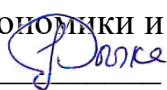


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
информационных технологий,  
экономики и управления  
 /И.А. Рычка /  
«28» января 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление проектами и изменениями в индустрии  
гостеприимства»**

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Менеджмент в туризме и индустрии гостеприимства»

Петропавловск-Камчатский,  
2026

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,  
к. полит.н.



А.О. Шуликов

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 27.01.2026, протокол № 6

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент»,  
к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«27» января 2026 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целью дисциплины «Управление проектами и изменениями в индустрии гостеприимства» является формирование у студентов систематизированных знаний, по вопросам управления проектами, проектирования и управления изменениями, а также навыков принятия управленческих решений, связанных с проектированием и изменениями, обусловленных тем что в настоящее время управление организацией происходит в условиях быстрых изменений деловой среды, которые могут приобретать непредсказуемый характер.

Основные задачи дисциплины:

- раскрытие сущности и признаков проектов;
- раскрытие методов и инструментов структуризации проектов;
- рассмотрение методов и условий эффективного управления командой проекта с учетом факторов групповой динамики;
- рассмотрение основных принципов, видов и методов оценки эффективности проектов;
- рассмотреть роль риска в проектном управлении, подходах и методах анализа, оценки и управления рисками;
- сформировать знания, связанные с методологическими, теоретическими и методическими аспектами менеджмента изменений;
- дать представление о методах диагностики изменений на этапах жизненного цикла организаций;
- научить анализировать причины сопротивления изменениям и ознакомить с подходами к преодолению сопротивлений.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-3 - Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения обще-профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ОПК-3	способность участвовать в управлении проектом, программном внедрении технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	<b>ИД-1</b> опк-3 Знает теоретический аспект организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости; <b>ИД-2</b> опк-3 Владеет навыками разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости; <b>ИД-3</b> опк-3 Умеет оценивать последствия сложной и динамичной среды	<b>Знать:</b> – процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса; – основы теории управления изменениями и её отличительные черты; – базовые категории и понятия, характеризующие процесс управления изменениями;	3(ОПК-3)1  3(ОПК-3)2  3(ОПК-3)3
			<b>Уметь:</b> – разрабатывать смету и бюджет проекта, соответствующие заданным ограничениям, организовать	У(ОПК-3)1

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения обще-профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
		организации.	вать реализацию проекта; – разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.	У(ОПК-3)2
			<b>Владеть:</b> – методами разработки проектов и программ внедрения эффективных технологических, маркетинговых и организационных новшеств, управления ими; – методами управления изменениями.	В(ОПК-3)1 В(ОПК-3)2

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Управление проектами и изменениями в индустрии гостеприимства» является дисциплиной обязательной части в структуре основной образовательной программы.

Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для прохождения преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1. Управление проектами: основные понятия	9	4	2	2		5	Опрос	
Тема 2. Эффект и эффективность реализации проекта. Управление проектными рисками	9	4	2	2		5	Опрос, тест Практические задания	
Тема 3. Планирование проекта: иерархическая структура работ, сетевой анализ и календарное планирование проекта.	9	4	2	2		5	Опрос, тест Практические задания	
Тема 4. Управление коммуникациями проекта. Логистика проекта и управление контрактами.	9	4	2	2		5	Практические задания	
Тема 5. Необходимость и предпосылки управления изменениями	9	4	2	2		5	Опрос, тест Практические	

							задания	
Тема 6. «Сопротивление изменениям»	9	4	2	2		5	Опрос Практические задания	
Тема 7. «Преодоление сопротивления изменениям»	9	4	2	2		5	Опрос Практические задания	
Тема 8. «Механизмы проведение реорганизации»	9	4	2	2		5	Опрос Практические задания КС	
Зачет								
Всего	<b>72/2</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>40</b>		

