

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев Михаил Георгиевич  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 26.05.2026 12:17:34  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«26» марта 2026 г. протокол № 8



## Рабочая программа дисциплины

### Управление изменениями

Направление подготовки	38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) программы	Торговая логистика территорий
Квалификация:	бакалавр 38.03.06 Торговое дело
Форма обучения	очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело

Рабочая программа дисциплины разработана доцентом кафедры Территориального управления и планирования, к.э.н. Балашовой С.А.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры Территориального управления и планирования Кузьмина А.А.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Знать основные принципы и элементы налоговой системы Российской Федерации, виды налогов и сборов, их влияние на финансовые результаты деятельности организаций в сфере торговой логистики, а также методы налогового планирования и оптимизации торговых организаций
	Уметь анализировать налоговые последствия различных организационно-управленческих решений в области торговой логистики, рассчитывать налоговые платежи и оценивать их влияние на финансовые показатели, а также выбирать оптимальный режим налогообложения
	Владеть навыками разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений с учетом налоговых аспектов, способностью прогнозировать влияние налоговых изменений на финансовую устойчивость и прибыльность торговой компании, и использовать законодательные нормы для оптимизации налоговой нагрузки

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина Управление изменениями относится к дисциплинам, формируемым участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.03.06 Торговое дело.

**Цель** – формирование профессиональных компетенций у будущих выпускников, подготовка студентов к эффективному использованию теоретических знаний и практических навыков в области управления изменениями, получение целостного представления об условиях, формах и методах управления изменениями, понимание процедуры и технологии управления изменениями.

### Задачи:

- усвоение основных понятий, используемых в системе управления изменениями;
- усвоение теоретических основ управления изменениями;
- расширить знания о современных методах и приемах в практике управления изменениями;
- сформировать представления об общих принципах поведения организаций в условиях быстро изменяющейся внешней среды;
- выработать навыки и умения использовать понятия и методы анализа при выработке и принятии решений по управлению организационными изменениями;
- сформировать практические навыки разработки управленческих решений, которые должны принимать менеджеры применительно к различным ситуациям, требующим организационных изменений на предприятии;
- изучить методы сбора, обработки и оценки информации для подготовки и принятия решений по управлению изменениями.

**3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

**очная форма обучения**

Вид учебной работы	3 курс/6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>32,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	16
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>107,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

**очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы	4 курс/7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>24,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	16
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>115,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

**Очная форма обучения**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	Практическое задание, доклад	ОПК-4
1.1. Природа, источники и необходимость проведения изменений	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>12</b>		
1.2. Виды изменений	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>12</b>		
1.3. Модели управления изменениями	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		
Раздел 2. Процесс управления изменениями	<b>47</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	Практическое задание, доклад	ОПК-4
2.1. Подготовка к	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		

изменениям и их планированию					
2.2.Механизм реализации изменений	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>12</b>		
2.3.Управление сопротивлением изменениям	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		
Раздел 3. Подходы и методы управления изменениями	<b>46,75</b>	<b>10</b>	<b>36,75</b>	Практическое задание, доклад	ОПК-4
3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями	<b>15,75</b>	<b>4</b>	<b>11,75</b>		
3.2. Организационное изменение	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		
3.3. Роль личности и команды в процессе управления изменениями	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>13</b>		
<b>Итого за курс</b>	<b>139,75</b>	<b>32</b>	<b>107,75</b>		
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4,25</b>	<b>0,25</b>	<b>4</b>	<b>итоговое тестирование</b>	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>32,25</b>	<b>121,75</b>		

#### очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями	46	8	38	Практическое задание, доклад	ОПК-4
1.1.Природа, источники и необходимость проведения изменений	15	2	13		
1.2. Виды изменений	15	3	12		
1.3. Модели управления изменениями	16	3	13		
Раздел 2. Процесс управления изменениями	47	8	39	Практическое задание, доклад	ОПК-4
2.1.Подготовка к изменениям и их планированию	16	3	13		

2.2.Механизм реализации изменений	15	2	13		
2.3.Управление сопротивлением изменениям	16	3	13		
Раздел 3. Подходы и методы управления изменениями	46,75	8	38,75		
3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями	15,75	3	12,75	Практическое задание, доклад	ОПК-4
3.2. Организационное изменение	16	3	13		
3.3. Роль личности и команды в процессе управления изменениями	15	2	13		
<b>Итого за курс</b>	<b>139,75</b>	<b>24</b>	<b>115,75</b>		
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4,25</b>	<b>0,25</b>	<b>4</b>	<b>итоговое тестирование</b>	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>24,25</b>	<b>119,75</b>		

#### **4.2 Содержание дисциплины по разделам**

##### **Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями**

**Цель** – формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся в области основ управления изменениями

**Задачи** – понять природу, источники и необходимость проведения изменений, выявить виды изменений, рассмотреть модели управления изменениями.

##### **Перечень учебных элементов раздела:**

##### **1.1. Природа, источники и необходимость проведения изменений**

Место изменений в деятельности предприятия и их значения. Понятие и природа изменений. Изменения, нововведения, превращения. Источники изменений. Теории объяснения источников изменений. Изменения и стабильность. Типы изменений. Специфические цели изменений. Основные особенности организационных изменений. Политика изменений и ее основные принципы. Трудности осуществления изменений в современных условиях.

##### **1.2. Виды изменений**

Классификация изменений. Уровни изменений. Взаимосвязь между уровнями изменений. Индивидуальные планы управления улучшением работы. Теории обучения. Базовые модели изменений: эволюционные и революционные изменения.

##### **1.3. Модели управления изменениями**

Модели изменений. Сравнительная характеристика моделей. Модели организационных изменений. Цикл изменений. Процесс управления изменениями. Основные этапы процесса управления изменениями: подготовка к изменениям и их планированию, реализация изменений, контроль внедрения изменений и адекватное реагирование.

##### **Раздел 2. Процесс управления изменениями**

**Цель** – приобретение теоретических знаний и практических навыков о процессе управления изменениями.

**Задачи** – рассмотреть подготовку к изменениям и их планированию, изучить механизм реализации изменений, концептуальные подходы к управлению сопротивлением изменениям.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

##### **2.1. Подготовка к изменениям и их планированию**

Место процедур подготовки и планирования в процессе управления изменениями. Определение необходимости осуществления изменений и формулировки целей изменений. Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений. Разработка проекта изменений. Подходы к проектированию изменений. Основные задания проекта изменений. Определение готовности к изменениям. Подготовка к внедрению изменений. Разработка программы изменений и графиков внедрения проекта. Ресурсное обеспечение реализации проекта.

##### **2.2. Механизм реализации изменений**

Интегрированный подход к реализации изменениями. Понятие механизма реализации изменений. Структура механизма реализации изменений. Управленческая составляющая. Подходы к управлению дискретными изменениями И. Ансоффа. Стили проведения изменений по Виханскому. Стратегии осуществления изменений. Подходы к управлению изменениями в зависимости от стиля управления, который используется на предприятии, и степени привлечения работников к осуществлению изменений. Контроль реализации изменений и реагирования.

##### **2.3. Управление сопротивлением изменениям**

Природа и феномен сопротивления изменениям. Причины возникновения сопротивления. Симптомы и признаки сопротивления изменениям. Сопротивление и скорость изменений. Сопротивление и власть. Виды сопротивления изменениям. Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы. Формы сопротивления. Свойства сопротивления. Основные стадии сопротивления изменениям.

Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления изменениями. Модель управления сопротивлением изменениям. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям.

### **Раздел 3. Подходы и методы управления изменениями**

**Цель** – приобретение теоретических знаний и практических навыков в подходах и методах управления изменениями.

**Задачи** – рассмотреть традиционные и современные методы управления изменениями, приобрести навыки по организационному изменению, понять роль личности и команды в процессе управления изменениями.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

##### **3.1. Традиционные и современные методы управления изменениями**

Методы, ориентированные на людей и культуру. Методы, ориентированные на задание и технологии. Методы, ориентированные на структуру и стратегию: адаптивные организационные структуры, стратегические изменения. Современные методы управления изменениями. Предпосылки изменений. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Бенчмаркинг и специфика его использования в управлении изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов. Области и проблемы применения методов управления изменениями

##### **3.2. Организационное изменение**

Понятие организационного изменения. Модели организационного развития. Модель организационного развития Л. Грейнера. Модель развития предприятия согласно теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ). Организационное развитие как сочетания организационно-структурной и социально-психологической составляющей, Предпосылки и ценности организационного развития: люди как индивидуумы, как члены групп, как

члены организации. Концепция и условия организационного развития.

### 3.3. Роль личности и команды в процессе управления изменениями

Создание команд по управлению изменениями. Влияние индивидуумов на динамику команды. Формирование команды. Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Рабочие группы в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп. Роли в рабочих группах: заказчик, консультант, руководитель рабочей группы, участник рабочей группы, эксперт. Задачи, которые решаются рабочими группами. Матрица готовности работников к изменениям. Подготовительная работа с персоналом: ознакомление работников с проектом изменений, обучение работников, разработка системы мотивации.

### 5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

### 6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Балашова С.А. Управление изменениями: Методические указания и задания для практических занятий / ФГБОУ ВО Российский государственный аграрный заочный университет. М.2019

#### 6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Количество экземпляров в библиотеке
1.	Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 333 с.	
2.	Резник, С.Д. Управление изменениями: учеб. для вузов / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 381 с.	

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная:		
1.	Галынчик Т.А. Управление изменениями : учебное пособие / Т.А. Галынчик - Нижневартовск: НВГУ, 2016. – 120с. Текст : электронный	URL: <a href="https://nvsu.ru/ru/Intellekt/1807/Galynchik_T.A._Upravlenie_izmeneniyami_-_uch_posobie_-_2016.pdf">https://nvsu.ru/ru/Intellekt/1807/Galynchik_T.A._Upravlenie_izmeneniyami_-_uch_posobie_-_2016.pdf</a>
2.	Бражников М.А., Хорина И.В. Управление изменениями : учебное пособие / М.А. Бражников , И.В. Хорина И.В.- Самара.: СГТУ, 2015. – 240с. Текст : электронный	<a href="http://pmanag.samgtu.ru/sites/pmanag.samgtu.ru/files/change.pdf">http://pmanag.samgtu.ru/sites/pmanag.samgtu.ru/files/change.pdf</a>
Дополнительная:		

3.	Медведева Н.В.. Управление изменениями в организации : учебное пособие / Н.В. Медведева- Саратов:ФГБОУ ВО «СГУ имени Н.Г. Чернышевского», 2016. – 199с. Текст : электронный	<a href="http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/1542.pdf">http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/1542.pdf</a>
----	--	---

### **6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов \***

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1.	Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]	<a href="http://nlr.ru/lawcenter_rmb">http://nlr.ru/lawcenter_rmb</a>
2.	Проблемы теории и практики управления	<a href="http://www.ptpmag.ru/">http://www.ptpmag.ru/</a>
3.	Качественное управление изменениями	<a href="http://www.ibcm.biz/">http://www.ibcm.biz/</a>
4.	Росстандарт. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии	<a href="http://www.gost.ru/wps/portal/">http://www.gost.ru/wps/portal/</a>

### **6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение**

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией

2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно

3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно

4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021

5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ

6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

7. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> -.

8. Научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access). – URL:<https://cyberleninka.ru/>.

9. полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.<http://link.springer.com/> -

10. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – URL:<http://fcior.edu.ru/>.

11. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». – URL:<http://window.edu.ru/>.

#### **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgazu.ru](http://www.portfolio.rgazu.ru) (свободно распространяемое)

2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната. Стандартная лицензия до 1000 пользователей на 1 месяц (Лицензионный договор № 77/03/22 – К от 25 апреля 2022)

3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017)

4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

#### Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)

2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое).

3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgazuru> (свободно распространяемое)ю

5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>.

6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

#### 6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения

Предназначение помещения (аудитории)	Наименование корпуса, № помещения (аудитории)	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*
Для занятий лекционного типа	Учебно-административный корпус. Каб. 129.	Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
Для занятий семинарского типа, групповых консультаций, промежуточной аттестации	Учебно-административный корпус. Каб. 125	Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
Для самостоятельной работы	Учебно-административный корпус. Помещение для самостоятельной работы. Читальный зал	Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.
	Учебно-административный корпус. Каб. 105. Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ	Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN;

		Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.
--	--	---

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Управление изменениями**

Направление подготовки	38.03.06 Торговое дело
Направленность (профиль) программы	Торговая логистика территорий
Квалификация:	бакалавр 38.03.06 Торговое дело
Форма обучения	очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

## 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<p>ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения профессиональной деятельности</p>	<p>Пороговый (удовлетворительно)</p>	<p><b>Знает:</b> основные принципы и элементы налоговой системы Российской Федерации, виды налогов и сборов, их влияние на финансовые результаты деятельности организаций в сфере торговой логистики, а также методы налогового планирования и оптимизации торговых организаций</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать налоговые последствия различных организационно-управленческих решений в области торговой логистики, рассчитывать налоговые платежи и оценивать их влияние на финансовые показатели, а также выбирать оптимальный режим налогообложения</p> <p><b>Владеет:</b> навыками разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений с учетом налоговых аспектов, способностью прогнозировать влияние налоговых изменений на финансовую устойчивость и прибыльность торговой компании, и использовать законодательные нормы для оптимизации налоговой нагрузки</p>	<p>Практическое задание, доклад, тест</p>
	<p>Продвинутый (хорошо)</p>	<p><b>Знает твердо:</b> основные принципы и элементы налоговой системы Российской Федерации, виды налогов и сборов, их влияние на финансовые результаты деятельности организаций в сфере торговой логистики, а также методы налогового планирования и оптимизации торговых организаций</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> анализировать налоговые последствия различных организационно-управленческих решений в области торговой логистики, рассчитывать налоговые платежи и оценивать их влияние на финансовые показатели, а также выбирать оптимальный режим налогообложения</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> навыками разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений с учетом налоговых аспектов, способностью прогнозировать влияние налоговых изменений на финансовую устойчивость и прибыльность торговой компании, и использовать законодательные нормы для оптимизации налоговой нагрузки</p>	<p>Практическое задание, доклад, тест</p>

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
	Высокий (отлично)	<p><b>Имеет сформировавшиеся систематические знания:</b> основные принципы и элементы налоговой системы Российской Федерации, виды налогов и сборов, их влияние на финансовые результаты деятельности организаций в сфере торговой логистики, а также методы налогового планирования и оптимизации торговых организаций</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> анализировать налоговые последствия различных организационно-управленческих решений в области торговой логистики, рассчитывать налоговые платежи и оценивать их влияние на финансовые показатели, а также выбирать оптимальный режим налогообложения</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками разработки экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений с учетом налоговых аспектов, способностью прогнозировать влияние налоговых изменений на финансовую устойчивость и прибыльность торговой компании, и использовать законодательные нормы для оптимизации налоговой нагрузки</p>	Практическое задание, доклад, тест

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Доклад	не выполнен или тема не раскрыта	Цель и задачи доклада достигнуты частично. Актуальность темы доклада определена неубедительно. В докладе выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения доклада достигнуты. Актуальность темы доклада подтверждена. Доклад выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель написания доклада достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Доклад выполнен согласно требованиям.

**2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)**

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине**

**Раздел 1. Концептуальные основы управления изменениями**

Задание 1: Исследование современной среды бизнеса (по выбору студента). Выявить объективную необходимость и предпосылки для изменений, предложить модели управления изменениями

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ:**

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности.
3. Типы организационных культур и методы преодоления сопротивления изменениям.
4. Обучающаяся организация
5. Причины провала изменений.
6. Модель Надлера-Ташмена как инструмент планирования изменений.
7. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
8. Пути создания неудовлетворенности текущим состоянием в практике управления изменениями.
9. Пути формирования и коммуникации видения будущего в практике управления изменениями.
10. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями.

**КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине**

**Раздел 2. Процесс управления изменениями**

Задание 2: Моделирование ситуации: «Решение проблем организационного развития».

**ТЕМЫ ДОКЛАДОВ:**

1. Приемы эффективной «разморозки» в практике управления изменениями.
2. Отказ от старого, деконструкция прежних стереотипов и структур в практике управления изменениями.
3. Влияние бизнес-среды на организационные изменения.
4. Природа и причины сопротивления сотрудников изменениям
5. Роль человеческого фактора, соотношение «апостолов», противников и «середины» среди персонала организации, особенности работы с каждой группой.
6. Роль коммуникаций в управлении изменениями, формальные и неформальные инструменты коммуникации в проектах управления изменениями.

**КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине**

**Раздел 3. Подходы и методы управления изменениями**

Задание 3: Применение методов диагностики и анализа при изменениях в организации.

Поскольку большинство проблем дисциплины носят прикладной характер и непосредственно связаны с практической деятельностью субъекта управления, то огромное значение для формирования практических навыков имеют кейсы (ситуационные задачи), которые представляют собой особую технику обучения, использующую описание реальных управленческих ситуаций. Кейсы базируются на фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Для решения кейсов необходимо внимательно изучить условия, вспомнить теоретический материал по изучаемой теме, проанализировать ситуацию, разобраться в сути

проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. Чем более аргументированно и обоснованно предлагаемое решение, тем легче отстаивать свою точку зрения в ходе проведения практического занятия или разбора решений.

#### **ТЕМЫ ДОКЛАДОВ:**

1. Концепция Курта Левина, модель «разморозка - изменения - заморозка»
2. Модель Коттера, цикл изменений в организации - основные этапы цикла и специфика работы на каждом этапе.
3. Роль руководителей и лидеров в проектах изменений.

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 45 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

1. Для современных организаций наиболее характерны такие тенденции как:
  - a) горизонтальная координация своих действий
  - b) вертикальная координация своих действий
  - c) максимальная самостоятельность своих сотрудников и подразделений
  - d) полная подчиненность сотрудников и жесткая иерархическая структура
2. Дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнить организации между собой на основе описания таких характеристик как:
  - a) структурные
  - b) контекстные
3. Эти характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающих друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы:
  - a) структурные
  - b) контекстные
3. Данная характеристика определяет степень разделения задач по профессиональному признаку:
  - a) формализованность
  - b) специализация
  - c) иерархия власти
  - d) централизация
  - e) соотношение персонала
4. К структурным характеристикам организации относят: ( 2 ответа)
  - a) формализованность
  - b) размер
  - c) внешняя среда
  - d) профессионализм
5. К контекстным характеристикам организации относят: (4 ответа)
  - a) размер
  - b) формализованность
  - c) внешняя среда
  - d) профессионализм

- e) культура
- f) цели и стратегии

б. Основные характеристики процесса организационного развития это: (4 ответа)

- a) планируемый и долгосрочный процесс
- b) процесс, ориентированный на проблемы
- c) планируемый и краткосрочный процесс
- d) объектом изменений является предприятие в целом или ключевые процессы
- e) объектом изменений является предприятие в целом или его части
- f) используется при стратегическом кризисе
- g) используется при стратегическом кризисе и кризисе ликвидности

7. Характерными чертами творческой фазы роста в модели Л. Грейнера являются: (2 ответа)

- a) основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже
- b) наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями
- c) общение между сотрудниками довольно интенсивное и носит скорее неформальный характер
- d) передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре
- e) внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений

8. Данный тип кризиса следует после этапа направленного роста:

- a) Кризис лидерства
- b) кризис автономии
- c) кризис контроля
- d) кризис запретов

9. Кризис лидерства это:

- a) чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых товаров и услуг
- b) менеджеры испытывают затруднения в ситуации когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения»
- c) сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность

10. Неправильное понимание целей и стратегии изменений может привести к:

- a) слухам
- b) появлению «политического поведения»
- c) открытому несогласию
- d) поведению, направленному на поддержание собственного престижа

11. Предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений это:

- a) кооптация
- b) манипуляция
- c) лидерство
- d) явное принуждение

12. Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для

сопротивления, применяется подход:

- a) участие и вовлеченность
- b) информирование и общение
- c) помощь и поддержка
- d) переговоры и соглашения

13. Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений, применяют подход:

- a) переговоры и соглашения
- b) участие и вовлеченность
- c) информирование и общение
- d) помощь и поддержка

14. Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям, применяют подход:

- a) помощь и поддержка
- b) переговоры и соглашения
- c) участие и вовлеченность
- d) информирование и общение

15. «Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться» - это формулировка:

- a) директивной стратегии
- b) нормативной стратегии
- c) аналитической стратегии
- d) стратегии, основанной на переговорах

16. Аналитическая стратегия подразумевает:

- a) четкое определение проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов
- b) общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей
- c) выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменению

17. Компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации это:

- a) самообучающаяся организация
- b) саморазвивающаяся организация

18. Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями:

- a) модель EASIER
- b) модель переходного периода
- c) модель постепенного наращивания

19. Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирование работы всей команды, способствование реализации принятых решений, побуждение сотрудников к работе, стремление к превосходству, характерны для:

- a) формировщика
- b) председателя
- c) специалиста
- d) коллективиста

20. Компания выходит на международные рынки и начинает экспорт продукции. Отметьте тип организационных изменений:

- Изменения в технологии
- Изменения в товарах и услугах.
- Изменения в стратегии и структуре
- Изменения в культуре

21. В компании поставлена цель изменений - увеличение объема продаж на 30%. Отметьте цифрами первичный и вторичный рычаг изменений (т.е. отметьте правильный ответ цифрами:

1 - первичный рычаг и 2 - вторичный рычаг)

- Парадигма
- Системы контроля
- Организационная структура
- Структура власти
- Символы
- Истории
- Рутинные и ритуалы

22. Данное требование трансформационного треугольника означает, что все три оси процесса преобразований должны взаимно усиливать друг друга

- Сфокусированность
- Интегрированность
- Сбалансированность
- Командная работа

23. В чем выражается основная цель организационных изменений?

- В повышении эффективности производства.
- В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
- В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
- В учете потребностей персонала.

24. К причинам организационных изменений относятся:

- Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.
- Наличие кризиса.
- Убыточная работа предприятия.

25. Модель К. Левина включает следующие фазы:

- Младенчество, расцвет, бюрократизацию и смерть.
- Младенчество, расцвет, бюрократизацию, аристократизм и смерть.
- Размораживание, движение, замораживание.
- Ни один ответ не верен.

26. Сопротивление изменениям объясняется:

- Изменением в балансе власти.
- особенностями человеческой психики
- Ошибками в управлении.
- угрозой сложившимся социальным отношениям

27. Основные виды сопротивления включают:

- Логическое, психологическое, технологическое.
- Индивидуальное, групповое, системное
- Интуитивное социальное и логическое,
- Субъективное, объективное и ситуационное.

28. Преодоление сопротивления с помощью переговоров:

- Необходимо при очевидных потерях у сотрудников.
- В большинстве случаев дорогостоящий метод.
- используется при необходимости адаптации сотрудников.
- Сравнительно быстрое решение проблемы.

29. Вовлечение сотрудников в изменения:
- Требует много времени на процесс.
  - Снижает эффективность изменения.
  - Приводит к возникновению проблем в будущем.
  - Предпочтительнее принуждения.
30. Организационная культура это
- Элемент внешней среды организации.
  - Набор правил, ценностей и принципов организационного поведения.
  - Один из объектов намеченного изменения.
- Объект внимания в "обучающейся организации".
31. Причиной реструктуризации является:
- Изменение стратегии компании.
  - Изменение расписания работы.
  - Перераспределение ответственности подразделений.
  - Завершение очередного производственного цикла.
32. Верны ли утверждения?
- Первопричина организационных изменений - действие сил, внешних по отношению к организации
  - Первопричина организационных изменений - действие сил, внутренних по отношению к организации
33. К побуждающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
- Уменьшение потоков денежных средств
  - Менеджеры не осознают возможных альтернатив
  - Возрастание издержек
  - Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
34. К сдерживающим силам в модели организационных изменений К.Левина относятся:
- Проявление инициативы не приветствуется
  - Сокращение объема продаж
  - Снижение качества продукции
  - Отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности
35. Верны ли утверждения?
- Скрытое сопротивление организационным изменениям более опасно, чем явное
  - Явное сопротивление организационным изменениям более опасно, чем скрытое