

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра международной коммерции

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНО

Декан ВШКУ

Календжян С.О.

Электронная подпись

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями / Change Management»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.03.06 Торговое дело

*(код, наименование направления подготовки)*

«Цифровизация бизнеса и электронная торговля»

*(профиль)*

Бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

**Автор—составитель:**К.э.н., доцент*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*Шапошников А.М.*(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор*(наименование кафедры)**(ученая степень и(или) ученое звание )*Саламатов В.Ю.*(Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	2
2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	3
3.Содержание и структура дисциплины. ....	4
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....	6
5.Методические материалы для освоения дисциплины .....	12
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....	15
6.1. Основная литература .....	15
6.2. Дополнительная литература.....	15
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	15
6.4. Интернет-ресурсы .....	16
6.5. Иные источники .....	16
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	16

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями / Change Management» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-5	Способен к разработке мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономической оценке	ПКс ОС-5.1	Проводит оценку деятельности подразделений по воздействию на риски
		ПКс ОС-5.2	Осуществляет разработку мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска
ПКс ОС-6	Способен к проведению аналитического исследования с применением технологий больших данных с использованием существующей в организации методологической и технологической инфраструктуры	ПКс ОС-6 .1	Выбирает методы и инструментальные средства анализа больших данных для проведения аналитических работ
ПКс ОС-9	Способен проводить экономический анализ деятельности организации	ПКс ОС-9.2	Проводит анализ и мониторинг изменения экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями / Change Management» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ПС – 08.018 В/01.6 Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка	ПКс ОС-5.1	<b>на уровне знаний:</b> Методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов Критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски в

		<p>разрезе отдельных видов</p> <p>Методы, техники, технологии управления различными видами риска</p> <p>Возможности инструментов риск-менеджмента для анализа рисков организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски (совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска), оказывать помощь ответственным за риск сотрудникам в правильной оценке риска и разработке мероприятий по их управлению</p> <p>Формировать формы отчетности, дорожные карты для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Оценка деятельности подразделений по воздействию на риски</p>
<p>ПС – 08.018</p> <p>В/01.6</p> <p>Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка</p>	ПКс ОС-5.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков</p> <p>Методы и инструменты, применяемые для предупреждения рисков несоответствия законодательству Российской Федерации и регуляторным требованиям</p> <p>Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Базовые положения международных стандартов по риск-менеджменту и смежным вопросам</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики</p> <p>Отбирать подходящие методы воздействия на отдельные виды рисков и эффективно применять их с учетом их результативности и экономической эффективности</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p>

		Разработка мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска
ПС – 06.042 А/02.6 Планирование и организация аналитических работ с использованием технологий больших данных	ПКс ОС-6 .1	<p>на уровне знаний:</p> Основы планирования аналитических работ Стандарты проведения анализа данных Методы и инструментальные средства управления аналитическими проектами по исследованию больших данных Содержание и последовательность выполнения этапов аналитического проекта по исследованию больших данных Типы анализа больших данных, виды аналитики Теоретические и прикладные основы анализа больших данных Современные методы и инструментальные средства анализа больших данных <p>на уровне умений:</p> Представлять содержание и результаты работ по анализу больших данных Вести протоколы мероприятий по анализу больших данных Планировать аналитические работы с использованием технологий больших данных Проводить аналитические работы с использованием технологий больших данных Проводить анализ больших данных Осуществлять интеграцию и преобразование данных в ходе работ по анализу больших данных <p>на уровне навыков:</p> Разработка, обсуждение и утверждение содержания аналитических работ с использованием технологий больших данных Определение состава группы для проведения анализа больших данных Определение необходимых ресурсов для проведения аналитических работ Разработка, обсуждение и утверждение плана аналитических работ Распределение ролей и состава аналитических работ между участниками группы для анализа

ПС – 08.043 А/01.6 Сбор, мониторинг и обработка данных для проведения расчетов экономических показателей организации	ПКс ОС-9.1	больших данных <b>на уровне знаний:</b> Методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки бизнес-планов организации в соответствии с отраслевой направленностью <b>на уровне умений:</b> Использовать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации Применять информационные технологии для обработки экономических данных Составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации <b>на уровне навыков:</b> Выполнение расчетов по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг Сбор и обработка исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации
--	------------	---

## 2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями/Change Management» в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Цифровизация бизнеса и электронная торговля» изучается в 7-м семестре на 4-м курсе качестве дисциплины вариативной части. Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Освоение дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями/Change Management» базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения таких дисциплин, как Б1.О.13 «Коммерческая деятельность» (2 курс 3 семестр), Б1.В.01 «Введение в профессию» (1 курс 1 семестр), Б1.В.10 «Методы оптимизации» и др.

Наименования последующих практик, для которых разделы дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями/Change Management» является

предшествующей: Б2.В.01(П) Торгово-экономическая практика, Б2.В.02(Пд) Преддипломная практика.

Общая трудоемкость дисциплины 3 зачетных единицы (108/81 часа).

По дисциплине Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями/Change Management» выделяется (академический час./астрономич.час.):

на контактную работу с преподавателем выделяется 32/28 час, в том числе:

- лекции – 16/14

- практические занятия – 16/14

на самостоятельную работу обучающихся – 76/58

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

### Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	Формат проведения
Практические занятия	Частично с применением ДОТ
Самостоятельная работа	Частично с применением ДОТ
Промежуточная аттестация	Частично с применением ДОТ
Формы текущего контроля	Формат проведения
домашняя работа	Частично с применением ДОТ. Возможно использование системы дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru> (для дисциплин, реализуемых согласно Приложению к договору о сетевой форме реализации РАНХиГС) и <https://distanty.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате. Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к методическим материалам предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы после окончания срока выполнения

### 3.Содержание и структура дисциплины

#### Структура дисциплины

#### Очная форма обучения

Таблица 1.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР/Д ОТ	
			Л/ДО Т*	ЛР	ПЗ/Д ОТ	КС Р		
Тема 1	Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	26	4/4		4/4		18/18	ДР



№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час./астрономич.час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДО Т*	ЛР	ПЗ/Д ОТ	КС Р		
Тема 2	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении	28	4		4		20	ДР
Тема 3	Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	26	4/4		4/4		18/18	ДР
Тема 4	Модели выбора стратегий развития организации	28	4		4		20	ДР
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего		108/8 1	16/14		16/14		76/58	

Примечание:

\*В данной РПД описано содержание лекционного и практического курса в СД

\*\*Формы текущего контроля успеваемости: ДР – домашняя работа

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций

Понятие и сущность. Уровни организационной культуры (модель Э.Шейна). Содержание организационной культуры (модель Ф. Харрис - Р. Моран). Влияние культуры на организационную деятельность (модель В.Сате, модель Т.Питерса - Р.Уотермена). Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная. Типология по Ч.Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности. Корпоративная культура как тип организационной культуры. Сравнение корпоративного и индивидуалистического типов организационной культуры. Основные функции организационной культуры: воспроизводство, регулирование деятельности.

#### Тема 2. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении

Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Уловки манипуляции. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг и буллинг. Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями. Элементный состав процесса мотивации. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации. Модели межличностных и межгрупповых коммуникаций в организации, реализация

коммуникаций по этапам жизненного цикла организации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные помехи. Особенности реализации коммуникаций и методы повышения их эффективности в процессе управления изменений в структуре жизненного цикла организации.

**Тема 3. Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства**

Управление групповым поведением в процессе изменений. Особенности управления формальной и неформальной группами в процессе изменений. Условия организации эффективной командой работы. Технологии управления изменениями, направленными на социальное партнерство, равенство в возможностях карьерного роста, единство индивидуальных и общих целей, укрепление имиджа организации и создание благоприятной социальной среды. Особенности управления развитием организационной культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации.

**Тема 4. Модели выбора стратегий развития организации**

Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Модель добавленной экономической стоимости EVA. Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающегося и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.09.01 «Управление изменениями/Change Management» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Организационная культура как объект изменений и инструмент развития организаций	Домашняя работа
Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: мотивация и коммуникации в управлении	Домашняя работа
Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления: управление групповым поведением в процессе изменений: власть и стили руководства	Домашняя работа
Модели выбора стратегий развития организации	Домашняя работа

– при занятиях самостоятельной работой: самостоятельная работа обучающихся является одной из форм самообразования, роль преподавателя при этом заключается в оказании консультативной и направляющей помощи обучающемуся с применением ДОТ в СДО.

**4.1.2. Зачет с оценкой проводится в форме ответов на вопросы билета в виде устного опроса с элементами тестирования с применением ДОТ в СДО.**

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

**Текущий контроль в форме домашней работы**

Домашняя работа представляет собой работу в малых группах по решению задач одного из предприятий Москвы в рамках дисциплины «Управление изменениями». Итоговая форма домашней работы будет представлена в виде отчета группы студентов и презентации. Защита домашней работы будет действительна только в случае презентации. Оценку за домашнюю работу получают те студенты, которые выступали на презентации.

#### **Рекомендуемые темы домашних работ:**

1. Организация как открытая система.
2. Субъект и объект в управлении организацией.
3. Понятие и цели изменений в организациях.
4. Роль и место управления организационными изменениями в системе наук менеджмента.
5. Необходимость решения проблем, из-за постоянно изменяющиеся внешних и внутренних условий деятельности
6. Поиск возможностей улучшения и развития деятельности
7. Достижение баланса функционирования и развития организаций
8. Разрешение (лечение) организационных патологий
9. Организационная культура (содержание, типы, функции, параметры измерения и пр.).
10. Подходы к изменениям: «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
11. Понятие скорости и глубины организационных изменений
12. «Организационный айсберг» С. Германа
13. Понятие организационных вмешательств и организационного развития
14. Способы вмешательства и рычаги изменений
15. Модель вмешательства «Перепроектирование работ».
16. Модель вмешательства «Система-4»
17. Модель вмешательства «Социотехническая система»
18. Модель вмешательства «Управление по целям»

#### **4.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-5	Способен к разработке мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономической оценке	ПКс ОС-5.1	Проводит оценку деятельности подразделений по воздействию на риски
		ПКс ОС-5.2	Осуществляет разработку мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска
ПКс ОС-6	Способен к проведению аналитического исследования с	ПКс ОС-6 .1	Выбирает методы и инструментальные средства анализа больших

	применением технологий больших данных с использованием существующей в организации методологической и технологической инфраструктуры		данных для проведения аналитических работ
ПКс ОС-9	Способен проводить экономический анализ деятельности организации	ПКс ОС-9.2	Проводит анализ и мониторинг изменения экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации

Компонент компетенции	Индикатор оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая освоение компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
ПКс ОС-5.1	Владеет знаниями методов воздействия на риски в разрезе отдельных их видов Использует инструменты риск-менеджмента для анализа рисков организации Формирует отчетности, дорожные карты для целей реализации и мониторинга мероприятий по воздействию на риски	Самостоятельно проводит анализа рисков организации, оценку деятельности подразделений по воздействию на риск с использованием инструментов риск-менеджмента
ПКс ОС-5.2	Способен использовать инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков Осуществляет расчеты, прогнозирование, тестирование и верифицирование методики управления рисками	Способен использовать подходящие методы воздействия на риск совместно с ответственными за риск сотрудниками - владельцами риска Самостоятельно осуществляет разработку мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации - владельцами риска
ПКс ОС-6 .1	Владеет теоретическими и прикладными основами анализа больших данных, методами и	Способен разрабатывать, обсуждать и утверждать содержания аналитических работ с использованием технологий

	инструментальными средствами управления аналитическими проектами по исследованию больших данных Владеет знаниями для определения необходимых ресурсов при проведении аналитических работ	больших данных Способен проводить аналитические работы с использованием современных методов и инструментальных средства анализа больших данных
ПКс ОС-9.2	Осуществлять анализ изменения экономических и финансово-экономических показателей деятельности организации и ее подразделений	Анализировать результаты расчетов финансово-экономических показателей и обосновывать полученные выводы Мониторинг изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации

#### 4.3.2. Типовые оценочные материалы

##### Вопросы промежуточной аттестации (зачет с оценкой)

1. Диаграммы Ганта и сетевое планирование.
2. Матрица проведения изменений Д. Пью.
3. Метод анализа силовых полей К. Левина.
4. Методы организационной диагностики и анализа в процессе изменений.
5. Модель «Размораживание - Движение-Замораживание» К. Левина.
6. Модель организационных изменений «7С».
7. Модель организационных изменений «VOCATE».
8. Основные отличия методов организационного проектирования и организационного развития.
9. Отличия экспертного и процессного консультирования.
10. Применение власти и стилей управления в организации.
11. Структурные и культурные изменения в организации.
12. Функции и навыки процессного консультанта (фасилитатора)
13. Четыре принципа вовлеченности сотрудников Д. Пью.
14. Эффективность использования рабочих групп и команд.
15. Эффективность организационного развития.
16. Чем управление изменениями отличается от операционной деятельности
17. Почему успешная компания «Motorola» пришла в упадок
18. Причины краха великих компаний
19. Роль руководства в успехе программы изменений
20. Проблемы трансформационных проектов в России
21. Четыре организационных фрейма, влияющие на успех изменений
22. Инициаторы изменений и их требования
23. Ситуации и контексты изменений

Для оценки степени освоения компетенции используются следующие шкалы:

**Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований		
Цифр.	Оценка	к степени сформированности компетенции		
		Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

**Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Оценка	Результаты обучения
Зачтено с 5, «отлично»	<p>Оценка <i>зачтено с «отлично»</i> выставляется студенту, если он:</p> <p><b>На уровне знаний:</b> Основы управления изменениями. Инструменты и методы управления заинтересованными сторонами проекта. Технологии подготовки и проведения презентаций. Основы современных операционных систем. Рыночные методы хозяйствования, закономерности и особенности развития экономики.</p> <p><b>На уровне умений:</b> Проводит презентации. Проводит переговоры. Работает с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями, предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий).</p> <p>Управляет ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Иницирует запросы на изменения (в том числе запросов на корректирующие действия, на предупреждающие действия, на исправление несоответствий).</p> <p><b>На уровне навыков:</b></p>

	<p>Систематизирует и обобщает большие объемы первичной и вторичной маркетинговой информации.</p> <p>Использует методы прогнозирования сбыта продукции и рынков.</p> <p>Работает со специализированными программами для сбора информации и управления маркетинговыми инструментами и инструментами прогнозирования. Планирует и организывает сбор первичной и вторичной маркетинговой информации.</p> <p>Обрабатывает полученные данные с помощью методов математической статистики.</p> <p>Готовит отчет и рекомендации по результатам маркетинговых исследований.</p>
зачтено с 4, «хорошо»	<p>Оценка <i>зачтено с «хорошо»</i> выставляется студенту, если он:</p> <p><b>На уровне знаний:</b> Основы управления изменениями. Инструменты и методы управления заинтересованными сторонами проекта. Технологии подготовки и проведения презентаций.</p> <p><b>На уровне умений:</b> Проводит презентации. Проводит переговоры. Работает с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями, предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий).</p> <p><b>На уровне навыков:</b></p> <p>Систематизирует и обобщает большие объемы первичной и вторичной маркетинговой информации.</p> <p>Использует методы прогнозирования сбыта продукции и рынков.</p> <p>Работает со специализированными программами для сбора информации и управления маркетинговыми инструментами и инструментами прогнозирования.</p>
зачтено с 3, «удовлетворительно»	<p>Оценка <i>зачтено с «удовлетворительно»</i> выставляется студенту, если он:</p> <p><b>На уровне знаний:</b> Основы управления изменениями.</p> <p><b>На уровне умений:</b> Проводит презентации. Проводит переговоры. Работает с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями, предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий).</p> <p><b>На уровне навыков:</b></p> <p>Систематизирует и обобщает большие объемы первичной и вторичной маркетинговой информации.</p>
«Не удовлетворительно»	В ответе существенные ошибки в основных аспектах темы.

#### 4.4. Методические материалы

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На практических занятиях студенты изучают понятийный аппарат; выполняют задания, связанные с применением категориального аппарата и при анализе профессиональных проблем; приобретают навыки публичного выступления и дискуссии.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы

Активность студента по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

Оценка **работы студента на практических занятиях** осуществляется по следующим критериям:

- Отлично - активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.
- Хорошо - недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемостью.
- Удовлетворительно - ответы отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.
- Неудовлетворительно - пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше для получения более высоких оценок.

### **Критерии оценивания устного опроса**

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания включают в себя:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.



Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» предполагает:

- полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели,
- проведен детальный анализ источников с привлечением фрагментов первоисточников по теме,
- выводы автора самостоятельны и аргументированы,
- содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы,
- оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

- полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам,
- обоснована актуальность темы,
- в процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг источников,
- полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы,
- оформление работы в целом соответствует существующим требованиям,
- высказана личностная позиция по теме.

Оценка «удовлетворительно» предполагает:

- полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели, в частности,
- обоснована актуальность избранной темы,
- в процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники,
- материал подан логически непротиворечиво,
- требования по оформлению работы в основном выполнены.