#### 4.1 Тематический план дисциплины (очно-заочная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1. Управление проектами: основные понятия	8	2	2			6	Опрос	
Тема 2. Эффект и эффективность реализации проекта. Управление проектными рисками	10	4	2	2		6	Опрос, тест Практические задания	
Тема 3. Планирование проекта: иерархическая структура работ, сетевой анализ и календарное планирование проекта.	10	4	2	2		6	Опрос, тест Практические задания	
Тема 4. Управление коммуникациями проекта. Логистика проекта и управление контрактами.	8	2		2		6	Практические задания	
Тема 5. Необходимость и предпосылки управления изменениями	9	3	1	2		6	Опрос, тест Практические задания	
Тема 6. «Сопротивление изменениям»	9	3	1	2		6	Опрос Практические задания	
Тема 7. «Преодоление сопротивления изменениям»	8	2	1	1		6	Опрос Практические задания	
Тема 8. «Механизмы проведение реорганизации»	10	2	1	1		8	Опрос Практические задания КС	
Зачет								
Всего	<b>72/2</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>12</b>		<b>50</b>		

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Управление проектами: основные понятия

#### Лекция

История развития управления проектами. Понятие управления проектом (проект-менеджмент). Понятия «проект» и «управление проектами». Содержание и структура проекта. Направленность на достижение конкретных целей. Координированное выполнение взаимосвязанных элементарных работ. Ограниченность ресурсов. Неповторимость и уникальность. Методология управления проектами. Стандарты управления проектами.

*Основные понятия темы:* проект, управление проектом, работы, пакет работ, ресурсы, стандарты управления проектами.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Назовите дополнительные характеристики понятия «проект».
2. Дайте определение понятию «программа» и приведите примеры программ.
3. Дайте определение термину «управление проектами».
4. Перечислите подсистемы управления проектом.

#### Практическое занятие

##### Вопросы для обсуждения:

1. Понятие управления проектом (проект-менеджмент);
2. Функции управления проектом;
3. Формирование системы управления проектом.
4. Методы управления проектом.

#### Выполнение практического задания

*Задание 1.* Определение видов и сфер деятельности предприятия индустрии гостеприимства на базе проектного подхода.

*Литература:* [2]; [3]; [6].

### Тема 2. Эффект и эффективность реализации проекта. Управление проектными рисками

#### Лекция

Инвестиционные проекты. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы. Основные методы инвестиционных расчетов. Понятие риска и неопределенности. Классификация проектных рисков. Система управления проектными рисками. Основные подходы к оценке риска. Методы управления рисками.

*Основные понятия темы:* инвестиции, инвестиционный проект, эффективность реализации проекта, виды эффективности инвестиционных проектов, риск, классификация рисков.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Приведите перечень исходной информации, необходимой для анализа эффективности проекта.
2. Что такое «денежные потоки проекта»?
3. Для чего необходимо проведение оценки эффективности проектов?
4. Организация работ по анализу рисков проекта.
5. Классификация рисков.

#### Практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные принципы оценки эффективности.
2. Что такое эффективность инвестиционных проектов?
3. Перечислите основные показатели эффективности проектов.
4. Определение риска и неопределенности.
5. Рассмотрение методов управления рисками.
6. Оценка рисков: количественные и качественные методы и их анализ.

*Выполнение практического задания*

Задание 1. Тестирование

Задание 2. Решение задач.

*Литература:* [2]; [3]; [6]

**Тема 3. Планирование проекта: иерархическая структура работ, сетевой анализ и календарное планирование проекта.**

*Лекция*

Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

*Основные понятия темы:* планирование проекта, работы, пакет работ, сетевое планирование, методы сетевого планирования, календарный план проекта.

*Вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
2. Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
3. Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта? На каких принципах она осуществляется?
4. На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?
5. Какую информацию должен содержать словарь WBS?
6. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
7. На основании, каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
8. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
9. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?

*Практическое занятие*

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и предназначение структурной декомпозиции работ проекта;
2. Системный подход к структурной декомпозиции работ проекта;
3. Этапы и правила разработки структурной декомпозиции работ проекта.
4. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
5. На основании, каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
6. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
7. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?

*Выполнение практического задания*

*Задание 1.* Структуризация проекта.

*Задание 2.* Построение сетевого графа «Бюджет проекта».

