

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 06.07.2026 17:02:26  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 43.03.02 Туризм

Направленность (профиль) подготовки: Управление бизнесом в сфере туризма

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
  Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 4 з.е.  
  в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Трошина Е. П.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 Туризм, утвержденного приказом Минобрнауки от 08.06.2017 № 516, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экскурсовод (гид)", утвержден приказом Минтруда России от 24.12.2021 № 913н; "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц", утвержден приказом Минтруда России от 07.05.2015 № 282н; "Специалист по организации конгрессных мероприятий", утвержден приказом Минтруда России от 19.06.2024 № 303н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт маркетинга, логистики и сервиса	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Яхнеева И. В.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

### **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить основные аспекты управления изменениями;
- Изучить модели управления изменениям;
- Изучить особенности управления групповым поведением в процессе изменений и работу со сопротивлением;
- Научить диагностировать потребность в изменениях и выявлять бизнес-проблемы.;
- Освоить разработку и обоснование организационно-управленческих решений..

### **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ОПК-1 Способен применять технологические новации и современное программное обеспечение в туристской сфере

ОПК-1.2 Применяет технологические новации и использует современные программные продукты в туристской сфере

*Знать:*

ОПК-1.2/Зн1 Знает современные программные продукты в туристской сфере

*Уметь:*

ОПК-1.2/Ум1 Умеет подобрать современные программные продукты для использования в туристской сфере

*Владеть:*

ОПК-1.2/Нв1 Применяет технологические новации и использует современные программные продукты в туристской сфере

ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью

ОПК-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы

*Знать:*

ОПК-2.2/Зн1 Знает особенности управление деятельностью туристской организации

*Уметь:*

ОПК-2.2/Ум1 Умеет распределять задачи и контролировать ход их выполнения

*Владеть:*

ОПК-2.2/Нв1 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Управление изменениями» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 7.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1 - Способен применять технологические новации и современное программное обеспечение в туристской сфере		
ОПК-1.2 Применяет технологические новации и использует современные программные продукты в туристской сфере	Бизнес-планирование, Предпринимательское дело, Технологическое предпринимательство, Учебная практика: ознакомительная практика	Бизнес-планирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ
ОПК-2 - Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью		
ОПК-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы	Бизнес-планирование, Основы менеджмента, Основы проектной деятельности, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Управление человеческими ресурсами	Бизнес-планирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Процессно-ориентированное управление

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	36	18	18	0,15	89,85	Зачет
Всего	144	4	36	18	18	0,15	89,85	18

##### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Седьмой семестр	144	4	4	2	2	0,15	121,85	Зачет

Всего	144	4	4	2	2	0,15	121,85	18
-------	-----	---	---	---	---	------	--------	----

## 5. Содержание дисциплины (модуля)

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями</b>	<b>57,1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
Тема 1.1. Основы управления изменениями	15,1	3	2	10
Тема 1.2. Психология изменений	14	2	2	10
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	14	2	2	10
Тема 1.4. Физиология изменений	14	2	2	10
<b>Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений</b>	<b>68,9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>49,85</b>
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	20,85	3	2	15,85
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	14	2	2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	14	2	2	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	20,05	2	4	14

#### Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа

<b>Раздел 1. Основные аспекты управления изменениями</b>	<b>73,95</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>71,85</b>
Тема 1.1. Основы управления изменениями	20,9	0,4	0,4	20
Тема 1.2. Психология изменений	20,4	0,2	0,2	20
Тема 1.3. Сопротивление изменениям	20,4	0,2	0,2	20
Тема 1.4. Физиология изменений	12,25	0,2	0,2	11,85
<b>Раздел 2. Разработка и реализация проекта изменений</b>	<b>52,05</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>50</b>
Тема 2.1. Восемь шагов модели изменений Коттера. Модель ADKAR и ее применение.	20,85	0,4	0,4	20
Тема 2.2. Команда и роли в управлении изменениями	10,4	0,2	0,2	10
Тема 2.3. Ключевые аспекты планирования и организации управления изменениями	10,4	0,2	0,2	10
Тема 2.4. Интеграция управления проектами и управления изменениями	10,4	0,2	0,2	10

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные аспекты управления изменениями	Тестирование	Зачет
2	Разработка и реализация проекта изменений	Тестирование	Зачет

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Основные аспекты управления изменениями Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Какой метод экономического анализа предполагает сопоставление показателей отчётного периода с данными прошлых периодов для выявления динамики? 1. Вертикальный анализ 2. Горизонтальный анализ 3. Факторный анализ		ОПК-2
	Ответ:	2	

