

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»

Направление подготовки/специальность: 38.03.01 Экономика

Наименование образовательной программы: Экономика предприятий и организаций

Уровень образования: высшее образование - бакалавриат

Форма обучения: Очная


Рабочая программа дисциплины
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Блок:	Блок 1 «Дисциплины (модули)»
Часть образовательной программы:	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
№ дисциплины по учебному плану:	Б1.Ч.01.04
Трудоемкость в зачетных единицах:	7 семестр - 5;
Часов (всего) по учебному плану:	180 часов
Лекции	7 семестр - 32 часа;
Практические занятия	7 семестр - 32 часа;
Лабораторные работы	не предусмотрено учебным планом
Консультации	7 семестр - 2 часа;
Самостоятельная работа	7 семестр - 113,5 часов;
в том числе на КП/КР	не предусмотрено учебным планом
Иная контактная работа	проводится в рамках часов аудиторных занятий
включая:	
Расчетно-графическая работа	
Контрольная работа	
Промежуточная аттестация:	
Экзамен	7 семестр - 0,5 часа;

Москва 2023

ПРОГРАММУ СОСТАВИЛ:


Преподаватель

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Фрей Д.А.
	Идентификатор	R5b6e86e9-FreyDA-4615d1cb

Д.А. Фрей


СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
образовательной программы

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Смирнова Д.А.
	Идентификатор	R01db72ad-VasinaDA-15cea985

Д.А. Смирнова

Заведующий выпускающей
кафедрой

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Курдюкова Г.Н.
	Идентификатор	R6ab6dd0d-KurdiukovaGN-ca01d8c

Г.Н. Курдюкова

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины: Освоение студентами системы знаний методических подходов и принципов, моделей, методов и практических инструментов стратегического планирования на предприятии

Задачи дисциплины

- Изучение принципов, понимания предпосылок и эволюции развития методов стратегического планирования с учетом специфики деятельности предприятия;
- Освоение методов формирования концепции развития предприятия с учетом состояния внешней и внутренней среды;
- Приобретение навыков разработки стратегических планов на основе прогнозов развития организаций и экономических систем.

Формируемые у обучающегося **компетенции** и запланированные **результаты обучения** по дисциплине, соотнесенные с **индикаторами достижения компетенций**:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
ПК-2 Способен принимать решения и оценивать их последствия в области операционного и стратегического управления компанией	ИД-3ПК-2 способен анализировать стратегические проблемы с использованием SWOT-анализа и разрабатывать стратегические альтернативы	знать: - Модели и методы анализа внешней и внутренней среды; - Принципы, основные этапы и алгоритм стратегического планирования. уметь: - На основе обобщения результатов стратегического анализа сформировать и оценить стратегические альтернативы для формирования концепции стратегического развития предприятия; - На основе анализа проблем и возможностей предприятия сформулировать видение и миссию, создающие предпосылки для успешного стратегического развития; - Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВО

Дисциплина относится к основной профессиональной образовательной программе Экономика предприятий и организаций (далее – ОПОП), направления подготовки 38.03.01 Экономика, уровень образования: высшее образование - бакалавриат.

Требования к входным знаниям и умениям:

- знать Основные понятия экономической теории
- уметь Рассчитывать основные показатели деятельности предприятия

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при выполнении выпускной квалификационной работы.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

№ п/п	Разделы/темы дисциплины/формы промежуточной аттестации	Всего часов на раздел	Семестр	Распределение трудоемкости раздела (в часах) по видам учебной работы										Содержание самостоятельной работы/ методические указания	
				Контактная работа							СР				
				Лек	Лаб	Пр	Консультация		ИКР		ПА	Работа в семестре	Подготовка к аттестации /контроль		
КПР	ГК	ИККП	ТК												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Формирование методологии стратегического планирования.	24	7	4	-	4	-	-	-	-	-	16	-	<p><u>Подготовка расчетных заданий:</u> Необходимо выбрать предприятие, для которого студентом будут проводиться исследования и для которого должна быть разработана стратегия.</p> <p><u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Формирование методологии стратегического планирования." подготовка к выполнению заданий на практических занятиях</p>	
1.1	Предпосылки формирования методологии стратегического планирования.	12		2	-	2	-	-	-	-	-	-	8		-
1.2	Понятие стратегии, корпоративный, деловой и функциональный уровни управления, иерархия стратегий. Сущность стратегического менеджмента.	12		2	-	2	-	-	-	-	-	-	8		-
2	Эволюция концепций стратегического планирования.	12		3	-	3	-	-	-	-	-	-	6		-
2.1	Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования	4		1	-	1	-	-	-	-	-	-	2		-
2.2	Школы предпринимательства, когнитивная,	4		1	-	1	-	-	-	-	-	-	2		-

	обучения												
2.3	Школа власти, культуры, конфигурации	4	1	-	1	-	-	-	-	-	2	-	
3	Анализ стратегических проблем. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания	14	4	-	4	-	-	-	-	-	6	-	<u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Анализ стратегических проблем. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания" подготовка к выполнению заданий на практических занятиях <u>Подготовка расчетных заданий:</u> Изучение
3.1	Анализ стратегических проблем.	6	2	-	2	-	-	-	-	-	2	-	примеров формирования видения и миссии предприятий. Анализ исходной информации о деятельности выбранного предприятия из открытых источников.
3.2	Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания	8	2	-	2	-	-	-	-	-	4	-	
4	Стратегический и отраслевой анализ	18	3	-	3	-	-	-	-	-	12	-	<u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение
4.1	Модели и методы анализа внешней среды. Отраслевой анализ.	12	2	-	2	-	-	-	-	-	8	-	дополнительного материала по разделу "Стратегический и отраслевой анализ" <u>Подготовка расчетных заданий:</u> Изучение
4.2	Формулирование ключевых факторов успеха	6	1	-	1	-	-	-	-	-	4	-	примеров анализа внешней среды предприятий, проведение анализа внешней среды для выбранного предприятия.
5	Модели и методы анализа внутренней среды.	20	4	-	4	-	-	-	-	-	12	-	<u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Модели и методы анализа внутренней среды." подготовка к выполнению заданий на практических занятиях
5.1	Модели и методы анализа внутренней среды.	12	2	-	2	-	-	-	-	-	8	-	<u>Подготовка расчетных заданий:</u> Изучение
5.2	Оценка стратегического потенциала предприятия.	8	2	-	2	-	-	-	-	-	4	-	примеров анализа внутренней среды предприятий, проведение анализа внутренней среды для выбранного предприятия. <u>Подготовка к текущему контролю:</u> Оформить материалы расчетного задания по

													текущему разделу. <u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Повторение лекционного материала по разделу "Модели и методы анализа внутренней среды."	
6	Формирование стратегических альтернатив.	16	4	-	4	-	-	-	-	-	-	8	-	<u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение дополнительного материала по разделу "Формирование стратегических альтернатив."
6.1	Эталонные стратегии. Критерии выбора.	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	<u>Подготовка расчетных заданий:</u> Разработать варианты стратегических альтернатив для выбранного предприятия
6.2	Методы формирования стратегических альтернатив	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	<u>Подготовка к текущему контролю:</u> Оформление материала расчетного задания
7	Организационная культура	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	
7.1	Понятие организационной культуры	4	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	
7.2	Классификации организационных культур	4	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-	
8	Формирование концепции развития предприятия.	16	4	-	4	-	-	-	-	-	-	8	-	<u>Подготовка к текущему контролю:</u> Подготовка к защите концепции стратегического развития предприятия
8.1	Формулирование концепции развития предприятия.	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	<u>Подготовка расчетных заданий:</u> На основе обобщения результатов стратегического анализа оценить стратегические альтернативы для формирования концепции стратегического развития предприятия
8.2	Стратегический план и его структура. Принцип сбалансированности стратегического плана	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	
9	Реализация стратегии. Системы контроля.	16	4	-	4	-	-	-	-	-	-	8	-	<u>Подготовка к текущему контролю:</u> Повторение материала по разделу "Реализация стратегии. Системы контроля."
9.1	Планирование реализации стратегии.	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	<u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение
9.2	Системы контроля	8	2	-	2	-	-	-	-	-	-	4	-	

													материала по разделу "Реализация стратегии. Системы контроля." <u>Подготовка расчетных заданий:</u> Кратко предложить пути реализации стратегии
	Экзамен	36.0		-	-	-	-	2	-	-	0.5	-	33.5
	Всего за семестр	180.0		32	-	32	-	2	-	-	0.5	80	33.5
	Итого за семестр	180.0		32	-	32		2	-		0.5	113.5	

Примечание: Лек – лекции; Лаб – лабораторные работы; Пр – практические занятия; КПр – аудиторные консультации по курсовым проектам/работам; ИККП – индивидуальные консультации по курсовым проектам/работам; ГК- групповые консультации по разделам дисциплины; СР – самостоятельная работа студента; ИКР – иная контактная работа; ТК – текущий контроль; ПА – промежуточная аттестация

3.2 Краткое содержание разделов

1. Формирование методологии стратегического планирования.

1.1. Предпосылки формирования методологии стратегического планирования.

Научно-техническая революция, стагнация спроса на серийную продукцию, создание новых национальных рынков. Эволюция систем управления.

1.2. Понятие стратегии, корпоративный, деловой и функциональный уровни управления, иерархия стратегий. Сущность стратегического менеджмента.

Особенности стратегических решений. Функции стратегического менеджмента. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

2. Эволюция концепций стратегического планирования.

2.1. Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования
Основные положения, модели, достижения школы.

2.2. Школы предпринимательства, когнитивная, обучения
Основные положения, модели, достижения школы.

2.3. Школа власти, культуры, конфигурации
Основные положения, модели, достижения школы.

3. Анализ стратегических проблем. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания

3.1. Анализ стратегических проблем.

Понятие стратегической проблемы. Методы выявления. Концепции представления будущего..

3.2. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания

Системный подход к определению видения, миссии, установления целей. Принципы целеполагания. Требования к целям. Исследование текущих и будущих проблем предприятия с использованием SWOT-анализа..

4. Стратегический и отраслевой анализ

4.1. Модели и методы анализа внешней среды. Отраслевой анализ.

Анализ макросреды, определение характера ее влияния на выбор стратегии с использованием ПЭСТ-анализа. Источники информации. Стейкхолдеры: кластеры интересов. Управление стейкхолдерами. Методы анализа микросреды.. Отраслевой анализ: аспекты исследования, методы, характеристики и показатели. Определение стадии жизненного цикла отрасли..

4.2. Формулирование ключевых факторов успеха

Оценка интенсивности конкуренции на отраслевом и товарных рынках. Определение ключевых факторов успеха отрасли..

5. Модели и методы анализа внутренней среды.

5.1. Модели и методы анализа внутренней среды.

Цели и задачи анализа внутренней среды. Управленческий анализ.. Оценка конкурентоспособности. Модель «Цепочка ценностей»..

5.2. Оценка стратегического потенциала предприятия.

Стратегический потенциал и методы оценки.. Метод срезов. Табличный метод оценки ресурсного обеспечения..

6. Формирование стратегических альтернатив.

6.1. Эталонные стратегии. Критерии выбора.

Корпоративные стратегии.. Деловые стратегии. Функциональные стратегии.

6.2. Методы формирования стратегических альтернатив

Системный, конкурентный, сценарный. На основе SWOT-анализа, матричные методы.

7. Организационная культура

7.1. Понятие организационной культуры

Понятие, структура, содержание.. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия..

7.2. Классификации организационных культур

Виды организационных культур. Управление организационной культурой..

8. Формирование концепции развития предприятия.

8.1. Формулирование концепции развития предприятия.

Определение набора стратегий. Формирование системы критериев оценки и выбор стратегических альтернатив.. Выбор стратегии на основе сопоставления с деятельностью фирмы-лидера.. Формирование иерархии стратегий предприятия. Содержание концепции развития предприятия..

8.2. Стратегический план и его структура. Принцип сбалансированности стратегического плана

Основные разделы стратегического плана. Разработка стратегических программ. Планирование на основе Системы Сбалансированных Показателей.. Использование стратегических карт и матричных моделей при планировании..

9. Реализация стратегии. Системы контроля.

9.1. Планирование реализации стратегии.

Основные задачи реализации стратегии.. Условия успешности реализации стратегий.. Планирование стратегических изменений..

9.2. Системы контроля

Задачи системы стратегического контроля. Алгоритм стратегического контроля. Направления мониторинга.

3.3. Темы практических занятий

1. SWOT-анализ. Анализ внутренней среды.;
2. Стратегический план и его структура, принцип сбалансированности;
3. Концепция стратегического планирования. Выбор компании. Видение, миссия и цели компании.;
4. Отраслевой анализ. Формирование СЗХ. Оценка стратегического потенциала предприятия.;
5. Анализ конкурентоспособности компании.;
6. Стратегический анализ: Портфельный анализ.;
7. Формирование концепции развития предприятия. Эталонные стратегии. Критерии выбора.;
8. Модели и методы анализа внешней среды.;
9. Формирование стратегических альтернатив. Пирамида стратегий..

3.4. Темы лабораторных работ не предусмотрено

3.5 Консультации

3.6 Тематика курсовых проектов/курсовых работ Курсовой проект/ работа не предусмотрены

3.7. Соответствие разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Запланированные результаты обучения по дисциплине (в соответствии с разделом 1)	Коды индикаторов	Номер раздела дисциплины (в соответствии с п.3.1)									Оценочное средство (тип и наименование)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Знать:												
Принципы, основные этапы и алгоритм стратегического планирования	ИД-3ПК-2	+	+	+								Контрольная работа/КМ2 Концепция стратегического планирования
Модели и методы анализа внешней и внутренней среды	ИД-3ПК-2				+	+						Контрольная работа/КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды
Уметь:												
Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия	ИД-3ПК-2				+	+						Расчетно-графическая работа/КМ3 Анализ конкурентоспособности компании Расчетно-графическая работа/КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды
На основе анализа проблем и возможностей предприятия сформулировать видение и миссию, создающие предпосылки для успешного стратегического развития	ИД-3ПК-2			+								Расчетно-графическая работа/КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ
На основе обобщения результатов стратегического анализа сформировать и оценить стратегические альтернативы для формирования концепции стратегического развития предприятия	ИД-3ПК-2						+	+	+	+		Расчетно-графическая работа/КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план.

4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ)

4.1. Текущий контроль успеваемости

7 семестр

Форма реализации: Письменная работа

1. КМ2 Концепция стратегического планирования (Контрольная работа)
2. КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Контрольная работа)

Форма реализации: Проверка задания

1. КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ (Расчетно-графическая работа)
2. КМ3 Анализ конкурентоспособности компании (Расчетно-графическая работа)
3. КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Расчетно-графическая работа)
4. КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план. (Расчетно-графическая работа)

Балльно-рейтинговая структура дисциплины является приложением А.

4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине

Экзамен (Семестр №7)

Оценка определяется в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе для студентов НИУ «МЭИ» на основании семестровой и аттестационной составляющих.

В диплом выставляется оценка за 7 семестр.

Примечание: Оценочные материалы по дисциплине приведены в фонде оценочных материалов ОПОП.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Печатные и электронные издания:

1. А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко- "Стратегический менеджмент", (5-е изд., стер.), Издательство: "ФЛИНТА", Москва, 2021 - (278 с.)
[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145)
2. А. Н. Фомичев- "Стратегический менеджмент: учебник для вузов", Издательство: "Дашков и К°", Москва, 2018 - (468 с.)
[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068.](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068)

5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1. СДО "Прометей";
2. Office / Российский пакет офисных программ;
3. Windows / Операционная система семейства Linux;
4. Видеоконференции (Майнд, Сберджаз, ВК и др).

5.3 Интернет-ресурсы, включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. ЭБС "Университетская библиотека онлайн" - http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red
2. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru/>
3. Электронная библиотека МЭИ (ЭБ МЭИ) - <http://elib.mpei.ru/login.php>
4. Портал открытых данных Российской Федерации - <https://data.gov.ru>

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тип помещения	Номер аудитории, наименование	Оснащение
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий и текущего контроля	Д-425, Учебная аудитория	парта, стул, доска меловая
Учебные аудитории для проведения практических занятий, КР и КП	Д-425, Учебная аудитория	парта, стул, доска меловая
Учебные аудитории для проведения промежуточной аттестации	Д-425, Учебная аудитория	парта, стул, доска меловая
Помещения для самостоятельной работы	С-304/1, Научно-исследовательская лаборатория	стол, стул, шкаф для одежды, вешалка для одежды, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, ноутбук, компьютер персональный
	С-311, Компьютерный класс каф. "ЭЭП"	кресло рабочее, стол, стул, вешалка для одежды, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, ноутбук, компьютер персональный, инвентарь специализированный
Помещения для консультирования	С-314/1, Учебная аудитория	кресло рабочее, рабочее место сотрудника, стол, стул, шкаф для документов, шкаф для одежды, вешалка для одежды, компьютерная сеть с выходом в Интернет, многофункциональный центр, компьютер персональный
Помещения для хранения оборудования и учебного инвентаря	С-304/2, Архив	стеллаж, стеллаж для хранения книг, книги, учебники, пособия, архивные документы

БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегическое планирование и управление

(название дисциплины)

7 семестр

Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:

- КМ-1 КМ1 Концепция стратегического планирования. SWOT-анализ (Расчетно-графическая работа)
- КМ-2 КМ2 Концепция стратегического планирования (Контрольная работа)
- КМ-3 КМ3 Анализ конкурентоспособности компании (Расчетно-графическая работа)
- КМ-4 КМ4 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Контрольная работа)
- КМ-5 КМ5 Методы и модели анализа внешней среды и внутренней среды (Расчетно-графическая работа)
- КМ-6 КМ6 Эталонные стратегии. Формирование и оценка стратегических альтернатив. Стратегический план. (Расчетно-графическая работа)

Вид промежуточной аттестации – Экзамен.

Номер раздела	Раздел дисциплины	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4	КМ-5	КМ-6
		Неделя КМ:	3	4	6	8	10	14
1	Формирование методологии стратегического планирования.							
1.1	Предпосылки формирования методологии стратегического планирования.			+				
1.2	Понятие стратегии, корпоративный, деловой и функциональный уровни управления, иерархия стратегий. Сущность стратегического менеджмента.			+				
2	Эволюция концепций стратегического планирования.							
2.1	Школа дизайна. Школа планирования. Школа позиционирования			+				
2.2	Школы предпринимательства, когнитивная, обучения			+				
2.3	Школа власти, культуры, конфигурации			+				
3	Анализ стратегических проблем. Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания							
3.1	Анализ стратегических проблем.		+	+				
3.2	Формулирование видения и миссии. Принципы целеполагания		+	+				
4	Стратегический и отраслевой анализ							

4.1	Модели и методы анализа внешней среды. Отраслевой анализ.			+	+	+	
4.2	Формулирование ключевых факторов успеха			+	+	+	
5	Модели и методы анализа внутренней среды.						
5.1	Модели и методы анализа внутренней среды.			+	+	+	
5.2	Оценка стратегического потенциала предприятия.			+	+	+	
6	Формирование стратегических альтернатив.						
6.1	Эталонные стратегии. Критерии выбора.						+
6.2	Методы формирования стратегических альтернатив						+
7	Организационная культура						
7.1	Понятие организационной культуры						+
7.2	Классификации организационных культур						+
8	Формирование концепции развития предприятия.						
8.1	Формулирование концепции развития предприятия.						+
8.2	Стратегический план и его структура. Принцип сбалансированности стратегического плана						+
9	Реализация стратегии. Системы контроля.						
9.1	Планирование реализации стратегии.						+
9.2	Системы контроля						+
Вес КМ, %:		10	20	20	15	15	20