

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Гриб Владислав Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 19.12.2025 14:06:07

Уникальный программный ключ:

637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



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

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДЕНО**

Директор института

Международной экономики

лидерства и менеджмента

\_\_\_\_\_/А. А. Панарин

«02» сентября 2025г.

**Рабочая программа дисциплины**

**УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Направление подготовки**

**43.03.03 Гостиничное дело**

**(уровень бакалавриата)**

**Направленность/профиль:**

**«Менеджмент в индустрии гостеприимства»**

**Формы обучения: очная**

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Управление сопротивлением изменений». Направление подготовки – 43.03.03 Гостиничное дело, направленность (профиль): «Менеджмент в индустрии гостеприимства» /Т. Л. Мищенко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова. – 31с.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 8 июня 2017 г. № 515 (Редакция с изменениями N 1456 от 26.11.2020), и Профессионального стандарта 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. N 282н).

Разработчики:

Т. Л. Мищенко, доцент, к. э. н.

---

Ответственный рецензент:

О. М. Кирилук, кандидат экономических наук, доцент  
кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции  
ФГБОУ ВО «ОмГУПС»  
*(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)*

---

Ответственный рецензент:

В. С. Беребесов, генеральный директор ООО «Триумф  
отель»

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства «02» сентября 2025г., протокол №1

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

/ Л. И. Гончарова, доцент, к. э. н.

Согласовано от библиотеки \_\_\_\_\_

(подпись)

/ О. Е. Степкина

## Раздел 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков по выявлению, анализу и эффективному управлению сопротивлением изменениям в организациях сферы гостеприимства и общественного питания с целью обеспечения успешной реализации управленческих, организационных и технологических преобразований.

Задачи, решаемые в ходе освоения программы дисциплины:

- Раскрыть сущность, причины и формы проявления сопротивления изменениям в профессиональной среде гостиничного и ресторанного бизнеса.
- Научить студентов диагностировать уровни и источники сопротивления на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.
- Ознакомить с современными моделями и инструментами управления изменениями и адаптировать их к условиям предприятий гостеприимства.
- Развить навыки коммуникации, вовлечения персонала и построения доверия в период изменений.
- Сформировать умение разрабатывать и реализовывать планы по минимизации негативных последствий сопротивления и повышению вовлечённости сотрудников.
- Обеспечить понимание этических и психологических аспектов управления изменениями, включая поддержку психологической устойчивости коллектива.

## Раздел 2. Планирование результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-4	Способен координировать и контролировать деятельности департаментов (служб, отделов)	ПК-4.1. Знает основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных ПК-4.2. Умеет осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса ПК-4.3. Владеет навыками координации и контроля деятельности департаментов (служб, отделов)

## Раздел 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление сопротивлением изменениям» изучается на очной форме обучения в 4 семестре, относится к Блоку Б.1 «Дисциплины (модули)», «Часть, формируемая участниками образовательных отношений», «Элективные дисциплины», образовательной программы по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, направленность (профиль): «Менеджмент в индустрии гостеприимства».

## Раздел 4. Объем (трудоемкость) дисциплины (общая, по видам учебной работы, видам промежуточной аттестации)

### Трудоемкость дисциплины и виды учебной нагрузки

#### на очной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
4 семестр							
5	180	32	48		64		36 Экзамен

## Тематический план дисциплины

### Очная форма обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль промежуточная аттестация	Всего часов
<b>4 семестр</b>						
Тема 1. Сущность и виды изменений в организациях	4	6	8			18
Тема 2. Причины и формы сопротивления изменениям: индивидуальные, групповые и организационные уровни.	4	6	8			18
Тема 3. Основные модели управления изменениями и их применение в бизнесе.	4	6	8			18
Тема 4. Роль лидера и управленческой коммуникации в преодолении сопротивления.	4	6	8			18
Тема 5. Диагностика и выявление скрытого сопротивления в коллективе предприятия	4	6	8			18
Тема 6. Вовлечение персонала в изменения: участие, обратная связь, мотивация.	4	6	8			18
Тема 7. Управление сопротивлением при внедрении новых технологий и реорганизации служб	4	6	8			18
Тема 8. Разработка плана по снижению сопротивления изменениям в условиях реального предприятия.	4	6	8			18
Экзамен					36	36
Итого по дисциплине	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>64</b>		<b>36</b>	<b>180</b>

### Структура и содержание дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание темы
Тема 1. Сущность и виды изменений в организациях	Понятие изменений: определение, природа, необходимость. Классификация изменений: по масштабу (трансформационные, инкрементальные), по источнику (внешние — рынок, технологии, законодательство; внутренние — стратегия, структура, культура), по характеру (технологические, организационные, культурные). Особенности изменений: высокая зависимость от персонала, сезонность, клиентоориентированность, цифровизация.
Тема 2. Причины и формы сопротивления изменениям:	Психологические причины сопротивления: страх неизвестности, потеря контроля, привычка, недоверие.

индивидуальные, групповые и организационные уровни.	Групповое сопротивление: угроза групповой идентичности, нарушение неформальных норм. Организационные барьеры: жёсткая иерархия, отсутствие ресурсов, противоречивые цели. Формы проявления: открытое (жалобы, отказ выполнять) и скрытое (пассивность, саботаж, «молчаливое несогласие»).
Тема 3. Основные модели управления изменениями и их применение в бизнесе.	Классические модели: Курт Левин (разморозка — изменение — заморозка), Джон Коттер (8 шагов успешных изменений), ADKAR (осведомлённость, желание, знания, способность, закрепление). Адаптация моделей в среде: примеры внедрения новых стандартов обслуживания, реорганизации службы.
Тема 4. Роль лидера и управленческой коммуникации в преодолении сопротивления.	Лидер как инициатор, вдохновитель и защитник изменений. Ключевые навыки: эмпатия, прозрачность, последовательность, стрессоустойчивость. Принципы эффективной коммуникации: своевременность, ясность целей, двусторонний диалог, работа с мифами и страхами. Особенности общения в многоуровневом коллективе (администрация, персонал, уборщицы).
Тема 5. Диагностика и выявление скрытого сопротивления в коллективе предприятия	Методы диагностики: анонимные опросы, интервью с ключевыми сотрудниками, наблюдение за поведением, анализ текучести, пропусков, ошибок. Признаки скрытого сопротивления: снижение инициативности, ирония, «молчаливое согласие», уход ключевых сотрудников. Инструменты: карта заинтересованных сторон, матрица влияния/интереса.
Тема 6. Вовлечение персонала в изменения: участие, обратная связь, мотивация.	Стратегии вовлечения: участие в планировании изменений, создание рабочих групп, пилотные проекты, «агенты перемен». Обратная связь как инструмент коррекции курса. Мотивация: нематериальные (признание, развитие) и материальные (премии, бонусы) стимулы. Особенности мотивации.
Тема 7. Управление сопротивлением при внедрении новых технологий и реорганизации служб	Переход на цифровой чек-ин / безналичные расчёты, внедрение PMS/RMS, объединение или разделение служб (например, Front Office и Concierge), смена поставщиков или формата питания. Риски и способы снижения сопротивления: обучение, демонстрация выгод, поддержка на начальном этапе.
Тема 8. Разработка плана по снижению сопротивления изменениям в условиях реального предприятия.	Структура плана: цель и описание изменений, анализ заинтересованных сторон и потенциального сопротивления, коммуникационная стратегия, мероприятия по вовлечению и обучению, показатели успеха и корректирующие действия. Практическое задание: разработка индивидуального плана для гипотетического или реального случая (например, внедрение новой системы оценки качества обслуживания в гостинице).

### Занятия семинарского типа (Практические занятия)

Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям. При подготовке к работе во время проведения занятий семинарского типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия,

обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний. Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия. Работа во время проведения занятия семинарского типа включает несколько моментов: а) консультирование обучающихся преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, б) самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

### **Тема 1. Сущность и виды изменений в организациях**

1. Организационные изменения связаны с необходимостью адаптации к внешней или внутренней среде.
2. Инкрементальные изменения, как менее угрожающие, по сравнению с трансформационными.
3. Успешные изменения, понимания их целей, масштаб, ожидаемые последствия.

### **Тема 2. Причины и формы сопротивления изменениям: индивидуальные, групповые и организационные уровни.**

1. Сопротивление изменениям на индивидуальном уровне (страх потери статуса, компетентности, привычного уклада работы).
2. Групповое сопротивление
3. Организационная культура и структура, как барьер и катализатор изменений.

### **Тема 3. Основные модели управления изменениями и их применение в бизнесе.**

1. Модель Курта Левина – от важности «разморозки» старых установок до внедрения новых практик.
2. Подход Джона Коттера – внимание на создании ощущения срочности и формировании коалиции поддержки.
3. Модель ADKAR – фокус на индивидуальном уровне изменений и необходимость личной мотивации сотрудника.

### **Тема 4. Роль лидера и управленческой коммуникации в преодолении сопротивления.**

1. Эффективный лидер изменений: видение, эмпатию и способность к последовательным действиям.
2. Прозрачная и своевременная коммуникация, как способ формирования доверия.
3. Управленческая коммуникация двусторонняя или односторонняя.

### **Тема 5. Диагностика и выявление скрытого сопротивления в коллективе предприятия**

1. Скрытое сопротивление – проявление через пассивность, формальное выполнение задач и снижение инициативности.
2. Диагностика сопротивления использование как количественных, так и качественных методов исследования.
3. Карта заинтересованных сторон, выявление ключевых лиц, чье отношение к изменениям критически важно для успеха.

### **Тема 6. Вовлечение персонала в изменения: участие, обратная связь, мотивация.**

1. Участие сотрудников в проектировании изменений
2. Обратная связь от персонала, как источник для корректировки стратегии и тактики изменений.
3. Эффективная мотивация при изменениях, как материальный, так и нематериальный стимул.

### **Тема 7. Управление сопротивлением при внедрении новых технологий и реорганизации служб**

1. Внедрение новых технологий, как вызов сопротивления.
2. Реорганизация подразделений: перераспределения функций, работа с идентичностью сотрудников.
3. Обучение и поддержка на ранних этапах, снижение уровня сопротивления нововведениям.

### **Тема 8. Разработка плана по снижению сопротивления изменениям в условиях реального предприятия.**

1. План управления сопротивлением включает: диагностику, коммуникационную стратегию, механизмы обратной связи.
2. Успешный план учитывает, как рациональные, так и эмоциональные аспекты восприятия изменений персоналом.
3. Оценка эффективности изменений при определённых показателях и регулярного мониторинга.

### **Раздел 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Наряду с проведением семинарских/практических занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*, которая предполагает изучение теории и практики и рекомендованных литературных источников, изучение по рекомендации преподавателя наиболее интересных, проблемных вопросов, а также решение тестовых и практических заданий, выполнение контрольной работы, подготовку сообщений и т.д.

При самостоятельной работе достигается глубокое освоение пройденного материала, развиваются навыки использования теоретических знаний в практике хозяйственной жизни. Формы самостоятельной работы могут быть разнообразными, в то же время она, как правило, включает: изучение законов Российской Федерации, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

#### **Самостоятельная работа**

<b>Наименование разделов/тем</b>	<b>Виды занятий для самостоятельной работы</b>
Тема 1. Сущность и виды изменений в организациях	<ul style="list-style-type: none"><li>- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции;</li><li>- выполнение устных упражнений;</li><li>- выполнение письменных упражнений и практических работ;</li><li>- выполнение творческих работ</li></ul>
Тема 2. Причины и формы сопротивления изменениям: индивидуальные, групповые и организационные уровни.	<ul style="list-style-type: none"><li>- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции;</li><li>- выполнение устных упражнений;</li><li>- выполнение письменных упражнений и практических работ;</li><li>- выполнение творческих работ</li></ul>
Тема 3. Основные модели управления изменениями и их применение в бизнесе.	<ul style="list-style-type: none"><li>- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции;</li><li>- выполнение устных упражнений;</li><li>- выполнение письменных упражнений и практических работ;</li></ul>

Наименование разделов/тем	Виды занятий для самостоятельной работы
	- выполнение творческих работ
Тема 4. Роль лидера и управленческой коммуникации в преодолении сопротивления.	- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции; - выполнение устных упражнений; - выполнение письменных упражнений и практических работ; - выполнение творческих работ
Тема 5. Диагностика и выявление скрытого сопротивления в коллективе предприятия	- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции; - выполнение устных упражнений; - выполнение письменных упражнений и практических работ; - выполнение творческих работ
Тема 6. Вовлечение персонала в изменения: участие, обратная связь, мотивация.	- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции; - выполнение устных упражнений; - выполнение письменных упражнений и практических работ; - выполнение творческих работ
Тема 7. Управление сопротивлением при внедрении новых технологий и реорганизации служб	- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции; - выполнение устных упражнений; - выполнение письменных упражнений и практических работ; - выполнение творческих работ
Тема 8. Разработка плана по снижению сопротивления изменениям в условиях реального предприятия.	- усвоение изучаемого материала по рекомендуемой учебной, учебно- методической и научной литературе и/или по конспекту лекции; - выполнение устных упражнений; - выполнение письменных упражнений и практических работ; - выполнение творческих работ

### 5.1. Примерная тематика эссе<sup>1</sup>

1. Сопротивление изменениям — признак слабости или защитный механизм здравого смысла?
2. Изменения начинаются не с приказа, а с доверия: роль эмпатии в управлении трансформациями.
3. Когда «мы всегда так делали» становится главным врагом прогресса.
4. Лидер изменений: вдохновлять или убеждать?
5. Тишина в коллективе — не согласие, а скрытое сопротивление.
6. Можно ли управлять изменениями без конфликта — и нужно ли это?
7. Цифровизация против человечности: как не потерять персонал в погоне за инновациями.
8. Неудачные изменения — это не провал, а урок. Почему важно «разрешать» ошибаться.
9. Изменения ради изменений разрушают, изменения ради смысла — развивают.

<sup>1</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.



10. Роль «агентов перемен»: как один человек может сдвинуть целую организацию.
11. Когда изменения — это не выбор, а выживание: этические дилеммы управленца.
12. «Я не против, но...» — как распознать и преодолеть пассивное сопротивление.
13. Успех изменений измеряется не новыми технологиями, а новым поведением сотрудников.
14. Культура организационного молчания как тормоз развития.
15. Будущее принадлежит тем, кто умеет управлять не только процессами, но и страхами.

## **5.2. Примерные задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1.**

Дайте определение понятию «сопротивление изменениям». Выделите основные типы и причины возникновения сопротивления переменам. Объясните роль организационной культуры и индивидуальных характеристик сотрудников в формировании сопротивления.

### **Задание 2.**

Найдите описание реального случая внедрения изменений в крупной российской или международной компании. Определите этапы реализации изменений, проанализируйте сопротивление и предложенные подходы к его преодолению. Обоснуйте, почему выбранные стратегии были эффективны или неэффективны.

### **Задание 3.**

Представьте себя руководителем отдела. Вам предстоит внедрение инновационного процесса, который встретит активное сопротивление сотрудников. Составьте детальный план действий по управлению этим процессом.

План должен включать:

1. Определение ключевых групп заинтересованных лиц,
2. Выявление потенциальных источников сопротивления,
3. Стратегии коммуникации и вовлечения сотрудников,
4. Методы мониторинга и контроля успешности преобразований.

### **Задание 4.**

Вспомните личный опыт участия в процессе организационных изменений. Опишите свое восприятие ситуации, ощущения и поведение в этот период. Что способствовало вашей адаптации к изменениям? Как бы вы могли повлиять на процесс иначе, зная больше о методиках управления сопротивлением?

### **Задание 5.**

Предположим, ваш сотрудник открыто выражает негативное отношение к нововведениям и мешает остальным принять перемены. Используя техники активного слушания и конструктивного разговора, разработайте сценарий беседы с таким сотрудником, направленный на снижение его негативного отношения и повышение готовности к изменениям.

### **Задание 6.**

Участвуйте в ролевой игре, представляя разные роли участников процессов изменений (руководитель, активный противник, пассивный наблюдатель). Затем обсудите эффективные методы решения возникающих конфликтов и снятия напряжения в коллективе.

### **Задание 6.**

Разработайте анкету для выявления мнений сотрудников относительно недавно проведенных изменений в организации. Проанализируйте полученные данные и сформулируйте рекомендации руководству по улучшению системы информирования и поддержки сотрудников в переходный период.

## Раздел 6. Оценочные и методические материалы по образовательной программе (фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

### 6.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине

В процессе освоения учебной дисциплины для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице

Индикаторы компетенций в соответствии с основной образовательной программой	Типовые вопросы и задания	Примеры тестовых заданий
<b>ПК-4 Способен координировать и контролировать деятельности департаментов (служб, отделов)</b>		
<b>ПК-4.1.</b>	П. 6.2 настоящей рабочей программы дисциплины	П. 6.3 настоящей рабочей программы дисциплины
<b>ПК-4.2.</b>	П. 6.2 настоящей рабочей программы дисциплины	П. 6.3 настоящей рабочей программы дисциплины
<b>ПК-4.3.</b>	П. 6.2 настоящей рабочей программы дисциплины	П. 6.3 настоящей рабочей программы дисциплины

### 6.2. Типовые вопросы и задания

#### Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

1. Сущность организационных изменений и их основные виды: трансформационные, инкрементальные, технологические, структурные и культурные.
2. Внутренние и внешние источники изменений в организациях: рыночные вызовы, технологические сдвиги, стратегическая перестройка, законодательные изменения.
3. Психологические причины сопротивления изменениям на индивидуальном уровне: страх неизвестности, потеря контроля, угроза компетентности, привычка.
4. Групповые и организационные формы сопротивления: нарушение неформальных норм, снижение сплочённости, инерция структуры и корпоративной культуры.
5. Открытые и скрытые проявления сопротивления: от активного протеста до пассивного невыполнения, саботажа и эмоционального отчуждения.
6. Основные этапы модели управления изменениями Курта Левина: разморозка, изменение, заморозка.
7. Восемь шагов Джона Коттера в управлении изменениями и их логическая последовательность.
8. Модель ADKAR как инструмент управления изменениями на индивидуальном уровне: осведомлённость, желание, знания, способность, закрепление.
9. Роль лидера в процессе изменений: формирование видения, создание доверия, личный пример, работа с эмоциями коллектива.
10. Принципы эффективной управленческой коммуникации в период изменений: прозрачность, своевременность, двусторонность, адаптация под аудиторию.
11. Методы диагностики сопротивления: анонимные опросы, интервью, наблюдение, анализ поведенческих индикаторов (текучесть, ошибки, инициативность).
12. Инструменты выявления ключевых заинтересованных сторон: матрица влияния/интереса, карта поддержки/сопротивления.
13. Стратегии вовлечения персонала в изменения: участие в разработке, пилотные проекты, создание рабочих групп, обратная связь.
14. Мотивационные механизмы поддержки изменений: нематериальные (признание, развитие) и материальные (премии, бонусы, карьерный рост).

15. Особенности сопротивления при внедрении цифровых технологий: страх утраты значимости, недостаток цифровой грамотности, перегрузка информацией.
16. Управление сопротивлением при реорганизации подразделений: работа с идентичностью, перераспределение ролей, поддержка в переходный период.
17. Этические аспекты управления изменениями: соблюдение прав сотрудников, прозрачность решений, баланс интересов организации и коллектива.
18. Структура плана по снижению сопротивления: диагностика, цели, коммуникационная стратегия, мероприятия, показатели эффективности.
19. Критерии успешности изменений: поведенческие сдвиги, достижение KPI, устойчивость нововведений, удовлетворённость персонала.
20. Ошибки руководителей при управлении изменениями: недостаток коммуникации, игнорирование эмоций, отсутствие поддержки на этапе внедрения.

### 6.3. Примерные тестовые задания

Полный банк тестовых заданий для проведения компьютерного тестирования находятся в электронной информационной образовательной среде и включает более 60 заданий из которых в случайном порядке формируется тест, состоящий из 20 заданий.

Компетенции	Типовые вопросы и задания
<b>ПК-4</b>	<p>1. Какой документ чаще всего используется для координации действий нескольких служб при реализации изменений (например, внедрении новой PMS)?</p> <p>А) Штатное расписание  Б) План-график внедрения с чётким распределением задач и сроков  В) Личная записка управляющего  Г) Отчёт о прибыли за квартал</p> <p>2. Что является ключевым условием эффективного контроля за ходом изменений в работе подразделений?</p> <p>А) Жёсткое наказание за ошибки  Б) Наличие измеримых показателей (KPI) и регулярный мониторинг  В) Полная автономия каждого отдела  Г) Отсутствие обратной связи от персонала</p> <p>3. При координации работы служб в период изменений особенно важно:</p> <p>А) Исключить любые отклонения от первоначального плана  Б) Обеспечить единое понимание целей и регулярный обмен информацией между подразделениями  В) Передать всю ответственность линейным руководителям  Г) Минимизировать количество совещаний</p> <p>4. Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективен для выявления дезорганизации в работе между службами?</p> <p>А) Анализ финансовой отчётности  Б) Карта потока создания ценности (Value Stream Mapping)  В) Подсчёт количества сотрудников  Г) Изучение истории компании</p> <p>5. Если служба приёма и служба housekeeping не согласовывают время уборки номеров, это указывает на:</p> <p>А) Высокую автономию подразделений  Б) Нарушение горизонтальной координации  В) Эффективное распределение обязанностей  Г) Недостаток клиентов в гостинице</p>

## 6.4. Оценочные шкалы

### 6.4.1. Оценивание текущего контроля

Целью проведения текущего контроля является достижение уровня результатов обучения в соответствии с индикаторами компетенций.

Текущий контроль может представлять собой письменные индивидуальные задания, состоящие из 5/3 вопросов или в форме тестовых заданий по изученным темам до проведения промежуточной аттестации. Рекомендованный планируемый период проведения текущего контроля за 6/3 недели до промежуточной аттестации.

#### Шкала оценивания при тестировании

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-70%

#### Шкала оценивания при письменной работе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"><li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li><li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li><li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li><li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li></ul>
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: <ul style="list-style-type: none"><li>- незнание значительной части программного материала;</li><li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li><li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li><li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li><li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу</li></ul>

### 6.4.2. Оценивание самостоятельной письменной работы (контрольной работы, эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

#### Шкала оценивания контрольной работы и эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"><li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li><li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li><li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li><li>- знать основную рекомендуемую программой учебную</li></ul>

	литературу.
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

#### 6.4.3. Оценивание ответов на вопросы и выполнения заданий промежуточной аттестации

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

#### Шкала оценивания на экзамене, зачете с оценкой

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	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.
--	--

#### **Шкала оценивания на зачете**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
«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.

#### **6.4.4. Тестирование**

##### **Шкала оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

#### **6.5. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания сформированных компетенций в соответствии с ООП**

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки можно трактовать как автоматизированные умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д.

Устный опрос – это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала. Устный опрос может использоваться как вид контроля и метод

оценивания формируемых компетенций (как и качества их формирования) в рамках самых разных форм контроля, таких как: собеседование, коллоквиум, зачет, экзамен по дисциплине. Устный опрос (УО) позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. УО обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Воспитательная функция УО имеет ряд важных аспектов: профессионально-этический и нравственный аспекты, дидактический (систематизация материала при ответе, лучшее запоминание материала при интеллектуальной концентрации), эмоциональный (радость от успешного прохождения собеседования) и др. Обучающая функция УО состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену. УО обладает также мотивирующей функцией: правильно организованное собеседование, коллоквиум, зачёт и экзамен могут стимулировать учебную деятельность студента, его участие в научной работе.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленной на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов (один или несколько правильных ответов).

Семинарские занятия. Основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний, умений, определяет уровень сформированности компетенций.

## **Раздел 7. Методические указания для обучающихся по основанию дисциплины**

Освоение обучающимся учебной дисциплины предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университета. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся 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.

С этой целью: внимательно прочитайте материал предыдущей лекции; ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции; внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради; запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции; постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке; узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Самостоятельная работа. Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Подготовка к зачету, экзамену. К зачету, экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты. При подготовке к зачету обратите внимание на защиту практических заданий на основе теоретического материала. При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

### **7.1. Методические рекомендации по написанию эссе**

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена ссылками на источники, авторитетные точки зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### **7.2. Методические рекомендации по использованию кейсов**

Кейс-метод (Case study) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### **7.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач**

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, знаний, умений, необходимых для будущей профессиональной деятельности.



Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта (анализ документов, текстов, критика, разработка схем и др.);
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

## **Раздел 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### ***Основная литература***

1. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. — Москва: Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144197.html> (дата обращения: 16.12.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Суворова А. В. Управление организационными изменениями: учебное пособие / А. В. Суворова. — Улан-Удэ: Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2023. — 96 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156269.html> (дата обращения: 12.11.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

### ***Дополнительная литература***

1. Иванова Е.А. Управление изменениями: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлениям «Торговое дело» и «Менеджмент» / Иванова Е.А., Шлеин В.А. — Москва: Российский университет транспорта (МИИТ), 2020. — 138 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115903.html>
2. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации: учебное пособие / Элияшева М.И. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/84173.html> (дата обращения: 16.12.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### ***Нормативные правовые акты***

Гражданский кодекс Российской Федерации.  
Земельный кодекс Российской Федерации.  
Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации».  
Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».  
Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».  
Федеральные стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности, утвержденные приказами Минэкономразвития России от 20.07.2007 № 256, 255, 254 (ФСО № 1, ФСО № 2, ФСО № 3), от 21.11.2010 № 509 (ФСО № 4).

## **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### ***Интернет-ресурсы***

Организация безопасности и сотрудничества в Европе: <http://www.osce.org/>  
Организация Объединенных наций: <http://www.un.org/>  
Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе: [www.osce.org](http://www.osce.org)  
Совет Европы: <http://www.coe.int>

ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org>

**Современные профессиональные базы данных,**

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>

Всемирная торговая организация: [www.wto.org](http://www.wto.org)

Европейский парламент: <http://www.europarl.eu.int>

Европейский Союз: <http://europa.eu.int>

Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

**Информационно-справочные и поисковые системы**

ЭБС «IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.con-sultant.ru>

## **8.1. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы бакалавриата**

8.1.1. Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

В Университете имеются специализированные аудитории для проведения занятий по информационным технологиям.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.

8.1.2. Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

### **Комплект лицензионного программного обеспечения**

Операционная система «Атлант» - Atlant Academ от 24.01.2024 г. (бессрочно)

Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition договор-оферта № Tr000941765 от 16.10.2025 г.

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор №107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору №107/06/24-к от 27.06.2024, от 27.06.2024 г., срок действия с 01.07.2024 по 01.07.2026 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 07.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - Договор №МИ-ВИП-79717-56/2022 (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2024 г. №11652/24С (срок действия до 31.08.2027 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2025 от 28.01.2025 г. (срок действия до 03.02.2026 г.)

### **Программное обеспечение отечественного производства:**

Операционная система «Атлант» - Atlant Academ от 24.01.2024 г. (бессрочно)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 07.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - Договор №МИ-ВИП-79717-56/2022 (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2024 г. №11652/24С (срок действия до 31.08.2027 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2025 от 28.01.2025 г. (срок действия до 03.02.2026 г.)

8.1.3. Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и обновляется при необходимости, но не реже одного раз в год.

8.1.4. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

#### **Раздел 9. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (12 столов, 24 стульев, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя. <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета