Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 28.09.2026 18:16:37
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ И МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института иностранных языков и межкультурных коммуникаций
Д.В. Парамонова
«23» декабря 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Направление подготовки
45.04.02 Лингвистика
(уровень магистратуры)

Направленность\профиль:
«Международная коммуникация в сфере бизнеса и права»

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Стратегический анализ, планирование и прогнозирование». Направление подготовки 45.04.02 Лингвистика, направленность (профиль): «Международная коммуникация в сфере бизнеса и права» / В.С. Чеснокова – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: В.С. Чеснокова

Заведующий кафедрой: _____/ Парамонова Д.В.

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Стратегический анализ, планирование и прогнозирование» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Стратегический анализ, планирование и прогнозирование». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	В.С. Чеснокова
Кафедра	Лингвистики и переводоведения
Наименование дисциплины	Стратегический анализ, планирование и прогнозирование
Факультет / институт	Международный институт иностранных языков и межкультурной коммуникации
Направление подготовки / специальность	45.04.02 Лингвистика
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	10-40
Общее время тестирования (мин)	90 мин
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	32
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	**Формулировка компетенции**	**Индикаторы достижения компетенции**
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения. **ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения. **ИУК-3.3. Владеет** способностью работать в коллективе.

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегосяформируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана</td><td>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия
1.Установите соответствие между ключевыми понятиями стратегического планирования и их определениями.
<table>
<tr><td>ПОНЯТИЯ</td><td>ОПРЕДЕЛЕНИЯ</td></tr>
<tr><td>1. Стратегическое планирование</td><td>А. Долгосрочная ориентированная на результат установка, определяющая приоритетные направления развития организации и служащая основой для принятия управленческих решений</td></tr>
<tr><td>2. Миссия организации</td><td>Б. Процесс определения долгосрочных целей организации и выбора способов их достижения с учётом внешних и внутренних факторов, включая правовые и этические нормы профессиональной коммуникации</td></tr>
<tr><td>3. Стратегическая цель</td><td>В. Фундаментальная цель существования</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>организации, отражающая её философию, ценности и социально-правовую ответственность перед стейкхолдерами</td></tr>
<tr><td>4. Стратегический анализ</td><td>Г. Метод стратегического анализа, предполагающий разработку нескольких альтернативных вариантов развития ситуации с учётом неопределённости внешней среды</td></tr>
<tr><td>5. Сценарное прогнозирование</td><td>Д. Комплексная оценка внешней и внутренней среды организации для выявления возможностей, угроз, сильных и слабых сторон в контексте международно-правовых норм</td></tr>
</table>
Ключ для проверки: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Д, 5-Г
2. Установите соответствие между этапами формирования стратегического плана и их содержанием.
<table>
<tr><td>ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА</td><td>СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПА</td></tr>
<tr><td>1. Анализ стратегической позиции</td><td>А. Определение конкретных действий, распределение ресурсов, создание организационных механизмов и коммуникационных процедур для достижения поставленных целей с соблюдением норм профессиональной этики и законодательства</td></tr>
<tr><td>2. Формулирование миссии и стратегических целей</td><td>Б. Исследование внешней (PESTEL, конкурентная среда) и внутренней среды организации, выявление ключевых факторов успеха, сильных и слабых сторон, правовых ограничений и этических требований</td></tr>
<tr><td>3. Разработка стратегии и выбор альтернатив</td><td>В. Мониторинг достижения целевых показателей, анализ отклонений, обратная связь с участниками коммуникации и корректировка стратегических решений в соответствии с изменяющимися условиями</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>4. Реализация стратегии</td><td>Г. Формирование системы долгосрочных ориентиров, определяющих направление развития организации в соответствии с её миссией, ценностями и требованиями международно-правового поля</td></tr>
<tr><td>5. Оценка и контроль выполнения</td><td>Д. Выбор альтернативных направлений развития, определение конкурентных преимуществ, приоритетных областей инвестирования и коммуникационных стратегий с учётом морально-правовых норм</td></tr>
</table>
Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-Д, 4-А, 5-В

Задания закрытого типа на установление последовательности
1. Установите логическую последовательность элементов иерархии стратегического планирования. Расположите элементы от фундаментальной нормативной основы (базис) к конкретным инструментам реализации (надстройка).
ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ
А. Функциональные стратегии и тактические планы действий
Б. Миссия организации, включающая декларацию этических принципов и правовой ответственности
В. Внешние правовые ограничения и морально-этические стандарты профессиональной отрасли
Г Долгосрочные стратегические цели, согласованные с нормативной базой
Д. Общая корпоративная стратегия достижения конкурентных преимуществ
Ключ для проверки:
В (Сначала определяются внешние нормы и ограничения)
Б (На основе норм формулируется миссия)
Г (На основе миссии ставятся цели)
Д (Для целей выбирается общая стратегия)
А (Стратегия детализируется в планы)

2. Установите хронологическую последовательность этапов формирования стратегического плана в международной компании. Расположите этапы в порядке их
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			выполнения, учитывая необходимость соблюдения морально-правовых норм на каждом шаге профессионального общения. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА А. Реализация стратегии через каналы деловой коммуникации с соблюдением этики партнёрства Б. Стратегический анализ среды (включая аудит правового поля и культурных норм) В. Контроль и оценка результатов (мониторинг соблюдения норм и достижения показателей) Г. Формулирование миссии и стратегических приоритетов развития Д. Разработка и выбор стратегических альтернатив Ключ для проверки: Б (Анализ среды и норм — первый шаг) Г (Определение миссии и приоритетов на основе анализа) Д (Разработка вариантов стратегии) А (Внедрение и коммуникация) В (Контроль и обратная связь)
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.	**Задания комбинированного типа (выбор одного ответа + объяснение)** 1. В ходе проведения стратегического анализа международной корпорации вам необходимо оценить уровень лояльности персонала и выявить скрытые риски во внутренней коммуникации. Для этого планируется проведение серии глубинных интервью с сотрудниками различных департаментов. Вопрос: Какой методологический принцип сбора информации является единственно верным с точки зрения соблюдения моральных и правовых норм профессионального общения? Варианты ответов: 1. Принцип открытого доступа: Сбор информации без предварительного уведомления сотрудников, чтобы получить максимально естественную реакцию и избежать «эффекта наблюдателя». 2. Принцип добровольного информированного согласия: Получение письменного согласия респондентов на обработку персональных данных и интервьюирование с гарантией анонимности в итоговом отчете. 3. Принцип административного давления: Обязательное участие всех сотрудников в опросе по распоряжению руководства, так как стратегический анализ приоритетнее

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			личных границ. 4. Принцип селективной прозрачности: Предоставление сотрудникам неполной информации о целях анализа, чтобы не вызывать тревожность, но требование полной откровенности от них. Ответ 2 Обоснование выбора: Выбранный принцип соответствует требованиям законодательства о защите персональных данных (например, GDPR в ЕС или 152-ФЗ в РФ) и нормам профессиональной этики. Нарушение этого принципа (как в вариантах 1, 3 и 4) может привести к судебным искам со стороны сотрудников, утечке конфиденциальной информации и потере доверия внутри коллектива. В международной коммуникации игнорирование культурных и правовых норм сбора информации считается грубым нарушением профессионального стандарта аналитика. 2. В процессе стратегического анализа внешней среды вы обнаружили информацию о том, что ключевой потенциальный партнёр компании систематически нарушает экологические стандарты в стране своего присутствия. Эта информация не является общедоступной, но подтверждена документами. Публикация этого факта в стратегическом отчете может сорвать сделку, но сокрытие — создать репутационные и правовые риски для вашей компании в будущем. Вопрос: Какое действие аналитика соответствует методологическим принципам стратегического анализа и нормам профессиональной этики в сфере бизнеса и права? Варианты ответов: 1. Полное игнорирование: Исключить информацию из анализа, так как стратегический план должен фокусироваться на возможностях, а не на проблемах партнёров. 2. Публичное разглашение: Немедленно передать информацию в СМИ и регуляторам, чтобы предотвратить потенциальное нарушение прав человека и экологических норм. 3. Внутреннее комплаенс-информирование: Включить информацию в раздел «Риски» стратегического отчета для руководства с грифом «Конфиденциально», предложив провести дополнительный юридический аудит (Due Diligence). 4. Использование в переговорах: Использовать информацию как рычаг давления на партнёра для снижения цены контракта без уведомления руководства о природе

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			рисков. Ответ 3 Обоснование: Этот вариант соблюдает соглашение о конфиденциальности (NDA) и коммерческой тайне, не допуская утечки информации вовне (как в варианте 2), но исполняет профессиональный долг перед руководством по выявлению рисков (в отличие от варианта 1). Вариант 4 является неэтичным и может быть квалифицирован как вымогательство или недобросовестная конкуренция. Аналитик обязан предупредить о рисках, но в рамках правового поля и внутренних процедур комплаенса. **Задания комбинированного типа (выбор нескольких ответов + объяснение)** 1. Ситуация: Вы руководите группой стратегических аналитиков в международной консалтинговой компании. При подготовке к проведению стратегического анализа предприятия-клиента вам необходимо определить, какие методологические принципы сбора и обработки информации соответствуют моральным и правовым нормам профессионального общения. Вопрос: Выберите ТРИ правильных ответа. Какие из перечисленных принципов проведения стратегического анализа соответствуют нормам профессиональной этики и законодательства в сфере бизнес-коммуникации? Варианты ответов: А. Получение письменного согласия респондентов на обработку персональных данных перед проведением интервью Б. Использование скрытой аудио- и видеозаписи встреч с сотрудниками клиента для повышения точности анализа В. Гарантия анонимности источников информации в итоговом стратегическом отчете Г. Передача собранных данных третьим лицам (конкурентам клиента) для получения дополнительной экспертизы Д. Соблюдение условий соглашения о неразглашении (NDA) при работе с конфиденциальной информацией клиента Е. Публикация всех полученных данных в открытом доступе для обеспечения прозрачности исследования

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Ответ: А, В, Д Обоснование выбора: Выбранные принципы (А, В, Д) соответствуют требованиям законодательства о защите персональных данных (в РФ — 152-ФЗ, в ЕС — GDPR), нормам профессиональной этики консультанта и условиям договора с клиентом. Принцип информированного согласия (А) является базовым требованием при обработке персональных данных в международной практике. Гарантия анонимности (В) и соблюдение NDA (Д) обеспечивают доверие респондентов и защищают коммерческие интересы клиента. Отвергнутые варианты нарушают правовые нормы: скрытая запись (Б) может быть квалифицирована как незаконное получение информации, передача данных третьим лицам (Г) нарушает коммерческую тайну, публичная публикация (Е) противоречит принципам конфиденциальности стратегического анализа и может привести к судебным искам. 2. Ситуация: В процессе стратегического анализа международной компании выявлены факты потенциальных нарушений трудового законодательства в одном из филиалов. Информация получена от сотрудников в ходе конфиденциальных интервью. Вам необходимо определить корректный порядок действий с точки зрения методологии стратегического анализа и профессиональных норм. Вопрос: Выберите ТРИ правильных ответа. Какие действия аналитика соответствуют методологическим принципам стратегического анализа и нормам профессиональной этики в данной ситуации? Варианты ответов: А. Немедленное уведомление государственных контролирующих органов без согласования с руководством компании-клиента Б. Фиксация информации в разделе «Правовые риски» стратегического отчета с ограниченным доступом В. Требование от сотрудников предоставления дополнительных доказательств под угрозой раскрытия их личности Г. Информирование высшего руководства компании-клиента о выявленных рисках в