2	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Для чего в организациях туристской сферы используют технологии больших данных (Big Data)?</p> <p>А) Чтобы хранить архивные документы компании в электронном виде.</p> <p>Б) Чтобы анализировать поведение туристов и персонализировать предложения.</p> <p>В) Чтобы заменить все системы бронирования на бумажные журналы.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	
3	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Интегральный критерий, который показывает потенциальную пользу решения для общества (его социальное воздействие) с учётом того, насколько вероятно, что эта польза будет достигнута на практике - это</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: социальная значимость решения</p>	
4	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Производительность сотрудников, уровень принятия изменений, удовлетворённость клиентов при реализации изменения, окупаемость инвестиций (ROI) – это метрики управления ....</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: изменениями</p>	
5	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Группа людей, объединённых общей целью, задачей или бизнес-проблемой, работающих в проекте изменений совместно ради достижения определенных результатов – это:</p> <p>1. синтез</p> <p>2. фирма</p> <p>3. единство</p> <p>4. команда</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: 4</p>	
6	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Что такое социальное взаимодействие в процессе внедрения инноваций?</p> <p>1. процесс общения и взаимовлияния индивидов в обществе.</p> <p>2. только процесс обмена материальными благами</p> <p>3. физическое пространство, занимаемое людьми</p> <p>4. технические средства коммуникации</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: 1</p>	
7	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Какой тип социального взаимодействия возникает, когда люди стремятся достигнуть общего результата совместными усилиями при проведении изменений в организации?</p> <p>1. Конкуренция</p> <p>2. Конфликт.</p> <p>3. Сотрудничество</p> <p>4. Индивидуализм</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: 3</p>	
8	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Какие основные формы социального взаимодействия при проведении изменений существуют?</p> <p>1. сотрудничество, конкуренция, конфликт</p> <p>2. потребление товаров и услуг</p> <p>3. собственность и власть</p> <p>4. игры и развлечения</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: 1</p>	
9	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Кто автор теории социальной солидарности, утверждавшей, что общество держится благодаря разделению труда и общим ценностям?</p> <p>1. Макс Вебер.</p> <p>2. Эмиль Дюркгейм</p> <p>3. Карл Маркс</p> <p>4. Георг Зиммель</p>	ОПК-2
	<p>Ответ: 2</p>	
10	<p>Выберите один вариант ответа</p> <p>Что из перечисленного относят к технологическим инновациям в туристской сфере?</p> <p>А) Традиционная экскурсия с гидом без использования гаджетов.</p> <p>Б) Виртуальный тур по музею с применением VR-технологий.</p> <p>В) Распечатка бумажных путеводителей для туристов.</p>	ОПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	

## 2. Разработка и реализация проекта изменений Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	

1	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Методы оценки анализа риска с точки зрения теории включают:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. качественный анализ, количественный анализ</li> <li>2. опрос экспертов, SWOT-анализ</li> <li>3. мониторинг среды, сценарный метод</li> <li>4. все перечисленное верно</li> </ol>	ОПК-2
Ответ:	4	
2	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Вы предлагаете управленческое решение по запуску новой линейки товаров. Какой документ будет основным для обоснования финансовой целесообразности?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) Резюме руководителя проекта</li> <li>Б) Бизнес-план или технико-экономическое обоснование (ТЭО)</li> <li>В) Список поставщиков сырья</li> <li>Г) Фотографии образцов продукции</li> </ol>	ОПК-2
Ответ:	Б	
3	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Вы предлагаете решение по реорганизации отдела логистики. Что обязательно нужно включить в экономическое обоснование?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) Личные предпочтения руководителя отдела</li> <li>Б) Прогноз изменения ключевых показателей: сроков доставки, затрат на перевозку, уровня сервиса</li> <li>В) Мнения клиентов о дизайне сайта</li> <li>Г) Историю создания компании</li> </ol>	ОПК-2
Ответ:	Б	
4	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите виды рисков при проведении изменений с соответствующими описаниями этих рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовый риск</li> <li>2. Операционный риск</li> <li>3. Стратегический риск</li> <li>4. Репутационный риск</li> </ol> <p>А. Вероятность неблагоприятных ситуаций, влияющих на репутацию предприятия или бренда  Б. Возможность потери денег вследствие колебаний курсов валют, процентных ставок, инфляции и др.  В. Непредсказуемые обстоятельства, возникающие в процессе повседневной деятельности компании (ошибки персонала, сбой оборудования и пр.)  Г. Угроза снижению конкурентоспособности бизнеса из-за неверных стратегических решений руководства</p>	ОПК-2
Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	
5	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите соответствие между управленческой задачей и финансово-экономическим инструментом, который целесообразно использовать для обоснования её решения:</p> <p>Задача:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Оценить, окупится ли внедрение новой ИТ-системы</li> <li>2) Определить минимально допустимый объём выпуска продукции</li> <li>3) Сравнить варианты «производить самим» или «закупить у подрядчика»</li> <li>4) Проанализировать устойчивость проекта к колебаниям курса валют</li> </ol> <p>Инструмент:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) Расчёт NPV и срока окупаемости</li> <li>Б) Расчёт точки безубыточности</li> <li>В) Анализ совокупной стоимости владения и TCB (make or buy)</li> <li>Г) Сценарный анализ и оценка чувствительности</li> </ol>	ОПК-2
Ответ:	1 - А, 2 - Б, 3 - В, 4 - Г	
6	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Выбор курса действий, который делает руководитель (или уполномоченная группа) для достижения целей организации или устранения проблемы -это</p>	ОПК-2
Ответ:	Организационно-управленческое решение	
7	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Что является первым обязательным этапом при разработке обоснованного организационно управленческого решения?:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив.</li> <li>2. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных.</li> <li>3. Организация исполнения выбранного решения.</li> </ol>	ОПК-2

	Ответ:	2	
8	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой критерий указывает, что управленческое решение опирается на достоверные данные, результаты анализа и расчёты, а не только на интуицию руководителя?</p> <p>1. Своевременность. 2. Экономичность. 3. Обоснованность.</p>		ОПК-2
	Ответ:	3	
9	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Какой метод позволяет структурировать варианты действий и их возможные последствия с учётом вероятностей наступления событий, чтобы обоснованно выбрать управленческое решение?</p> <p>1. Метод Дельфи. 2. Дерево решений. 3. Мозговой штурм</p>		ОПК-2
	Ответ:	2	
10	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Для чего при разработке управленческого решения используют SWOT анализ?</p> <p>1. Чтобы сгенерировать как можно больше альтернативных идей без критики. 2. Чтобы оценить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. 3. Чтобы определить целевые финансовые показатели и бюджет проекта</p>		ОПК-2
	Ответ:	2	
11	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Что подразумевает критерий экономичности организационно управленческого решения??</p> <p>1. Решение принято в тот момент, когда оно максимально эффективно. 2. Решение соответствует действующему законодательству и внутренним регламентам. 3. Цель достигается с минимально возможными затратами ресурсов (времени, денег, персонала).</p>		ОПК-2
	Ответ:	3	
12	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между этапами разработки организационно управленческого решения и характерными для них действиями.:</p> <p>1. Диагностика проблемы 2. Формулировка ограничений и критериев 3. Разработка альтернатив 4. Выбор решения</p> <p>А. Выбор одного варианта из нескольких на основе критериев эффективности, затрат и рисков Б. Сбор данных, выявление корневых причин отклонения от целевого состояния, определение границ ситуации. В. Определение условий, которые нельзя нарушать (ресурсы, сроки, законы), и параметров, по которым будут сравнивать варианты (стоимость, скорость, качество). Г. Генерация разных способов решения задачи, включая нестандартные подходы, без немедленной критики</p>		ОПК-2
	Ответ:	1 – Б 2 – В 3 – Г 4 – А	
13	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между методами принятия организационно управленческих решений и их сутью.:</p> <p>1. Метод Дельфи 2. Дерево решений 3. Мозговой штурм 4. SWOT анализ</p> <p>А. Построение дерева вариантов и исходов с оценкой вероятностей и ожидаемой ценности каждого пути Б. Последовательный опрос экспертов в несколько раундов для сближения оценок и формирования согласованного прогноза без группового давления В. Коллективная генерация идей с запретом критики на этапе выдвижения, целью — максимальное количество вариантов Г) Оценка внутренней среды (сильные и слабые стороны) и внешней среды (возможности и угрозы) для обоснования управленческих решений</p>		ОПК-2
	Ответ:	1 – Б 2 – А 3 – В 4 - Г	

14	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между видами организационно управленческих решений и примерами их применения.</p> <p>1. Стратегическое решение 2. Тактическое решение 3. Оперативное решение 4. Чрезвычайное (кризисное) решение</p> <p>А. Перевод части сотрудников на удалённую работу в условиях роста заболеваемости, с временным регламентом и контролем результатов Б. Внедрение новой ERP системы на предприятии сроком на 12 месяцев с бюджетом 15 млн рублей и целевым эффектом в виде сокращения издержек на 10 % В. Утверждение новой миссии компании и долгосрочного направления развития на 5–7 лет с выходом на международные рынки Г) Перенос сроков сдачи отчёта на 2 дня из за сбоя в системе сбора данных; корректировка графика работы отдела на текущую неделю</p>	ОПК-2
Ответ:	<p>1 – В 2 – Б 3 – Г 4- А</p>	
15	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов процесса разработки организационно управленческого решения:</p> <p>А. Выбор оптимального варианта решения на основе заданных критериев Б. Диагностика проблемы и сбор релевантных данных. В. Реализация выбранного решения и организация исполнения. Г. Разработка и проработка альтернативных вариантов решения</p>	ОПК-2
Ответ:	Б, Г, А, В	
16	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность действий при контроле реализации организационно управленческого решения в процессе реализации проекта изменений:</p> <p>А. Принятие корректирующих мер при выявлении отклонений. Б. Определение целевых показателей и стандартов исполнения. В. Сопоставление фактических результатов с запланированными, выявление отклонений. Г. Мониторинг хода исполнения решения и сбор данных о промежуточных результатах</p>	ОПК-2
Ответ:	Б, Г, В, А	
17	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Подход к разработке обоснованных организационно-управленческих решений, основанный на сборе и глубоком анализе данных: финансовых отчётов, статистики, рыночных исследований, обратной связи от клиентов - это ..... подход</p>	ОПК-2
Ответ:	Аналитический	
18	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Какие методы разработки организационно-управленческих решений подходят для стратегических и тактических решений, связанных с существенными изменениями?</p>	ОПК-2
Ответ:	Программно-целевые	
19	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Инструмент, с помощью которого можно оценить вероятность возникновения рисков, связанных с изменениями, и их потенциальное влияние на проект (на бюджет, сроки, качество) - это</p>	ОПК-2
Ответ:	матрица рисков	
20	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между профессиональной задачей и инструментом её решения:</p> <p>Задача</p> <p>1) Оценить, при каком объёме продаж проект выйдет на окупаемость 2) Выявить ключевые факторы внешней среды, влияющие на бизнес 3) Структурировать альтернативы и выбрать решение с учётом вероятностей исходов 4) Определить, какие процессы в компании создают ценность, а какие — потери</p> <p>Инструмент:</p> <p>А) Расчёт точки безубыточности Б) PEST-анализ В) Дерево решений Г) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping)</p>	ОПК-2
Ответ:	<p>1 — А, 2 — Б, 3 — В, 4 — Г</p>	

21	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Для оценки финансово-экономических последствий организационно-управленческого решения (в том числе расчёта NPV, IRR, срока окупаемости) наиболее подходящим инструментом является:</p> <p>А) Графический редактор (например, Adobe Photoshop).</p> <p>Б) Электронная таблица (например, MS Excel, Google Sheets) с финансовыми функциями.</p> <p>В) Мессенджер (например, MAX, Telegram, WhatsApp).</p>	ОПК-1
Ответ:	Б	
22	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>При выявлении бизнес-проблем и анализе влияния внешней среды на организацию (PEST-анализ, SWOT) эффективным методом систематизации и совместной работы команды будет:</p> <p>А) Личное хранение заметок в бумажном блокноте без обмена.</p> <p>Б) Совместная онлайн-доска с карточками и тегами (например, Miro).</p> <p>В) Рассылка фотографий рукописных записей по электронной почте.</p>	ОПК-1
Ответ:	Б	
23	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Для оценки готовности организации к изменениям менеджер собирает данные о текущих процессах, уровне сопротивления и ключевых рисках. Какой подход позволит систематизировать эти данные и выявить приоритетные зоны вмешательства?</p> <p>А) Проведение диагностики по чек-листу и свод результатов в единую таблицу с приоритизацией по матрице рисков (вероятность × влияние).</p> <p>Б) Устный опрос без фиксации результатов.</p> <p>В) Публикация открытого опроса в соцсетях компании без структурирования ответов.</p>	ОПК-1
Ответ:	А	
24	<p>Дайте один вариант ответа</p> <p>Менеджеру нужно спланировать этапы внедрения изменений, учесть зависимости между задачами, контрольные точки и ответственных. Какой программный инструмент обеспечит прозрачность хода проекта и возможность оперативного реагирования на отклонения?</p> <p>А) Бумажный ежедневник.</p> <p>Б) Отдельная папка на компьютере с разрозненными файлами</p> <p>В) Система управления проектами (например, Jira, Trello, Asana) с настроенными этапами, сроками и ролями.</p>	ОПК-1
Ответ:	В	
25	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите проблема/риск в проекте изменений с аналитическим инструментом, который позволяет его заранее выявить и оценить.</p> <p>Риск:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Срыв сроков из-за неучтённых зависимостей.</li> <li>Недостаточное экономическое обоснование при изменении условий.</li> <li>Недооценка сопротивления подразделений.</li> </ol> <p>Инструмент:</p> <p>А) Матрица рисков в Jira/Trello</p> <p>Б) Сетевой график / диаграмма Ганта, анализ критического пути</p> <p>В) Анализ чувствительности и сценарное моделирование в Excel</p> <p>Г) Матрица «Готовность — Влияние» + кластеризация подразделений</p>	ОПК-1
Ответ:	<p>1 — Б,</p> <p>2 — В,</p> <p>3 — Г.</p>	
26	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите диагностическую задачу в управлении изменениями с оптимальным методом и инструментом её решения.</p> <p>Задача:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Выявить узкие места и потери времени в процессах.</li> <li>Оценить влияние внешней среды на изменения.</li> <li>Определить причины сопротивления и сегментировать сотрудников.</li> </ol> <p>Метод и инструмент:</p> <p>А) PEST-анализ + Excel</p> <p>Б) Картирование процессов (BPMN/VSM) + хронометраж</p> <p>В) Опросы + матрица «Готовность — Влияние» в Miro</p>	ОПК-1
Ответ:	<p>1 — Б,</p> <p>2 — А,</p> <p>3 — В.</p>	

27	<p>Установите соответствие</p> <p>Соотнесите проблему в работе с данными с ИТ-решением.</p> <p>Проблема:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные по проектам хранятся в разрозненных файлах, сложно собрать сводный отчёт.</li> <li>2. В команде теряется важная информация из-за неформальной коммуникации.</li> <li>3. Сложно отслеживать зависимости между задачами и критические этапы.</li> </ol> <p>ИТ-решение:</p> <p>А) Внедрение хранилища данных и BI-дашборда</p> <p>Б) Настройка единого пространства (Notion / Confluence) с шаблонами и базой знаний</p> <p>В) Трекер задач с диаграммой Ганта (Jira / MS Project)</p> <p>Ответ: 1 — А, 2 — Б, 3 — В.</p>	ОПК-1
28	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность шагов при обосновании организационно-управленческого решения с расчётом экономического эффекта (для менеджера по управлению изменениями).</p> <p>А) Рассчитать показатели эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости) для каждого варианта в Excel.</p> <p>Б) Определить критерии выбора (стоимость, сроки, риски, соответствие стратегии).</p> <p>В) Сформулировать альтернативные варианты изменений и собрать по ним исходные данные (затраты, эффекты, риски).</p> <p>Г) Провести анализ чувствительности и стресс-тест ключевых допущений, выбрать оптимальный вариант.</p> <p>Ответ: Б, В, А, Г.</p>	ОПК-1
29	<p>Установите верную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность действий менеджера по управлению изменениями при диагностике «узких мест» в процессах с применением ИТ-инструментов.</p> <p>А) Построить карту текущего состояния процесса.</p> <p>Б) Провести хронометраж операций и собрать данные по длительности этапов и сбоям.</p> <p>В) Выявить и ранжировать основные потери (перемещения, ожидания, переделки) по влиянию на результат.</p> <p>Г) Сформировать перечень корневых причин потерь с помощью диаграммы Исикавы.</p> <p>Ответ: Б, А, В, Г.</p>	ОПК-1
30	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Совокупность методов, процессов и программных и технических средств для сбора, хранения, обработки, передачи и защиты информации с целью решения практических задач - это</p> <p>Ответ: современные информационные технологии</p>	ОПК-1
31	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Каким общим термином можно назвать се программы и программные комплексы, которые позволяют компьютеру выполнять нужные задачи: обрабатывать данные, автоматизировать процессы, визуализировать информацию?</p> <p>Ответ: программные средства</p>	ОПК-1
32	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Назовите показатель, который помогает оценить экономическую эффективность проекта или изменений: он показывает, сколько денег проект принесёт (или потеряет) в сегодняшних рублях с учётом того, что деньги со временем теряют ценность.</p> <p>Ответ: NPV</p>	ОПК-1
33	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Для проведения этого анализа, используемого для характеристики внешней и внутренней среды организации, существуют как специализированные программы: например SmartDraw, Miro. Назовите методику анализа.</p> <p>Ответ: SWOT-анализ</p>	ОПК-1
34	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Для составления этого анализа, суть которого в определении факторов внешней среды, существуют специализированные программы с шаблонами. Например, EdrawMax, Visual Paradigm Online, XMind, Miro. Назовите этот вид анализа.</p> <p>Ответ: PEST-анализ</p>	ОПК-1

35	<p>Установите соответствие</p> <p>Определите роли участников команды изменений и соответствующие им функции:</p> <p>Роли</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидер</li> <li>2. Исполнитель</li> <li>3. Контролёр</li> <li>4. Мотиватор</li> </ol> <p>Функции</p> <p>А. выполняет конкретные задачи</p> <p>Б. организует работу, принимает решения</p> <p>В. Поддерживает моральный настрой коллектива</p> <p>Г. Проверяет качество выполненных работ</p>	ОПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>1 – Б</p> <p>2 – А</p> <p>3 – Г</p> <p>4 – В</p>	
36	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между командной ролью (по модели Белбина) и её ключевой функцией в работе команды:</p> <p>Роль:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Координатор</li> <li>2. Генератор идей</li> <li>3. Реализатор</li> <li>4. Душа команды</li> </ol> <p>Функция:</p> <p>А) Генерирует нестандартные идеи, предлагает творческие решения, часто мыслит «вне шаблонов»</p> <p>Б) Организует работу, распределяет задачи, следит за сроками, помогает команде держать фокус на цели</p> <p>В) Превращает идеи и планы в конкретные действия, дисциплинированно и системно выполняет задачи</p> <p>Г) Сглаживает конфликты, поддерживает благоприятную атмосферу, помогает членам команды взаимодействовать друг с другом</p>	ОПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>1 — Б,</p> <p>2 — А,</p> <p>3 — В,</p> <p>4 — Г.</p>	
37	<p>Установите верную последовательность</p> <p>При управлении изменениями важно учитывать особенности команды проекта изменений и её развитие. Расположите этапы развития команды по модели Такмана в правильном порядке:</p> <p>А. Шторминг (бурление)</p> <p>Б. Формирование</p> <p>В. Нормирование</p> <p>Д. Завершение (расставание) или переформирование</p> <p>Г. Действие (функционалирование)</p>	ОПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>Б, А, В, Г, Д</p>	
38	<p>Установите верную последовательность</p> <p>В процессе выявления и решения бизнес-проблемы могут возникать конфликтные ситуации. Определите правильный порядок этапов разрешения конфликта между двумя людьми в команде:</p> <p>А. Обмен мнениями и выслушивание обеих сторон</p> <p>Б. Поиск компромисса или решения проблемы совместно</p> <p>В. Анализ ситуации и осознание причины разногласий</p> <p>Г. Признание своей доли ответственности обеими сторонами</p> <p>Д. Подведение итогов разговора и закрепление договоренности</p>	ОПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>В, А, Г, Б, Д</p>	
39	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите правильное соответствие между моделями управления изменениями и их ключевыми идеями.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель Курта Левина</li> <li>2. Модель ADKAR</li> <li>3. Модель Уильяма Бриджеса</li> <li>4. Модель Джона Коттера</li> </ol> <p>А. Фокус на индивидуальных условиях успеха изменений: осведомлённость, желание, знание, способность, подкрепление</p> <p>Б. Три фазы: завершение старого, нейтральная зона, новый старт; акцент на внутреннем процессе перехода людей</p> <p>В. Три этапа: размораживание, изменение, замораживание</p> <p>Г. Восемь шагов, начиная с создания ощущения срочности и заканчивая закреплением изменений в культуре</p>	ОПК-2

	Ответ: 1 – В 2 – А 3 – Б 4 – Г	
40	Дайте верный ответ Комплекс мер, направленных на снижение вероятности наступления негативных событий и уменьшение их последствий в процессе реализации изменений – это	ОПК-2
	Ответ: минимизация рисков	
41	Дайте верный ответ Согласованная деятельность группы людей при реализации проекта изменений, объединённых общей целью, при которой участники взаимодействуют, распределяют роли и ответственность, используют свои компетенции, чтобы достичь результата, который зачастую превосходит то, что мог бы сделать каждый в одиночку (за счёт синергии) - это	ОПК-2
	Ответ: командная работа	

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*Зачет пятый семестр - очная (седьмой семестр - очно-заочная)*

