

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмента в условиях неопределенности и рисков

Уровень высшего образования
Магистратура

Направление подготовки / специальность
38.04.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы
Управление человеческим капиталом организации

Форма обучения
очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.03 Стратегический менеджмента в условиях неопределенности и рисков 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
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>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:</p> <p>Знать:</p> <p>1) сущность и значение стратегического менеджмента, методы планирования и обеспечения организации персоналом;</p> <p>2) принципы стратегического планирования, рациональной организации и проведения мероприятий по обеспечению организации персоналом в современных условиях;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) применять методы планирования и управления человеческим потенциалом в практической работе;</p> <p>2) соотносить планы управления персоналом с общей стратегией организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами анализа эффективности администрирования персонала;</p> <p>2) способами составления долгосрочных планов в сфере персонала</p> <p>ИОПК-3.2:</p> <p>Знать:</p> <p>1) показатели внутренней и внешней среды организации;</p> <p>2) принципы планирования</p>	Кейс-задание	Экзамен: Тест

		<p>управления персоналом с учетом анализа динамики внутренней и внешней среды организации;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) проводить анализ динамики внутренней и внешней среды организации;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами прогнозирования результатов стратегического управления персоналом организации</p> <p>ИОПК-3.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) показатели корпоративной политики организации;</p> <p>2) принципы планирования управления персоналом и учета их социальной и экономической эффективности;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) Разрабатывать и обеспечивать реализацию корпоративной политики;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами составления 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</p>	<p>ИОПК-4.1:</p> <p>Знать:</p> <p>1) сущность и значение стратегического менеджмента, новых технологий и инноваций в системе управления персоналом;</p> <p>2) принципы реализации прогрессивных изменений в компании;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) Оценивать необходимость и определять направления организационных изменений в компании;</p> <p>2) внедрять новые технологии и инновации в систему управления персоналом для повышения качества и эффективности</p>	<p>Кейс-задание</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

	<p>организационных изменений в системе управления персоналом, предлагает соответствующие меры по повышению эффективности работы персонала.</p>	<p>профессиональной деятельности;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами анализа эффективности стратегических изменений в сфере персонала;</p> <p>2) способами составления долгосрочных планов повышения качества и эффективности профессиональной деятельности</p> <p>ИОПК-4.2:</p> <p>Знать:</p> <p>1) внутренние и внешние факторы организации и окружающей среды;</p> <p>2) принципы планирования управления персоналом на основе анализа динамики внутренних факторов организации и внешней среды;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) Разрабатывать планы изменений в системе управления персоналом;</p> <p>Владеть:</p> <p>1) способами прогнозирования и стратегического планирования в системе управления персоналом на основе анализа динамики внутренних факторов организации и внешней среды</p> <p>ИОПК-4.3:</p> <p>Знать:</p> <p>1) показатели корпоративной политики организации;</p> <p>2) показатели экономической и социальной эффективности корпоративных планов организационных изменений в системе управления персоналом;</p> <p>Уметь:</p> <p>1) Оценивать эффективность организационных изменений в системе управления персоналом;</p> <p>Владеть:</p>		
--	--	--	--	--

		1) способами составления управленческих планов и технологий, разработки соответствующих мер по повышению эффективности работы персонала		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	4
Часов по учебному плану	144
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	2
самостоятельная работа	58
Промежуточная аттестация	36 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	
	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура. Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.	10	2	4	6	4
Тема 2. Основные задачи создания стратегии Понятие и значение миссии	10	2	4	6	4

организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность. Подходы к формированию стратегии.					
Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения. Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ: анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды. Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей	12	2	4	6	6
Тема 4. Анализ состояния компании Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления. Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании. Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.	12	2	4	6	6
Тема 5. Базисные стратегии бизнеса Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегии целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.	12	2	4	6	6
Тема 6. Стратегии конкуренции Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации. Направления дифференциации. Стратегия фокусирования. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.	11	2	4	6	5
Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG. Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKincey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции. Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с	15	2	4	6	9

различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.					
Тема 8. Процесс реализации стратегии и развитие человеческого потенциала Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Понятие и измерение человеческого потенциала. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением. Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Роль человеческого потенциала в успешности реализации стратегии.	24	2	4	6	18
Аттестация	36				
КСР	2			2	
Итого	144	16	32	50	58

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок.

Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

Тема 2. Основные задачи создания стратегии

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия.

Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ: анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы

конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей

Тема 4. Анализ состояния компании

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании.

Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

Тема 5. Базисные стратегии бизнеса

Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Основные преимущества диверсификации.

Стратегии целенаправленного сокращения.

Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

Тема 6. Стратегии конкуренции

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации. Направления дифференциации. Стратегия фокусирования.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKincey-GeneralElectric).

Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

Тема 8. Процесс реализации стратегии и развитие человеческого потенциала

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Понятие и измерение человеческого потенциала.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Роль человеческого потенциала в успешности реализации стратегии.

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.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:
Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Стратегический менеджмента в условиях неопределенности и рисков, .

Открытые онлайн-курсы MOOC:

Стратегический менеджмента в условиях неопределенности и рисков, .

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 - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Ситуация: ООО «Колосок» - хлебозавод в г. Нижнем Новгороде. Продукцию (хлеб и хлебобулочные изделия) реализуют через сетевые супермаркеты, минимаркеты и магазины шаговой доступности.

Задание: продумайте варианты реализации каждой из перечисленных стратегий на примере описанной ситуации

1. Стратегия усиления позиций на рынке	
1. Стратегия развития рынка	
1. Стратегия развития продукта	
1. Стратегия обратной вертикальной интеграции	
1. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	
1. Стратегия концентрической диверсификации	
1. Стратегия горизонтальной диверсификации	
1. Стратегия конгломеративной диверсификации	
1. Стратегия сокращения	
1. Стратегия сокращения расходов	
1. Стратегия «сбора урожая»	
1. Стратегия ликвидации	

--	--

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

Кейс «Стратегия работы с персоналом»

Кондитерская фабрика «Золотой Орех», созданная на арендованных площадях 5 лет назад, управляется генеральным директором, он же – единственный собственник.

Вид бизнеса. Производство и реализация шоколадных конфет (развесных и наборов), плиточного шоколада, шоколадных фигур. Собственная дистрибьюция, склад, транспорт, фирменный магазин.

Положение на рынке - устойчивое. Клиентская база включает оптовиков и крупные магазины.

Финансовое положение - устойчивое. Увеличение оборота за прошлый год составило 15%.

Загрузка производственных мощностей - 80%. Персонал. Численность - 1000 человек, средний возраст - 35 лет, годовая текучесть - 10%, доля сотрудников с высшим образованием - 35%.

Генеральный директор по рекомендации внешних консультантов принимает решение: выбрать и документально зафиксировать стратегию предприятия, и перестроить его работу в течение 1-2 лет в соответствии с выбранной стратегией.

Три основных варианта стратегии предприятия:

- 1) Стратегия инновации — производство уникального товара
- 2) Стратегия качества — предложение высококачественных товаров и услуг потребителям
- 3) Стратегия лидерства в издержках — спланированные результаты политики, направленной на «избежание лишних затрат»

Для одного из вариантов стратегии необходимо:

1. Разработать стратегические цели работы с персоналом
2. Разработать проект кадровой политики
3. Разработать цели работы с персоналом на 1 год

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	компетенция сформирована на уровне не ниже «удовлетворительно»
не зачтено	компетенция сформирована на уровне «плохо»

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

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				

ения компет							
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем 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 и несущественными 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	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».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «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»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	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 - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

1. Стратегия горизонтальной дифференциации характеризуется:

- а) широкой номенклатурой производимых товаров с различным уровнем цены, которые ориентированы на покупателей с различным уровнем доходов;
- б) широкой номенклатурой производимых товаров с различным уровнем цены, которые ориентированы на покупателей с одинаковым уровнем доходов;
- в) широкой номенклатурой производимых товаров с одинаковым уровнем цены, которые ориентированы на покупателей с одинаковым уровнем доходов.

2. Сохранение или увеличение превосходства доли рынка организации представляет собой:

- а) стратегию отраслевого лидера;
- б) стратегию следования за лидером;
- в) стратегию отставания от лидера.

3. Разделение потребителей на группы различного образа жизни присуще:

- а) стратегии демографического сегментирования;
- б) стратегии сегментирования на основе искомых выгод;
- в) стратегии психографического сегментирования.

4. Стратегическое управление представляет собой:

- а) технологию управления в условиях возросшей неопределенности внешней среды и конкуренции;
- б) технологию управления в условиях стабильности внешней среды;
- в) технологию управления в рыночных условиях.

5. Технологические и политические факторы относятся:

- а) к оперативной среде (микросреде) организации;
- б) к внутренней среде организации;
- в) к общей среде (макросреде) организации.

6. Миссия организации представляет собой:

- а) программу практических мер, направленных на достижение долгосрочных целей организации;
- б) формализованное представление о предназначении организации;
- в) совокупность мер, предпринимаемых высшим руководством организации.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	«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»

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

Вопрос
1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
1. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
1. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
1. Задачи стратегического менеджмента.
1. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
1. Факторы, влияющие на формирование миссии.
1. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на

формирование целей организации.
1. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
1. Основные факторы, формирующие стратегию организации.
1. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
1. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
1. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
1. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
1. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
1. Анализ ближайших конкурентов.
1. Стратегические группы конкурентов.
1. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
1. Сущность и содержание управленческого анализа.
1. Анализ положения компании.
1. Методы управленческого анализа.
1. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
1. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
1. Оценка конкурентоспособности компании.
1. Цели и основные этапы портфельного анализа.
1. Матрица Бостонской консультационной группы.
1. Матрица McKincey - GeneralElektric.
1. Матрица фирмы ArthurD.Littel (ADL/LC).
1. Базисные стратегии бизнеса.
1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.

1. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
1. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
1. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
1. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
1. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
1. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
1. Цели и мотивы диверсификации.
1. Механизмы диверсификации.
1. Стратегии родственной диверсификации.
1. Стратегии неродственной диверсификации.
1. Выгоды и издержки диверсификации.
1. Сущность человеческого потенциала организации
1. Измерение человеческого потенциала организации
1. Оценка уровня развития человеческого потенциала
1. Взаимосвязь человеческого потенциала организации и успехов в реализации выбранной стратегии
1. Проектирование организационных изменений с учетом уровня развития человеческого потенциала компании

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

Оценка	Критерии оценивания
	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, 2022. - 278 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/508037> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-534-15505-1 : 1129.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=817010&idb=0>.
2. Илларионова Е. А. Стратегический менеджмент: рабочая тетрадь / Илларионова Е. А., Глеков П. М. - Воронеж : ВЭПИ, 2019. - 44 с. - Книга из коллекции ВЭПИ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=798484&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. - Москва : Юрайт, 2022. - 507 с. - (Бакалавр. Академический курс). - URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-9916-2929-4 : 1539.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=819567&idb=0>.
2. Гришина С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С. А. - Тула : ТГПУ, 2021. - 70 с. - Книга из коллекции ТГПУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-6045160-9-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=806566&idb=0>.
3. Бушуева Л. И. Теоретические и практические аспекты стратегического управления организацией : учебное пособие по курсу «стратегический менеджмент» / Бушуева Л. И. - Сыктывкар : СГУ им. Питирима Сорокина, 2021. - 71 с. - Книга из коллекции СГУ им. Питирима Сорокина - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-87661-656-2.,

<https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=830697&idb=0>.

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

HR Менеджмент – www.hrm.ru

www.management.edu.ru

.mgmt.ru (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)

Бизнес-словарь- www.businessvoc.ru

Журнал «Риск-менеджмент» - www.riskm.ru

Журнал «Управление персоналом» - www.TOP-PERSONAL.ru

Журнал «Эксперт» - www.expert.ru

Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий. - www.idi.com.ru

Исследования рынков -www.marketing.rbc.ru

Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию - www.smartcat.ru

Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>

Маркетинг Менеджмент –www.mgmt.ru

Маркетинговые исследования - www.RomirMonitoring.ru

Новый менеджмент – www.new-management.info

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

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

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): Ромашова Ирина Борисовна, доктор экономических наук, профессор.

Заведующий кафедрой: Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.