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			рамках процедур комплаенса Д. Сохранение конфиденциальности источников информации в соответствии с первоначальными договорённостями Е. Публикация информации в корпоративном блоге для повышения осведомлённости сотрудников о правовых нормах Ответ: Б, Г, Д Обоснование выбора: Выбранные действия (Б, Г, Д) обеспечивают баланс между профессиональным долгом аналитика выявить и зафиксировать риски и обязательством защитить источники информации. Включение информации в отчет с ограниченным доступом (Б) позволяет руководству принять взвешенное решение без преждевременной публичности. Информирование руководства через процедуры комплаенса (Г) является стандартной практикой корпоративного управления. Сохранение конфиденциальности источников (Д) критически важно для поддержания доверия и возможности получения информации в будущем. Альтернативные варианты несут существенные риски: уведомление регуляторов без согласования (А) нарушает договорные обязательства перед клиентом, давление на сотрудников (В) является неэтичным и может быть квалифицировано как принуждение, публичная публикация (Е) наносит репутационный ущерб и нарушает конфиденциальность.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации</td><td>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия
ЗАДАНИЕ №1
Инструкция: Установите соответствие между типами стратегических изменений в организации и ключевыми этико-правовыми рисками профессиональной коммуникации, которые необходимо учитывать при планировании этих изменений. В таблице ответов укажите букву, соответствующую правильному риску для каждого типа изменений.
<table>
<tr><th>ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ</th><th>ЭТИКО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ</th></tr>
<tr><td>1. Реструктуризация организации с сокращением персонала</td><td>А. Риск нарушения культурных и религиозных норм целевой аудитории, потенциальные оскорбления локального сообщества из-за некорректной адаптации коммуникационных материалов</td></tr>
<tr><td>2. Внедрение новых технологий мониторинга рабочей деятельности</td><td>Б. Риск нарушения трудового законодательства при уведомлении сотрудников, этические проблемы прозрачности критериев отбора на увольнение, необходимость программ поддержки (outplacement)</td></tr>
<tr><td>3. Международная экспансия и локализация бренда</td><td>В. Риск конфликта правовых режимов защиты данных, инсайдерской информации и корпоративных стандартов disclosure в разных странах</td></tr>
<tr><td>4. Слияние с компанией из другой юрисдикции</td><td>Г. Риск нарушения права на приватность сотрудников, несоблюдение требований законодательства о защите персональных данных (GDPR, 152-ФЗ) при сборе и обработке информации</td></tr>
</table>
Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В
ЗАДАНИЕ №2
Инструкция: Установите соответствие между этапами планирования стратегических изменений и обязательными комплаенс-процедурами профессионального общения, которые должны быть реализованы на каждом этапе для соблюдения моральных и</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>правовых норм. В таблице ответов укажите букву, соответствующую правильной процедуре для каждого этапа.
<table>
<tr><td>ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ</td><td>КОМПЛАЕНС-ПРОЦЕДУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ</td></tr>
<tr><td>1. Предварительный анализ и диагностика ситуации</td><td>А. Соблюдение иерархии информирования (сначала ключевые стейкхолдеры, затем массовая коммуникация), проверка сообщений на соответствие NDA и правилам раскрытия информации</td></tr>
<tr><td>2. Разработка плана изменений и коммуникационной стратегии</td><td>Б. Проверка легитимности источников информации, соблюдение конфиденциальности при сборе данных, документирование согласия на обработку информации от респондентов</td></tr>
<tr><td>3. Информирование стейкхолдеров и запуск изменений</td><td>В. Организация каналов для анонимной обратной связи, защита «сигнальщиков» (whistleblowers) от репрессий, этичное реагирование на критику</td></tr>
<tr><td>4. Мониторинг реализации и обратная связь</td><td>Г. Правовая экспертиза плана на соответствие трудовому, корпоративному и антимонопольному законодательству, оценка этических последствий для всех групп стейкхолдеров</td></tr>
</table>
Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

Задания открытого типа с развёрнутым ответом
1. Роль нормативного регулирования в управлении международными организациями
Раскройте роль международных нормативных актов и национальных законов в процессе планирования стратегических изменений в организациях, действующих на территории нескольких государств. Приведите конкретные примеры ситуаций, в которых необходимость соблюдения законодательства играет ключевую роль.

Эталон ответа
Морально-правовая регуляция играет важную роль в обеспечении успешной</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			реализации стратегических изменений компаний, работающих на международном уровне. Основные аспекты влияния правового поля включают следующие моменты: 1. Антимонопольное законодательство: международные компании обязаны соблюдать законы антимонопольного регулирования отдельных стран при расширении своей доли рынка или проведении сделок M&A. Например, слияние крупных корпораций требует одобрения регулирующих органов ЕС или Федеральной антимонопольной службы России. 2. Трудовое право: различные трудовые законодательства накладывают ограничения на увольнения работников, сокращение штатов и создание новых рабочих мест. Компания должна учитывать особенности трудового права каждой страны своего присутствия, обеспечивая соблюдение всех процедур, необходимых для защиты прав персонала. 3. Экологическое регулирование: реализация экологически устойчивых проектов возможна лишь при соблюдении строгих экологических норм каждого государства. Нарушение таких норм грозит штрафами и судебными исками. 4. Финансовое регулирование: изменение структуры капитала корпорации или внедрение финансовых инструментов требуют согласования с налоговыми органами и соблюдением финансовой отчётности согласно международным стандартам (МСФО/GAAP). Это особенно важно при выходе на новые рынки или изменении правил ведения бухгалтерского учёта. 2. Определение стратегии управления изменениями Опишите процесс разработки стратегии управления стратегическими изменениями в деятельности международной компании, учитывая специфику международного бизнес-пространства и правовых аспектов корпоративного регулирования. Какие основные этапы включает этот процесс? Эталон ответа Процесс планирования стратегических изменений состоит из нескольких ключевых этапов: 1. Анализ внешней среды: исследование политических, экономических, социальных, технологических факторов (PEST-анализ); оценка макроэкономической ситуации стран присутствия компании 2. SWOT-анализ: выявление сильных сторон, слабых мест, возможностей и угроз

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			компании в международном пространстве. 3. Формулирование миссии и видения: определение целей развития и долгосрочной перспективы компании с учётом глобальных тенденций рынка и законодательных норм разных юрисдикций.** Объясните, почему процесс планирования стратегических изменений должен учитывать международные нормы профессиональной этики и права, применимые в бизнесе и юридической практике. Приведите конкретные ситуации, иллюстрирующие важность соблюдения норм международного корпоративного управления и правового регулирования международных сделок. 4. Разработка альтернативных сценариев изменения стратегии: формирование различных вариантов действий (например, расширение рынков сбыта, слияния и поглощения, диверсификация производства).
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.	**Задания закрытого типа на установление последовательности** 1. Последовательность этапов процесса внедрения стратегических изменений в международной компании: Выберите правильную последовательность этапов процесса внедрения стратегических изменений в крупной международной компании, действующей в области бизнеса и права: A. Диагностика текущих условий и проблемы компании → B. Разработка детальной программы реализации изменений → C. Юридическая проверка и утверждение изменений → D. Обучение сотрудников и вовлечение в проект → E. Мониторинг и оценка результатов изменений Правильная последовательность: 1. A → B → C → D → E 2. B → A → C → D → E 3. A → C → B → D → E 4. C → A → B → D → E Эталон ответа: Вариант 1 — A → B → C → D → E

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			2. Этапы успешной коммуникации изменений в мультикультурной среде: Установите верную последовательность шагов эффективной коммуникации при внедрении стратегических изменений в международный коллектив, состоящий из представителей разных стран и культур: А. Определение целевых групп аудитории → Б. Разработка единого подхода к общению → В. Получение обратной связи и разъяснений → Г. Корректировка коммуникационной стратегии → Д. Выбор каналов передачи информации Правильная последовательность: 1. А → Б → Д → В → Г 2. Б → А → Д → В → Г 3. А → Д → Б → В → Г 4. Д → А → Б → В → Г Эталон ответа: Вариант 1 — А → Б → Д → В → Г **Задания открытого типа с развёрнутым ответом** 1. Рассмотрите понятие «стратегическое управление изменениями». Опишите ключевые шаги и методы эффективного внедрения стратегических изменений в международной компании с точки зрения взаимодействия между разными странами и культурными особенностями. Укажите юридические аспекты, которые следует учитывать при внедрении стратегических изменений. Эталон ответа Стратегическое управление изменениями — это целенаправленный процесс внесения качественных преобразований в деятельность компании для достижения поставленных целей и адаптации к новым условиям окружающей среды. Процесс внедрения стратегических изменений проходит ряд последовательных этапов: 1. Определение потребности в изменениях: Анализ текущего состояния компании, диагностика проблем и разработка концепции желаемых изменений. 2. Подготовка и формулировка стратегии изменений: Создание подробного плана действий, включающего цели, сроки, ресурсы и инструменты, необходимые для