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает на практике менеджер по управлению изменениями?	Ответ: Диагностика и обоснование изменений Оценить внешние и внутренние факторы, которые влияют на жизнеспособность изменений. Обосновать решение экономически и финансово. Планирование и управление рисками Идентифицировать и приоритизировать риски, назначить владельцев и меры реагирования. Устранить организационные барьеры. Работа со стейкхолдерами и снижение сопротивления Организовать прозрачную коммуникацию и снизить слухи. Работать с сопротивлением через вовлечение и поддержку. Внедрение, обучение и закрепление изменений	ОПК-1
2	Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства?	Ответ: менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства чтобы: объективно диагностировать проблему и не менять «на глазок» экономически обосновать решение и выбрать лучший вариант спланировать изменения и держать их под контролем управлять рисками и барьерами работать со стейкхолдерами и снижать сопротивление обучить и закрепить изменения изменения прижились и стали устойчивыми	ОПК-1
3	Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по изменениям нужен расчёт NPV при обосновании проекта, и какой программный инструмент для этого оптимален?	Ответ: NPV позволяет показать руководству не «стало удобнее», а сколько денег проект принесёт (или сэкономит) в сегодняшних рублях с учётом рисков и стоимости денег. Оптимальный инструмент — MS Excel. В нем удобно считать NPV, строить сценарии и выполнять анализ чувствительности (таблицы подстановки, графики «что-если»).	ОПК-1
4	Дайте ответ на вопрос Какой инструмент лучше всего подойдёт менеджеру по изменениям для совместной проработки карты процесса «как есть» (As-Is) с кросс-функциональной командой, и почему?	Ответ: Лучше всего подойдут Miro или FigJam: это интерактивные доски, где участники могут одновременно добавлять блоки, стрелки, комментарии, быстро править схему и фиксировать спорные места. Это повышает вовлечённость и снижает разночтения между подразделениями.	ОПК-1
5	Дайте ответ на вопрос Приведите один из примеров успешного проекта изменений в российской IT-компании	Ответ: Один из примеров успешного проекта изменений в российской IT-компании — разработка и внедрение системы «Умная диагностика» (SmartDiagnostics) компанией «Метровагонмаш» (входит в «Трансмашхолдинг»). Этот проект стал одним из первых опытов использования современных цифровых технологий в транспортном машиностроении. «Умная диагностика» — это IT-платформа, которая в реальном времени анализирует состояние агрегатов и с помощью математических расчётов предсказывает возможные поломки.	ОПК-1

6	<p>Дайте ответ на вопрос Какие требования предъявляются к кандидату на должность менеджера по управлению проектами изменений?</p> <p>Ответ: Профильное образование. Сертификаты по управлению изменениями. Знание методологии и инструменты анализа. Навык экономического обоснования решений. Управление проектами. Работа с данными и ИТ-инструментами. Коммуникация и работа со стейкхолдерами. Управление сопротивлением и эмоциями. Стрессоустойчивость и работа в неопределённости. Системное и критическое мышление. Опыт внедрения изменений.</p>	ОПК-1
7	<p>Дайте ответ на вопрос Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?</p> <p>Ответ: 1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации. 2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий. 3. сформировать общую цели и ценности. 4. создать атмосферу доверия и уважения</p>	ОПК-2
8	<p>Дайте ответ на вопрос Какой первый шаг в выявлении бизнес-проблемы?</p> <p>Ответ: Диагностика ситуации: сбор данных (KPI, отзывы клиентов, отчёты отделов), сравнение фактических показателей с целевыми, фиксация отклонений и их масштаба.</p>	ОПК-2
9	<p>Дайте ответ на вопрос Для определения необходимых изменений какие источники данных стоит задействовать, чтобы объективно выявить проблему в сервисе поддержки клиентов?</p> <p>Ответ: KPI (время ответа, доля решённых с первого обращения), записи разговоров и чатов, опросы, жалобы и обращения, наблюдения (тайный покупатель), интервью с операторами для выявления системных узких мест.</p>	ОПК-2
10	<p>Дайте ответ на вопрос Вам поручили определить по модели Белбина роли в команде, которая отвечает за проведение изменений в организации. При применении модели Белбина используют обычно комплексное тестирование по нескольким направлениям. По каким направлениям Вы будете проводить исследование людей в команде?</p> <p>Ответ: Белбин в своих исследованиях выделил, что на выбор командной роли влияют три ключевых фактора: личностные особенности, интеллектуальные способности и мотивация. Именно их и нужно оценить, чтобы понять, как человек будет вести себя в процессе изменений. 1. Мотивация покажет, готов ли человек брать на себя роль лидера изменений. 2. Интеллект поможет выявить тех, кто сможет просчитать все риски и выстроить стратегию. 3. Личностные особенности укажут на стиль взаимодействия с командой и способы решения конфликтов.</p>	ОПК-2
11	<p>Дайте ответ на вопрос Какие ключевые этапы включает процесс проведения изменений в организации по модели Джона Коттера?</p> <p>Ответ: Восемь этапов модели Коттера: 1. Сформируйте ощущение срочности. 2. Сформируйте коалицию лидеров. 3. Разработайте видение и стратегию. 4. Транслируйте видение. 5. Устраните препятствия. 6. Добивайтесь краткосрочных успехов. 7. Закрепляйте и ускоряйте изменения. 8. Интегрируйте изменения в корпоративную культуру.</p>	ОПК-2
12	<p>Дайте ответ на вопрос Почему важно работать с сопротивлением сотрудников при проведении изменений и как его можно снизить?</p> <p>Ответ: Сопротивление тормозит внедрение и может свести на нет усилия по трансформации; снизить его помогают прозрачная коммуникация, вовлечение людей в проектирование изменений, обучение, поддержка лидеров мнений и демонстрация личной выгоды от перемен.</p>	ОПК-2
13	<p>Дайте ответ на вопрос Основываясь на знании теории об изменении организации поясните в чём разница между «изменением» и «переходом» по модели Уильяма Бриджеса?</p> <p>Ответ: «Изменение» — это внешнее событие (например, внедрение новой системы), а «переход» — внутренний процесс людей по принятию нового, который включает эмоциональные стадии (завершение старого, нейтральная зона, новый старт).</p>	ОПК-2

14	<p>Дайте ответ на вопрос Какую роль играет коммуникация при проведении организационных изменений?</p> <p>Ответ: Коммуникация снижает неопределённость и тревожность, формирует понимание целей и пользы перемен, обеспечивает согласованность действий, даёт возможность обратной связи и помогает закреплять новые нормы через регулярное напоминание и примеры поведения лидеров.</p>	ОПК-2
15	<p>Дайте ответ на вопрос При проведении изменений важно исследовать внешнюю среду организации. С помощью каких методов можно оценить влияние внешней среды на организацию в целом и на проведение проекта изменений в частности?</p> <p>Ответ: Для оценки влияния внешней среды на организацию используют ряд аналитических методов — вот ключевые из них: PEST-анализ PESTEL-анализ. Анализ пяти сил Портера. SWOT-анализ. Анализ стейкхолдеров. Сценарное планирование. Мониторинг трендов и форсайт-сессии. Бенчмаркинг и анализ конкурентов. Эконометрическое и статистическое моделирование. Карты рисков и матрицы вероятности/воздействия</p>	ОПК-2
16	<p>Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает менеджер по управлению изменениями?</p> <p>Ответ: Профессиональные задачи менеджера по управлению изменениями: Выявление и формализация потребности в изменениях. Планирование изменений. Анализ влияния изменений на организацию и людей. Работа со стейкхолдерами. Построение и реализация коммуникационной стратегии. Снижение сопротивления и поддержка адаптации персонала. Организация обучения и развитие компетенций. Координация кросс-функциональных усилий и устранение барьеров. Управление пилотными внедрениями и масштабированием. Контроль реализации и мониторинг прогресса. Закрепление изменений в системе и культуре организации.</p>	ОПК-2
17	<p>Дайте ответ на вопрос Какой программный инструмент оптимален для расчёта NPV и анализа чувствительности сценариев изменений? Обоснуйте кратко.</p> <p>Ответ: MS Excel или Google Sheets: в них есть встроенные финансовые функции (ЧПС, ВСД), легко строить сценарии, таблицы подстановки и графики чувствительности.</p>	ОПК-1
18	<p>Дайте ответ на вопрос Назовите 2 способа визуализации дорожной карты изменений для презентации руководству и кратко поясните, что на каждой будет главным.</p> <p>Ответ: 1) Диаграмма Ганта. Главное: сроки, этапы, зависимости и критический путь. 2) Канбан-доска с этапами. Главное: статусы задач, загрузка ответственных и узкие места по потоку работ.</p>	ОПК-1
19	<p>Дайте ответ на вопрос Какой тип анализа целесообразно провести перед запуском изменений, чтобы учесть внешние факторы? В чем его суть?</p> <p>Ответ: PEST-анализ. Это инструмент стратегического анализа, который помогает оценить влияние факторов внешней макросреды на организацию. Его используют, чтобы выявить возможности и угрозы, учесть тренды при планировании изменений и снизить риски управленческих решений. Аббревиатура PEST расшифровывается так: P — Political (политические). E — Economic (экономические). S — Social (социальные). T — Technological (технологические).</p>	ОПК-1
20	<p>Дайте ответ на вопрос Опишите алгоритм проведения PEST-анализа на практике</p> <p>Ответ: 1. Определяют горизонт планирования (1–3 года, 5 лет) и фокус анализа (отрасль, регион, конкретный проект). 2. Выписывают факторы по четырём (или более) блокам — лучше через мозговой штурм с экспертами. 3. Оценивают влияние каждого фактора на проект (например, по шкале 1–3) и вероятность его изменения (по шкале 1–5). 4. Считают приоритет: влияние × вероятность. Выделяют топ-факторы, по которым готовят меры реагирования (адаптация, мониторинг, план Б). 5. Оформляют результаты в виде матрицы или дашборда и используют как основу для сценариев и дорожных карт.</p>	ОПК-1

21	<p>Дайте ответ на вопрос Какие профессиональные задачи решает на практике менеджер по управлению изменениями?</p> <p>Ответ: Диагностика и обоснование изменений Оценить внешние и внутренние факторы, которые влияют на жизнеспособность изменений. Обосновать решение экономически и финансово. Планирование и управление рисками Идентифицировать и приоритизировать риски, назначить владельцев и меры реагирования. Устранить организационные барьеры. Работа со стейкхолдерами и снижение сопротивления Организовать прозрачную коммуникацию и снизить слухи. Работать с сопротивлением через вовлечение и поддержку. Внедрение, обучение и закрепление изменений</p>	ОПК-1
22	<p>Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства?</p> <p>Ответ: менеджеру по управлению изменениями необходимо использовать современные информационные технологии и программные средства чтобы: объективно диагностировать проблему и не менять «на глазок» экономически обосновать решение и выбрать лучший вариант спланировать изменения и держать их под контролем управлять рисками и барьерами работать со стейкхолдерами и снижать сопротивление обучить и закрепить изменения изменения прижились и стали устойчивыми</p>	ОПК-1
23	<p>Дайте ответ на вопрос Для чего менеджеру по изменениям нужен расчёт NPV при обосновании проекта, и какой программный инструмент для этого оптимален?</p> <p>Ответ: NPV позволяет показать руководству не «стало удобнее», а сколько денег проект принесёт (или сэкономит) в сегодняшних рублях с учётом рисков и стоимости денег. Оптимальный инструмент — MS Excel. В нем удобно считать NPV, строить сценарии и выполнять анализ чувствительности (таблицы подстановки, графики «что-если»).</p>	ОПК-1
24	<p>Дайте ответ на вопрос Какой инструмент лучше всего подойдёт менеджеру по изменениям для совместной проработки карты процесса «как есть» (As-Is) с кросс-функциональной командой, и почему?</p> <p>Ответ: Лучше всего подойдут Miro или FigJam: это интерактивные доски, где участники могут одновременно добавлять блоки, стрелки, комментарии, быстро править схему и фиксировать спорные места. Это повышает вовлечённость и снижает разночтения между подразделениями.</p>	ОПК-1
25	<p>Дайте ответ на вопрос Приведите один из примеров успешного проекта изменений в российской IT-компании</p> <p>Ответ: Один из примеров успешного проекта изменений в российской IT-компании — разработка и внедрение системы «Умная диагностика» (SmartDiagnostics) компанией «Метровагонмаш» (входит в «Трансмашхолдинг»). Этот проект стал одним из первых опытов использования современных цифровых технологий в транспортном машиностроении. «Умная диагностика» — это IT-платформа, которая в реальном времени анализирует состояние агрегатов и с помощью математических расчётов предсказывает возможные поломки.</p>	ОПК-1
26	<p>Дайте ответ на вопрос Какие требования предъявляются к кандидату на должность менеджера по управлению проектами изменений?</p> <p>Ответ: Профильное образование. Сертификаты по управлению изменениями. Знание методологии и инструменты анализа. Навык экономического обоснования решений. Управление проектами. Работа с данными и ИТ-инструментами. Коммуникация и работа со стейкхолдерами. Управление сопротивлением и эмоциями. Стрессоустойчивость и работа в неопределённости. Системное и критическое мышление. Опыт внедрения изменений.</p>	ОПК-1
27	<p>Дайте ответ на вопрос Что важно сделать на старте проекта, чтобы члены команды чётко понимали свои зоны ответственности?</p> <p>Ответ: Нужно зафиксировать роли, задачи и критерии готовности в документе, проговорить их на общей встрече. Это снижает пересечения функций и недопонимание в дальнейшей работе.</p>	ОПК-2

28	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Одной из проблем социального взаимодействия при реализации проектов изменений практики называют «Неумение договариваться и находить компромисс». Участники проекта могут не понимать интересы друг друга и не принимать точку зрения других. Каким образом можно разрешить данную проблему?</p>		ОПК-2
	<p>Ответ:</p>	<p>1. проводить регулярные встречи и отладить процессы коммуникации.</p> <p>2. обучить навыкам переговоров и ведения дискуссий.</p> <p>3. сформировать общую цели и ценности.</p> <p>4. создать атмосферу доверия и уважения.</p>	
29	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Назовите основные функции управления туристской деятельностью.</p>		ОПК-2
	<p>Ответ:</p>	<p>Планирование.</p> <p>Организация.</p> <p>Координация.</p> <p>Мотивация.</p> <p>Контроль и мониторинг.</p> <p>Принятие управленческих решений.</p>	
30	<p>Дайте ответ на вопрос</p> <p>Объясните значение и роль технологических новаций в туристской сфере</p>		ОПК-1
	<p>Ответ:</p>	<p>Технологические новации в туризме — это не просто «удобные гаджеты», а инструменты, которые меняют саму модель взаимодействия между бизнесом и клиентом, а также способы управления процессами. С точки зрения организационно-управленческих решений (что релевантно вашим прошлым запросам) их значение проявляется в нескольких плоскостях:</p> <p>Перестройка клиентского пути.</p> <p>Переход к управлению на данных.</p> <p>Снижение операционных рисков и издержек.</p> <p>Гибкость и масштабируемость.</p>	

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: ОПК-1 Способен применять технологические новации и современное программное обеспечение в туристской сфере.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.2 Применяет технологические новации и использует современные программные продукты в туристской сфере.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью.**

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-2.2 Осуществляет управление деятельностью туристской организации, распределяя задачи и контролируя ход их выполнения, принимает меры по повышению эффективности системы.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

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

### 8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### *Основная литература*

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Юрайт, 2026. - 284 с - 978-5-534-00490-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583130> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-02315-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583094> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Скобкин, С. С. Менеджмент в туризме: учебник и практикум для вузов / С. С. Скобкин. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 366 с - 978-5-534-07713-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598756> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Бражников, М. А. Управление изменениями: учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 223 с - 978-5-534-14483-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588363> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

### 8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

#### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
2. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)
3. <https://www.isopm.ru> - Национальные стандарты по проектному управлению АНО «ЦОРПУ»
4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

5. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками

*Ресурсы «Интернет»*

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. МойОфис;
2. «Альт-Инвест Сумм» версия 9, 450 рабочих мест;
3. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения