

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 Учёного совета
ННГУ
протокол № 4 от 14.12.2021 г.

Рабочая программа дисциплины
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Уровень высшего образования
бакалавриат

Направление подготовки
38.04.03 Управление персоналом

Направленность образовательной программы
Управление и развитие персонала организации

Форма обучения
очная

Нижегород
2021

1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.34 «Стратегический менеджмент и управление изменениями в организации» относится к вариативной части основной образовательной программы «Управление и развитие персонала организации» 38.03.03 Управление персоналом.

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	
ПК-3. Способен создавать и поддерживать условия, направленные на обеспечение организации персоналом в соответствии с ее структурой, целями и задачами	ИПК-3.1. Разрабатывает и оформляет документы для планирования, организации и проведения мероприятий по обеспечению организации персоналом.	Знать: 1) сущность и значение стратегического менеджмента, методы планирования и обеспечения организации персоналом; 2) принципы стратегического управления, рациональной организации и проведения мероприятий по обеспечению организации персоналом; Уметь: 1) применять методы планирования и управления человеческим потенциалом в практической работе; 2) оформлять документы для планирования, организации и проведения мероприятий по обеспечению организации персоналом; Владеть: 1) способами анализа эффективности администрирования персонала; 2) способами аргументации долгосрочных управленческих решений в сфере персонала	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа
	ИПК-3.2. Разрабатывает требования к должностям на основе анализа специфики труда с целью проведения процедур привлечения, подбора и отбора персонала;	Знать: 1) правила и принципы системного подхода к планированию человеческого капитала организации; 2) принципы анализа специфики труда и разработки должностных требований; Уметь: 1) применять системный подход к анализу специфики труда и разработке должностных требований	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа

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	
		к персоналу организации с целью проведения процедур привлечения, подбора и отбора персонала; Владеть: 1) способами анализа и проведения процедур привлечения, подбора и отбора персонала организации	
	ИПК-2.1.3. Выполняет работу по привлечению, подбору и отбору персонала с использованием научно-обоснованных методов и технологий	Знать: 1) методы анализа проблем привлечения, подбора и отбора персонала; 2) принципы организации процедур привлечения, подбора и отбора персонала; Уметь: 1) применять современные методы привлечения, подбора и отбора персонала организации; Владеть: 1) способами формирования оптимального состава сотрудников для конкретной организации	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа
ПК-8. Способен принимать участие в научных дискуссиях по обсуждению результатов исследований в области управления персоналом	ИПК-8.1. Ясно, четко и логично излагает мысли, аргументирует собственную точку зрения в рамках проведенного исследования по проблемам управления персоналом, опираясь на теоретические основания и полученные в ходе исследования результаты.	Знать: 1) научную методологию стратегического управления в управлении персоналом; 2) проблемы управления персоналом в современных условиях Уметь: 1) проводить исследования по проблемам управления персоналом, опираясь на теоретические основания; 2) четко и логично излагать свои мысли, аргументировать собственную точку зрения на проблемы управления персоналом в организации; Владеть: способами убеждения в дискуссиях по поводу управления персоналом в организации с использованием научных методов и подходов;	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа
	ИПК-8.2. Структурирует выступление, используя средства визуализации, обращается к записям только за ссылками и фактами, соблюдает временной регламент выступления.	Знать: 1) методы анализа и презентации исследований по проблемам управления персоналом; 2) современные средства визуализации и изложения теоретических концепций по проблемам управления персоналом; Уметь: 1) проводить анализ проблем управления персоналом; 2) соблюдать временной регламент	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа

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	
		выступлений по проблемам управления персоналом; Владеть: 1) методами оценки целесообразности проведения исследований и презентаций по проблемам управления персоналом	
	ИПК-8.3 Использует различную интонацию и невербальные послания для акцентирования внимания аудитории на ключевых элементах проведенного исследования, корректен по отношению к оппонентам.	Знать: 1) принципы успешного представления своих идей и концепций по проблемам управления персоналом; 2) методы и средства аргументации и акцентирования внимания аудитории на ключевых элементах проведенного исследования; Уметь: 1) разрабатывать предложения по решению проблем управления персоналом и успешно их реализовывать; 2) проводить презентации управленческих планов по развитию человеческого потенциала; Владеть: 1) методами оценки эффективности корпоративной политики и управленческих планов по управлению персоналом	Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Трудоемкость дисциплины

	Очная форма обучения
Общая трудоёмкость	3 ЗЕТ
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	32
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия)	16
самостоятельная работа	29
КСРИФ	46
Промежуточная аттестация	экзамен

3.2. Содержание дисциплины

Очная форма обучения

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего часов	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
<p>Тема 1. Сущность стратегического управления организацией</p> <p>Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.</p> <p>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.</p> <p>Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.</p>	5	2	2	4	1
<p>Тема 2. Основные задачи создания стратегии</p> <p>Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.</p> <p>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</p> <p>Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Факторы, определяющие стратегию компании.</p> <p>Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.</p> <p>Подходы к формированию стратегии.</p>	8	2	2	4	4
<p>Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды</p> <p>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.</p> <p>Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли.</p>	8	2	2	4	4

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего часов	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
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					
<p>Тема 4. Анализ состояния компании</p> <p>Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.</p> <p>Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании.</p> <p>Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.</p> <p>Определение конкурентных позиций компании.</p> <p>Количественные оценки конкурентоспособности компании.</p> <p>Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.</p>	8	2	2	4	4
<p>Тема 5. Базисные стратегии бизнеса</p> <p>Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности.</p> <p>Стратегии интегрированного роста, их типология.</p> <p>Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Основные преимущества диверсификации.</p> <p>Стратегии целенаправленного сокращения.</p> <p>Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.</p>	8	2	2	4	4
<p>Тема 6. Стратегии конкуренции</p> <p>Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.</p> <p>Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации. Направления дифференциации.</p> <p>Стратегия фокусирования.</p> <p>Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.</p> <p>Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.</p>	8	2	2	4	4
<p>Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления</p> <p>Портфель предприятия и проблематика эффективного</p>	8	2	2	4	4

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего часов	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG. Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-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.	8	2	2	4	4
ИТОГО	61	16	16	32	29

Занятия семинарского типа (практические занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает:

- обсуждение практических вопросов на занятии,
- выполнение самостоятельной работы с анализом конкретной ситуации (кейса) с решением прикладной задачи.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 24 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем образовательной программы: экспертно-диагностических и научно-исследовательских;
- компетенций УК-1, ОПК-3, ОПК-4 (п.2 данной РПД).

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

По дисциплине предусмотрено выполнение самостоятельной работы в виде анализа конкретных ситуаций и решения проблемы, описанной в кейсе.

Темы кейсов

1. Проблема эффективного стратегического управления.
2. Проблема принятия оптимальных долгосрочных решений.
3. Проблема оценки стратегичности поведения руководителей организации
4. Проблема оценки уровня развития человеческого потенциала

По теме кейса студентом самостоятельно собирается материал, обрабатывается, оформляется в виде письменной работы и презентации. Работы обсуждаются на практических занятиях. В ходе группового обсуждения рассматривается та или иная проблема стратегического менеджмента. На всех этапах выполнения работы преподаватель оказывает консультативную помощь и методическое обеспечение.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<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, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания,	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельным и несуществе	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без

	е отказа обучающ егося от ответа	ошибки.	но не в полном объеме.	все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	полном объеме, но некоторые с недочетами	нными недочетами , выполнены все задания в полном объеме.	недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутств ие владения материал ом. Невозмо жность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающ егося от ответа	При решении стандартны х задач не продемонстри рованы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальны й набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонс трированы базовые навыки при решении стандартны х задач с некоторым и недочетами	Продемонс трированы базовые навыки при решении стандартны х задач без ошибок и недочетов.	Продемонс трированы навыки при решении нестандарт ных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстр ирован творческий подход к решению нестандартн ых задач

Шкала оценки на 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», 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»
не зачтено	неудовлетворитель но	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»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

5.2.1 Контрольные вопросы к экзамену

Вопрос
1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.

2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
4. Задачи стратегического менеджмента.
5. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
6. Факторы, влияющие на формирование миссии.
7. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
8. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
9. Основные факторы, формирующие стратегию организации.
10. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
11. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
12. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
13. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
14. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
15. Анализ ближайших конкурентов.
16. Стратегические группы конкурентов.
17. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
18. Сущность и содержание управленческого анализа.
19. Анализ положения компании.
20. Методы управленческого анализа.
21. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
22. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
23. Оценка конкурентоспособности компании.
24. Цели и основные этапы портфельного анализа.
25. Матрица Бостонской консультационной группы.
26. Матрица McKincey - GeneralElectric.
27. Матрица фирмы ArthurD.Littel (ADL/LC).
28. Базисные стратегии бизнеса.
29. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
30. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
31. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
32. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
33. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
34. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
35. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
36. Цели и мотивы диверсификации.
37. Механизмы диверсификации.
38. Стратегии родственной диверсификации.
39. Стратегии неродственной диверсификации.
40. Выгоды и издержки диверсификации.
41. Сущность человеческого потенциала организации
42. Измерение человеческого потенциала организации
43. Оценка уровня развития человеческого потенциала

44. Взаимосвязь человеческого потенциала организации и успехов в реализации выбранной стратегии
45. Проектирование организационных изменений с учетом уровня развития человеческого потенциала компании

5.2.2. Типовые тестовые задания
для оценки сформированности компетенции ПК-3.

а) Вопросы для оценки знаний

Инструкция: Выберите один вариант ответа.

1. 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.

2. Технологические и политические факторы относятся:

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

3. 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.

б) Задания для оценки умений

Компания Genome ожесточенно воюет за лекарственный рынок США с корпорацией Antidote. Продуктовый портфель Genome представлен 4 подразделениями — антидепрессанты, обезболивающие препараты, антибиотики и кардиопрепараты.

	Продажи, 2011 (млн. долл.)	Продажи, 2012 (млн. долл.)	Доля Genome на рынке (%)	Доля Antidote на рынке (%)
Антидепрессанты	100	112	60	30
Обезболивающие	50	51	60	40
Антибиотики	200	224	20	40

Кардиопрепараты	100	101	20	60
-----------------	-----	-----	----	----

- Рост рынка измеряется как отношение реализованных за этот год продуктов к продуктам, проданным в прошлом году. Рост, превышающий 10%, считается вполне высоким.
- Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы.

Задание: Построить матрицу БКГ и изобразить на ней все продукты Genome.

Решение:

	Рост рынка	Относительная доля Genome
Антидепрессанты и нейрорепрессанты	12%	2
Обезболивающие	2%	1.5
Антибиотики	12%	0.5
Кардиопрепараты	1%	1/3

Антидепрессанты – это Звезды в портфеле Genome

Обезболивающие – Дойные коровы

Антибиотики – Вопросительные знаки

Кардиопрепараты – Собака

в) Задания для оценки владения

Кейс Тренинг от переработки

Руководитель отдела в компании N – женщина очень ответственная и требовательная, причем как по отношению к себе, так и к своим подчиненным. Она все знает о каждом сотруднике отдела, заботится о персонале, готова прийти на помощь в любой ситуации. План отдела всегда выполняется, хотя сотрудники постоянно ощущают нехватку времени, до ночи задерживаются на работе, многие задания делают в спешке и поэтому очень устают. Руководитель подозревает, что дело в неправильном распределении времени и обращается в тренинговую компанию с запросом на проведение тренинга по тайм-менеджменту. Тренер проводит предтренинговую диагностику, направленную на выявление проблем, связанных с организацией рабочего времени. Оказывается, что такие проблемы действительно существуют. Далее определяются наиболее важные темы тренинга, адаптируется его программа, начинается обучение. После тренинга ситуация в отделе становится лучше, но ненамного.

С чем, по-Вашему, это может быть связано? Что Вы сделаете в данной ситуации на месте руководителя отдела?

5.2.3. Типовые тестовые задания
для оценки сформированности компетенции ПК-8.

а) Вопросы для оценки знаний

Инструкция: Выберите один правильный вариант ответа.

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.

б) Задания для оценки умений

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	
2. Стратегия развития рынка	
3. Стратегия развития продукта	
4. Стратегия обратной вертикальной интеграции	
5. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	
6. Стратегия концентрической диверсификации	
7. Стратегия горизонтальной диверсификации	
8. Стратегия конгломеративной диверсификации	
9. Стратегия сокращения	
10. Стратегия сокращения расходов	
11. Стратегия «сбора урожая»	
12. Стратегия ликвидации	

в) Задания для оценки владения

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 дистрибуция, 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

Ответ: Выбираем стратегию качества, так как производство уникального товара не является наилучшим вариантом для предприятия, выпускающего большой ассортимент товаров массового спроса; финансовое положение предприятия устойчивое, поэтому можно не принимать стратегию лидерства в низких издержках.

1. Стратегические цели работы с персоналом:

- достижение всем составом персонала высокого уровня профессионализма
- увеличение доли работников с высшим образованием
- вовлечение персонала в корпоративную среду, восприятие работниками ценностей и задач предприятия как своих личных

2. Проект кадровой политики

Необходимо разработать на основе стратегических целей программу действий. Согласовать общие принципы и цели работы с персоналом с целями и принципами организации. Далее нужно распределить функции кадровых служб, установить их ответственность за проводимые действия.

Нужно внедрить соответствующую целям систему оплаты труда и стимулирования, обеспечить профессиональный рост работников, обеспечить внедрение системы менеджмента качества. Для постоянных работников нужно развивать систему социальных гарантий. Также стоит наладить работу с профсоюзом.

3. Цели работы с персоналом на 1 год:

- снизить текучесть кадров до 7%
- привлечь высококвалифицированных работников в количестве не менее 30 человек
- создать систему работы с персоналом, отвечающую выбранной кадровой политике
- повысить удовлетворенность персонала
- внедрить систему оплаты труда, учитывающую показатели качества

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) Основная литература:

1. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 239 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/452653>
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=769974>
3. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник для студентов вузов / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов; под общ. ред. С. Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 559 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702>

б) Дополнительная литература:

1. Стратегическое управление финансами: как добиться личного финансового благополучия / В.А. Кашин, В.В. Панков, В.И. Перов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 176 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/485707>
2. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/510072>
3. Синергетический подход к управлению: Монография / Г.А. Поташева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/373341>

Интернет-ресурсы

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

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных

занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: переносными проектором и экраном для демонстрации презентаций.

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 Образовательного стандарта ННГУ по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Автор: Ромашова И.Б., д.э.н.

Руководитель программы: Ромашова И.Б., д.э.н., проф.

Заведующий кафедрой: Захарова Л.Н., д.психол.н., проф.

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии ФСН 25.02.2021, протокол № 6