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			успешного осуществления изменений. 3. Коммуникационная стратегия: Формирование информационной политики, направленной на информирование заинтересованных сторон о предстоящих переменах и повышение уровня доверия среди сотрудников, партнёров и клиентов. 4. Юридическая экспертиза и согласование изменений: Оценка соответствия внедряемой стратегии законодательству разных стран, подготовка документации и получение разрешений и лицензий там, где это необходимо. 5. Реализация изменений: Пошаговое выполнение разработанного плана, контроль исполнения, мониторинг промежуточных результатов и внесение оперативных корректировок при необходимости. 6. Обучение и адаптация сотрудников: Проведение тренингов и семинаров, направленных на обучение новым процедурам и технологиям, обеспечение поддержки персоналу во время переходного периода. 7. Оценка итоговых результатов: Анализ успешности осуществленных изменений, фиксация полученных преимуществ и возможных недостатков, коррекция дальнейших планов. 2. Какие существуют подходы и модели эффективных коммуникаций при внедрении стратегических изменений в международных компаниях? Как обеспечить эффективное взаимодействие сотрудников из разных стран и культур, соблюдая морально-нормативные стандарты профессиональной коммуникации? Эталон ответа Эффективность процесса внедрения стратегических изменений существенно зависит от качества коммуникаций внутри компании, особенно в условиях многонационального коллектива. Существует несколько подходов и моделей эффективной межкультурной коммуникации: 1. Модель Джойса Хоффмана: Подчеркивает важность открытости и честности в обмене информацией, равноправия участников, взаимного уважения и признания культурных различий. 2. Методы активного слушания: Включают внимательное восприятие сообщений собеседника, обратную связь, перефразирование услышанной информации, выражение эмпатии и искреннего интереса к мнению другого.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			3. Использование технологий виртуального общения: Современные технологии позволяют эффективно взаимодействовать сотрудникам, находящимся в разных странах, путём видеоконференций, онлайн-чатов, специализированных платформ управления проектами. 4. Поддержание постоянного информационного потока: Регулярное распространение новостей о ходе проекта помогает поддерживать мотивацию сотрудников и обеспечивать понимание происходящих изменений.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной	**ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.	Задание 1. Заполните пропуски Заполните пропущенные части предложений, выбрав правильные варианты из скобок. _____1_____ определяет долгосрочное развитие организации и пути достижения стратегических целей. (Оперативное / Стратегическое) планирование. Ключевая цель ____2____ заключается в определении способов наиболее эффективного распределения ресурсов для выполнения краткосрочных задач. (оперативного / стратегического) планирования. Важнейший инструмент анализа внутренней и внешней среды компании в стратегическом планировании — это _____3_____. (SWOT-анализ /

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Задания к практическому занятию</th></tr>
<tr><td></td><td>цели</td><td></td><td>ситуационный анализ).
Основным этапом стратегического планирования является постановка _____4_____, отражающих будущее положение компании на рынке. (целей / задач).
Концепция стратегического планирования предполагает рассмотрение сроков реализации более трех лет, тогда как _____5____ рассматривает период менее года. (долгосрочное / оперативное) планирование.

Ответы:
1. Стратегическое
2. оперативного
3. SWOT-анализ
4. целей
5. оперативное

Задание 2. Соотнесите понятия и их описания
Соотнесите термины слева с соответствующими определениями справа.
<table>
<tr><th>Термин</th><th>Определение</th></tr>
<tr><td>A. Видение</td><td>1. Комплекс мероприятий по улучшению работы компании в ближайшем будущем.</td></tr>
<tr><td>B. Цели</td><td>2. Документированный план, ориентированный на долгосрочную перспективу и определяющий общие направления развития компании.</td></tr>
<tr><td>C. Миссия</td><td>3. Основной документ, фиксирующий представления компании о своем предназначении и роли в обществе.</td></tr>
<tr><td>D. Стратегический план</td><td>4. Образ желаемого будущего, к которому стремится компания.</td></tr>
<tr><td>E. Тактические меры</td><td>5. Конкретные показатели, достигаемые организацией в течение определенного временного интервала.</td></tr>
</table>
Ответы:

A. Видение — 4.
B. Цели — 5.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Задания к практическому занятию</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.</td><td>C. Миссия — 3.
D. Стратегический план — 2.
E. Тактические меры — 1.

Задание 1. Заполните таблицу
Используя полученные знания, заполните следующую таблицу, сопоставив каждому понятию его описание.
<table>
<tr><td>Понятие</td><td>Описание</td></tr>
<tr><td>Стратегическое планирование</td><td></td></tr>
<tr><td>Видение</td><td></td></tr>
<tr><td>Миссия</td><td></td></tr>
<tr><td>Цели</td><td></td></tr>
<tr><td>Стратегия</td><td></td></tr>
</table>
Ответы:
<table>
<tr><td>Понятие</td><td>Описание</td></tr>
<tr><td>Стратегическое планирование</td><td>Система долгосрочного планирования, направленная на выработку путей достижения стратегических целей организации.</td></tr>
<tr><td>Видение</td><td>Картина желаемого будущего компании, которое организация хочет достичь через определенный промежуток времени.</td></tr>
<tr><td>Миссия</td><td>Основная причина существования компании, выраженная через уникальные ценности и отличительные черты.</td></tr>
<tr><td>Цели</td><td>Конкретные количественно измеряемые задачи, направленные на реализацию миссии и достижение видения.</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Задания к практическому занятию</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>Стратегия</td><td>Общий подход и план действий, способствующий выполнению миссии и достижению поставленных целей.</td></tr>
</table>

Задание 2. Распределите правильно
Распределите приведённые ниже пункты по соответствующим этапам стратегического планирования.

1. Постановка целей и задач.
2. Внутренняя диагностика и анализ внешней среды.
3. Оценка выполнения и корректировка стратегии.
4. Формирование общей стратегии и подбор тактических решений.
5. Организация выполнения стратегии и контроль её реализации.

Этапы стратегического планирования:
I. Подготовительный этап.
II. Основной этап.
III. Завершающий этап.

Ответы:
I. Подготовительный этап: пункт 2 (Внутренняя диагностика и анализ внешней среды).
II. Основной этап: пункты 1 (Постановка целей и задач), 4 (Формирование общей стратегии и подбор тактических решений).
III. Завершающий этап: пункты 3 (Оценка выполнения и корректировка стратегии), 5 (Организация выполнения стратегии и контроль её реализации).</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа</td><td>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для</td><td>ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.</td><td>Задание 1. Раскройте смысл следующих терминов, относящихся к стратегическому анализу предприятия:
1. SWOT-анализ
2. Портфельный анализ
3. PESTEL-анализ
4. Модель пяти сил Портера

Ответы:</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
предприятия	достижения поставленной цели		1. SWOT-анализ — это метод стратегического анализа, позволяющий выявить сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) компании, чтобы сформулировать дальнейшую стратегию. 2. Портфельный анализ — методика анализа продуктово-рыночных позиций компании, основанная на оценке привлекательности сегментов рынка и относительной силы фирмы на каждом сегменте. 3. PESTEL-анализ — комплексный метод исследования внешнего окружения компании путем изучения шести факторов: Политических (Political), Экономических (Economic), Социальных (Social), Технологических (Technological), Экологических (Environmental) и Законодательных (Legal). 4. Модель пяти сил Портера — концепция Майкла Портера, используемая для анализа конкуренции на отраслевом уровне посредством анализа пяти ключевых сил: угроза появления новых игроков, покупательская способность, поставщики, продукты-заменители и соперничество между существующими игроками отрасли. Задание 2. Дополните предложение: 1. Одним из важнейших принципов стратегического анализа является _____. 2. Одной из распространенных методик оценки конкурентоспособности компании является _____. 3. Результаты стратегического анализа используются для составления _____. 4. Внешнюю среду предприятия изучают методом _____. Ответы: 1. Одним из важнейших принципов стратегического анализа является системность и всесторонность рассмотрения объекта анализа. 2. Одной из распространенных методик оценки конкурентоспособности компании является SWOT-анализ. 3. Результаты стратегического анализа используются для составления стратегического плана. 4. Внешнюю среду предприятия изучают методом PESTEL-анализа.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
		ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.	Задание 1. Согласитесь или опровергните утверждения: 1. Методологический подход в стратегическом анализе обязательно учитывает только внутренние факторы компании. 2. Построение SWOT-анализа начинается с оценки внешней среды предприятия. 3. Цель метода PESTEL — оценить внутреннюю конкурентоспособность компании. 4. Главная задача стратегического анализа — выработка рекомендаций для улучшения операционной деятельности компании. 5. SWOT-анализ проводится только крупными компаниями, поскольку мелкие фирмы не нуждаются в таком инструментарии. Ответы: 1. Утверждение неверно. Методология стратегического анализа учитывает как внутренние, так и внешние факторы. 2 Утверждение неверно. Сначала оценивается внутренняя среда компании, затем внешняя. 3. Утверждение неверно. Цель метода PESTEL — проанализировать макрофакторы внешней среды (Политические, Экономические, Социальные, Технологические, Экологические и Правовые). 4. Утверждение верно частично. Основная задача стратегического анализа — выявить сильные и слабые стороны компании, потенциальные возможности и угрозы для разработки обоснованной стратегии. 5. Утверждение неверно. SWOT-анализ полезен для предприятий любого размера. Задание 2. Продолжите фразу: 1. Основными методами стратегического анализа являются... 2. Цель SWOT-анализа заключается в... 3. Применение метода PESTEL актуально для... 4. Отличительная особенность матрицы БКГ (Boston Consulting Group Matrix) заключается в том, что она разделяет товары или услуги компании на четыре категории: ... 5. Основоположником модели пяти сил конкуренции является... Ответы:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			1. Основными методами стратегического анализа являются SWOT-анализ, PESTEL-анализ, портфельный анализ, матрица БКГ, модель пяти сил Портера и другие. 2. Цель SWOT-анализа заключается в идентификации сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды. 3. Применение метода PESTEL актуально для анализа макроокружения компании и понимания воздействия различных внешних факторов на ее деятельность. 4. Отличительная особенность матрицы БКГ заключается в том, что она разделяет товары или услуги компании на четыре категории: звезды, дойные коровы, знаки вопроса (проблемные дети) и собаки. 5. Основоположником модели пяти сил конкуренции является Майкл Портер.
Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.	Задание 1. Дайте определения следующим понятиям: 1. Стратегические изменения — это… 2. Сопротивление изменениям — это… Ответы: 1. Стратегические изменения — это планируемые значительные перемены в структуре, целях, технологиях, культуре или направлениях деятельности организации, осуществляемые с целью повышения ее конкурентоспособности и приспособляемости к внешним факторам. 2. Сопротивление изменениям — это негативное отношение сотрудников и иных субъектов организации к вносимым стратегическим изменениям, вызванное страхом потерять стабильность, привычные рабочие процессы, личную выгоду или статус. Задание 2. Ответьте на вопросы: 1. Какие основные препятствия могут возникать при планировании стратегических изменений? 2. Как можно повысить готовность сотрудников к принятию стратегических изменений? Ответы: 1. Основные препятствия при планировании стратегических изменений: Недостаточность информации и четкости целей. Неподготовленность персонала и отсутствие необходимой квалификации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
		ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.	Недоверие сотрудников к руководству. Ограниченный доступ к необходимым ресурсам и финансированию. Несоответствие изменений корпоративной культуре и ценностям компании. 2. Способы повышения готовности сотрудников к стратегическим изменениям: Информирование и открытое обсуждение предстоящих изменений. Участие сотрудников в разработке планов изменений. Предоставление дополнительной информации и разъяснительную работу с персоналом. Обеспечение психологической поддержки и мотивация сотрудников. Профессиональное обучение и переподготовка кадров. Задание 1. Тестовое задание Выберите верный вариант ответа: 1. Первый этап планирования стратегических изменений — это: А) Подбор персонала для участия в проекте. Б) Анализ внешней и внутренней среды организации. В) Установка временных рамок для реализации изменений. Г) Определение финансовых потребностей. 2. Управление командой при осуществлении стратегических изменений должно включать: А) Игнорирование мнения подчиненных. Б) Равномерное разделение обязанностей между всеми участниками. В) Неспособность прислушиваться к критике и замечаниям. Г) Обязанность команды самостоятельно решать возникающие трудности. 3. Когда сотрудники участвуют в процессе принятия решений, это способствует: А) Росту чувства принадлежности и приверженности изменениям. Б) Созданию препятствий и замедлению темпов реализации изменений. В) Потере управляемости процессом изменений. Г) Укреплению недоверия к руководству. Ответы: 1. Верный ответ: Б) Анализ внешней и внутренней среды организации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. Верный ответ: Б) Равномерное разделение обязанностей между всеми участниками. 3. Верный ответ: А) Росту чувства принадлежности и приверженности изменениям. Задание 2. Упражнение на сотрудничество Представьте, что вы участвуете в группе, которая планирует введение новых стратегий в крупную международную компанию. Один из ваших коллег высказался негативно о необходимости изменений, утверждая, что всё работает отлично и менять ничего не надо. Ваши действия? Возможный ответ: В подобной ситуации целесообразно действовать следующим образом: 1. Спокойно выслушать мнение коллеги, показывая интерес и уважение к его точке зрения. 2. Вместе обсудить возможные выгоды и риски сохранения существующего положения вещей. 3. Объяснить обоснованность планируемых изменений и их положительные последствия для всей компании. 4. Призвать коллегу поделиться своими мыслями и предложениями, возможно, учесть его взгляды в дальнейшем развитии плана. 5. Если необходимо, предложить дополнительное совещание или встречу для совместного обсуждения вопросов и снятия разногласий.
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.	Задание 1. Согласны или не согласны? Прочитайте каждое утверждение и укажите, согласны вы с ним или нет. Если не согласны, поясните причину. 1. Любые изменения в организации неизбежно вызывают сопротивление сотрудников. 2. Все сотрудники одинаково воспринимают любые изменения. 3. Поддержка руководства компании значительно влияет на успешность внедрения изменений. 4. Общение и ясность в передаче информации снижают риск сопротивления изменениям. 5. Успех изменений полностью зависит от количества выделяемых денежных средств.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Ответы: 1. Да, любое значительное изменение вызывает некоторое сопротивление из-за естественной реакции людей на новое и непривычное. 2. Нет, разные сотрудники реагируют на изменения индивидуально в зависимости от личностных особенностей, предыдущего опыта и собственной заинтересованности. 3. Да, активная позиция руководства демонстрирует значимость изменений и обеспечивает необходимую поддержку на этапе их внедрения. 4. Да, прозрачность и открытый диалог помогают уменьшить страхи и неясности, способствуют поддержанию позитивного настроя сотрудников. 5. Нет, хотя финансирование важно, решающую роль играют правильное планирование, эффективные коммуникации и поддержка сотрудников. Задание 2. Ответьте на вопросы Дополните каждую фразу коротким ответом. 1. Чтобы успешно реализовать стратегические изменения, первым делом необходимо… 2. Изменения становятся неизбежными, когда компания сталкивается с… 3. Наиболее распространенными причинами сопротивления изменениям являются… 4. Члены команды, активно помогающие внедрять изменения, называются… 5. Сотрудникам легче воспринимать изменения, если… Ответы: 1. …провести тщательный анализ текущей ситуации и разработать четкий план действий. 2. …необходимостью адаптации к меняющимся рынкам, технологическим сдвигам или усилению конкуренции. 3. …страх потери стабильности, неопределенность будущего, недостаток информации, опасения по поводу личного статуса. 4. …лидерами изменений или агентами изменений. 5. …они понимают пользу изменений, получают достаточно информации и чувствуют свою причастность к процессу.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
		ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.	Задание 1. Выберите правильный ответ: Что означает фраза «управлять изменениями»? а) Жестко контролировать сотрудников и навязывать им новую политику. б) Способствовать плавному переходу сотрудников и организации к новым целям и структурам. в) Оставлять сотрудников без информации о планах изменений. Какая характеристика характеризует эффективный коллектив при внедрении стратегических изменений? а) Высокий уровень конфликтности. б) Открытость к сотрудничеству и гибкость. в) Самостоятельность и изолированность друг от друга. Какое действие способствует повышению лояльности сотрудников к изменениям? а) Минимизировать общение и консультации с ними. б) Четко объяснить цели и пользу изменений. в) Ограничивать информацию о будущих изменениях. Ответы: б) Способствовать плавному переходу сотрудников и организации к новым целям и структурам. б) Открытость к сотрудничеству и гибкость. б) Четко объяснить цели и пользу изменений. Задание 2. Заполните пропуски словами из списка: 1. Одна из главных задач менеджера при внедрении изменений — это... . 2. Стратегические изменения невозможны без... . 3. Важно уметь распределять обязанности и полномочия в команде для... . Список слов: поддержка сотрудников, координация работы, участие коллектива. Ответы: 1. одна из главных задач менеджера при внедрении изменений — это поддержка сотрудников. 2. стратегические изменения невозможны без участия коллектива. 3. важно уметь распределять обязанности и полномочия в команде для координации