## 5. Методические материалы для освоения дисциплины

Процедуры и средства оценивания элементов компетенций  
по дисциплине

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий в тестовой	Выполнение практических заданий	Выполнение рефератов и докладов	Зачет с оценкой

		форме			
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Устный опрос	Письменная форма с презентацией	В устной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	Зачет с оценкой
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по рефератам)	Ответы в устной форме
Раздаточный материал	есть	Справочная литература	Справочная литература	Справочная литература	Справочная литература

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

### **Вопросы для самостоятельного изучения тем дисциплины**

1. Дополнительные функции организационной культуры: охранная, замещающая, развивающая. Управленческие цели организационной культуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности. Методы диагностики организационной культуры. Методы управления организационной культурой.
2. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями – теории психоанализа: теории З. Фрейда, А. Адлера, Э. Фрома, К.Г. Юнга; теории научения: И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера, К. Левина; содержательные теории мотивации: интерактивная теория мотивации А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда, теория поля К. Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С. Синка и др.
3. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры. Власть и стили руководства в управлении изменениями, проблемы управления персоналом. Особенности реализации форм власти и стилей руководства в управлении изменениями на этапах жизненного цикла организации.
4. Проблемы руководства персоналом и варианты их разрешения. Условия эффективного использования форм власти и стилей руководства в структуре жизненного цикла организации.

Подготовка к зачет с оценкой. К зачет с оценкой необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для зачета с оценкой.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета с оценкой.

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 6.1. Основная литература

1. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2019.— 127 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
2. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 55 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.— 546 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.— Электрон. текстовые данные.— Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### 6.2. Дополнительная литература

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. – М.: Дашков и К, 2018
2. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: Инфра-М, 2017
3. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организации. – Инфра-М, Форум, 2017
4. Стивен Суза, Каспиан Вудс, Дуглас Миллер. Блестящий стартап. Великолепный нетворкинг. Команда мечты. – М.: ИГ Вест, 2018
5. Токарев Б.Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов. – М.: Магистр, 2018
6. Фил Барден. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем, 2017
7. Эрис Рис. «Бизнес с нуля». – М.: Альпина Паблишер, 2018

### 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 N 146-ФЗ
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.07.2019) "О защите прав потребителей"
4. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395-1
5. Федеральный закон "О валютном регулировании и валютном контроле" от 10.12.2003 N 173-ФЗ
6. Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 N 129-ФЗ
7. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ,
8. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ
9. Федеральный закон "О стандартизации в Российской Федерации" от 29.06.2015 N 162-ФЗ
10. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) "Об акционерных обществах"
11. Федеральный закон "Об инвестиционном товариществе" от 28.11.2011 N 335-ФЗ, Редакция от 27.12.2018

## 12. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"

### 6.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmttec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

### 6.5. Иные источники

1. Журнал «Современная торговля»
2. «Торгово-экономический журнал»
3. Журнал «Цифровая экономика»
4. Журнал «Управление проектами»
5. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
6. [www.markus.spb.ru/about/](http://www.markus.spb.ru/about/) - Журнал управление изменениями в компании

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекционных, практических занятий групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы по дисциплине необходимо следующее

### материально-техническое обеспечение:

- программы, обеспечивающие навигацию в сети Интернет: «Google chrome»;
- программы, демонстрации видео материалов: проигрыватель «Windows Media»;
- программы для демонстрации и создания презентаций: «Microsoft Power Point».

Все виды занятий, контроль и самостоятельная работа проводятся с частичным использованием ДОТ. Лекционные материалы, практические задания, материалы для самостоятельной работы, средства текущего контроля и промежуточной аттестации размещены в СДО: <https://lms.ranepa.ru>

### Информационные справочные системы:

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/>
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
5. Национальная электронная библиотека. URL: <http://rusneb.ru>;
6. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
7. Российская национальная библиотека. URL: <http://nlr.ru>;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

**Для работы в СДО РАНХиГС необходимо следующее:**

1. Авторизоваться на сайте СДО <https://lms.ranepa.ru>  
(Авторизацию нужно провести с использованием **СВОЕЙ** учетной записи РАНХиГС. В качестве логина используется префикс корпоративной электронной почты);
2. По электронной почте Вы получите информацию о предоставлении доступа к курсу в системе дистанционного обучения РАНХиГС.  
(Для просмотра содержимого курса, доступ к которому Вам предоставлен, достаточно:
  - перейти на сайт <https://lms.ranepa.ru>;
  - авторизоваться, используя данные своей учетной записи;выбрать курс, кликнув на его название).