

УТВЕРЖДЕНА  
приказом директора  
ООО «Центр ДПО «Экосредагрупп»  
от «02» февраля 2026 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

ПМ.06

**«Стратегическое управление»**

Объём: 72 академических часа

Категория слушателей: руководители и специалисты,  
лица, имеющие среднее профессиональное  
и (или) высшее образование

Форма обучения: заочная  
с применением дистанционных образовательных технологий

Мичуринск, 2026г.

### **Краткое описание курса:**

Модуль – Стратегическое управление формирует у руководителей системное понимание процессов разработки, реализации и контроля стратегии организации. Изучаются методы стратегического анализа, выбор конкурентных стратегий, построение стратегических карт и система сбалансированных показателей (BSC). Практика направлена на разработку элементов стратегии для реальных бизнес-кейсов.

### **Полное описание курса:**

Цель модуля: Сформировать у слушателей целостное представление о стратегическом управлении как о ключевом процессе обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и развития организации, развить практические навыки проведения стратегического анализа, формулирования стратегии и построения системы ее реализации и контроля.

Модуль посвящен методологии и практическим инструментам стратегического менеджмента, которые позволяют организации не просто реагировать на изменения среды, а proactively формировать свое будущее. Стратегическое управление рассматривается как непрерывный циклический процесс, включающий стратегический анализ, стратегический выбор, реализацию стратегии и стратегический контроль.

Содержание модуля начинается с изучения фундаментальных основ: миссии, видения, ценностей и многоуровневой архитектуры стратегии (корпоративная, бизнес-уровень, функциональные стратегии). Далее подробно рассматриваются классические инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды: PESTLE-анализ, модель пяти сил конкуренции Портера, SWOT-анализ, анализ цепочки ценности, VRIO-анализ ресурсов. На основе проведенного анализа изучаются основные типы стратегий роста (стратегии интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста по матрице И. Ансоффа) и базовые конкурентные стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).

Отдельный блок посвящен современным подходам к реализации стратегии. Изучается методология Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана и Д. Нортон как система трансляции стратегии на операционный уровень через четыре проекции (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) и стратегические карты. Рассматриваются основные проблемы и ключевые факторы успеха при внедрении стратегии.

Практические занятия построены на последовательной разработке элементов стратегии для компаний из различных отраслей. Слушатели выполняют полный цикл работ: от анализа среды и формулирования стратегических целей до построения стратегической карты BSC и разработки ключевых показателей эффективности (KPI). Особое внимание уделяется развитию навыков стратегического мышления и способности принимать долгосрочные управленческие решения в условиях неопределенности.

Итогом освоения модуля является способность слушателя осуществлять комплексный стратегический анализ ситуации, формулировать обоснованные стратегические альтернативы, выбирать адекватную стратегию развития и владеть основными инструментами для ее практической реализации и контроля в организации.

## **Лекция 1. Основы стратегического управления: сущность, процесс и архитектура стратегии**

Стратегическое управление представляет собой высший уровень управленческой деятельности, сфокусированный на определении долгосрочных целей и направлений развития организации, выборе путей их достижения и распределении ресурсов, необходимых для этого. В отличие от оперативного управления, решающего задачи «делать вещи правильно», стратегическое управление отвечает на вопрос «делать правильные вещи». Его сущность заключается в способности организации предвидеть изменения во внешней среде, использовать возникающие возможности, нейтрализовать угрозы и поддерживать долгосрочное соответствие между своим потенциалом и требованиями рынка.

Основными компонентами стратегического управления являются: **миссия** — глубинная цель, *raison d'être* организации, определяющая, зачем она существует и какую ценность создает для общества; **видение** — вдохновляющий образ желаемого будущего организации, к которому она стремится в долгосрочной перспективе (5-10 лет и более); **стратегические цели** — конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени (SMART) результаты, которые организация планирует достичь для реализации своего видения; **ценности** — фундаментальные принципы и убеждения, которые определяют поведение и принятие решений внутри организации, ее корпоративную культуру.

Процесс стратегического управления представляет собой непрерывный цикл, состоящий из взаимосвязанных этапов. **Стратегический анализ** — это всесторонняя диагностика внешней и внутренней среды организации для выявления стратегических проблем, возможностей и угроз. **Формулирование стратегии (стратегический выбор)** — этап разработки и оценки альтернативных стратегических вариантов и выбора основной стратегии развития. **Реализация стратегии** — перевод стратегии в операционные планы, бюджеты, конкретные действия и проекты, что

включает необходимые изменения в организационной структуре, системах управления и корпоративной культуре. **Стратегический контроль и оценка** — мониторинг выполнения стратегии, измерение результатов, выявление отклонений и внесение корректировок как в саму стратегию, так и в процесс ее реализации.

Архитектура стратегии организации имеет иерархическую структуру, отражающую различные уровни управления. На **корпоративном уровне** решаются вопросы о портфеле бизнесов компании (в каких отраслях и рынках конкурировать), о диверсификации, слияниях и поглощениях. **Бизнес-уровень (уровень стратегической бизнес-единицы — СБЕ)** концентрируется на достижении конкурентных преимуществ в конкретной отрасли или на определенном рыночном сегменте. Здесь формулируются базовые конкурентные стратегии. **Функциональный уровень** предполагает разработку стратегий для каждого подразделения (маркетинг, финансы, НИОКР, производство, HR), которые должны поддерживать и реализовывать бизнес-стратегию. Согласованность стратегий на всех уровнях является критическим условием эффективности управления в целом.

### **Практическая работа по теме 1 «Основы стратегического управления: сущность, процесс и архитектура стратегии»**

Стратегическое управление начинается с формулирования фундаментальных основ деятельности организации — ее миссии, видения и ценностей. Эти элементы задают вектор развития и служат критерием для принятия всех последующих стратегических решений. Практическое освоение начинается с анализа известных компаний: почему формулировка миссии Tesla звучит иначе, чем у Toyota, и как это отражается на их стратегических выборах? Далее, на примере гипотетической компании, слушатели учатся отличать стратегические цели от оперативных. Стратегическая цель — это, например, «стать лидером рынка онлайн-

образования в регионе к 2027 году», в то время как оперативная — «увеличить конверсию сайта на 5% в следующем квартале». Ключевой навык, который развивается на этом этапе — умение «подниматься» над текущей и формулировать амбициозные, но достижимые образы будущего, которые могут объединить и вдохновить команду. Эта работа закладывает концептуальный фундамент для всего последующего стратегического анализа и планирования.

## **Лекция 2. Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды**

Эффективная стратегия не может быть построена на интуиции; она требует всесторонней и структурированной диагностики положения организации. Стратегический анализ — это процесс исследования внешней и внутренней среды для выявления стратегически значимых возможностей, угроз, сильных и слабых сторон. Его цель — обеспечить информационную базу для формулирования реалистичных и амбициозных стратегических целей.

**Анализ внешней среды** фокусируется на факторах, неподконтрольных организации, но оказывающих на нее критическое влияние. Макросреда анализируется с помощью **PESTLE-анализа** (или его вариаций PEST, STEP), который структурирует изучение шести ключевых групп факторов:

- **Политические (Political):** стабильность власти, государственная политика в отрасли, торговое регулирование, налоговая политика.
- **Экономические (Economic):** темпы роста ВВП, уровень инфляции и безработицы, курс валют, доступность кредитов.
- **Социальные (Social):** демографические тренды, изменение стиля жизни и ценностей, уровень образования, культурные особенности.
- **Технологические (Technological):** скорость технологических изменений, уровень R&D, появление новых технологий.

- **Правовые (Legal):** законодательство о труде, защите потребителей, охране окружающей среды, антимонопольное регулирование.
- **Экологические (Environmental):** проблемы изменения климата, доступность и стоимость ресурсов, экологические стандарты.

Анализ непосредственного конкурентного окружения проводится с помощью классической модели пяти сил конкуренции Майкла Портера. Эта модель оценивает интенсивность конкуренции и привлекательность отрасли через пять факторов:

1. **Угроза появления новых игроков:** Насколько легко новым компаниям войти на рынок (высокие барьеры входа — низкая угроза).
2. **Рыночная власть поставщиков:** Способность поставщиков диктовать цены на сырье и компоненты.
3. **Рыночная власть покупателей:** Способность покупателей влиять на снижение цен и требовать повышения качества.
4. **Угроза появления товаров-заменителей:** Наличие альтернативных продуктов или услуг, выполняющих ту же функцию.
5. **Соперничество существующих конкурентов:** Интенсивность и формы конкурентной борьбы между текущими игроками рынка.

**Анализ внутренней среды** направлен на оценку ресурсов, компетенций и процессов самой организации для определения ее конкурентных преимуществ, и недостатков. **Анализ цепочки ценности** (М. Портер) — ключевой инструмент здесь. Он делит деятельность компании на первичную (логистика, производство, маркетинг, сервис) и вспомогательную (НИОКР, управление персоналом, инфраструктура) виды деятельности. Анализ позволяет выявить, в каких звеньях создается наибольшая ценность для клиента, а какие являются затратными и неэффективными. Это основа для стратегий фокусирования и оптимизации издержек.

Для оценки стратегической ценности ресурсов компании применяется **VRIO-анализ** (Дж. Барни). Он оценивает каждый ключевой ресурс или компетенцию по четырем критериям:

- **Value (Ценность):** Помогает ли ресурс использовать возможности или нейтрализовать угрозы?
- **Rarity (Редкость):** Есть ли этот ресурс у малого числа конкурентов?
- **Inimitability (Невоспроизводимость):** Трудно ли его скопировать или получить?
- **Organization (Организация):** Готова ли компания к использованию этого ресурса?

Ресурс, отвечающий всем четырем критериям, является устойчивым конкурентным преимуществом.

Синтез результатов внешнего и внутреннего анализа проводится с помощью **SWOT-анализа**. Его задача — не просто перечислить Сильные и Слабые стороны (внутренние факторы), Возможности и Угрозы (внешние факторы), а сгенерировать на их пересечении стратегические инициативы: как использовать Сильные стороны для реализации Возможностей (поле SO), как с помощью Сильных сторон нейтрализовать Угрозы (поле ST), как преодолеть Слабые стороны, используя Возможности (поле WO), и как минимизировать воздействие Слабых сторон и Угроз (поле WT). Именно этот синтез превращает SWOT из простого списка в мощный инструмент стратегического мышления.

## **Практическая работа по теме 2 «Инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды»**

Стратегический анализ — это искусство задавать правильные вопросы об организации и ее окружении, чтобы получить ясную картину для принятия решений. Практическая ценность анализа заключается не в механическом заполнении матриц, а в способности

выявить глубинные, стратегически значимые факторы. Например, при анализе PESTLE для сети кофеен важно не просто отметить факт «налогового бремени», а понять, как именно меняющееся законодательство о пластиковой упаковке повлияет на себестоимость и имидж. Анализ пяти сил помогает не только перечислить конкурентов, но и оценить, насколько рынок привлекателен для новых инвестиций. Ключевой навык, который развивается в этой работе — дифференциация значимой информации от информационного шума. На практике студенты учатся на примере конкретного бизнеса (например, локального производителя одежды или EdTech-стартапа) заполнять эти матрицы, а затем делать на их основе выводы: какие возможности наиболее перспективны, какие угрозы критичны, и на каких внутренних сильных сторонах имеет смысл строить будущую стратегию. Этот этап превращает расплывчатое понимание ситуации в структурированную диагностическую карту.

### **Лекция 3. Формирование стратегии: стратегии роста и конкурентные стратегии**

На основе результатов всестороннего стратегического анализа организация переходит к этапу стратегического выбора — разработке и оценке альтернативных направлений развития. Ключевыми параметрами этого выбора являются направление роста и способ достижения конкурентного преимущества на выбранных рынках.

**Стратегии роста** определяют, как компания будет развивать свой бизнес с точки зрения продуктов и рынков. Классическим инструментом для их выбора является **матрица Игоря Ансоффа («продукт-рынок»)**. Она предлагает четыре базовые стратегические альтернативы:

1. **Стратегия глубокого проникновения на рынок (существующий продукт — существующий рынок)**. Цель — увеличить долю рынка и

объем продаж уже имеющихся продуктов на текущих рынках через усиление маркетинга, повышение лояльности клиентов, улучшение сервиса или снижение цен. Это наименее рискованная стратегия.

2. **Стратегия развития рынка (существующий продукт — новый рынок).** Поиск новых рынков сбыта для уже выпускаемой продукции. Новыми рынками могут быть новые географические регионы, новые сегменты потребителей или новые каналы сбыта.
3. **Стратегия разработки продукта (новый продукт — существующий рынок).** Предложение новых или усовершенствованных продуктов существующим клиентам. Эта стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР и маркетинг и сопряжена с более высокими рисками.
4. **Стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок).** Выход на принципиально новые для компании рынки с новыми продуктами. Это самая рискованная стратегия, так как компания действует вне зоны своей компетенции. Диверсификация может быть связанной (когда новый бизнес связан с существующим технологически или по рынку) или несвязанной (конгломератная диверсификация).

Параллельно с выбором направления роста компания должна определить, как она будет конкурировать на каждом из целевых рынков. **Базовые конкурентные стратегии по Майклу Портеру** описывают три универсальных подхода к достижению устойчивого конкурентного преимущества:

1. **Лидерство по издержкам.** Цель — стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли. Это позволяет либо устанавливать цены ниже конкурентов для захвата доли рынка, либо получать сверхприбыль при среднерыночных ценах. Достигается за счет эффекта масштаба, оптимизации цепочки ценности, доступа к дешевому сырью

и жесткого контроля затрат. Риск — в удешевлении продукции и потере качества.

2. **Дифференциация.** Создание уникального, воспринимаемого рынком предложения, за которое клиенты готовы платить премиальную цену. Уникальность может достигаться за счет дизайна, технологий, бренда, сервиса, функций. Стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР, маркетинг и создание репутации. Риск — в том, что разрыв в цене с конкурентами может стать слишком большим, а имитация преимуществ — возможной.
3. **Фокусирование (или нишевая стратегия).** Концентрация на обслуживании узкого сегмента рынка (ниши), специфической группы покупателей, товарной линии или географического региона. Внутри ниши компания может добиваться либо лидерства по издержкам (фокусирование на издержках), либо дифференциации (фокусированная дифференциация). Преимущество — глубокое понимание потребностей своей аудитории. Риск — в изменении предпочтений ниши или в том, что крупные игроки обратят на нее внимание.

Портер подчеркивал, что компания, пытающаяся совместить несколько стратегий («застрявшая посередине»), оказывается в крайне уязвимом положении, так как не может достичь ни низких издержек, ни эффективной дифференциации. Современные трактовки допускают гибридные подходы (например, «дифференциация через инновации при строгом контроле затрат»), но необходимость четкого стратегического позиционирования остается неизменной. Выбор конкретной стратегии должен быть согласован с результатами SWOT- и VRIO-анализа, учитывая уникальные сильные стороны и ресурсы компании.

**Практическая работа по теме 3 «Формирование стратегии: стратегии роста и конкурентные стратегии»**

После анализа наступает этап творческого синтеза — формирование самой стратегии. Здесь руководитель выступает как архитектор, комбинируя различные стратегические «блоки». Практика заключается в применении матриц Ансоффа и Портера к конкретным кейсам. Например, как может действовать региональный банк? Он может выбрать стратегию глубокого проникновения, увеличивая долю кошелька существующих клиентов, или развития рынка, открывая филиалы в новых городах. Его конкурентная стратегия может быть дифференциацией через премиальный сервис для частных клиентов или фокусированием на обслуживании малого бизнеса. Ключевой навык, который развивается на этой практике — стратегическая аргументация. Студент должен не просто назвать стратегию, но и обосновать ее выбор результатами предыдущего анализа: «Мы выбираем стратегию дифференциации, потому что наш VRIO-анализ показал, что у нас есть уникальная команда разработчиков (редкий и невозпроизводимый ресурс), которая позволяет создавать продукты с премиальным дизайном». Таким образом, стратегия перестает быть абстрактным понятием и становится логичным, обоснованным ответом на вызовы и возможности среды.

#### **Лекция 4. Реализация стратегии: BSC, стратегические карты и контроль**

Разработка блестящей стратегии — это только половина успеха. Ее реальная ценность раскрывается только в процессе успешной реализации. Именно на этапе внедрения большинство стратегий терпит неудачу из-за разрыва между формулировкой на высшем уровне и ежедневной деятельностью сотрудников. Современные подходы к реализации стратегии направлены на преодоление этого разрыва путем создания четкой причинно-следственной связи между долгосрочными целями и операционными действиями. Ключевой методологией,

решающей эту задачу, является **Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC)**, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон.

BSC — это не просто набор ключевых показателей эффективности (KPI). Это система стратегического управления, которая трансформирует миссию и стратегию организации в целостный набор взаимосвязанных показателей, которые формируют основу для системы измерения и управления. BSC предлагает рассматривать организацию с четырех взаимодополняющих проекций (перспектив), что и обеспечивает «сбалансированность» подхода:

1. **Финансовая перспектива:** Как мы выглядим в глазах акционеров? Каких финансовых результатов мы должны добиться? (Примеры целей: повышение рентабельности, рост выручки, увеличение акционерной стоимости).
2. **Перспектива клиентов:** Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов, чтобы реализовать нашу финансовую стратегию? (Примеры целей: повышение удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличение доли рынка).
3. **Перспектива внутренних бизнес-процессов:** В каких процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить наших клиентов и акционеров? (Примеры целей: оптимизация цикла производства, повышение качества, внедрение инновационных процессов).
4. **Перспектива обучения и развития:** Как мы будем поддерживать нашу способность к изменениям и совершенствованию, чтобы достичь нашего видения? (Примеры целей: повышение квалификации сотрудников, развитие корпоративной культуры, внедрение поддерживающих информационных систем).

Сердцем методологии BSC является **стратегическая карта (Strategy Map)** — визуальная диаграмма, которая графически отображает причинно-следственные связи между стратегическими

целями во всех четырех перспективах. На карте цели формулируются как шаги в логической цепочке: инвестиции в обучение и технологии (перспектива развития) улучшают ключевые внутренние процессы; эффективные процессы создают ценность для клиента; довольные клиенты обеспечивают финансовый успех. Стратегическая карта делает стратегию понятной и наглядной для всех сотрудников, превращая ее из документа в общую «карту пути».

Для каждой стратегической цели на карте определяются:

- **Показатели (Measures):** KPI, по которым будет измеряться прогресс в достижении цели (например, «Уровень удовлетворенности клиентов (NPS)» для цели «Повысить лояльность»).
- **Целевые значения (Targets):** Конкретные числовые значения, которые необходимо достичь по каждому показателю к определенному сроку.
- **Стратегические инициативы (Initiatives):** Ключевые проекты, программы или действия, которые необходимо реализовать для достижения целевых значений.

Таким образом, BSC создает замкнутую систему управления: **Стратегия → Стратегическая карта и цели → Показатели и целевые значения → Стратегические инициативы и операционные планы → Обратная связь и анализ → Корректирующие действия.** Это позволяет осуществлять **стратегический контроль** — непрерывный мониторинг выполнения стратегии через регулярный (ежеквартальный) анализ отчетов BSC, обсуждение отклонений и принятие решений о корректировке либо операционных действий, либо, в крайнем случае, самой стратегии.

Ключевые факторы успешной реализации стратегии через BSC включают: вовлеченность и лидерство высшего руководства, коммуникацию стратегии на всех уровнях, увязку системы показателей с системой мотивации и вознаграждения, а также гибкость и готовность

к итеративному совершенствованию самой системы управления. Внедрение BSC — это не разовый проект, а изменение философии управления в сторону большей стратегической осознанности и фокуса на создании долгосрочной ценности.

#### **Практическая работа по теме 4 «Реализация стратегии: BSC, стратегические карты и контроль»**

Реализация стратегии является критическим этапом, на котором происходит трансформация концептуальных планов в конкретные результаты. Для преодоления разрыва между стратегическим замыслом и операционной деятельностью современные организации используют Сбалансированную систему показателей (BSC) и стратегические карты. Эти инструменты позволяют создать логическую цепочку от долгосрочных финансовых амбиций до ежедневных задач сотрудников через четыре взаимосвязанные перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних процессов, а также обучения и развития. Практическое применение этих инструментов требует умения выстраивать причинно-следственные связи: например, как инвестиции в обучение персонала (перспектива развития) повышают качество сервиса (перспектива процессов), что увеличивает лояльность клиентов (клиентская перспектива) и ведет к росту прибыли (финансовая перспектива). Стратегический контроль через регулярный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) и стратегических инициатив обеспечивает обратную связь и возможность корректировки действий, делая стратегию живым и управляемым процессом, а не просто документом. Освоение этих принципов позволяет руководителю не только декларировать стратегию, но и создать работающий механизм ее воплощения в жизнь.

## **Практическая работа 5. Комплексный кейс: Стратегический анализ компании «Вектор»**

Стратегический анализ — это фундаментальный этап в процессе управления, обеспечивающий глубокое понимание позиции компании в конкурентной среде. Он позволяет выявить ключевые возможности и угрозы на рынке, а также объективно оценить внутренние сильные и слабые стороны организации. На практике анализ представляет собой не просто заполнение шаблонных матриц, а системное исследование, результаты которого служат основой для принятия взвешенных стратегических решений. Такой анализ требует от руководителя умения работать с информацией, отделять существенные факторы от второстепенных, видеть взаимосвязи между различными аспектами бизнеса и формулировать точные диагностические выводы. Освоение этого навыка позволяет перейти от интуитивных представлений о бизнесе к четкой, структурированной картине, на которой можно строить реалистичные планы развития и определять приоритетные направления действий.

## **Практическая работа 6. Комплексный кейс: Разработка элементов стратегии и BSC для компании «Вектор»**

После проведения всестороннего стратегического анализа наступает этап формирования стратегии и разработки системы ее реализации. На этом этапе руководитель должен сделать осознанный выбор направления развития компании и определить конкретные механизмы, которые переведут стратегические намерения в операционную реальность. Это творческий и ответственный процесс, требующий умения синтезировать данные анализа, оценивать альтернативы и принимать решения в условиях неопределенности. Практическая работа по разработке стратегии и системы BSC позволяет развить навыки стратегического проектирования, от формулирования

целей до определения измеримых показателей и инициатив, что является ключевой компетенцией для любого руководителя, стремящегося к долгосрочному успеху своей организации.