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			работы.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 4. Внедрение стратегических изменений	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды,	**ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные	ВАРИАНТ 1 ЗАДАНИЕ 1 (Выбор одного правильного ответа) Вопрос: Какой стиль коммуникации в команде, реализующей стратегические изменения, наиболее способствует поддержанию доверительных партнерских отношений в условиях неопределённости?

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовой вариант контрольной работы</th></tr>
<tr><td></td><td>вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>партнерские отношения.
ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.</td><td>Варианты ответов:
а) Авторитарный — решения принимаются руководителем единолично, команда исполняет указания
б) Демократический — решения обсуждаются коллективно, учитываются мнения всех участников
в) Либеральный — каждый член команды действует автономно, координация минимальна
г) Манипулятивный — информация дозируется для управления реакцией команды
Ответ: б. Демократический стиль обеспечивает вовлечённость, учёт мнений и формирование чувства сопричастности, что критически важно для доверия в условиях

ЗАДАНИЕ 2 (Установление соответствия)
Инструкция: Установите соответствие между типами сопротивления изменениям со стороны членов команды и конструктивными стратегиями работы с ними для поддержания доверительных отношений.
<table>
<tr><th>ТИП СОПРОТИВЛЕНИЯ</th><th>СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ</th></tr>
<tr><td>1. Рациональное (сомнения в эффективности изменений)</td><td>А. Организация обучающих сессий, создание глоссария терминов, назначение «наставников по изменениям»</td></tr>
<tr><td>2. Эмоциональное (страх перемен, потеря комфорта)</td><td>Б. Предоставление данных, аналитики, проведение дискуссий «за и против» с участием экспертов</td></tr>
<tr><td>3. Социальное (угроза статусу, групповым нормам)</td><td>В. Индивидуальные беседы, психологическая поддержка, создание «безопасной среды» для выражения опасений</td></tr>
<tr><td>4. Информационное (непонимание целей и процедур)</td><td>Г. Вовлечение неформальных лидеров в процесс планирования, сохранение значимых ритуалов команды</td></tr>
</table>
Ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А

ЗАДАНИЕ 3 (Установление последовательности)
Инструкция: Установите правильную последовательность действий руководителя команды для построения доверия на этапе внедрения стратегических изменений.</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			А. Публичное признание собственных ошибок и корректировка плана с учётом обратной связи Б. Чёткое формулирование роли каждого члена команды в процессе изменений В. Открытое обсуждение целей, рисков и ожидаемых результатов изменений со всей командой Г. Регулярное проведение встреч «без галстуков» для неформального обмена мнениями Д. Создание механизмов анонимной обратной связи и защиты «сигнальщиков» Правильная последовательность: В, Б, Г, Д, А ЗАДАНИЕ 4 (Ситуационная задача, выбор нескольких ответов) Ситуация: В международной команде, внедряющей новую CRM-систему, возник конфликт: представители европейского офиса настаивают на строгом соблюдении графика, а коллеги из азиатского филиала считают необходимым больше времени на согласование решений с локальными стейкхолдерами. Напряжение растёт, сотрудничество нарушается. Вопрос: Выберите ТРИ действия, которые наиболее эффективно способствуют разрешению конфликта и восстановлению доверительных партнерских отношений в команде. Варианты ответов: А. Организовать фасилитированную сессию, где каждая сторона представит свои аргументы, а команда совместно выработает компромиссный график Б. Принять решение единолично, основываясь на приоритетах головного офиса, и потребовать исполнения от всех филиалов В. Назначить «послов изменений» из каждого региона для налаживания кросс-культурной коммуникации и перевода требований Г. Игнорировать конфликт, ожидая, что он разрешится самостоятельно в процессе работы Д. Провести тренинг по межкультурной коммуникации, разъясняющий различия в восприятии времени и принятия решений Е. Исключить из команды наиболее конфликтных участников для сохранения рабочей атмосферы Ответ: А, В, Д

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			Эти действия направлены на диалог, кросс-культурное посредничество и развитие компетенций команды. Варианты Б, Г, Е игнорируют интересы сторон или исключают участников. ЗАДАНИЕ 5 (Краткий теоретический ответ) Вопрос: Назовите и кратко охарактеризуйте четыре принципа уважительной коммуникации, которые необходимо соблюдать при внедрении стратегических изменений в мультикультурном коллективе. Пример эталонного ответа: 1. Активное слушание — полное внимание к говорящему, уточнение, перефразирование. 2. Уважение к культурным различиям — признание легитимности разных норм коммуникации. 3. Конструктивная обратная связь — фокус на поведении, а не на личности, предложение альтернатив. 4. Прозрачность намерений — открытое объяснение мотивов решений для предотвращения недоверия. ВАРИАНТ 2 ЗАДАНИЕ 1 (Выбор одного правильного ответа) Вопрос: Какой фактор наиболее существенно влияет на способность команды поддерживать партнерские отношения в процессе внедрения стратегических изменений? Варианты ответов: а) Наличие чёткой иерархии и распределения полномочий б) Открытость коммуникации и доступность информации для всех членов команды в) Высокая степень формализации процессов и отчётности г) Конкуренция между членами команды за признание вклада Ответ: б Открытость коммуникации снижает неопределённость, предотвращает слухи и формирует основу для доверия и сотрудничества. ЗАДАНИЕ 2 (Установление соответствия)

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовой вариант контрольной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Инструкция: Установите соответствие между этапами внедрения стратегических изменений и ключевыми действиями по укреплению доверия в команде.
<table>
<tr><td>ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ</td><td>ДЕЙСТВИЕ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ДОВЕРИЯ</td></tr>
<tr><td>1. Подготовительный (пре-имплементация)</td><td>А. Проведение ретроспектив, публичное признание успехов команды, фиксация извлечённых уроков</td></tr>
<tr><td>2. Активное внедрение (имплементация)</td><td>Б. Совместная разработка «правил игры», определение ожиданий и зон ответственности каждого участника</td></tr>
<tr><td>3. Стабилизация (пост-имплементация)</td><td>В. Организация кросс-функциональных рабочих групп, ротация ролей для развития взаимопонимания</td></tr>
<tr><td>4. Масштабирование (расширение изменений)</td><td>Г. Регулярные check-in встречи, оперативная обратная связь, признание трудностей и совместный поиск решений</td></tr>
</table>
Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

ЗАДАНИЕ 3 (Установление последовательности)
Инструкция: Установите логическую последовательность шагов для разрешения межличностного конфликта в команде, реализующей стратегические изменения, с сохранением уважительных партнерских отношений.
А. Поиск компромиссного решения, удовлетворяющего ключевые интересы сторон
Б. Активное выслушивание позиций всех участников без перебиваний и оценок
В. Фиксация договорённостей и плана действий по предотвращению повторения конфликта
Г. Признание факта конфликта и приглашение сторон к диалогу в нейтральной обстановке
Д. Идентификация корневых причин конфликта (интересы, ценности, недопонимание)
Правильная последовательность: Г, Д, Б, А, В

ЗАДАНИЕ 4 (Ситуационная задача, выбор нескольких ответов)
Ситуация: В команде внедрения изменений один из ключевых экспертов</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			систематически игнорирует решения, принятые коллективно, и действует автономно, ссылаясь на свой профессиональный опыт. Это подрывает доверие остальных членов команды и создаёт риски для согласованности реализации стратегии. Вопрос: Выберите ТРИ действия, которые наиболее эффективно способствуют восстановлению доверия и включению эксперта в коллективную работу. Варианты ответов: А. Провести индивидуальную беседу с экспертом, выслушать его аргументы и совместно найти способ интеграции его опыта в командные процессы Б. Публично осудить поведение эксперта на общем собрании, чтобы продемонстрировать приверженность командным правилам В. Предложить эксперту роль наставника или внутреннего консультанта, чтобы его автономия стала ресурсом для команды Г. Исключить эксперта из ключевых совещаний, чтобы его поведение не влияло на групповую динамику Д. Организовать сессию командного коучинга, где будут обсуждаться ценности сотрудничества и взаимного уважения Е. Игнорировать ситуацию, полагаясь на высокий профессионализм эксперта и его конечный результат Ответ: А, В, Д Эти действия балансируют уважение к эксперту с интересами команды. Варианты Б, Г, Е либо эскалируют конфликт, либо игнорируют его. ЗАДАНИЕ 5 (Краткий теоретический ответ) Вопрос: Назовите и кратко охарактеризуйте четыре условия формирования психологической безопасности в команде, внедряющей стратегические изменения. Пример эталонного ответа: 1. Право на ошибку — ошибки воспринимаются как возможность обучения, а не повод для наказания. 2. Равенство голоса — каждый член команды может высказаться, его мнение учитывается. 3. Поддержка руководителя — лидер демонстрирует уязвимость и готовность к диалогу. 4. Конфиденциальность обсуждений — созданная в команде информация не используется против участников.

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планировани	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды,	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения. **ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять	Темы для рефератов: 1. Анализ внешней и внутренней среды организации. 2. Вариантность стратегического планирования. 3. Выгоды и ограничения планирования. 4. концепция социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
я. Этапы формирования стратегического плана	вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения. **ИУК-3.3. Владеет** способностью работать в коллективе.	5. Методы прогнозирования деловой среды. 6. Министерства Российской Федерации и их роль в стратегическом планировании на макроуровне в Российской Федерации. 7. Модель организации системы исследований и разработок в рыночной экономике. 8. Научно-технический прогресс и развитие экономики. 9. Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации. 10. Проблема эффективности использования экономического потенциала страны. 11. Социальное рыночное хозяйство, его элементы как объект государственного регулирования и стратегического планирования. 12. Формы делового сотрудничества. 13. Экономический потенциал страны.
Тема 2. Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения. **ИУК-3.2. Умеет** работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения. **ИУК-3.3. Владеет** способностью работать в коллективе.	Кейс Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?
Тема 3. Планирование стратегических изменений	УК-3 Способен организовывать и руководить	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.	Кейс Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель, и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из ПТУ совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила создать небольшую закусочную неподалеку от ПТУ, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Полгода

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td>в деятельности организации</td><td>работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.
ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.</td><td>закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 200 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, так как у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, поэтому она и решила включить именно их. Изменив меню и бросив все свободные финансовые средства на новые обеды, спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через 2 месяца. Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. В чем же дело, ведь она все делала правильно и логично</td></tr>
<tr><td>Тема 4. Внедрение стратегических изменений</td><td>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.
ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.
ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.</td><td>Заполните таблицу по материалам официальных Интернет-сайтов различных организаций, содержащих информацию о миссии и целях организации.
<table>
<tr><td>Название организации</td><td>Формулировка миссии</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

Курсовая работа по учебному плану не предусмотрена

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах,

	в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

5.1. Вопросы к зачету:

1. Понятие стратегии в контексте экономических теорий.
2. Современные подходы к стратегическому менеджменту. Ресурсный и позиционный анализ.
3. Теоретические школы стратегического анализа.
4. «Воронка» внешней среды предприятия. Оценка неопределенности и рисков внешней среды в стратегическом управлении.
5. Анализ макроокружения. Методики проведения PEST-анализа, профиля внешней среды, ETOM-анализа.
6. Современный отраслевой анализ: идентификация движущих сил отраслевого рынка.
7. Оценка силы и характера конкуренции. Модель 5 сил конкуренции М. Портера.
8. Стратегический сценарный анализ: виды сценариев, способы и методы построения.
9. Современный отраслевой анализ: определение стратегической привлекательности отрасли.
10. Углубленный конкурентный анализ: позиционирование поведения конкурентов. Стратегические группы конкурентов в отрасли.
11. Углубленный конкурентный анализ: ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.
12. Ситуационный стратегический анализ: этапы, процедуры, результаты, матрица SWOT.
13. Бенчмаркинг как метод стратегического анализа: виды, этапы, источники информации, партнеры.
14. Стратегическое оценивание активов (ресурсов) предприятия: виды ресурсов, методы и результаты оценки.
15. Стратегический анализ цепочки ценностей предприятия.
16. Анализ ключевых компетенций и их использования.
17. Виды корпоративных стратегий развития. Принципы анализа эффективности существующей корпоративной стратегии. Критерии потенциально эффективной стратегии.
18. Виды конкурентных стратегий предприятия. Современные конкурентные стратегии «голубого океана».
19. Идентифицирование и оценка стратегических альтернатив: критерии, методы.
20. Портфельный анализ: назначение, модели (BCG, GE/McKinsey, ADL/LC PIMS).
21. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.
22. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее.
23. Планирование и его место в управленческом цикле.
24. Социальное проектирование.
25. Стратегические направления, цели и задачи: искусство грамотных формулировок.
26. Сценарный анализ и его использование в стратегическом планировании.
27. Опыт разработки систем стратегических показателей: история и современность.
28. Организационное обеспечение стратегического управления.
29. Классификация стратегических показателей.
30. Кадровые вопросы стратегического планирования.
31. Проблемы номенклатуры и использования стратегических показателей.
32. Научное руководство стратегическим планированием. Особенности взаимодействия с экспертами.
33. Технология пошагового аудита стратегических показателей.
34. Общественное участие в стратегическом планировании.
35. Понятие и типология целевых программ.
36. Перспективы программно-целевого подхода к управлению.
37. Пространственный аспект стратегического планирования.
38. Предвидение и прогнозирование – условия влияния на будущее.

39. Особенности формулирования целей и задач стратегического плана.
40. Методологические основы стратегического планирования.
41. Особенности формулирования мероприятий стратегического плана.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

<table>
<tr><th>№ п/п</th><th>Тема занятия</th><th>Код компетенции</th><th>Индикатор</th><th>Тип задания</th><th colspan="2">Задание</th></tr>
<tr><th colspan="5"></th><th>Вариант 1</th><th>Вариант 2</th></tr>
<tr><td>1.</td><td>Тема 1. Общие понятия и определения стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана</td><td>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</td><td>ИУК-3.1. Знает моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.</td><td>1,2</td><td>1.Установите соответствие между ключевыми понятиями стратегического планирования и их определениями.
<table>
<tr><th>Понятия</th><th>Определения</th></tr>
<tr><td>1. Стратегическое планирование</td><td>А. Долгосрочная ориентированная на результат установка, определяющая приоритетные направления развития организации и служащая основой для принятия управленческих решений</td></tr>
<tr><td>2. Миссия организации</td><td>Б. Процесс определения долгосрочных целей организации и выбора способов их достижения с учётом внешних и внутренних факторов, включая правовые и этические нормы профессиональной коммуникации</td></tr>
<tr><td>3. Стратегическая</td><td>В. Фундаментальная цель существования организации, отражающая её философию, ценности</td></tr>
</table></td><td>1. Установите соответствие между этапами формирования стратегического плана и их содержанием.
<table>
<tr><th>Этапы формирования стратегического плана</th><th>Содержание этапа</th></tr>
<tr><td>1. Анализ стратегической позиции</td><td>А. Определение конкретных действий, распределение ресурсов, создание организационных механизмов и коммуникационных процедур для достижения поставленных целей с соблюдением норм</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

						цель	и социально-правовую ответственность перед стейкхолдерами	
						4. Стратегический анализ	Г. Метод стратегического анализа, предполагающий разработку нескольких альтернативных вариантов развития ситуации с учётом неопределённости внешней среды	
						5. Сценарное прогнозирование	Д. Комплексная оценка внешней и внутренней среды организации для выявления возможностей, угроз, сильных и слабых сторон в контексте международно-правовых норм	
					Ключ для проверки: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Д, 5-Г			
					2. Установите логическую последовательность элементов иерархии стратегического			

	профессиональной этики и законодательства
2. Формулирование миссии и стратегических целей	Б. Исследование внешней (PESTEL, конкурентная среда) и внутренней среды организации, выявление ключевых факторов успеха, сильных и слабых сторон, правовых ограничений и этических требований
3. Разработка стратегии и выбор альтернатив	В. Мониторинг достижения целевых показателей, анализ отклонений, обратная связь с участниками коммуникации и корректировка стратегических решений в соответствии с изменяющимися условиями
4. Реализация стратегии	Г. Формирование системы долгосрочных ориентиров, определяющих направление развития организации в соответствии с её миссией, ценностями и требованиями международно-правового поля
5. Оценка и контроль	Д. Выбор альтернативных направлений развития, определение

