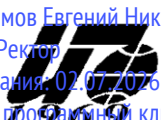


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 09:41:30
Уникальный идентификатор документа:
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования
«Российская международная академия туризма»

Факультет менеджмента туризма
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом
18 февраля 2026 г.
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор
В.Ю. Питюков
16 февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль – «Управление бизнесом и логистика»
квалификация (степень) выпускника – бакалавр
Б1.О.23

Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
Протокол № 5 от 21 января 2026
г.

Разработчик: Степуренко
О.А., ст. преподаватель
кафедры менеджмента и
экономики

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у обучающихся компетенций ОПК-3 средствами дисциплины «Управление изменениями».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие **задачи**:

- формирование у студентов общих научных представлений о содержании, важнейших процессах и методах проведения изменений в организации;
- изучение закономерностей и принципов управления организационными изменениями, их взаимосвязи с изменениями внешней среды и жизненным циклом организации;
- формирование у студентов знаний и практических навыков диагностики состояния организации, выявления необходимости организационных изменений и применения методов управления изменениями;
- уяснение особенностей проведения изменений применительно к отдельным функциональным блокам организации.

2. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОП, и содержании дисциплины (модуля):

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;.

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1. Использует технологии организационных изменений и реструктуризация организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий ОПК-3.2. Осуществляет организацию исполнения принятых управленческих решений с учетом их социальной значимости	ОПК-3.1. Использует технологии организационных изменений и реструктуризация организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий ОПК-3.2. Осуществляет организацию исполнения принятых управленческих решений с учетом их социальной значимости

		ОПК-3.3. Разрабатывает и принимает стратегические обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды и оценивает последствия принятия данных решений	ОПК-3.3. Разрабатывает и принимает стратегические обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды и оценивает последствия принятия данных решений
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре ОПОП и этапы формирования компетенций

Дисциплина «Управление изменениями» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 7 семестре на очной форме обучения.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	50	50
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	16	16
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	30	30
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)		
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2
Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе	94	94
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	60	60
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	34	34
Форма промежуточной аттестации (экзамен)	Экзамен	
Общая трудоемкость дисциплины: часы	144	144
зачетные единицы	4	4

5. Содержание дисциплины
5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Разделы дисциплины и наименование тем	Содержание тем
I.	Сущность и понятие управления изменениями. Причины и типы организационных изменений в логистической компании	Управление изменениями как область менеджмента, обеспечивающая переход организации из текущего состояния в желаемое будущее в условиях нестабильной внешней среды. Основные понятия: организационное изменение, агент изменений, сопротивление изменениям, модель перехода. Причины организационных изменений в логистической компании: внешние (изменение цен на топливо, санкционные ограничения, переориентация грузопотоков, технологические инновации – беспилотные тягачи, цифровизация документооборота) и внутренние (падение рентабельности, износ автопарка, текучесть водителей, неэффективность складских процессов). Типы изменений по масштабу: эволюционные (постепенное обновление автопарка, внедрение новой версии WMS) и революционные (смена бизнес-модели с перевозок на 3PL-оператора, цифровая трансформация). Типы изменений по объекту: изменения в стратегии (выход на международные маршруты), структуре (создание отдела международных перевозок), процессах (внедрение кросс-докинга), технологиях (GPS-мониторинг), культуре (ориентация на клиентоцентричность). Специфика управления изменениями в логистике: высокая зависимость от человеческого фактора (водители, диспетчеры), необходимость синхронизации изменений с партнёрами и клиентами, территориальная распределённость, требования безопасности перевозок. Основные барьеры изменений в логистической компании: стоимость обновления автопарка и IT-систем, сопротивление персонала, жёсткие операционные процессы, консерватизм клиентов. Результаты успешных изменений для логистической компании: снижение издержек, повышение скорости доставки, рост удовлетворённости клиентов, устойчивость к внешним шокам.
II.	Модели управления изменениями. Применение классических моделей в логистике	Модель Курта Левина как базовая модель управления изменениями: три этапа – размораживание (создание готовности к изменениям, информирование персонала о необходимости перемен), изменение (внедрение новых процессов, технологий, структур), замораживание (закрепление изменений, стандартизация, обучение персонала). Применение модели Левина в логистике: размораживание – объяснение водителям необходимости внедрения тахографов и системы мониторинга топлива; изменение – установка оборудования, обучение работе с системой; замораживание – включение показателей эффективности в KPI и систему мотивации. Модель Джона Коттера (8 шагов изменений): создание ощущения срочности,

		<p>формирование мощной коалиции, разработка видения и стратегии, донесение видения до сотрудников, устранение препятствий, обеспечение краткосрочных побед, закрепление успеха и развитие изменений, внедрение изменений в корпоративную культуру. Применение модели Коттера для внедрения цифровой логистической платформы в компании. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) как инструмент управления изменениями на индивидуальном уровне: осознание необходимости изменений, желание участвовать, знание как меняться, способность внедрять, закрепление результатов. Использование ADKAR для работы с сопротивлением водителей при переходе на электронный документооборот. Модель управления изменениями по теории E и O: изменения, ориентированные на экономическую эффективность (E) и организационную культуру (O), их сочетание в логистической компании. Модель маршрута изменений (K. Levin, R. Kanter, J. Kotter): сравнительный анализ моделей и выбор наиболее подходящей для логистики в зависимости от скорости и масштаба изменений. Оценка готовности логистической компании к изменениям с помощью диагностических инструментов (опросы, анализ рисков, оценка ресурсов). Выбор модели управления изменениями в зависимости от типа изменений: эволюционные vs революционные, плановые vs спонтанные, технологические vs культурные.</p>
<p>III.</p>	<p>Сопротивление изменениям и методы его преодоления в логистической компании</p>	<p>Природа сопротивления изменениям: психологические (страх неизвестности, потеря контроля, угроза статусу) и организационные причины (инерция, ограниченность ресурсов, групповые нормы). Специфика сопротивления в логистической компании: консерватизм водителей и диспетчеров, привыкших к устоявшимся маршрутам и процедурам; страх перед новыми технологиями (трекинг, электронные накладные); опасения потери заработка при переходе на новые KPI; корпоративная культура «всегда так делали». Уровни сопротивления: индивидуальное (конкретный водитель или логист отказывается работать с новой системой), групповое (бригада водителей или отдел диспетчеров), организационное (вся компания или филиал). Типы сопротивления: активное (саботаж, критика, открытые выступления) и пассивное (игнорирование, формальное выполнение, промедление). Методы преодоления сопротивления по К. Левину: информация и коммуникация (объяснение причин изменений), участие и вовлечение (привлечение сотрудников к планированию), помощь и поддержка (обучение, наставничество), переговоры и соглашения (компенсации, бонусы), манёвры и кооптация (включение лидеров мнений в команду изменений), принуждение (санкции, угроза увольнения). Применение методов в логистике: проведение собраний с водителями для объяснения преимуществ новой системы маршрутизации; обучение работе с мобильным приложением для приёма заказов; введение бонусов за быстрое освоение новых технологий; включение авторитетных водителей в проектную группу. Создание команды агентов изменений в логистической компании: выбор сотрудников из разных подразделений</p>

		<p>(диспетчеры, водители, менеджеры, операторы склада), их обучение и наделение полномочиями. Роль руководителя логистической компании в преодолении сопротивления: личный пример, публичное признание успехов, своевременная обратная связь. Разработка плана коммуникаций при изменениях: каналы информирования (общие собрания, рассылки, чаты в мессенджерах), частота и содержание сообщений. Примеры успешного преодоления сопротивления в российских логистических компаниях при внедрении систем видеоконтроля, электронного документооборота, переходе на безналичный расчёт с водителями.</p>
<p>IV.</p>	<p>Внедрение изменений в логистической компании: планирование, реализация и оценка эффективности</p>	<p>Этапы процесса внедрения изменений в логистической компании: диагностика проблем и обоснование необходимости изменений, разработка видения и стратегии изменений, планирование (сроки, ресурсы, ответственные), реализация, мониторинг и корректировка, закрепление результатов. Разработка плана изменений: определение целей изменений (SMART), выявление заинтересованных сторон (сотрудники, клиенты, партнёры), анализ рисков (сбои в перевозках, отток клиентов, увольнение ключевых сотрудников), оценка ресурсов (финансовых, временных, кадровых), создание графика изменений (пилотный проект, масштабирование). Пилотное внедрение изменений в логистике: выбор одного склада, одного маршрута или одного филиала для тестирования новых процессов (например, внедрение кросс-докинга на одном распределительном центре). Оценка результатов пилота и корректировка плана перед масштабированием. Управление рисками при внедрении изменений в логистике: идентификация рисков (срыв поставок, поломка оборудования, саботаж персонала), оценка вероятности и последствий, разработка мер реагирования (страхование, резервные маршруты, двойное управление). Мониторинг процесса изменений: сбор данных (операционные показатели, опросы сотрудников, отчёты по отклонениям), анализ отклонений, корректирующие действия. Оценка эффективности изменений в логистической компании: операционные показатели (время обработки заказа, точность комплектации, время цикла доставки), финансовые показатели (снижение затрат на топливо, рост рентабельности, сокращение простоев), клиентские показатели (NPS, доля повторных обращений, удовлетворённость сервисом), кадровые показатели (текучесть, вовлечённость, удовлетворённость). Закрепление изменений в корпоративной культуре логистической компании: обновление стандартов и регламентов, включение новых KPI в систему мотивации, обучение новых сотрудников, регулярное напоминание о ценностях и преимуществах изменённых процессов. Примеры успешного внедрения изменений в логистических компаниях: переход на электронный документооборот, внедрение системы управления складом WMS, оптимизация маршрутов с помощью ИИ, запуск сервиса онлайн-отслеживания грузов. Типичные ошибки при внедрении изменений в логистике: недостаточное информирование персонала, отсутствие обратной связи, перегрузка сотрудников дополнительными задачами, недостаток</p>

		<p>ресурсов для обучения. Разработка рекомендаций по устойчивости изменений в логистической компании: создание системы наставничества, регулярный аудит процессов, поощрение инициатив, обмен лучшими практиками между филиалами.</p>
--	--	---

5.2. Разделы дисциплины и виды занятий, коды формулируемых компетенций

5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)				СРО	
			Итого	в том числе				
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)		ГК (ПА)
Разделы дисциплины и наименование тем								
Сущность и понятие управления изменениями. Причины и типы организационных изменений в логистической компании	ОПК-3	24	10	4		6	14	
Модели управления изменениями. Применение классических моделей в логистике	ОПК-3	28	12	4		8	16	
Сопrotивление изменениям и методы его преодоления в логистической компании	ОПК-3	26	12	4		8	14	
Внедрение изменений в логистической компании: планирование, реализация и оценка эффективности	ОПК-3	28	12	4		8	16	
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ОПК-3	2	2				2	
Форма промежуточной аттестации (экзамен)	ОПК-3	36	2				2	34
Всего часов		144	50	16		30	4	94

6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных

моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)

Тема 1. Сущность и понятие управления изменениями. Причины и типы организационных изменений в логистической компании

Цель занятия: формирование системного понимания сущности управления изменениями, причин и типов организационных изменений в логистической компании для разработки обоснованных управленческих решений.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие
Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Какие внешние факторы (санкции, рост цен на топливо, дефицит водителей) требуют от логистической компании срочных организационных изменений? Как отличить изменения, необходимые для выживания, от изменений для развития?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Основные понятия управления изменениями: организационное изменение, агент изменений, сопротивление изменениям.
2. Внешние и внутренние причины организационных изменений в логистической компании.
3. Типы изменений по масштабу: эволюционные и революционные изменения в логистике.
4. Типы изменений по объекту: изменения в стратегии, структуре, процессах, технологиях, культуре логистической компании.
5. Специфика управления изменениями в логистике: зависимость от человеческого фактора, территориальная распределённость, требования безопасности.

3. Практическое задание с целью формирования навыков анализа причин и типов изменений. Обучающимся предлагается описание логистической компании, которая сталкивается с падением рентабельности из-за роста цен на топливо и ужесточения конкуренции. Необходимо выявить внешние и внутренние причины изменений (5–7 причин), определить тип изменений по масштабу и объекту, обосновать выбор. Разработать предварительный перечень необходимых изменений (3–5 мероприятий) с учётом их социальной значимости для персонала. Результат оформить в виде аналитической записки.

Тема 2. Модели управления изменениями. Применение классических моделей в логистике

Цель занятия: формирование навыков применения классических моделей управления изменениями (К. Левин, Дж. Коттер, ADKAR) для разработки и реализации организационно-управленческих решений в логистической компании.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие
Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Какая модель управления изменениями наиболее эффективна для логистической компании при внедрении цифровых технологий (WMS, GPS-мониторинг, электронный документооборот): модель К. Левина, Дж. Коттера или ADKAR? Почему?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Модель Курта Левина: три этапа изменений (размораживание – изменение – замораживание) и её применение в логистике.
2. Модель Джона Коттера (8 шагов изменений) и её применение для внедрения цифровой логистической платформы.
3. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) как инструмент управления изменениями на индивидуальном уровне.
4. Сравнительный анализ моделей управления изменениями: выбор подхода в зависимости от скорости и масштаба изменений.
5. Оценка готовности логистической компании к изменениям с помощью диагностических инструментов.

3. Практическое задание с целью формирования навыков применения модели управления изменениями. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания внедряет систему онлайн-отслеживания грузов для клиентов. Необходимо разработать план внедрения изменений, используя модель Джона Коттера (8 шагов). Для каждого шага описать конкретные действия применительно к логистической компании (сроки, ответственные, ресурсы). Оценить возможные социальные последствия для персонала (водителей, диспетчеров) и предложить меры по их смягчению. Результат оформить в виде плана управления изменениями.

Тема 3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления в логистической компании

Цель занятия: формирование навыков выявления причин сопротивления изменениям и разработки методов его преодоления в логистической компании с учётом социальной значимости принимаемых решений.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие
Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Почему водители и диспетчеры чаще всего сопротивляются изменениям в логистической компании? Какие методы преодоления сопротивления наиболее эффективны: материальное стимулирование, обучение или принуждение?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Природа сопротивления изменениям: психологические и организационные причины.
2. Специфика сопротивления в логистической компании: консерватизм водителей, страх перед новыми технологиями, опасения потери заработка.
3. Уровни сопротивления: индивидуальное, групповое, организационное. Типы сопротивления: активное и пассивное.
4. Методы преодоления сопротивления по К. Левину: информация и коммуникация, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры, манёвры, принуждение.

5. Создание команды агентов изменений в логистической компании: выбор сотрудников из разных подразделений, их обучение и наделение полномочиями.

3. Практическое задание с целью формирования навыков преодоления сопротивления изменениям. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания внедряет новую систему маршрутизации и контроля топлива. Водители выражают недовольство, опасаясь сокращения заработной платы и усиления контроля. Необходимо выявить причины сопротивления (5–7 причин), определить уровень и тип сопротивления. Разработать план преодоления сопротивления с использованием 3–4 методов, указав конкретные действия и сроки. Предложить меры социальной поддержки водителей (компенсации, обучение, бонусы) с учётом социальной значимости решений. Результат оформить в виде плана мероприятий по работе с персоналом.

Тема 4. Внедрение изменений в логистической компании: планирование, реализация и оценка эффективности

Цель занятия: формирование навыков планирования, реализации и оценки эффективности организационных изменений в логистической компании для обеспечения устойчивого развития в условиях сложной и динамичной среды.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие

Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Как оценить эффективность изменений в логистической компании: достаточно ли финансовых показателей или нужны показатели удовлетворённости клиентов и персонала? Как учитывать социальные последствия изменений (увольнения, переобучение, изменение условий труда)?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Этапы процесса внедрения изменений в логистической компании: диагностика, планирование, реализация, мониторинг, закрепление.
2. Разработка плана изменений: цели, заинтересованные стороны, анализ рисков, ресурсы, график.
3. Пилотное внедрение изменений в логистике: выбор одного склада или маршрута для тестирования.
4. Мониторинг и корректировка процесса изменений: сбор данных, анализ отклонений, корректирующие действия.
5. Оценка эффективности изменений: операционные, финансовые, клиентские и кадровые показатели. Закрепление изменений в корпоративной культуре.

3. Практическое задание с целью формирования навыков внедрения и оценки эффективности изменений. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания завершила внедрение системы электронного документооборота и онлайн-отслеживания грузов. Предоставлены данные за год до внедрения и год после. Необходимо: рассчитать отклонения по операционным показателям (время обработки заявки, точность документов), клиентским (NPS, доля повторных обращений), кадровым (удовлетворённость персонала, текучесть). Оценить социальные последствия изменений для сотрудников (изменение нагрузки, необходимость обучения). Разработать рекомендации по закреплению изменений

в корпоративной культуре (3–5 мероприятий). Результат оформить в виде отчёта об эффективности внедрения изменений.

6.2. Самостоятельная работа обучающихся

Тема 1. Сущность и понятие управления изменениями. Причины и типы организационных изменений в логистической компании

Цель занятия: формирование системного понимания сущности управления изменениями, причин и типов организационных изменений в логистической компании для разработки обоснованных управленческих решений.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Основные понятия управления изменениями: организационное изменение, агент изменений, сопротивление изменениям.
2. Внешние и внутренние причины организационных изменений в логистической компании (цены на топливо, санкции, износ автопарка, текучесть кадров).
3. Типы изменений по масштабу (эволюционные и революционные) и по объекту (стратегия, структура, процессы, технологии, культура) в логистике.
4. Специфика управления изменениями в логистике: зависимость от человеческого фактора, территориальная распределённость, требования безопасности перевозок.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков анализа причин и типов изменений. Обучающимся предлагается описание логистической компании, которая сталкивается с падением рентабельности из-за роста цен на топливо и ужесточения конкуренции. Необходимо выявить внешние и внутренние причины изменений (5–7 причин), определить тип изменений по масштабу и объекту, обосновать выбор. Разработать предварительный перечень необходимых изменений (3–5 мероприятий). Результат оформить в виде аналитической записки.

Тема 2. Модели управления изменениями. Применение классических моделей в логистике

Цель занятия: формирование навыков применения классических моделей управления изменениями (К. Левин, Дж. Коттер, ADKAR) для разработки и реализации организационно-управленческих решений в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Модель Курта Левина: три этапа изменений (размораживание – изменение – замораживание) и её применение в логистике.
2. Модель Джона Коттера (8 шагов изменений) и её применение для внедрения цифровой логистической платформы.
3. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) как инструмент управления изменениями на индивидуальном уровне.
4. Сравнительный анализ моделей управления изменениями: выбор подхода в зависимости от скорости и масштаба изменений.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков применения модели управления изменениями. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания внедряет систему онлайн-отслеживания грузов для клиентов. Необходимо разработать план внедрения изменений, используя модель Джона Коттера (8 шагов). Для каждого шага описать конкретные действия применительно к логистической компании (сроки, ответственные, ресурсы). Результат оформить в виде плана управления изменениями.

Тема 3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления в логистической компании

Цель занятия: формирование навыков выявления причин сопротивления изменениям и разработки методов его преодоления в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Природа сопротивления изменениям: психологические и организационные причины. Специфика сопротивления в логистической компании (консерватизм водителей, страх перед новыми технологиями, опасения потери заработка).
2. Уровни сопротивления: индивидуальное, групповое, организационное. Типы сопротивления: активное и пассивное.
3. Методы преодоления сопротивления по К. Левину: информация и коммуникация, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры, манёвры, принуждение.
4. Создание команды агентов изменений в логистической компании: выбор сотрудников из разных подразделений, их обучение и наделение полномочиями.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков преодоления сопротивления изменениям. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания внедряет новую систему маршрутизации и контроля топлива. Водители выражают недовольство, опасаясь сокращения заработной платы и усиления контроля. Необходимо выявить причины сопротивления (5–7 причин), определить уровень и тип сопротивления. Разработать план преодоления сопротивления с использованием 3–4 методов, указав конкретные действия и сроки. Результат оформить в виде плана мероприятий по работе с персоналом.

Тема 4. Внедрение изменений в логистической компании: планирование, реализация и оценка эффективности

Цель занятия: формирование навыков планирования, реализации и оценки эффективности организационных изменений в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Этапы процесса внедрения изменений в логистической компании: диагностика, планирование, реализация, мониторинг, закрепление.
2. Разработка плана изменений: цели, заинтересованные стороны, анализ рисков, ресурсы, график.
3. Пилотное внедрение изменений в логистике: выбор одного склада или маршрута для тестирования.

4. Оценка эффективности изменений: операционные, финансовые, клиентские и кадровые показатели. Закрепление изменений в корпоративной культуре.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков внедрения и оценки эффективности изменений. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания внедрила систему электронного документооборота и онлайн-отслеживания грузов. Предоставлены данные за год до внедрения и год после (время обработки заявки, точность документов, NPS, текучесть кадров). Необходимо рассчитать отклонения по показателям, оценить эффективность внедрения, разработать рекомендации по закреплению изменений в корпоративной культуре (3–5 мероприятий). Результат оформить в виде отчёта об эффективности внедрения изменений.

6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

7. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП..

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная:

1. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583094>

2. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583321>

3. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583779>

Дополнительная:

1. Бражников, М. А. Управление изменениями : учебник для вузов / М. А. Бражников, И. В. Хорина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 223 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14483-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588363>

2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583130>

9. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;

2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;

3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;

4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;

5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;

6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;

7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);

8. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;

9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;

10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;

11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;

12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;

13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;

14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;

15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);

16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;

17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;

18. <https://www.rospotrebnadzor.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;
21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;
22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;
23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

10. Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

11. Электронные образовательные ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).