

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ»**  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, заочная*

Год начала подготовки – *2020*

Сыктывкар  
2020

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от «14» декабря 2015 года № 1461;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 05.04.2017 № 301;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление персоналом организации».

## **1. Цели и задачи учебной дисциплины**

### **1.1. Цель изучения учебной дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование совокупности компетенций, необходимых для освоения практических навыков по применению полученных в результате изучения дисциплины знаний и умений в профессиональной деятельности.

Курс нацелен на формирование у обучающихся стратегического мышления и развитие способностей выявления источников конкурентных преимуществ предприятия, и принятия стратегических решений, как на корпоративном уровне, так и в области подбора и привлечения персонала.

### **1.2. Задачи учебной дисциплины**

Задачами освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является следующее:

- изучить основы стратегического менеджмента (динамики базовых понятий, концепций и моделей теории стратегии) и функциональных стратегий.

- изучить основы практического стратегического менеджмента и стратегического управления (модели и методы, практические подходы и приемы, используемые в диагностике проблемной ситуации, в процессе формирования стратегии, при разработке стратегических планов и путей их реализации).

- изучить особенности, а также позитивный и негативный опыт как зарубежных фирм и корпораций, так и отечественных предприятий, и организаций по стратегическому управлению.

- сформировать знания, навыки и умения по разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом, в том числе в области подбора и привлечения персонала.

### **1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины**

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

1) общепрофессиональных:

ОПК-5: способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;

2) профессиональных компетенций:

ПК-1 – знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

ПК-2 – знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике;

ПК-16 – владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике.

### **1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является *обязательной* для изучения, относится к *базовой части* программы Блока 1 «Дисциплины (модули)».

## 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающиеся должны овладеть следующими знаниями, умениями и навыками, соотнесенными с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

| Формируемые компетенции   | Планируемые результаты обучения по дисциплине  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Знать  | Уметь   | Владеть  |
| <b>Общепрофессиональные компетенции</b>   |  |   |  |
| способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации (ОПК-5)   | содержание, принципы, методы и инструменты управленческого анализа; цели, задачи, этапы консультирования, различные методологические принципы в построении стратегии консультирования, основы системного подхода в диагностике и решении проблем организации-заказчика, характеристики консультантов и типы заказчиков, международную классификацию консалтинговых услуг | профессионально пользоваться методами диагностики проблем и потребностей организации; осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения задач своей организации | – навыками принятия управленческих решений на основе результатов исследований, полученных в процессе управленческого консалтинга |
| <b>Профессиональные компетенции</b>   |  |   |  |
| <i>Вид деятельности: организационно-управленческая и экономическая</i>  |  |   |  |
| знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального | основы стратегического управления персоналом   | использовать на практике знание основ стратегического управления персоналом   | знанием основ стратегического управления персоналом  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1)                                    |   |   |  |
| знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-2) | основы разработки и реализации стратегии привлечения персонала  | применить на практике методы разработки стратегии привлечения персонала   | знанием основ разработки стратегии привлечения персонала   |
| <i>Вид деятельности: информационно-аналитическая</i>   |   |   |  |
| владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности и стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-16)        | методы анализа и мониторинга конкурентоспособности; стратегии организации в области подбора и привлечения персонала | умение применять на практике методы анализа и мониторинга конкурентоспособности, знание стратегий организации в области подбора и привлечения персонала | навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности; знаниями стратегий организации в области подбора и привлечения персонала |

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

| Виды учебной работы                 | Распределение учебного времени |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b><i>Контактная работа</i></b>     | <b>56,35</b>                   |
| Аудиторные занятия (всего):         | 54                             |
| <i>Лекции</i>                       | 18                             |
| <i>Практические занятия</i>         | 36                             |
| <i>Лабораторные занятия</i>         |                                |
| Промежуточная аттестация            | 2,35                           |
| <i>Консультация перед экзаменом</i> | 2                              |
| <i>Экзамен</i>                      | 0,35                           |
| <i>Зачет</i>                        |                                |
| <i>Контрольная работа</i>           |                                |
| <i>Руководство курсовой работой</i> |                                |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Самостоятельная работа</b>                    | <b>87,65</b>   |
| <i>Самостоятельная работа в течение семестра</i> | 51,65          |
| <i>Подготовка контрольной работы</i>             |                |
| <i>Написание курсовой работы</i>                 |                |
| <i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>     | 36             |
| Вид текущей аттестации                           | Решение кейсов |
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>            |                |
| часы   | <b>144</b>     |
| зачётные единицы                                 | <b>4</b>       |

### Заочная форма обучения

Дисциплина реализуется в 2 семестрах:

*1 семестр реализации*

| Виды учебной работы                              | Распределение учебного времени |
|--|--------------------------------|
| <b>Контактная работа</b>                         | <b>14</b>                      |
| Аудиторные занятия (всего):                      | 14                             |
| <i>Лекции</i>                                    | 6                              |
| <i>Практические занятия</i>                      | 8                              |
| <i>Лабораторные занятия</i>                      |                                |
| Промежуточная аттестация                         | 0                              |
| <i>Консультация перед экзаменом</i>              |                                |
| <i>Экзамен</i>                                   |                                |
| <i>Зачет</i>                                     |                                |
| <i>Контрольная работа</i>                        |                                |
| <i>Руководство курсовой работой</i>              |                                |
| <b>Самостоятельная работа</b>                    | <b>94</b>                      |
| <i>Самостоятельная работа в течение семестра</i> | 94                             |
| <i>Подготовка контрольной работы</i>             |                                |
| <i>Написание курсовой работы</i>                 |                                |
| <i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>     |                                |
| Вид текущей аттестации                           | <i>Решение кейсов</i>          |
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>            |                                |
| часы   | <b>108</b>                     |
| зачётные единицы                                 | <b>3</b>                       |

### *2. семестр реализации*

| Виды учебной работы         | Распределение учебного времени |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>Контактная работа</b>    | <b>2,35</b>                    |
| Аудиторные занятия (всего): | 0                              |
| <i>Лекции</i>               |                                |
| <i>Практические занятия</i> |                                |
| <i>Лабораторные занятия</i> |                                |

|  |              |
|--|--------------|
| Промежуточная аттестация                         | 2,35         |
| <i>Консультация перед экзаменом</i>              | 2            |
| <i>Экзамен</i>                                   | 0,35         |
| <i>Зачет</i>                                     |              |
| <i>Контрольная работа</i>                        |              |
| <i>Руководство курсовой работой</i>              |              |
| <b>Самостоятельная работа</b>                    | <b>33,65</b> |
| <i>Самостоятельная работа в течение семестра</i> | 24,65        |
| <i>Подготовка контрольной работы</i>             |              |
| <i>Написание курсовой работы</i>                 |              |
| <i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>     | 9            |
| Вид текущей аттестации                           |              |
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>            |              |
| <i>часы</i>                                      | <b>36</b>    |
| <i>зачётные единицы</i>                          | <b>1</b>     |

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» не предусматривает подготовку курсовой работы.

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

| <b>Наименование раздела / темы учебной дисциплины</b>   | <b>Содержание темы</b>  |
|---|---|
| <b>Раздел 1. Общая характеристика стратегического управления</b>                                |   |
| Тема 1. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте (ПК-1; ПК-2, ПК-16) | Эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента: стратегическое планирование, бюджетирование, стратегическое управление. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте. Концепции Г.Минцберга и И.Ансоффа. Компоненты стратегического менеджмента.<br>Понятие и этапы стратегической ориентации фирмы.<br>Экономическая, социальная и менеджериальная концепции фирмы, их особенности и влияние на теорию стратегии.<br>Концепция социальной роли бизнеса.   |
| Тема 2. Сущность, элементы и методы стратегического управления (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16)       | Сущность и элементы стратегического управления. Стратегические цели, ценности и интересы. Стратегия, тактика и политика фирмы. Развитие, стратегический успех и стратегический потенциал фирмы. Основные компетенции, сравнительные и стратегические преимущества фирмы. Понятие конкурентного преимущества. Экономичность, качество, инновации и реакция потребителей как основы создания и поддержания конкурентного преимущества.<br>Методы и модели стратегического управления (метод сценариев, методы анализа и диагностики проблемных ситуаций). Методы и модели стратегической диагностики (методы анализа и оценки потенциала, анализа конкурентных преимуществ по М.Портеру, модели кривой обучения, PEST- анализ, SWOT-анализ, PIMS, |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | риск-анализ, GAP-анализ.)   |
| Тема 3.<br>Формирование миссии и целей организации (ПК-1; ПК-2, ПК-16)                                   |  | Ключевые вопросы определения миссии. Формулирование миссии: миссия-предназначение, миссия – ориентация, миссия – политика. Формулирование цели. Основные заинтересованные стороны и их цели.  |
| <b>Раздел 2. Стратегический анализ в системе стратегического управления</b>                              |  |   |
| Тема 4. Анализ внешней среды современных компаний (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16)                             |  | Стратегическая диагностика внешнего окружения фирмы: анализ макроокружения, конкурентной, социально-экономической, политической и инновационной ситуации. STEP анализ. Анализ микросреды компании. Модель 5 конкурентных сил М. Портера для оценки прибыльности отрасли, выгоды инвестиций. Конкурентный анализ Томпсона-Стрикленда: главные экономические характеристики отрасли; движущие силы развития; оценка сил конкуренции; анализ стратегических групп конкурентов; ключевые факторы успеха; оценка перспектив развития отрасли.<br>Оценка привлекательности отрасли и ее роль в решении инвестиционных проблем. Определение ключевых факторов успеха в отрасли       |
| Тема 5. Внутренний стратегический анализ в системе стратегического управления (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16) |  | Модель внутреннего стратегического анализа Р.Гранта. VRIO-анализ Барни. Концепция динамических способностей Тиса. Анализ цепочки создания стоимости поставщиками, дистрибьюторами и потребителями как системы создания и передачи ценности потребителям для поиска конкурентных преимуществ.<br>Организационная структура управления на предприятии: функциональная, товарная, рыночная, товарно-рыночная, матричная, дивизиональная. Связь управленческих функций на предприятии: производство, маркетинг, финансы, снабжение и сбыт, кадры, исследования и разработки, информационные системы и ИТ.<br>Суммарная матрица анализа внешних и внутренних факторов.SWOT анализ. |
| <b>Раздел 3. Стратегии фирмы и их реализация</b>   |  |   |
| Тема 6.<br>Корпоративные стратегии (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16)  |  | Методы анализа диверсифицированного портфеля. Матрицы БКГ, корпорации «Дженерал электрик» (Мак-Кинзи), «стадии жизненного цикла товара – конкурентоспособности» фирмы. Их достоинства и ограничения в использовании. Политика инвестирования, сохранения позиций, ухода и ликвидации. Роль сетевого подхода в организации маркетинга в компании. Функции сетей, их формы. Разработка корпоративной стратегии.   |
| Тема 7.<br>Конкурентные стратегии (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16)   |  | Стратегии роста. Интенсивный рост, интеграционный рост и диверсификация. Матрица «продукты-рынки» И. Ансоффа. Конкурентные стратегии. Матрица завоевания конкурентных преимуществ (трех основных альтернативных стратегий) М. Портера. Ресурсы фирмы и их классификация. Роль ключевых компетенций компании в формировании ее конкурентоспособности. Разработка деловой (конкурентной) стратегии. Анализ конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.   |



|   |   |
|---|---|
| <p>Тема 8. Функциональные стратегии (ОПК-5; ПК-1; ПК-2, ПК-16)</p>            | <p>8. Задачи функциональных стратегий. Основные и отличительные компетенции. Обращение к внешним источникам (outsourcing - аутсорсинг) ресурсов, наименее существенных для их деятельности. Сохранение за собой (в качестве внутренней деятельности) ядра бизнеса - основные компетенции (core competence).</p> <p>Финансовая стратегия предприятия. Анализ финансового состояния, оптимизация основных и оборотных средств. Распределение прибыли. Ценовая политика. Налоговая политика. Взаимосвязь финансовой стратегии со стратегическими решениями</p> <p>Маркетинговая стратегия. Сегментация рынка и определение целевого рынка покупателей. Стратегия интегрированного, дифференцированного и концентрированного маркетинга. Позиционирование и перепозиционирование товара на рынке. Выбор критериев позиционирования. Построение карты восприятия товара (услуги). Разработка комплекса маркетинга 4P (7P для сферы услуг).</p> <p>Стратегии НИОКР, стратегия управления информационными технологиями, стратегия закупок. Операционная стратегия.</p> <p>Стратегия УЧР. Поиск, отбор, развитие и оценка деятельности персонала. Мотивация эффективной деятельности персонала. Процесс карьеры. Анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.</p> |
| <p>Тема 9. Реализация и контроль выполнения стратегии (ПК-1; ПК-2, ПК-16)</p> | <p>Основные задачи контроля выполнения стратегии. Типы систем контроля: бюрократический контроль, рыночный контроль, контроль по выходу, контроль со стороны коллектива. Функционально-стоимостной анализ. Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана. Руководство процессом выполнения стратегии.</p>   |

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература:

1. Панов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 302 с.: схем, табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>.
2. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.

### 5.2 Дополнительная литература:

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – М.: Издательство «Флинта», 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>.
2. Стратегический менеджмент / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера; под ред. П.А. Михненко. – М.: Университет «Синергия», 2017. – 305 с.: ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>.

3. Стратегическое управление / И.К. Ларионов, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина и др.; под ред. И.К. Ларионова. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 235 с.: ил. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214>.

4. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>.

### **5.3. Электронно-библиотечная система:**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).

2. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

### **5.4. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. справочно-правовая система «Гарант».

2. справочно-правовая система «Консультант Плюс».

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).

4. Научная электронная библиотека ([www.e-library.ru](http://www.e-library.ru)).

5. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

### **5.5. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1. Издательская группа «Дело и сервис» - маркетинг, менеджмент, бухгалтер <http://www.dis.ru>

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

3. Рейтинги. Обзоры. Исследования. Конференции. – Эксперт РА <http://www.raexpert.ru/>

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие программные средства:

| <b>Информационные технологии</b>                             | <b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b>               |
|--|---|
| Офисный пакет для работы с документами                       | Microsoft Office Professional<br>LibreOffice  |
| Информационно-справочные системы                             | Справочно-правовая система "Консультант Плюс"   |
|  | Справочно-правовая система "Гарант"   |
| Электронно-библиотечные системы                              | ЭБС «Университетская библиотека онлайн»   |
|  | Научная электронная библиотека ( <a href="http://www.e-library.ru">www.e-library.ru</a> ) |
|  | Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> )       |
| Электронная почта  | Электронная почта в домене krag.s.ru  |
| Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций | Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton,                            |

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krags.ru>).

## 7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» задействована материально-техническая база, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

– специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации;

– помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

– компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

– библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

– серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL и MS SQL Server;

– сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 10 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

– интерактивные информационные киоски «Инфо»;

– программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

– система Internet (скорость подключения – 5 Мбит/сек);

– сайт [www.krags.ru](http://www.krags.ru);

– беспроводная сеть Wi-Fi (в открытом доступе).

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлены в Справке о материально-техническом обеспечении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, сформированной в соответствии с расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации и паспортами кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.