

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:

637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfc7f43985447



**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. Кирилюк, 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 _____ / Л. И. Гончарова, доцент, к. э. н.
(подпись)

Согласовано от библиотеки _____ / О. Е. Степкина
(подпись)

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».

(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
4 семестр						
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	32	48	64		36	180

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 согласие»).
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 текущести, 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, чьё 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 показателей 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

Наименование разделов/тем	Виды занятий для самостоятельной работы
Тема 1. Сущность и виды изменений в организациях	<ul style="list-style-type: none">- 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 2. Причины и формы сопротивления изменениям: индивидуальные, групповые и организационные уровни.	<ul style="list-style-type: none">- 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 3. Основные модели управления изменениями и их применение в бизнесе.	<ul style="list-style-type: none">- 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;

Наименование разделов/тем	Виды занятий для самостоятельной работы
	<ul style="list-style-type: none"> - выполнение творческих работ
Тема 4. Роль лидера и управленческой коммуникации в преодолении сопротивления.	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 эссе¹

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.

¹ 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 различные 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
ПК-4 Способен координировать и контролировать деятельности департаментов (служб, отделов)		
ПК-4.1.	П. 6.2 настоящей рабочей программы дисциплины	П. 6.3 настоящей рабочей программы дисциплины
ПК-4.2.	П. 6.2 настоящей рабочей программы дисциплины	П. 6.3 настоящей рабочей программы дисциплины
ПК-4.3.	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

- Сущность организационных изменений и их основные виды: трансформационные, инкрементальные, технологические, структурные и культурные.
- Внутренние и внешние источники изменений в организациях: рыночные вызовы, технологические сдвиги, стратегическая перестройка, законодательные изменения.
- Психологические причины сопротивления изменениям на индивидуальном уровне: страх неизвестности, потеря контроля, угроза компетентности, привычка.
- Групповые и организационные формы сопротивления: нарушение неформальных норм, снижение сплочённости, инерция структуры и корпоративной культуры.
- Открытые и скрытые проявления сопротивления: от активного протesta до пассивного невыполнения, саботажа и эмоционального отчуждения.
- Основные этапы модели управления изменениями Курта Левина: разморозка, изменение, заморозка.
- Восемь шагов Джона Коттера в управлении изменениями и их логическая последовательность.
- Модель ADKAR как инструмент управления изменениями на индивидуальном уровне: осведомлённость, желание, знания, способность, закрепление.
- Роль лидера в процессе изменений: формирование видения, создание доверия, личный пример, работа с эмоциями коллектива.
- Принципы эффективной управленческой коммуникации в период изменений: прозрачность, своевременность, двусторонность, адаптация под аудиторию.
- Методы диагностики сопротивления: анонимные опросы, интервью, наблюдение, анализ поведенческих индикаторов (текучесть, ошибки, инициативность).
- Инструменты выявления ключевых заинтересованных сторон: матрица влияния/интереса, карта поддержки/сопротивления.
- Стратегии вовлечения персонала в изменения: участие в разработке, пилотные проекты, создание рабочих групп, обратная связь.
- 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
ПК-4	<p>1. Какой документ чаще всего используется для координации действий нескольких служб при реализации изменений (например, внедрении новой РМС)?</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 службы 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: - 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.
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

6.4.2. 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: - 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.
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Оценка	Критерии выставления оценки
«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 засчитано»	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

Оценка	Критерии выставления оценки
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 засчитано	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 организованные 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 готовится 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 демонстрирование 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

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

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