*Литература:* [2]; [3]; [6]

#### **Тема 4. Управление коммуникациями проекта. Логистика проекта и управление контрактами.**

##### *Лекция*

Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Коммуникационные технологии. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта. Конфликты и их разрешение. Типы контрактов в проектной деятельности. Организация подрядных торгов. Управление закупками проекта.

*Основные понятия темы:* коммуникации в проекте, коммуникационные технологии, торги, контракты в проектной деятельности.

##### *Вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите, что входит в состав конкурсной документации для участников торгов.
2. Какими критериями следует руководствоваться при выборе поставщиков для проекта?
3. На что следует обращать внимание при приемке результатов работ и продукции в целях наилучшего обеспечения проекта ресурсами?
4. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
5. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?
6. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами.
7. Какие методы могут быть применены для реализации каждой стратегии и насколько целесообразно применение того или иного метода?

##### *Практическое занятие*

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Какую роль играют договорные отношения в управлении проектами? Какими типами контрактов могут быть описаны отношения участников проекта?
2. Как формируется цена работ в каждом из типов контракта? Опишите достоинства и недостатки ценообразования в разных типах контрактов.
3. Почему подрядные торги являются важным элементом управления контрактами?
4. Какую роль играют коммуникации в проекте? Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?
5. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
6. Как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
7. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?

##### *Выполнение практического задания*

*Задание 1.* Кейс-стади «Управление конфликтами при реализации научных проектов»

*Литература:* [2]; [3]; [6].

#### **Тема 5. Необходимость и предпосылки управления изменениями**

##### *Лекция*

Рутин, время и неопределённость в стратегиях управления изменениями. Классификация организационных рутин фундаментальных уровней: ментальные, культурные, когнитивные и инсти-

туциональные особенности хозяйствующего субъекта. Классификация организационных рутин функциональных уровней: организационно-управленческие и технико-технологические особенности, поведенческие паттерны и рыночный опыт функционирования хозяйствующего субъекта. Факторы, обуславливающие формирование менталитета российских менеджеров и управленцев. Понятие жизненного цикла организационных рутин. Рутин как память организации.

*Основные понятия темы:* рутина, поведение, паттерны, менталитет, жизненный цикл организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Понятие и сущность рутины и рутинных процессов.
2. Приведите классификацию организационных рутин различного уровня.
3. Укажите факторы, формирующие менталитет современного российского менеджера.
4. Укажите роль изменений в общей концепции управления развитием организаций.
5. Назовите основные этапы ЖЦО.

*Литература:* [1]; [4]; [5]

## **Тема 6. «Сопrotивление изменениям»**

### *Лекции*

Уровни сопротивления: индивидуальные сопротивления; групповые сопротивления; системное сопротивление. Формы сопротивления: отрицание; индифферентность; демонстрация некомпетентности; скептицизм; запрос подтверждения квалификации или мотивации руководителей проектов изменений; пессимизм; нетерпение. Причины сопротивления: ощущение бесконтрольности ситуации; стремление сохранить то, что ценно; угроза авторитету, статусу и автономии; непонимание предъявляемых требований; конфликт интересов; борьба за власть; интерпретация противостояния исключительно как неповиновения; недоверие; проблемы в масштабе организации в целом. Основные свойства сопротивления: прямое и активное или непрямое и пассивное; гибкое либо жесткое; ситуационное или хроническое.

*Основные понятия темы:* понятие сопротивления изменениям, причины сопротивления изменениям, свойства сопротивления изменениям.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные уровни организационного сопротивления.
2. Раскройте основные причины организационного сопротивления.
3. Перечислите основные виды организационного сопротивления.
4. Назовите основные свойства организационного сопротивления.

### *Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Свойства психики человека: возрастные особенности, индивидуально-типологические особенности личности, половые особенности личности;
2. Теории мотивации: теория психоанализа, теория научения, содержательные теории и процессуальные теории;
3. Взаимосвязь теорий мотивации и жизненного цикла организации.

*Практические задания:*

**Задание 1** Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления изменениям и запишите их в третью графу таблицы.

Таблица – Последствия сопротивления изменениям

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Потеря престижа	Опасение людей, что прежняя компетенция сохранится	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Присущее людям чувство скептицизма, негативное отношение к любым переменам	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	
Неожиданные ситуации	Неожиданное влияние одного события на другое	

### **Задание 2**

Используя модель Надлера - Ташмена и таблицу (приведенные ниже), на примере вашей организации, опишите определенную проблему, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы - могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения?



Модель Надлера – Ташмена

### Задание 3

Упражнение «Распределение ролей в команде».

Ознакомьтесь со следующими высказываниями.

–Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда – не свалка для неудачников, даже интеллигентных.

–В команде нужен «человек- кремень», способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.

–В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.

–В команде необходим кто-то, способный «сделать так, чтобы случилось» намеченное.

–В команде нужен кто-то, «делавший раньше».

А теперь письменно ответьте на следующие вопросы.

1. Согласны ли Вы с такими взглядами? Объясните Ваше согласие или несогласие.

2. Все ли этим сказано о членах команды?

3. Хотели бы Вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды и почему?

Литература: [1]; [4]; [5]

## Тема 7. «Преодоление сопротивления изменениям»

### Лекция

Параметры организаций, подвергающиеся изменениям. Противодействие запланированным изменениям. Стратегии изменений. Этапы планирования изменений. Программы организационных изменений. Методика локальных системных интервенций. Алгоритм проведения локальной системной интервенции. Формирование команд и проведение изменений. Управление организационными изменениями в кризисных ситуациях. Оценка организационных изменений.

*Основные понятия темы:* локальные интервенции, команда, программа организационных изменений, алгоритм принятия решения.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите параметры организации, подвергаемые изменениям.
2. Охарактеризуйте этапы изменений, сформулированные К. Левином.
3. Раскройте алгоритм изменений Д. Коттера.
4. Перечислите способы преодоления сопротивления организационным изменениям.
5. Раскройте методику локальных интервенций.
6. В чем сущность методики восстановления Слэттера?

7. Раскройте сущность методики логических приращений Куинна.

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и виды производственных групп.
2. Факторы и условия, влияющие на сплоченность производственных групп.
3. Основные различия формальных и неформальных групп.
4. Типы формальных групп: команда, рабочая группа, комитет.
5. Процесс формирования команды.
6. Характеристика командных ролей.

*Практические задания:*

**Задание 1**

Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную ситуацию изменения (пример приведен ниже). Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?



Рисунок - Причинно-следственная диаграмма для анализа источников сопротивления проводимым изменениям

**Задание 2.** Укажите, в каких ситуациях следует использовать приведенные в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица – Адресат методов преодоления сопротивления изменениям

Метод	Ситуации, при которых обычно используется данный метод
Информирование и общение	
Участие и вовлеченность	
Переговоры и соглашения	
Манипуляции и кооптации	
Моббинг, буллинг	

*Литература:* [1]; [4]; [5]

## **Тема 8. «Механизмы проведение реорганизации»**

### *Лекция*

Понятие реорганизации. Управление изменениями на основе реинжиниринга основных процессов. Власть идей в процессе изменений. Правильное время проведение изменений. Коррективы, вносимые внешними условиями. Управление изменениями на основе реинжиниринга основных процессов. Управление изменениями на основе бенчмаркинга. Этапы бенчмаркинга.

*Основные понятия темы:* реорганизация, реинжиниринг, бенчмаркинг.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Почему необходимо четко сформулировать цель реорганизации?
2. Как выбор времени проведения реорганизации влияет на ее эффективность?
3. Какие ограничения при проведении реорганизации существуют в социальной среде?
4. Раскройте сущность бенчмаркинга как способа проведения изменений.
5. необходимо учитывать в разработке стратегических решений?

#### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Программно-целевой подход к управлению изменениями;
2. Принципы управления организационными изменениями;
3. Функции управления организационными изменениями и их оптимизация;
4. Формальные и неформальные методы в управлении изменениями.

#### *Практические задания:*

##### **Задание 1.**

Составьте списки стратегий развития организации по этапам ее жизненного цикла. В каждом из этапов выделите стратегии по следующим морфологическим признакам:

1. Конкурентная позиция организации на рынке:

- слабая;
- заметная;
- сильная.

Заполните таблицу.

Таблица – Стратегии развития организации в ее жизненном цикле

Конкурентная позиция	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая				
Заметная				
Сильная				

Составьте списки стратегий развития организации по этапам ее жизненного цикла. В каждом из этапов выделите стратегии по следующим морфологическим признакам:

2. Интенсивность развития рынка:

- быстрая;
- умеренная;
- медленная.

Заполните таблицу.

Таблица – Стратегии развития организации в ее жизненном цикле

Интенсивность развития рынка	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Быстрая				
Умеренная				
Медленная				

Составьте списки стратегий развития организации по этапам ее жизненного цикла. В каждом из этапов выделите стратегии по следующим морфологическим признакам:

1. Наличие в организации инновационного потенциала:

- достаточный потенциал;
- инновационная деятельность обеспечивает только удержание достигнутого объема прибыли;
- низкий потенциал.

Заполните таблицу.

Таблица – Стратегии развития в жизненном цикле организации

Инновационный потенциал	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Достаточный				
Поддерживающий				
Низкий				

## Задание 2

### Кейс. Текучка на шоколадной фабрике

Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся.

Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу и столкнулись с кадровыми проблемами.

Восемь лет назад Роман Скоков и Юлия Шмакова работали в московской компании, занимавшейся поставками дорожной техники. Коллег объединило желание организовать собственное дело. С начальными инвестициями помогли друзья и знакомые, а направление бизнеса подсказало помещение, которое удалось арендовать: 30-метровый офис на Покровке решено было переоборудовать под небольшое кафе.

Опыта создания своего бизнеса у них до этого не было: Роман прежде занимался растаможиванием грузов, Юлия — бухгалтерией. Новоявленные бизнес-мены стремились обустроить свое кафе как место, где было бы приятно проводить время им самим. Роман у себя на квартире мастерил оригинальные круглые столы, Юлия на блошиных рынках покупала смешные тряпичные куклы и замысловатые светильники. Получилось уютное и совершенно домашнее кафе: многие посетители до сих пор уверены, что "Шоколадное ателье" — семейное дело каких-нибудь французов, невесть как очутившихся в Москве.

Несколько лет в кофейне торговали привозными десертами: эклеры и штрудели от нескольких московских поставщиков Роман и Юлия собственноручно каждое утро доставляли на Покровку. Но через три года стало ясно, что заведению требуется собственное лицо. В партнерстве с опытным французским кондитером было решено открыть небольшой производственный цех, позволяющий производить до 100 кг готовой продукции в день: хлеб по оригинальным рецептам, шоколад и мармелад ручной работы, пирожные и торты. Примерно 60% продукции — пирожные и торты, 10% — хлеб, 30% — шоколад и мармелад.

### Искусство продаж

Изначально Роман и Юлия рассчитывали, что производственный цех будет обеспечивать продукцией не только собственное кафе, но и поставлять торты, пирожные, хлеб и шоколад

handmade в гастрономические бутики и рестораны. "Мы были уверены, что такая вкусная продукция будет пользоваться спросом",— вспоминает Юлия. Шоколад и мармелад от "Шоколадного ателье" в рознице стоят примерно 4,5 тыс. руб. за 1 кг (1 конфета — 50 руб.), пирожные и торты — 2-2,5 тыс. руб. за 1 кг, хлеб — в среднем 100 руб. за одно изделие.

Однако выяснилось, что продавать такую продукцию непросто. "Недорогим ресторанам наши пирожные и конфеты не по карману,— говорит Юлия.— А в дорогих, как правило, есть свои кондитеры, и в услугах сторонних поставщиков они не нуждаются".

В качестве возможных клиентов остаются магазины, но там дорогие пирожные и хлеб не всегда раскупаются до истечения срока годности. Кроме того, организовать доставку в несколько мест, с учетом московских пробок и расстояний, очень сложная задача для "Шоколадного ателье", которое не может себе позволить держать больше одного водителя. Сегодня продукция компании, кроме собственного кафе на Покровке, продается в магазинах "Глобус гурмэ", Sprag и небольших ресторанах и кондитерских — в общей сложности в десяти точках.

"Ходить и предлагать свою продукцию, стучаться в закрытые двери очень унижительно,— считает Юлия.— Новые точки реализации мы сейчас не ищем, работаем только с теми, кто нас уже знает".

Чтобы не зависеть от сторонних партнеров, владельцы компании решили развивать собственную розницу, то есть увеличивать число кофеен под своим брэндом. Но и это непростая задача. Для компании, где владельцы вынуждены вставать за прилавок, появление даже одной дополнительной точки — огромное испытание. "С момента основания компании мы привыкли делать все сами,— рассказывает Юлия.— Найти людей, которым можно перепоручить некоторые функции, очень сложно".

Управление из-за прилавка

Постоянные посетители "Шоколадного ателье" знают, что клиентов здесь часто обслуживают сами владельцы: приятно завтракать в кафе, когда кофе варит приветливый хозяин. Но Юлия и Роман встают за прилавок не ради создания уютной атмосферы: приходится подменять внезапно заболевших или даже уволившихся сотрудников. "Например, в "Кофе хаузе" на площади 100-150 кв. м работают 25-30 человек. Если один из них заболел, это не катастрофа,— рассуждает Юлия.— А у нас на площади 30 кв. м работают только два человека: они стоят у прилавка, готовят кофе, обслуживают посетителей. И если заболел один из продавцов, ему нет замены. Чтобы работа не встала, за прилавок встаем мы с Ромой, причем остальные заботы с нас никто не снимает".

Когда открывали кафе, рассчитывали, что обслуживать посетителей будут четыре человека: работать они должны были в парах по два, посменно: два 11-часовых рабочих дня чередуются с двумя выходными. Но за шесть лет существования "Шоколадного ателье" на Покровке периоды, когда в штате числились все четыре продавца, были редкими и непродолжительными. "К нам ведь приходят работать в основном студенты,— рассказывает Юлия.— Отработав несколько месяцев, они бросают кофейню, чтобы сдать сессию или уехать на каникулы. В ресторанном бизнесе это типичная ситуация, но мало где внезапный уход одного официанта переносится так болезненно, как в нашем камерном формате".

Зарплата продавцов в маленькой кофейне средняя по рынку: с учетом чаевых получается не меньше 20 тыс. руб. в месяц. При приеме на работу будущим сотрудникам рассказывают, что они смогут не только работать в торговом зале небольшого кафе, но и бывать, к примеру, на вечеринках глянцевого журнала, в организации которых участвует "Шоколадное ателье", на фестивалях, где продается продукция кофейни. Хотя поначалу это многих привлекает, удержать людей надолго все равно не получается.

"Продавец, тем более при небольшом штате кофейни,— это лицо всего бизнеса,— рассуждает Юлия.— Иногда такие персонажи приходят на работу устраиваться, что руки опускаются,— легче самому кофе варить у прилавка, чем

доверить свое детище неизвестно кому". Как правило, персонал для кафе владельцы "Шоколадного ателье" ищут через "рабочие" сайты в интернете, размещают объявления в газетах и у себя в кафе. Но каждый раз люди находятся с трудом.

Очевидно, чтобы думать о развитии бизнеса, собственникам необходимо снять с себя ре-

шение каждодневных проблем. Вылечить эту "головную боль" мог бы грамотный управляющий, который решал бы вопросы учета, логистики, работы с персоналом. Брать со стороны такого специалиста Роман и Юлия не хотят — как доверить чужому человеку то, что с таким трудом было выстроено за шесть лет. "Тут должен быть единомышленник, человек, который очень хорошо понимает суть этого бизнеса и то, каким мы хотим его видеть", — объясняет Юлия.

Сейчас у компании такой человек есть — девушка, работающая в "Шоколадном ателье" более трех лет, кажется владельцам достаточно перспективным управленцем. Планируется, что к выполнению новых обязанностей она приступит уже в сентябре, когда будет открыто второе "Шоколадное ателье" на Тишинской площади. Впрочем, главную проблему — где взять необходимое количество линейного персонала, который бы работал достаточно стабильно, — появление управляющего все равно не решит.

Получается, что и путь развития собственной розницы в таком формате проблематичен. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации? Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников?

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте ситуацию, и дайте письменный ответ на поставленные вопросы.
2. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации?
3. Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников?

*Литература:* [1]; [4]; [5]

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (экзамен).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Структура фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их фор-

мирования, описание шкал оценивания;

– типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;

– методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## ***6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (зачет)***

1. Понятие проект и суть управления проектами.
2. Жизненный цикл проекта.
3. Классификация типов проектов.
4. Участники проекта.
5. Команда проекта.
6. Методы управления проектом.
7. Разделение проекта на фазы.
8. Календарное планирование по методу критического пути.
9. Ресурсное планирование проекта.
10. Бюджетирование проекта.
11. Документирование плана проекта.
12. Управление рисками проекта.
13. Техничко-экономическое обоснование проекта.
14. Управление материально-техническими ресурсами проекта.
15. Основные методы финансирования проектов.
16. Экологическая экспертиза: основные понятия и принципы.
17. Основные принципы оценки эффективности инвестиционного проекта.
18. Основные показатели оценки эффективности проекта.
19. Контроль исполнения проекта.
20. Функциональные области управления проектом.
21. Оценка стоимости проекта.
22. Бюджетирование проекта.
23. Методы стоимости проекта.
24. Управление изменениями проекта.
25. Понятие рутинных процессов.
26. Понятие жизненного цикла организационных рутин.
27. Понятие «Менеджмента изменений».
28. Понятие и предпосылки изменений:
29. Подходы к управлению изменениями
30. Виды реакций организации на внешние изменения
31. Основные этапы программы по управлению изменениями
32. Подходы к понятию организационное развитие.
33. Особенности организационного развития.
34. Принципы организационного развития.
35. Способы определения направления развития организаций
36. Процесс внедрения изменений.
37. Уровни сопротивления
38. Формы сопротивления.
39. Причины сопротивления.
40. Основные свойства сопротивления.
41. Стратегии изменений.
42. Методика локальных системных интервенций.
43. Понятие реорганизации.

## 7 Рекомендуемая литература

### 7.1 Основная литература

1. Журавель В.Ф. Управление изменениями: учебное пособие / В. Ф. Журавель, А. О. Шуликов. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2015. – 156 с. 21 экз.
2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559736> (дата обращения: 03.05.2025).

### 7.2 Дополнительная литература

3. Джанджугазова, Е. А. Туристско-рекреационное проектирование : учебник для вузов / Е. А. Джанджугазова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 257 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13120-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566738> .
4. Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д. и др. Инновационный менеджмент. Учебник / Ильенкова С.Д., Ильенкова Н.Д. и др. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 392 с. / ЭБС IQlib
5. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. – М.: Инфра-М, 2005. – 295 с. 52 экз.
6. Троцкий, М. Управление проектами : учебное пособие / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. — Москва : Финансы и статистика, 2011. — 304 с. — ISBN 978-5-279-03044-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/5370>

## 8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Библиотека Либертариума - <http://www.libertarium.ru/library/>
2. Аналитическая библиотека по современной России. Аналитическая лаборатория ВЕДИ - <http://www.vedi.ru/sss.html>
3. Аналитическая библиотека по современной России. Национальная электронная библиотека - <http://www.nel.ru/analyt.doc/svodka.html>
4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
5. Сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
6. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент" - <http://www.ecsocman.edu.ru>
7. Эффективные управленческие решения - <http://www.upreshenia.ru/>.

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (зачет).

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить

конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

**Целью проведения практических (семинарских) занятий** является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них обсуждаются вопросы по теме, разбираются конкретные ситуации из практики российского государственного и муниципального управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;
- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

## 10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса***

- электронные образовательные ресурсы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

- При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:
- Пакет Р7 – офис.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-419 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;
- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;
- доска аудиторная;
- презентации в Power Point по темам курса «Управление изменениями»;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).