

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО  
решением Ученого совета ННГУ  
протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Стратегический менеджмент и управление человеческим потенциалом  
организации

---

Уровень высшего образования  
Магистратура

---

Направление подготовки / специальность  
38.04.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы  
Управление персоналом

---

Форма обучения  
очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.10 Стратегический менеджмент и управление человеческим потенциалом организации относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	<p>ИУК-1.1: Понимает принципы научной аргументации, руководствуется ими при обсуждении профессиональных проблем; критически относится к информации, может выбрать стратегию по её проверке и реализовать её, добиваясь объективности фактов и суждений</p> <p>ИУК-1.2: Понимает принципы системного подхода и руководствуется ими в анализе ситуации, выделяет факторы внешней и внутренней среды объекта и оценивает их влияние</p> <p>ИУК-1.3: Анализирует проблемные ситуации на основе системного подхода: собирает необходимую информацию, анализирует её, описывает конкретные случаи, разрабатывает предложения по решению проблем</p>	<p>ИУК-1.1: Знать основные принципы выбора и реализации стратегии организации. Уметь использовать знание принципы по выбору и реализации стратегии организации. Владеть навыками использования знания принципов выбора и реализации стратегии организации.</p> <p>ИУК-1.2: Знать основные понятия стратегии организаций, факторы внешней и внутренней среды организации. Уметь оценивать влияние факторов внешней и внутренней среды на организацию. Владеть навыками оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на организацию.</p> <p>ИУК-1.3: Знать основные принципы анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода.  Уметь использовать знание основных принципов анализа</p>	<p>Тест Практическое задание Кейс-задание</p>	<p>Экзамен: Контрольные вопросы</p>

		<p>проблемных ситуаций на основе системного подхода для разработки предложений по решению проблем.</p> <p>Владеть навыками использования знания основных принципов анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода для разработки предложений по решению проблем.</p>		
<p>ОПК-3: Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;</p>	<p>ИОПК-3.1: Понимает основы стратегического управления в современных условиях, соотносит планы управления персоналом с общей стратегией организации</p> <p>ИОПК-3.2: Производит анализ динамики внутренней и внешней среды организации, учитывает наблюдаемые или предполагаемые изменения при разработке планов управления персоналом</p> <p>ИОПК-3.3: Разрабатывает и обеспечивает реализацию корпоративной политики, управленческих планов и технологий, оценивает их социальную и экономическую эффективность</p>	<p>ИОПК-3.1: Знать основы стратегического управления. Уметь соотносить планы управления персоналом с общей стратегией организации. Владеть навыками соотнесения планов управления персоналом с общей стратегией организации.</p> <p>ИОПК-3.2: Знать сущность анализа динамики внутренней и внешней среды. Уметь учитывать изменения внутренней и внешней среды организации при разработке планов управления персоналом.</p> <p>Владеть навыками учёта изменений внутренней и внешней среды организации при разработке планов управления персоналом.</p> <p>ИОПК-3.3: Знать основные принципы разработки, реализации и оценки эффективности корпоративной политики, управленческих планов и технологий. Уметь использовать знание принципов разработки, реализации и оценки эффективности корпоративной политики, управленческих планов и</p>	<p>Тест</p> <p>Практическое задание</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		<p>технологий.</p> <p>Владеть навыками использования знания принципов разработки, реализации и оценки эффективности корпоративной политики, управленческих планов и технологий.</p>		
<p>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</p>	<p>ИОПК-4.1: Оценивает необходимость и определяет направление организационных изменений в компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом для повышения качества и эффективности профессиональной деятельности</p> <p>ИОПК-4.2: Разрабатывает планы изменений в системе управления персоналом на основе анализа динамики внутренних факторов организации и внешней среды</p> <p>ИОПК-4.3: Оценивает эффективность организационных изменений в системе управления персоналом, предлагает соответствующие меры по повышению эффективности работы персонала</p>	<p>ИОПК-4.1:</p> <p>Знать основные принципы оценки необходимости и определения направления организационных изменений компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом.</p> <p>Уметь применять знание основных принципов оценки необходимости и определения направления организационных изменений компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом.</p> <p>Владеть навыками использования знания основных принципов оценки необходимости и определения направления организационных изменений компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом.</p> <p>ИОПК-4.2:</p> <p>Знать особенности влияния изменений внутренней и внешней среды организации на планы изменений в системе управления персоналом.</p> <p>Уметь учитывать изменения внутренней и внешней среды организации при разработке планов изменений в системе управления персоналом.</p> <p>Владеть навыками учёта изменений внутренней и внешней среды организации при разработке планов изменений в системе</p>	<p>Доклад-презентация</p> <p>Тест</p> <p>Практическое задание</p> <p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		<p>управления персоналом.</p> <p><b>ИОПК-4.3:</b>  Знать основные принципы оценки эффективности организационных изменений в системе управления персоналом и разработки мер по повышению эффективности работы персонала.  Уметь использовать знание основных принципов оценки эффективности организационных изменений в системе управления персоналом и разработки мер по повышению эффективности работы персонала.  Владеть навыками использования знания основных принципов оценки эффективности организационных изменений в системе управления персоналом и разработки мер по повышению эффективности работы персонала.</p>		
--	--	---	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	12	6
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	24	16
- КСР	2	2
самостоятельная работа	16	75
Промежуточная аттестация	54 Экзамен	9 Экзамен

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
	Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего					
	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0
Тема 1. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Миссия и стратегические цели	8	15	2	1	4	2	6	3	2	12
Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	8	17	2	1	4	2	6	3	2	14
Тема 3. Стратегии организаций, их сущность и классификация. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор.	10	17	2	1	4	4	6	5	4	12
Тема 4. Стратегическое планирование. Реализация стратегии и контроль.	8	15	2	1	4	2	6	3	2	12
Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации	10	18	2	1	4	4	6	5	4	13
Тема 6. Управление человеческим потенциалом организации.	8	15	2	1	4	2	6	3	2	12
Аттестация	54	9								
КСР	2	2					2	2		
Итого	108	108	12	6	24	16	38	24	16	75

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Миссия и стратегические цели

Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом. Особенности стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления.

Значение целевого начала в управлении. Формирование видения и миссии организации. Стратегические цели. Понятие стратегии, алгоритм разработки стратегии.

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ среды организации как важнейший этап стратегического менеджмента. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Комплексный анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ.

Тема 3. Стратегии организаций, их сущность и классификация. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор

Классификация стратегий. Базовые стратегии: стратегия роста; стратегия сокращения; комбинированная стратегия. Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии.

Понятие и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.

Роль и значение бенчмаркинга. Организационные аспекты процесса разработки стратегических

альтернатив. Подходы к формированию стратегических альтернатив.

Тема 4. Стратегическое планирование. Реализация стратегии и контроль

Сущность стратегического планирования и его варианты. Типология стратегического планирования.

Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план и его структура.

Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Основные функции управления реализацией стратегии.

Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации

Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления её персоналом. Система стратегического управления персоналом организации. Разработка стратегии управления персоналом организации. Реализация стратегии управления персоналом организации. Процедура HR-бенчмаркинга для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

Тема 6. Управление человеческим потенциалом организации.

Понятие человеческого потенциала: сущность, содержание. Система управления человеческим потенциалом. Проблемы и методы исследования систем управления человеческим потенциалом.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

##### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

1. Область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды – это:

А) стратегический менеджмент

Б) организационный менеджмент

В) оперативный менеджмент

2. Первым этапом стратегического управления является:

А) оценка реалистичности целей и анализ разрыва

- Б) предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды
  - В) оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия
3. Выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия – это
- А) организационный менеджмент
  - Б) анализ внутренней среды предприятия
  - В) анализ стратегических факторов

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:**

1. Совокупность всех факторов, влияющих на деятельность организации – это:

- А) стратегия организации
- Б) среда организации
- В) специфика организации

2. Что обычно считается исходным процессом стратегического управления:

- А) PEST-анализ
- Б) SWOT-анализ
- В) анализ среды

3. Какой метод является популярным исследованием происходящих в макросреде событий:

- А) PEST-анализ
- Б) ЕТОМ-анализ
- В) метод составления профиля организации

### **5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

1. Что является объектом стратегического управления персоналом?

совокупный трудовой потенциал организации;

служба управления персоналом организации;

система мотивации персонала.

2. Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Что из ниже перечисленного не является одним из них?

Анализ внешней и внутренней среды

Определение миссии

Развитие трудового потенциала

3. Как звучит основной принцип кадровой политики?

необходимо создание оценочной комиссии с участием руководителя оцениваемого работника, специалистов разных иерархических уровней, специалистов службы управления персоналом;

одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей;

основополагающую роль играет документационное, информационное и техническое обеспечение процесса деловой оценки.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно более 50% предложенных тестов и может объяснить их решение
не зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно менее 50% предложенных тестов и затрудняется осмысленно объяснить их решение

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

##### **Практическое задание**

На конкретных примерах объясните, каким образом состояние рынка труда влияет на внутреннюю среду организации. Какой срез внутренней среды организации более всего подвержен влиянию рынка труда?

#### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:**

##### **Практическое задание 1**

Представьте, что Вы – член группы по разработке стратегического направления развития образовательной организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему? Какие методы анализа Вы бы предложили использовать? Почему?

## **Практическое задание 2**

Руководитель компании принимает решение о проведение процедуры бенчмаркинга для сравнения своей компании с прямыми конкурентами. Какой вид бенчмаркинга будет использоваться? В чём заключается его цель? Каковы его достоинства и недостатки?

### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

#### **Практическое задание**

Представьте, что Вы работаете в крупной компании, стремящейся к лидирующим позициям на рынке. Вас включили в состав группы по подготовке проведения процедуры HR-бенчмаркинга компании. Какой вид бенчмаркинга будет использоваться? Кратко охарактеризуйте его. Назовите показатели, которые, по Вашему мнению, могут использоваться в ходе HR-бенчмаркинга для оценки реализации функции подбора персонала.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно более 50% объема предложенного задания и может объяснить его решение
не зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно менее 50% объема предложенного задания и не может объяснить его решение

### **5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

#### **Кейс «Стратегия компании»**

Компания А существует около трёх лет. Компания была создана бывшими выпускниками технического вуза. Изначально её деятельность была ориентирована на установку и обслуживание программного обеспечения для корпоративных и розничных клиентов.

Оценив уровень конкуренции и тенденции развития данной отрасли, было принято решение об открытии нового направления: предоставление комплексной услуги «Умный дом», предполагающей проектирование, монтаж, модернизацию и сервисное обслуживание систем автоматизации жилых и нежилых помещений. Благо, существующая клиентская база уже заявляла о готовности воспользоваться новым предложением компании А.

Для нового проекта были выделены необходимые ресурсы, заключены договора с контрагентами, запущена программа продвижения. И первые незначительные контракты уже находились на стадии реализации, в процессе которых происходила «обкатка» ключевых технологических и бизнес-процессов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности за год, показал, выход на запланированный уровень рентабельности не возможен. Более того, выяснилось, что при сохранении подобной ситуации это направление будет стагнировать и забирать прибыль другого бизнеса собственников.

В этот период времени в компанию обращается клиент с большим комплексным заказом, заинтересованный в том, чтобы его проект был реализован «под ключ» в кратчайшие сроки. На первый взгляд, это дает компании шанс выправить сложившееся положение. Менеджер по работе с клиентами с радостью принимает этот заказ и уверяет клиента в том, что все его пожелания будут учтены. Подписывается договор, по условиям которого основные выплаты будут произведены по факту завершения каждого этапа. Помимо всего прочего, предполагается введение серьезных штрафных санкций в случае срыва сроков выполнения.

Позднее выясняется, что выполнить этот заказ компания А не в состоянии: существующие проекты требуют ресурсов, количество технических специалистов и их квалификация недостаточны для фронта работ, который предполагает данный проект. Перед руководством компании А встает вопрос: как быть? Обсуждение сложившейся ситуации предполагает два сценария развития:

- 1) Отказаться и нести бремя штрафных санкций, что принесет ущерб деловой репутации.
- 2) Привлечь специалистов и/или компанию со стороны, реализовав этот проект практически в убыток, не имея возможности абсолютного влияния на сроки и качество выполнения работ.

#### Задания

1. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в компании А. Охарактеризуйте факторы внешней и внутренней среды организации, которые оказали решающее влияние на организацию. Каким образом факторы внешней и внутренней среды повлияли на деятельность организации? Какова степень их влияния? Заполните таблицу.

Факторы внешней и внутренней среды	Характер влияния	Степень влияния
------------------------------------	------------------	-----------------

2. Предложите возможные стратегические направления развития компании.
3. Предложите комплекс мероприятий по выходу из сложившейся ситуации.
4. Предложите возможные направления развития (долгосрочные перспективы) для проекта «Умный дом» (не менее 3).

## **5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:**

### **Кейс**

Задание. Для разбора предлагается ситуация «Выбор стратегии управления персоналом». (Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Кибанов А. Я. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - С.101-104)

### Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»

#### Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

#### Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

### **1. Стратегия предпринимательства**

#### Характерные черты стратегии организации

Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска

#### Характерные черты стратегии управления персоналом

В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности.

### **2. Стратегия динамического роста**

### Характерные черты стратегии организации

Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности

### Характерные черты стратегии управления персоналом

В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.

Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.

## **3. Стратегия максимизации прибыли**

### Характерные черты стратегии организации

Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание - росту производительности

### Характерные черты стратегии управления персоналом

Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции. В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие

## **4. Стратегия выживания**

### Характерные черты стратегии организации

Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста

### Характерные черты стратегии управления персоналом

Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты

## **5. Стратегия ликвидации**

### Характерные черты стратегии организации

Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются.

## Характерные черты стратегии управления персоналом

Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует наем.

### **5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

#### **Кейс**

В одной из частных клиник, ориентированных на диагностику и лабораторные исследования клиентов, анализ работы персонала в регистратуре показал различное понимание установок и задач. Так, одна часть персонала делала основной упор на привлечении новых клиентов, другая – на расширение спектра предлагаемых клиенту услуг, некоторые вообще не ставили в своей работе никаких конкретных целей, помимо непосредственного обслуживания клиентов.

#### **Задания**

Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Что привело к несогласованности действий персонала?
2. Может ли последствием такой ситуации стать риск потери клиентов?
3. Были ли доведены до сведения работников миссия клиники и её целевые установки?
4. Учитывалась ли стратегия развития клиники при подборе персонала?
5. Согласована ли стратегия управления персоналом клиники со стратегией организации?
6. Какие риски управления персоналом существуют в клинике?
7. Подготовьте предложения для руководства клиникой для исправления сложившейся ситуации.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно более 50% объема предложенного задания и может объяснить его решение
не зачтено	обучающийся выполнил самостоятельно менее 50% объема предложенного задания и не может объяснить его решение

### **5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:**

## **Темы докладов-презентаций**

1. Анализ состояния организации: выявлении сильных и слабых сторон деятельности (SWOT анализ).
2. Анализ внешней среды как основа стратегии развития организации.
3. Методы анализа внутренней среды организации.
4. Понятие и сущность стратегического развития организации. Внутренний и внешний рост организации.
5. Сущность, структура и этапы процесса стратегического управления в организации.
6. Характеристика уровней формирования и реализации стратегий организации.
7. Система организационных целей. Долгосрочные и краткосрочные цели организации.
8. Особенности и проблемы стратегического планирования в малом бизнесе.
9. Корпоративная социальная ответственность в системе стратегического менеджмента.
10. Особенности и проблемы стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе.
11. Стратегический менеджмент в сфере образования: особенности и проблемы.
12. Стратегический менеджмент в промышленности: особенности и проблемы.
13. Стратегический менеджмент в финансово-кредитной сфере: особенности и проблемы.
14. Стратегический менеджмент в сфере торговли: особенности и проблемы.
15. Особенности стратегии управления персоналом в сфере образования.
16. Особенности стратегии управления персоналом в промышленности.
17. Особенности стратегии управления персоналом в сфере торговли.
18. Особенности стратегии управления персоналом в финансово-кредитной сфере.
19. Особенности стратегии управления персоналом в здравоохранении.
20. Бенчмаркинг как процедура оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

## **Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	подготовлен доклад с презентацией, качественное выступление
не зачтено	не подготовлен доклад, отсутствие выступления

## **5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации**

### **Шкала оценивания сформированности компетенций**

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
		не зачтено			зачтено		
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического	Уровень знаний ниже минимальных	Минимально допустимы	Уровень знаний в объеме,			

	материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	требований. Имели место грубые ошибки	й уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	соответствующем программе подготовки . Допущено несколько негрубых ошибок	соответствующем программе подготовки . Допущено несколько несущественных ошибок	соответствующем программе подготовки и. Ошибок нет.	превышающей программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»

<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### **5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

#### **5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1**

Сущность стратегического менеджмента, его взаимосвязь со стратегическим маркетингом.

Особенности стратегического менеджмента.

Этапы стратегического менеджмента.

Виды стратегического управления.

Значение целевого начала в управлении.

Формирование видения и миссии организации.

Стратегические цели.

Понятие стратегии, алгоритм разработки стратегии.

#### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3**

Анализ среды организации как важнейший этап стратегического менеджмента.

Анализ внешней среды организации.

Анализ внутренней среды организации.

Комплексный анализ внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ.

Классификация стратегий.

Базовые стратегии: стратегия роста; стратегия сокращения; комбинированная стратегия.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ.

Стратегии поведения в конкурентной среде.

Отраслевые стратегии.

Портфельные стратегии.

Функциональные стратегии.

Понятие и типы стратегических альтернатив.

Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.

Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.

Роль и значение бенчмаркинга.

Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.

Подходы к формированию стратегических альтернатив.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4**

Сущность стратегического планирования и его варианты.

Типология стратегического планирования.

Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.

Процесс стратегического планирования и его этапы.

Стратегический план и его структура.

Процесс реализации стратегии.

Стратегические изменения в организации.

Основные функции управления реализацией стратегии.

Стратегическое управление организаций как исходная предпосылка стратегического управления её персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом организации.

Реализация стратегии управления персоналом организации.

Процедура HR-бенчмаркинга для оценки вклада службы управления персоналом в достижение целей организации.

Понятие человеческого потенциала: сущность, содержание.

Система управления человеческим потенциалом.

Проблемы и методы исследования систем управления человеческим потенциалом

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

Основная литература:

1. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / Е. П. Голубков. - Москва : Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15505-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846171&idb=0>.
2. Отварухина Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва : Юрайт, 2023. - 336 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02841-6. -

Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843213&idb=0>.

3. Резник Семен Давыдович. Стратегия кадрового менеджмента : Учебное пособие / Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 211 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-017835-6. - ISBN 978-5-16-110838-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=835949&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 444 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14595-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843957&idb=0>.

2. Бухалков Михаил Ильич. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : Учебное пособие / Самарский государственный технический университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 191 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-010654-0. - ISBN 978-5-16-102145-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834233&idb=0>.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - 4-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 375 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03013-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845534&idb=0>.

4. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. - Москва : Юрайт, 2023. - 447 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-01109-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=840878&idb=0>.

5. Резник Семен Давыдович. Менеджмент. Избранные статьи : Монография. 6. Менеджмент: Книга шестая: Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах / Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 357 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-013570-0. - ISBN 978-5-16-106230-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=623470&idb=0>.

6. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент : учебник / М. Н. Сидоров. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 158 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-08723-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=842001&idb=0>.

7. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. - Москва : Юрайт, 2023. - 406 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-8761-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845366&idb=0>.

8. Чуланова Оксана Леонидовна. Компетентностный подход в управлении персоналом : Учебник / Сургутский государственный университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 368 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-014886-1. - ISBN 978-5-16-107383-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=873488&idb=0>.

9. Шаш Наталья Николаевна. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании : Учебное пособие. - 1. - Москва : Издательство "Магистр", 2022. - 368 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-9776-0330-0. - ISBN 978-5-16-110740-9. - ISBN 978-5-16-010103-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834759&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ – <https://mintrud.gov.ru/>  
Официальный сайт журнала «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL : <https://grebennikon.ru/journal-36.html#volume2021-1>

Официальный сайт журнала «Стратегические решения и риск-менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.jsdrm.ru/jour/index>

Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.mevriz.ru/>

Официальный сайт журнала «Кадровик» [Электронный ресурс]. – URL : <https://panor.ru/magazines/kadrovik.html#numbers>

Официальный сайт журнала «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.top-personal.ru/magazines.html>

Официальный сайт журнала «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» [Электронный ресурс]. – URL : <https://delo-press.ru/journals/staff/>

Официальный сайт журнала «Кадровые решения» [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.profiz.ru/kr/>

Сайт СПС «КонсультантПлюс» – <http://www.consultant.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Удалова Ирина Борисовна, кандидат экономических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.