					планирования. Расположите элементы от фундаментальной нормативной основы (базис) к конкретным инструментам реализации (надстройка). ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ А. Функциональные стратегии и тактические планы действий Б. Миссия организации, включающая декларацию этических принципов и правовой ответственности В. Внешние правовые ограничения и морально-этические стандарты профессиональной отрасли Г Долгосрочные стратегические цели, согласованные с нормативной базой Д. Общая корпоративная стратегия достижения конкурентных преимуществ Ключ для проверки: В (Сначала определяются внешние нормы и ограничения) Б (На основе норм формулируется миссия) Г (На основе миссии ставятся цели) Д (Для целей выбирается общая стратегия) А (Стратегия детализируется в планы) Задание 3. Заполните пропуски Заполните пропущенные части предложений, выбрав правильные варианты из скобок. _____1_____ определяет долгосрочное развитие организации и пути достижения стратегических целей. (Оперативное / Стратегическое) планирование. Ключевая цель ____2____ заключается в определении способов наиболее эффективного распределения ресурсов для выполнения краткосрочных задач. (оперативного /	выполнения	конкурентных преимуществ, приоритетных областей инвестирования и коммуникационных стратегий с учётом морально-правовых норм Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-Д, 4-А, 5-В 2. Установите хронологическую последовательность этапов формирования стратегического плана в международной компании. Расположите этапы в порядке их выполнения, учитывая необходимость соблюдения морально-правовых норм на каждом шаге профессионального общения. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА А. Реализация стратегии через каналы деловой коммуникации с соблюдением этики партнёрства Б. Стратегический анализ среды (включая аудит правового поля и культурных норм) В. Контроль и оценка результатов (мониторинг соблюдения норм и достижения показателей) Г. Формулирование миссии и стратегических приоритетов развития Д. Разработка и выбор стратегических альтернатив Ключ для проверки: Б (Анализ среды и норм — первый шаг) Г (Определение миссии и приоритетов

			ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительн		стратегического) планирования. Важнейший инструмент анализа внутренней и внешней среды компании в стратегическом планировании — это _____3_____. (SWOT-анализ / ситуационный анализ). Основным этапом стратегического планирования является постановка _____4_____, отражающих будущее положение компании на рынке. (целей / задач). Концепция стратегического планирования предполагает рассмотрение сроков реализации более трех лет, тогда как _____5____ рассматривает период менее года. (долгосрочное / оперативное) планирование. Ответы: 1. Стратегическое 2. оперативного 3. SWOT-анализ 4. целей 5. оперативное Задание 4. Заполните таблицу Используя полученные знания, заполните следующую таблицу, сопоставив каждому понятию его описание. Понятие | Описание Стратегическое планирование |	на основе анализа) Д (Разработка вариантов стратегии) А (Внедрение и коммуникация) В (Контроль и обратная связь) Задание 3. Соотнесите понятия и их описания Соотнесите термины слева с соответствующими определениями справа. Термин | Определение A. Видение | 1. Комплекс м компании в бл B. Цели | 2. Документир долгосрочную направления р C. Миссия | 3. Основной д компании о св D. Стратегический план | 4. Образ жела компания. E. Тактические меры | 5. Конкретны течение опред Ответы: A. Видение — 4. B. Цели — 5. C. Миссия — 3. D. Стратегический план — 2. E. Тактические меры — 1. Задание 4. Распределите правильно Распределите приведённые ниже пункты по соответствующим этапам стратегического планирования.

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>ые партнерские отношения.

ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе

.</td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td>Видение</td><td></td></tr>
<tr><td>Миссия</td><td></td></tr>
<tr><td>Цели</td><td></td></tr>
<tr><td>Стратегия</td><td></td></tr>
</table>
Ответы:
<table>
<tr><td>Понятие</td><td>Описание</td></tr>
<tr><td>Стратегическое планирование</td><td>Система долгосрочного планирования, направленная на выработку путей достижения стратегических целей организации.</td></tr>
<tr><td>Видение</td><td>Картина желаемого будущего компании, которое организация хочет достичь через определенный промежуток времени.</td></tr>
<tr><td>Миссия</td><td>Основная причина существования компании, выраженная через уникальные ценности и отличительные черты.</td></tr>
<tr><td>Цели</td><td>Конкретные количественно измеряемые задачи, направленные на реализацию миссии и достижение видения.</td></tr>
<tr><td>Стратегия</td><td>Общий подход и план действий, способствующий выполнению миссии и достижению поставленных целей.</td></tr>
</table>
</td>
<td>1. Постановка целей и задач.
2. Внутренняя диагностика и анализ внешней среды.
3. Оценка выполнения и корректировка стратегии.
4. Формирование общей стратегии и подбор тактических решений.
5. Организация выполнения стратегии и контроль её реализации.

Этапы стратегического планирования:
I. Подготовительный этап.
II. Основной этап.
III. Завершающий этап.

Ответы:
I. Подготовительный этап: пункт 2 (Внутренняя диагностика и анализ внешней среды).
II. Основной этап: пункты 1 (Постановка целей и задач), 4 (Формирование общей стратегии и подбор тактических решений).
III. Завершающий этап: пункты 3 (Оценка выполнения и корректировка стратегии), 5 (Организация выполнения стратегии и контроль её реализации).</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Тема 2.</td>
<td>УК-3</td>
<td>ИУК-3.1.</td>
<td>3,4</td>
<td colspan="2">5. В ходе проведения стратегического анализа</td>
<td>5. В процессе стратегического анализа</td>
</tr>
</table>

	Методологические принципы и методические вопросы проведения стратегического анализа предприятия	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.		международной корпорации вам необходимо оценить уровень лояльности персонала и выявить скрытые риски во внутренней коммуникации. Для этого планируется проведение серии глубинных интервью с сотрудниками различных департаментов. Вопрос: Какой методологический принцип сбора информации является единственно верным с точки зрения соблюдения моральных и правовых норм профессионального общения? Варианты ответов: 1. Принцип открытого доступа: Сбор информации без предварительного уведомления сотрудников, чтобы получить максимально естественную реакцию и избежать «эффекта наблюдателя». 2. Принцип добровольного информированного согласия: Получение письменного согласия респондентов на обработку персональных данных и интервьюирование с гарантией анонимности в итоговом отчете. 3. Принцип административного давления: Обязательное участие всех сотрудников в опросе по распоряжению руководства, так как стратегический анализ приоритетнее личных границ. 4. Принцип селективной прозрачности: Предоставление сотрудникам неполной информации о целях анализа, чтобы не вызывать тревожность, но требование полной откровенности от них. Ответ 2 Обоснование выбора: Выбранный принцип соответствует требованиям законодательства о защите персональных данных (например, GDPR в ЕС или 152-ФЗ в РФ) и нормам	внешней среды вы обнаружили информацию о том, что ключевой потенциальный партнёр компании систематически нарушает экологические стандарты в стране своего присутствия. Эта информация не является общедоступной, но подтверждена документами. Публикация этого факта в стратегическом отчете может сорвать сделку, но сокрытие — создать репутационные и правовые риски для вашей компании в будущем. Вопрос: Какое действие аналитика соответствует методологическим принципам стратегического анализа и нормам профессиональной этики в сфере бизнеса и права? Варианты ответов: 1. Полное игнорирование: Исключить информацию из анализа, так как стратегический план должен фокусироваться на возможностях, а не на проблемах партнёров. 2. Публичное разглашение: Немедленно передать информацию в СМИ и регуляторам, чтобы предотвратить потенциальное нарушение прав человека и экологических норм. 3. Внутреннее комплаенс-информирование: Включить информацию в раздел «Риски» стратегического отчета для руководства с грифом «Конфиденциально», предложив провести дополнительный юридический аудит (Due Diligence).

					профессиональной этики. Нарушение этого принципа (как в вариантах 1, 3 и 4) может привести к судебным искам со стороны сотрудников, утечке конфиденциальной информации и потере доверия внутри коллектива. В международной коммуникации игнорирование культурных и правовых норм сбора информации считается грубым нарушением профессионального стандарта аналитика. 6. Ситуация: Вы руководите группой стратегических аналитиков в международной консалтинговой компании. При подготовке к проведению стратегического анализа предприятия-клиента вам необходимо определить, какие методологические принципы сбора и обработки информации соответствуют моральным и правовым нормам профессионального общения. Вопрос: Выберите ТРИ правильных ответа. Какие из перечисленных принципов проведения стратегического анализа соответствуют нормам профессиональной этики и законодательства в сфере бизнес-коммуникации? Варианты ответов: А. Получение письменного согласия респондентов на обработку персональных данных перед проведением интервью Б. Использование скрытой аудио- и видеозаписи встреч с сотрудниками клиента для повышения точности анализа В. Гарантия анонимности источников информации в итоговом стратегическом отчете Г. Передача собранных данных третьим лицам (конкурентам клиента) для получения дополнительной экспертизы	4. Использование в переговорах: Использовать информацию как рычаг давления на партнёра для снижения цены контракта без уведомления руководства о природе рисков. Ответ 3 Обоснование: Этот вариант соблюдает соглашение о конфиденциальности (NDA) и коммерческой тайне, не допуская утечки информации вовне (как в варианте 2), но исполняет профессиональный долг перед руководством по выявлению рисков (в отличие от варианта 1). Вариант 4 является неэтичным и может быть квалифицирован как вымогательство или недобросовестная конкуренция. Аналитик обязан предупредить о рисках, но в рамках правового поля и внутренних процедур комплаенса. 6. Ситуация: В процессе стратегического анализа международной компании выявлены факты потенциальных нарушений трудового законодательства в одном из филиалов. Информация получена от сотрудников в ходе конфиденциальных интервью. Вам необходимо определить корректный порядок действий с точки зрения методологии стратегического анализа и профессиональных норм. Вопрос: Выберите ТРИ правильных ответа. Какие действия аналитика соответствуют методологическим

