. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 623 с.
4. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел ; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002.- 304 с.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - 12-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2009. - 924 с. : ил.
6. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова ; под общ. ред. С. А. Орехова. - Москва : Дашков и К, 2010. - 258 с.
7. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. / Р. Акофф. - Москва : Прогресс, 1985. - 328 с.
8. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Ф. Аналоуи, А. Карамии ; пер. с англ. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 400 с.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. - Москва : Экономика, 1989. - 358 с.
10. Архипов, В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е. Архипов. - Москва : ИНФРА-М, 2002. - 48 с.
11. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; под общ. ред. В. Д. Щетинина ; пер. с англ. - Москва : Междунар. отношения, 1993. - 896 с.
12. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. - Санкт-Петербург : Питер, 2001. - 352 с.

**Методические указания
к проведению практических занятий
по курсу «Корпоративные стратегии фирм»
(для студентов очной формы обучения)**