					Д. Соблюдение условий соглашения о неразглашении (NDA) при работе с конфиденциальной информацией клиента Е. Публикация всех полученных данных в открытом доступе для обеспечения прозрачности исследования Ответ: А, В, Д Обоснование выбора: Выбранные принципы (А, В, Д) соответствуют требованиям законодательства о защите персональных данных (в РФ — 152-ФЗ, в ЕС — GDPR), нормам профессиональной этики консультанта и условиям договора с клиентом. Принцип информированного согласия (А) является базовым требованием при обработке персональных данных в международной практике. Гарантия анонимности (В) и соблюдение NDA (Д) обеспечивают доверие респондентов и защищают коммерческие интересы клиента. Отвергнутые варианты нарушают правовые нормы: скрытая запись (Б) может быть квалифицирована как незаконное получение информации, передача данных третьим лицам (Г) нарушает коммерческую тайну, публичная публикация (Е) противоречит принципам конфиденциальности стратегического анализа и может привести к судебным искам. Задание 7. Раскройте смысл следующих терминов, относящихся к стратегическому анализу предприятия: 1. SWOT-анализ	принципам стратегического анализа и нормам профессиональной этики в данной ситуации? Варианты ответов: А. Немедленное уведомление государственных контролирующих органов без согласования с руководством компании-клиента Б. Фиксация информации в разделе «Правовые риски» стратегического отчета с ограниченным доступом В. Требование от сотрудников предоставления дополнительных доказательств под угрозой раскрытия их личности Г. Информирование высшего руководства компании-клиента о выявленных рисках в рамках процедур комплаенса Д. Сохранение конфиденциальности источников информации в соответствии с первоначальными договорённостями Е. Публикация информации в корпоративном блоге для повышения осведомлённости сотрудников о правовых нормах Ответ: Б, Г, Д Обоснование выбора: Выбранные действия (Б, Г, Д) обеспечивают баланс между профессиональным долгом аналитика выявить и зафиксировать риски и обязательством защитить источники информации. Включение информации в отчет с ограниченным доступом (Б) позволяет руководству принять

			ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.		2. Портфельный анализ 3. PESTEL-анализ 4. Модель пяти сил Портера Ответы: 1. SWOT-анализ — это метод стратегического анализа, позволяющий выявить сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) компании, чтобы сформулировать дальнейшую стратегию. 2. Портфельный анализ — методика анализа продуктово-рыночных позиций компании, основанная на оценке привлекательности сегментов рынка и относительной силы фирмы на каждом сегменте. 3. PESTEL-анализ — комплексный метод исследования внешнего окружения компании путем изучения шести факторов: Политических (Political), Экономических (Economic), Социальных (Social), Технологических (Technological), Экологических (Environmental) и Законодательных (Legal). 4. Модель пяти сил Портера — концепция Майкла Портера, используемая для анализа конкуренции на отраслевом уровне посредством анализа пяти ключевых сил: угроза появления новых игроков, покупательская способность, поставщики, продукты-заменители и соперничество между существующими игроками отрасли. Задание 8. Согласитесь или опровергните утверждения: 1. Методологический подход в стратегическом анализе обязательно учитывает только внутренние факторы компании. 2. Построение SWOT-анализа начинается с оценки	взвешенное решение без преждевременной публичности. Информирование руководства через процедуры комплаенса (Г) является стандартной практикой корпоративного управления. Сохранение конфиденциальности источников (Д) критически важно для поддержания доверия и возможности получения информации в будущем. Альтернативные варианты несут существенные риски: уведомление регуляторов без согласования (А) нарушает договорные обязательства перед клиентом, давление на сотрудников (В) является неэтичным и может быть квалифицировано как принуждение, публичная публикация (Е) наносит репутационный ущерб и нарушает конфиденциальность. Задание 7. Дополните предложение: 1. Одним из важнейших принципов стратегического анализа является _____. 2. Одной из распространенных методик оценки конкурентоспособности компании является _____. 3. Результаты стратегического анализа используются для составления _____. 4. Внешнюю среду предприятия изучают методом _____. Ответы:

			ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.		внешней среды предприятия. 3. Цель метода PESTEL — оценить внутреннюю конкурентоспособность компании. 4. Главная задача стратегического анализа — выработка рекомендаций для улучшения операционной деятельности компании. 5. SWOT-анализ проводится только крупными компаниями, поскольку мелкие фирмы не нуждаются в таком инструментарии. Ответы: 1. Утверждение неверно. Методология стратегического анализа учитывает как внутренние, так и внешние факторы. 2 Утверждение неверно. Сначала оценивается внутренняя среда компании, затем внешняя. 3. Утверждение неверно. Цель метода PESTEL — проанализировать макрофакторы внешней среды (Политические, Экономические, Социальные, Технологические, Экологические и Правовые). 4. Утверждение верно частично. Основная задача стратегического анализа — выявить сильные и слабые стороны компании, потенциальные возможности и угрозы для разработки обоснованной стратегии. 5. Утверждение неверно. SWOT-анализ полезен для предприятий любого размера.	1. Одним из важнейших принципов стратегического анализа является системность и всесторонность рассмотрения объекта анализа. 2. Одной из распространенных методик оценки конкурентоспособности компании является SWOT-анализ. 3. Результаты стратегического анализа используются для составления стратегического плана. 4. Внешнюю среду предприятия изучают методом PESTEL-анализа. Задание 8. Продолжите фразу: 1. Основными методами стратегического анализа являются... 2. Цель SWOT-анализа заключается в... 3. Применение метода PESTEL актуально для... 4. Отличительная особенность матрицы БКГ (Boston Consulting Group Matrix) заключается в том, что она разделяет товары или услуги компании на четыре категории: ...

						5. Основоположником модели пяти сил конкуренции является... Ответы: 1. Основными методами стратегического анализа являются SWOT-анализ, PESTEL-анализ, портфельный анализ, матрица БКГ, модель пяти сил Портера и другие. 2. Цель SWOT-анализа заключается в идентификации сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды. 3. Применение метода PESTEL актуально для анализа макроокружения компании и понимания воздействия различных внешних факторов на ее деятельность. 4. Отличительная особенность матрицы БКГ заключается в том, что она разделяет товары или услуги компании на четыре категории: звезды, дойные коровы, знаки вопроса (проблемные дети) и собаки. 5. Основоположником модели пяти сил конкуренции является Майкл Портер.
3.	Тема 3. Планирование стратегических изменений в деятельности организации	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального	1,5	ЗАДАНИЕ №9 Инструкция: Установите соответствие между типами стратегических изменений в организации и ключевыми этико-правовыми рисками профессиональной коммуникации, которые необходимо учитывать при планировании этих изменений. В таблице ответов укажите букву, соответствующую правильному риску для каждого типа изменений.	ЗАДАНИЕ №9 Инструкция: Установите соответствие между этапами планирования стратегических изменений и обязательными комплаенс-процедурами профессионального общения, которые должны быть реализованы на каждом этапе для соблюдения моральных и правовых норм. В таблице ответов

		стратегию для достижения поставленной цели	общения.				

ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	ЭТИКО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ
1. Реструктуризация организации с сокращением персонала	А. Риск нарушения культурных и религиозных норм целевой аудитории, потенциальные оскорбления локального сообщества из-за некорректной адаптации коммуникационных материалов
2. Внедрение новых технологий мониторинга рабочей деятельности	Б. Риск нарушения трудового законодательства при уведомлении сотрудников, этические проблемы прозрачности критериев отбора на увольнение, необходимость программ поддержки (outplacement)
3. Международная экспансия и локализация бренда	В. Риск конфликта правил трансграничной защиты данных, инсайдерской информации и корпоративных стандартов поведения в разных странах
4. Слияние с компанией из другой юрисдикции	Г. Риск нарушения прав на приватность сотрудников, несоблюдение требований законодательства о защите персональных данных (GDPR, 152-ФЗ) при интеграции систем и информации

Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

10. Роль нормативного регулирования в управлении международными организациями
Раскройте роль международных нормативных актов и национальных законов в процессе планирования стратегических изменений в организациях, действующих на территории нескольких государств. Приведите конкретные примеры ситуаций, в которых необходимость соблюдения законодательства играет ключевую роль.

Эталон ответа
Морально-правовая регуляция играет важную роль

Установите буквы, соответствующую правильной процедуре для каждого этапа.

ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	КОМПЛ ПРОФЕ
1. Предварительный анализ и диагностика ситуации	А. Собл (сначала коммун соответс информа
2. Разработка плана изменений и коммуникационной стратегии	Б. Прове информа сборе да обработ
3. Информирование сотрудников, запуск изменений	В. Орган связи, за репресс
4. Мониторинг результатов и обратная связь	Г. Право трудово законода для всех

Ключ для проверки: 1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В

10. Определение стратегии управления изменениями
Опишите процесс разработки стратегии управления стратегическими изменениями в деятельности международной компании, учитывая специфику международного бизнес-пространства и правовых аспектов корпоративного регулирования. Какие

					в обеспечении успешной реализации стратегических изменений компаний, работающих на международном уровне. Основные аспекты влияния правового поля включают следующие моменты: 1. Антимонопольное законодательство: международные компании обязаны соблюдать законы антимонопольного регулирования отдельных стран при расширении своей доли рынка или проведении сделок M&A. Например, слияние крупных корпораций требует одобрения регулирующих органов ЕС или Федеральной антимонопольной службы России. 2. Трудовое право: различные трудовые законодательства накладывают ограничения на увольнения работников, сокращение штатов и создание новых рабочих мест. Компания должна учитывать особенности трудового права каждой страны своего присутствия, обеспечивая соблюдение всех процедур, необходимых для защиты прав персонала. 3. Экологическое регулирование: реализация экологически устойчивых проектов возможна лишь при соблюдении строгих экологических норм каждого государства. Нарушение таких норм грозит штрафами и судебными исками. 4. Финансовое регулирование: изменение структуры капитала корпорации или внедрение финансовых инструментов требуют согласования с налоговыми органами и соблюдением финансовой отчётности согласно международным стандартам (МСФО/GAAP). Это особенно важно при выходе на новые рынки или изменении правил ведения бухгалтерского учёта. Задание 11. Дайте определения следующим	основные этапы включает этот процесс? Эталон ответа Процесс планирования стратегических изменений состоит из нескольких ключевых этапов: 1. Анализ внешней среды: исследование политических, экономических, социальных, технологических факторов (PEST-анализ); оценка макроэкономической ситуации стран присутствия компании 2. SWOT-анализ: выявление сильных сторон, слабых мест, возможностей и угроз компании в международном пространстве. 3. Формулирование миссии и видения: определение целей развития и долгосрочной перспективы компании с учётом глобальных тенденций рынка и законодательных норм разных юрисдикций.** Объясните, почему процесс планирования стратегических изменений должен учитывать международные нормы профессиональной этики и права, применимые в бизнесе и юридической практике. Приведите конкретные ситуации, иллюстрирующие важность соблюдения норм международного корпоративного управления и правового регулирования международных сделок. 4. Разработка альтернативных сценариев изменения стратегии: формирование различных вариантов действий (например, расширение рынков сбыта,

					понятиям: 1. Стратегические изменения — это… 2. Сопротивление изменениям — это… Ответы: 1. Стратегические изменения — это планируемые значительные перемены в структуре, целях, технологиях, культуре или направлениях деятельности организации, осуществляемые с целью повышения ее конкурентоспособности и приспособляемости к внешним факторам. 2. Сопротивление изменениям — это негативное отношение сотрудников и иных субъектов организации к вносимым стратегическим изменениям, вызванное страхом потерять стабильность, привычные рабочие процессы, личную выгоду или статус. Задание 12. Тестовое задание Выберите верный вариант ответа: 1. Первый этап планирования стратегических	слияния и поглощения, диверсификация производства). Задание 11. Ответьте на вопросы: 1. Какие основные препятствия могут возникать при планировании стратегических изменений? 2. Как можно повысить готовность сотрудников к принятию стратегических изменений? Ответы: 1. Основные препятствия при планировании стратегических изменений: Недостаточность информации и четкости целей. Неподготовленность персонала и отсутствие необходимой квалификации. Недоверие сотрудников к руководству. Ограниченный доступ к необходимым ресурсам и финансированию.

			ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе, проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.		изменений — это: А) Подбор персонала для участия в проекте. Б) Анализ внешней и внутренней среды организации. В) Установка временных рамок для реализации изменений. Г) Определение финансовых потребностей. 2. Управление командой при осуществлении стратегических изменений должно включать: А) Игнорирование мнения подчиненных. Б) Равномерное разделение обязанностей между всеми участниками. В) Неспособность прислушиваться к критике и замечаниям. Г) Обязанность команды самостоятельно решать возникающие трудности. 3. Когда сотрудники участвуют в процессе принятия решений, это способствует: А) Росту чувства принадлежности и приверженности изменениям. Б) Созданию препятствий и замедлению темпов реализации изменений. В) Потере управляемости процессом изменений. Г) Укреплению недоверия к руководству. Ответы: 1. Верный ответ: Б) Анализ внешней и внутренней среды организации. 2. Верный ответ: Б) Равномерное разделение обязанностей между всеми участниками. 3. Верный ответ: А) Росту чувства принадлежности и приверженности изменениям.	Несоответствие изменений корпоративной культуре и ценностям компании. 2. Способы повышения готовности сотрудников к стратегическим изменениям: Информирование и открытое обсуждение предстоящих изменений. Участие сотрудников в разработке планов изменений. Предоставление дополнительной информации и разъяснительную работу с персоналом. Обеспечение психологической поддержки и мотивация сотрудников. Профессиональное обучение и переподготовка кадров. Задание 12. Упражнение на сотрудничество Представьте, что вы участвуете в группе, которая планирует введение новых стратегий в крупную международную компанию. Один из ваших коллег высказался негативно о необходимости изменений, утверждая, что всё работает отлично и менять ничего не надо. Ваши действия? Возможный ответ: В подобной ситуации целесообразно действовать следующим образом: 1. Спокойно выслушать мнение коллеги, показывая интерес и уважение к его точке зрения.

			ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.			2. Вместе обсудить возможные выгоды и риски сохранения существующего положения вещей. 3. Объяснить обоснованность планируемых изменений и их положительные последствия для всей компании. 4. Призвать коллегу поделиться своими мыслями и предложениями, возможно, учесть его взгляды в дальнейшем развитии плана. Если необходимо, предложить дополнительное совещание или встречу для совместного обсуждения вопросов и снятия разногласий.
4.	Тема 4. Внедрение стратегических изменений	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**ИУК-3.1. Знает** моральные и правовые нормы, принятые в сфере профессионального общения.	2,5	13. Последовательность этапов процесса внедрения стратегических изменений в международной компании: Выберите правильную последовательность этапов процесса внедрения стратегических изменений в крупной международной компании, действующей в области бизнеса и права: A. Диагностика текущих условий и проблемы компании → B. Разработка детальной программы реализации изменений → C. Юридическая проверка и утверждение изменений → D. Обучение сотрудников и вовлечение в проект → E. Мониторинг и оценка результатов изменений Правильная последовательность: 1. A → B → C → D → E 2. B → A → C → D → E 3. A → C → B → D → E 4. C → A → B → D → E	13. Этапы успешной коммуникации изменений в мультикультурной среде: Установите верную последовательность шагов эффективной коммуникации при внедрении стратегических изменений в международный коллектив, состоящий из представителей разных стран и культур: А. Определение целевых групп аудитории → Б. Разработка единого подхода к общению → В. Получение обратной связи и разъяснений → Г. Корректировка коммуникационной стратегии → Д. Выбор каналов передачи информации Правильная последовательность: 1. А → Б → Д → В → Г

					Эталон ответа: Вариант 1 — A → B → C → D → E 14. Рассмотрите понятие «стратегическое управление изменениями». Опишите ключевые шаги и методы эффективного внедрения стратегических изменений в международной компании с точки зрения взаимодействия между разными странами и культурными особенностями. Укажите юридические аспекты, которые следует учитывать при внедрении стратегических изменений. Эталон ответа Стратегическое управление изменениями — это целенаправленный процесс внесения качественных преобразований в деятельность компании для достижения поставленных целей и адаптации к новым условиям окружающей среды. Процесс внедрения стратегических изменений проходит ряд последовательных этапов: 1. Определение потребности в изменениях: Анализ текущего состояния компании, диагностика проблем и разработка концепции желаемых изменений. 2. Подготовка и формулировка стратегии изменений: Создание подробного плана действий, включающего цели, сроки, ресурсы и инструменты, необходимые для успешного осуществления изменений. 3. Коммуникационная стратегия: Формирование информационной политики, направленной на информирование заинтересованных сторон о предстоящих переменах и повышение уровня доверия среди сотрудников, партнёров и клиентов. 4. Юридическая экспертиза и согласование изменений: Оценка соответствия внедряемой	2. Б → А → Д → В → Г 3. А → Д → Б → В → Г 4. Д → А → Б → В → Г Эталон ответа: Вариант 1 — А → Б → Д → В → Г 14. Какие существуют подходы и модели эффективных коммуникаций при внедрении стратегических изменений в международных компаниях? Как обеспечить эффективное взаимодействие сотрудников из разных стран и культур, соблюдая морально-нормативные стандарты профессиональной коммуникации? Эталон ответа Эффективность процесса внедрения стратегических изменений существенно зависит от качества коммуникаций внутри компании, особенно в условиях многонационального коллектива. Существует несколько подходов и моделей эффективной межкультурной коммуникации: 1. Модель Джойса Хоффмана: Подчеркивает важность открытости и честности в обмене информацией, равноправия участников, взаимного уважения и признания культурных различий. 2. Методы активного слушания: Включают внимательное восприятие сообщений собеседника, обратную связь, перефразирование услышанной

					стратегии законодательству разных стран, подготовка документации и получение разрешений и лицензий там, где это необходимо. 5. Реализация изменений: Пошаговое выполнение разработанного плана, контроль исполнения, мониторинг промежуточных результатов и внесение оперативных корректировок при необходимости. 6. Обучение и адаптация сотрудников: Проведение тренингов и семинаров, направленных на обучение новым процедурам и технологиям, обеспечение поддержки персоналу во время переходного периода. 7. Оценка итоговых результатов: Анализ успешности осуществленных изменений, фиксация полученных преимуществ и возможных недостатков, коррекция дальнейших планов. Задание 15. Согласны или не согласны? Прочитайте каждое утверждение и укажите, согласны вы с ним или нет. Если не согласны, поясните причину. 1. Любые изменения в организации неизбежно вызывают сопротивление сотрудников. 2. Все сотрудники одинаково воспринимают любые изменения. 3. Поддержка руководства компании значительно влияет на успешность внедрения изменений. 4. Общение и ясность в передаче информации снижают риск сопротивления изменениям. 5. Успех изменений полностью зависит от количества выделяемых денежных средств. Ответы: 1. Да, любое значительное изменение вызывает	информации, выражение эмпатии и искреннего интереса к мнению другого. 3. Использование технологий виртуального общения: Современные технологии позволяют эффективно взаимодействовать сотрудникам, находящимся в разных странах, путём видеоконференций, онлайн-чатов, специализированных платформ управления проектами. 4. Поддержание постоянного информационного потока: Регулярное распространение новостей о ходе проекта помогает поддерживать мотивацию сотрудников и обеспечивать понимание происходящих изменений. Задание 15. Ответьте на вопросы Дополните каждую фразу коротким ответом.
			ИУК-3.2. Умеет работать в коллективе,			

			проявлять уважение к людям, поддерживать доверительные партнерские отношения.		некоторое сопротивление из-за естественной реакции людей на новое и непривычное. 2. Нет, разные сотрудники реагируют на изменения индивидуально в зависимости от личностных особенностей, предыдущего опыта и собственной заинтересованности. 3. Да, активная позиция руководства демонстрирует значимость изменений и обеспечивает необходимую поддержку на этапе их внедрения. 4. Да, прозрачность и открытый диалог помогают уменьшить страхи и неясности, способствуют поддержанию позитивного настроя сотрудников. 5. Нет, хотя финансирование важно, решающую роль играют правильное планирование, эффективные коммуникации и поддержка сотрудников. Задание 16. Выберите правильный ответ: Что означает фраза «управлять изменениями»? а) Жестко контролировать сотрудников и навязывать им новую политику. б) Способствовать плавному переходу сотрудников и организации к новым целям и структурам. в) Оставлять сотрудников без информации о планах изменений. Какая характеристика характеризует эффективный коллектив при внедрении стратегических изменений? а) Высокий уровень конфликтности. б) Открытость к сотрудничеству и гибкость. в) Самостоятельность и изолированность друг от друга. Какое действие способствует повышению лояльности сотрудников к изменениям? а) Минимизировать общение и консультации с	1. Чтобы успешно реализовать стратегические изменения, первым делом необходимо… 2. Изменения становятся неизбежными, когда компания сталкивается с… 3. Наиболее распространенными причинами сопротивления изменениям являются… 4. Члены команды, активно помогающие внедрять изменения, называются… 5. Сотрудникам легче воспринимать изменения, если… Ответы: 1. …провести тщательный анализ текущей ситуации и разработать четкий план действий. 2. …необходимостью адаптации к меняющимся рынкам, технологическим сдвигам или усилению конкуренции. 3. …страх потери стабильности, неопределенность будущего, недостаток информации, опасения по поводу личного статуса. 4. …лидерами изменений или агентами изменений. 5. …они понимают пользу изменений, получают достаточно информации и чувствуют свою причастность к процессу.

			ИУК-3.3. Владеет способностью работать в коллективе.		ними. б) Четко объяснить цели и пользу изменений. в) Ограничивать информацию о будущих изменениях. Ответы: б) Способствовать плавному переходу сотрудников и организации к новым целям и структурам. б) Открытость к сотрудничеству и гибкость. б) Четко объяснить цели и пользу изменений.	Задание 16. Заполните пропуски словами из списка: 1. Одна из главных задач менеджера при внедрении изменений — это... . 2. Стратегические изменения невозможны без... . 3. Важно уметь распределять обязанности и полномочия в команде для... . Список слов: поддержка сотрудников, координация работы, участие коллектива. Ответы: 1. одна из главных задач менеджера при внедрении изменений — это поддержка сотрудников. 2. стратегические изменения невозможны без участия коллектива. 3. важно уметь распределять обязанности и полномочия в команде для координации работы.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий