

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 10:12:08
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bffa679172803da5b7b559fc69e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Факультет психологии
Кафедра психологии труда и психологического консультирования

УТВЕРЖДЕН
На заседании кафедры психологии труда и
психологического консультирования
Протокол от «20» февраля 2026
Зав.кафедрой _____
(Кутергина И.Г/

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине
Управление организационными изменениями
Направление подготовки 37.04.01 Психология
Программа подготовки Психология организаций и бизнеса

Москва
2026

Содержание

1.Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	2
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	3
3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	6
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	12

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий;	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
СПК-3. Способен разрабатывать и руководить реализацией стратегии организации	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа
СПК-1. Способен к проведению психологической диагностики на основе профессиональных знаний и применения психологических технологий, позволяющих осуществлять решение задач в различных научных и научно-практических областях психологии	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
УК-1.	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы системного подхода к анализу проблемных ситуаций в процессе организационных изменений; – модели и этапы организационных изменений, типичные проблемные зоны и риски трансформаций. Уметь: – идентифицировать и структурировать проблемные ситуации, возникающие на различных этапах организационных изменений; – применять системный подход для анализа причин сопротивления изменениям и других проблем трансформационного процесса; – формулировать альтернативные стратегии действий по преодолению проблемных ситуаций в	Устный опрос, презентация, практические задания, тестирование	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания презентации Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания тестовых работ

			ходе организационных изменений.		
	Продвину тый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы системного подхода к анализу проблемных ситуаций в процессе организационных изменений; – модели и этапы организационных изменений, типичные проблемные зоны и риски трансформаций. Уметь: – идентифицировать и структурировать проблемные ситуации, возникающие на различных этапах организационных изменений; – применять системный подход для анализа причин сопротивления изменениям и других проблем трансформационного процесса; – формулировать альтернативные стратегии действий по преодолению проблемных ситуаций в ходе организационных изменений. Владеть: – навыками системного анализа проблемных ситуаций в процессе организационных изменений с учетом психологических, организационных и средовых факторов; – навыками выработки и обоснования стратегий преодоления сопротивления изменениям и управления кризисными ситуациями; – навыками прогнозирования последствий применения различных стратегий управления изменениями для организации и персонала..	Устный опрос,, презентаци я, практическ ие задания, тестирован ие	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания презентаци и Шкала оценивания практическ ого задания Шкала оценивания тестовых работ
СПК-3.	Порогов ый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы стратегического управления организацией и роль управления изменениями в реализации стратегии;	Устный опрос,, презентаци я, практическ ие задания,	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания

			– модели, методы и инструменты управления организационными изменениями в контексте стратегических целей организации. Уметь: – анализировать соответствие текущего состояния организации стратегическим целям и определять необходимость изменений; – разрабатывать план организационных изменений, интегрированный в общую стратегию организации; – определять ключевые показатели эффективности реализации стратегии изменений и контролировать их достижение.	тестирование	презентации и Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания тестовых работ
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы стратегического управления организацией и роль управления изменениями в реализации стратегии; – модели, методы и инструменты управления организационными изменениями в контексте стратегических целей организации. Уметь: – анализировать соответствие текущего состояния организации стратегическим целям и определять необходимость изменений; – разрабатывать план организационных изменений, интегрированный в общую стратегию организации; – определять ключевые показатели эффективности реализации стратегии изменений и контролировать их достижение. Владеть: – навыками разработки и внедрения комплексных программ организационных изменений,	Устный опрос, презентация, практическое задание, тестирование	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания презентации и Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания тестовых работ

			обеспечивающих реализацию стратегии организации; – навыками руководства реализацией стратегических изменений (включая управление командой изменений, коммуникацию и вовлечение стейкхолдеров); – навыками оценки эффективности реализованных изменений и коррекции стратегии на основе полученных результатов и обратной связи.		
СПК-1	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы и методологические принципы психологической диагностики в контексте управления организационными изменениями; – психодиагностический инструментарий для оценки организационной культуры, готовности персонала к изменениям, уровня сопротивления и психологического климата в коллективе. Уметь: – подбирать и обосновывать выбор психодиагностических методик для диагностики организации в период изменений; – проводить психологическую диагностику организационной среды, индивидуальных и групповых реакций персонала на изменения; – интерпретировать результаты диагностики и формулировать психологические заключения для разработки стратегии управления изменениями.	Устный опрос,, презентации, практические задания, тестирование	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания презентации и Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания тестовых работ
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	Знать: – теоретические основы и методологические принципы психологической диагностики в контексте управления	Устный опрос,, презентации, практические задания,	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания

		организационными изменениями; – психодиагностический инструментарий для оценки организационной культуры, готовности персонала к изменениям, уровня сопротивления и психологического климата в коллективе. Уметь: – подбирать и обосновывать выбор психодиагностических методик для диагностики организации в период изменений; – проводить психологическую диагностику организационной среды, индивидуальных и групповых реакций персонала на изменения; – интерпретировать результаты диагностики и формулировать психологические заключения для разработки стратегии управления изменениями. Владеть: – навыками комплексной психологической диагностики организации в условиях изменений (диагностика готовности, сопротивления, ресурсов и рисков); – навыками составления психологического заключения и разработки рекомендаций по управлению человеческим фактором в процессе изменений; – навыками использования диагностических данных для прогнозирования динамики организационных изменений и разработки мер психологического сопровождения трансформаций.	тестирование	презентации и Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания тестовых работ
--	--	--	--------------	--

Шкала оценивания устного опроса

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Устный опрос	Свободное владение материалом	5

	Достаточное усвоение материала	4
	Поверхностное усвоение материала	3
	Неудовлетворительное усвоение материала	2

Шкала оценивания тестовых работ

Оценка за контроль компетенций студентов производится по 5-балльной системе. При выполнении заданий ставится отметка.

Критерии оценивания	Баллы
правильное выполнение более 85% тестовых заданий	5
70-85% правильно выполненных тестовых заданий	4
50-70% правильно выполненных тестовых заданий	3
Менее 50% правильно выполненных тестовых заданий	2

Шкала оценивания практического задания

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Практическое задание	Задание выполнено полностью, без ошибок и недочетов, соблюдена технология, работа оформлена аккуратно.	10
	Задание выполнено полностью, но допущены 1–2 негрубые ошибки или незначительные недочеты в оформлении.	7
	Выполнена основная, обязательная часть задания, но допущены грубые ошибки или работа не завершена до конца.	4
	Задание не выполнено или допущено множество грубых ошибок, свидетельствующих о непонимании	0

Шкала оценивания презентации

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Презентация	Соответствие содержания теме; правильная структурированность информации; эстетичность оформления	10
	Соответствие содержания теме; правильная структурированность информации; недостаточная эстетичность в оформлении	7
	Соответствие содержания теме; отсутствует структурированность информации; недостаточная эстетичность в оформлении	4
	Несоответствие содержания теме; отсутствует структурированность информации; недостаточная эстетичность в оформлении	0

1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерные задания для устных опросов

Тема 1. Сущность и психологические основы организационных изменений

1. Раскройте сущность организационных изменений как объекта психологического анализа.
2. Охарактеризуйте место управления изменениями в структуре профессиональной деятельности руководителя.
3. Объясните психологическую специфику организационных изменений как источника стресса и сопротивления.
4. Назовите основные функции управления изменениями в системе организационного развития и дайте их краткую характеристику.
5. Раскройте значение психологических знаний в процессе внедрения организационных изменений.
6. Охарактеризуйте основные этапы развития изменений в организации (по К. Левину, Дж. Коттеру и др.).
7. Объясните роль эмоционального состояния сотрудников в формировании отношения к изменениям.
8. Назовите факторы, влияющие на успешность внедрения изменений.
9. Раскройте влияние неопределенности (недостаток информации о целях и последствиях) на процесс принятия решений при изменениях.
10. Охарактеризуйте роль ответственности руководителя при реализации изменений.

Тема 2. Психотипология сопротивления изменениям и мотивация сотрудников

11. Объясните значение психологического анализа персонала в процессе управления изменениями.
12. Назовите основные психотипы сотрудников по отношению к изменениям (сторонники, пассивные наблюдатели, консерваторы, активные противники, саботажники) и дайте их краткую характеристику.
13. Раскройте роль мотивации сотрудников в принятии изменений (явные и скрытые мотивы сопротивления).
14. Охарактеризуйте психологические механизмы восприятия и оценки сотрудниками предстоящих изменений.
15. Объясните влияние прошлого негативного опыта организационных изменений на поведение сотрудников.
16. Назовите типичные ошибки руководителя при распознавании скрытых форм сопротивления изменениям.
17. Раскройте роль эмоций (страх, тревога, гнев, неуверенность) в поведении сотрудников в период изменений.
18. Охарактеризуйте влияние личностных особенностей сотрудников на форму проявления сопротивления.
19. Объясните значение эмпатии в процессе диагностики истинных причин сопротивления изменениям.
20. Назовите способы психологической саморегуляции руководителя при работе с агрессивным сопротивлением.

Тема 3. Личностные и групповые факторы эффективного управления изменениями

21. Раскройте особенности группового обсуждения стратегических изменений и коллегиального принятия решений о реформах.
22. Охарактеризуйте влияние организационной культуры и стиля лидерства на процесс внедрения изменений.
23. Объясните роль коммуникации внутри команды в процессе выработки и реализации изменений.
24. Назовите психологические барьеры, возникающие при коллективном обсуждении спорных решений об изменениях.
25. Раскройте влияние внутригрупповых конфликтов на качество внедрения организационных изменений.
26. Охарактеризуйте роль эмоционального интеллекта (EQ) руководителя в эффективном управлении изменениями.
27. Объясните влияние профессионального опыта и установок сотрудников на выбор стратегии принятия изменений.
28. Назовите способы предупреждения профессионального выгорания у менеджеров по управлению изменениями.
29. Раскройте методы развития стрессоустойчивости и саморегуляции у руководителей в период трансформаций.
30. Охарактеризуйте значение психологической подготовки команды к работе в условиях нестабильности и изменений.

Тема 4. Психологические технологии преодоления сопротивления и оценки эффективности изменений

31. Охарактеризуйте основные этапы алгоритма внедрения организационных изменений (от диагностики до закрепления).
32. Объясните значение активного слушания и техники присоединения в процессе коммуникации с сотрудниками об изменениях.
33. Назовите критерии оценки эффективности внедрения изменений с психологической точки зрения.
34. Раскройте психологические последствия различных стратегий внедрения изменений для лояльности и вовлеченности персонала.
35. Охарактеризуйте способы аргументации и корректного донесения непопулярных решений без потери доверия сотрудников.
36. Объясните методы трансформации негативного отношения к изменениям в принятие (рефрейминг).
37. Назовите основные приемы снижения значимости потерь (статуса, заработка, привычных условий) для сотрудников.
38. Раскройте роль обратной связи от сотрудников после внедрения изменений в совершенствовании бизнес-процессов.
39. Охарактеризуйте методы использования данных о сопротивлении изменениям для повышения качества управления и предотвращения повторных ошибок.
40. Объясните значение психологического анализа реакций сотрудников на изменения для выявления системных проблем организации.

Примерная тематика презентаций

Тема 1. Сущность и психологические основы организационных изменений

1. Психология управления изменениями как область прикладной психологии.

2. Организационные изменения как объект психологического анализа: сущность, структура и специфика.
3. Роль управления изменениями в профессиональной деятельности руководителя.
4. Психологические механизмы возникновения и развития сопротивления изменениям в организации.
5. Этапы внедрения организационных изменений: от диагностики до закрепления.
6. Анализ организационной ситуации как основа эффективного управления изменениями.
7. Психологическое мышление руководителя по управлению изменениями и его особенности.
8. Рациональные и интуитивные компоненты в процессе принятия решений при внедрении изменений.

Тема 2. Психотипология сопротивления изменениям и мотивация сотрудников

9. Влияние неопределенности (недостаток информации о целях и последствиях) на процесс принятия решений при изменениях.
10. Личностные особенности сотрудников и их роль в формировании отношения к изменениям.
11. Мотивация и истинные потребности сотрудников при принятии организационных изменений.
12. Эмоциональная устойчивость и саморегуляция руководителя при работе с агрессивным сопротивлением.
13. Типичные ошибки и когнитивные искажения руководителя при восприятии сопротивления изменениям.
14. Типология сотрудников по отношению к изменениям: психологические портреты и стратегии взаимодействия.
15. Манипуляции в процессе внедрения изменений: распознавание и нейтрализация.
16. Психологические барьеры в общении с сотрудниками в период изменений и способы их преодоления.

Тема 3. Личностные и групповые факторы эффективного управления изменениями

17. Групповое принятие решений при рассмотрении стратегических изменений в организации.
18. Роль эмоционального интеллекта (EQ) как фактора эффективности управления изменениями.
19. Коммуникация в процессе выработки и реализации решений по организационным изменениям.
20. Влияние организационной культуры и стиля лидерства на процесс внедрения изменений.
21. Конфликты и барьеры в коллективном обсуждении спорных решений об изменениях.
22. Психологические технологии повышения эффективности управления изменениями.
23. Критерии и методы оценки эффективности внедрения организационных изменений.
24. Психологические последствия различных стратегий внедрения изменений для вовлеченности персонала и организационной культуры.

Тема 4. Психологические технологии преодоления сопротивления и оценки эффективности изменений

25. Профилактика профессионального выгорания менеджеров по управлению изменениями.

26. Технологии активного слушания и эмпатии в работе с сотрудниками в период изменений.
27. Алгоритм трансформации негативного отношения к изменениям в принятие (рефрейминг).
28. Психологические приемы аргументации и корректного донесения непопулярных решений.
29. Использование данных о сопротивлении изменениям для повышения эффективности управления и предотвращения повторных ошибок.
30. Психологический анализ реакций сотрудников на изменения как инструмент диагностики системных проблем организации.

Примерные практические задания

Задание 1.1. Анализ кейса «Внедрение цифровой платформы»

В крупной логистической компании принято решение о переходе на единую цифровую платформу управления заказами. Сотрудники складов и диспетчеры привыкли работать в старой системе, многие имеют стаж более 10 лет. Руководство объявило о переходе в течение 3 месяцев, обучение не предусмотрено.

Вопросы для анализа:

- Определите источники сопротивления на индивидуальном и групповом уровнях.
- Опишите психологические последствия недостатка информации для сотрудников.
- Предложите этапы внедрения с учетом модели К. Левина (размораживание — движение — замораживание).
- Сформулируйте коммуникационный план для руководства.

Задание 1.2. Психологический анализ организационной ситуации

Выберите реальную или гипотетическую организацию. Опишите ситуацию планируемых или уже реализованных изменений. Выполните анализ по следующей схеме:

- Тип изменений (адаптивные, трансформационные, развивающие).
- Источники изменений (внешние/внутренние).
- Зона неопределенности для сотрудников.
- Прогнозируемые эмоциональные реакции сотрудников (по кривой перемен Кюблер-Росс).
- Предварительный план снижения стресса.

Задание 1.3. Сравнительный анализ моделей изменений

Изучите модели организационных изменений:

- Модель К. Левина
- 8-шаговый процесс Дж. Коттера
- Модель ADKAR

Задание:

- Составьте сравнительную таблицу (этапы, ключевая идея, психологический фокус).
- Выберите модель для конкретной ситуации (например, слияние двух компаний) и обоснуйте выбор.

Задание 2.1. Диагностика типов сопротивления (ролевая игра)

Разделите группу на подгруппы. Каждая подгруппа получает описание типа сотрудника по отношению к изменениям:

- Сторонник
- Пассивный наблюдатель
- Консерватор
- Активный противник
- Саботажник

Ход игры:

1. Подгруппа прорабатывает поведение, аргументы и возможные скрытые мотивы своего типа.
2. Проводится имитация совещания, на котором объявляется о предстоящем реорганизационном проекте.
3. Каждый тип сотрудника высказывает свою позицию.
4. Задача «руководителя» — выявить тип сопротивления и предложить тактику работы с каждым.

Задание 2.2. Анализ мотивационного профиля сотрудников

Для гипотетической ситуации изменений (например, сокращение штата или введение новой системы KPI) выполните:

- Определение явных и скрытых мотивов сопротивления для разных категорий сотрудников (молодые специалисты, опытные сотрудники, топ-менеджмент, линейный персонал).
- Предложение системы стимулирования для каждой категории.
- Разработка аргументов для донесения до каждой категории (с учетом их ценностей).

Задание 2.3. Кейс «Распознавание манипуляций»

В трудовом коллективе при объявлении о введении нового порядка премирования один сотрудник говорит: «Это всё для галочки, через полгода опять поменяется, как в прошлый раз. Зачем нам вообще что-то менять?». Другой сотрудник: «Я лично не против, но вот у Петрова есть серьезные возражения...». Третий: «Если это действительно повысит эффективность, я готов, но хотел бы понять...».

Вопросы:

- Определите тип реагирования каждого сотрудника.
- Какой из фрагментов содержит манипулятивную стратегию? Какая именно?
- Предложите варианты корректных ответов руководителя на каждую реплику.

Задание 2.4. Разработка памятки по нейтрализации сопротивления

Разработайте памятку (инфографику или инструкцию) для руководителя среднего звена:

- «Как распознать скрытое сопротивление изменениям».
- «10 фраз, которые говорят о страхе перемен, и как на них реагировать».

Задание 3.1. Групповое принятие решений в условиях изменений

Смоделируйте ситуацию: команда топ-менеджеров (6–8 человек) обсуждает два альтернативных сценария реорганизации компании после потери крупного клиента. Часть команды выступает за сокращение издержек, часть — за диверсификацию.

Задания:

- Проведите анализ психологических барьеров в групповом обсуждении (групповое мышление, статусные различия, конфликт ролей).
- Предложите технологию организации обсуждения, которая позволяет учесть разные позиции.
- Опишите роль руководителя как фасилитатора.

Задание 3.2. Диагностика организационной культуры и стиля лидерства

Используя опросник типов организационной культуры (К. Камерон — Р. Куинн) и модель ситуационного лидерства (П. Херси — К. Бланшар), выполните:

Кейс: Компания с клановой культурой и демократичным стилем лидерства внедряет жесткие стандарты качества по типу «бережливого производства».

Вопросы:

- В чем состоит противоречие между культурой и стратегией изменений?
- Какой стиль лидерства наиболее эффективен на разных этапах изменений?
- Предложите мероприятия по трансформации культуры без разрушения ценностей.

Задание 3.3. Анализ эмоционального интеллекта (EQ) руководителя изменений

Проведите самооценку (или оценку гипотетического руководителя) по компонентам EQ:

- Самоосознание
- Саморегуляция
- Мотивация
- Эмпатия
- Социальные навыки

Задание:

- Для каждого компонента приведите пример из практики управления изменениями (как недостаток этого качества может помешать, как его можно развить).
- Составьте план развития EQ для руководителя.

Задание 3.4. Разработка критериев отбора «агентов изменений»

Компания планирует назначить «агентов изменений» (лидеров из разных подразделений). Разработайте:

- Портрет идеального агента изменений (личностные и профессиональные характеристики).

- Инструменты диагностики кандидатов.
- Обоснование, почему важны не только профессиональные, но и личностные качества.

Задание 4.1. Разработка коммуникационной стратегии изменений

Для ситуации внедрения новой системы управления персоналом (HRM-платформа) разработайте коммуникационный план:

В плане должно быть:

- Целевые аудитории (по категориям сотрудников).
- Ключевые сообщения для каждой группы.
- Каналы коммуникации.
- Частота и формат обратной связи.
- Сценарий ответов на типичные возражения.
- Критерии эффективности коммуникации.

Задание 4.2. Кейс «Рефрейминг негатива в принятии»

Сотрудник говорит: «Эта новая система только усложнит нам работу, я слышал, что в других фирмах от нее отказались».

Задания:

- Определите тип страха, стоящий за этим высказыванием.
- Предложите 3 варианта рефрейминга (переформулировки), которые трансформируют негативное восприятие в конструктивное.
- Аргументируйте, почему предложенные вами варианты могут сработать именно в этой ситуации.

Задание 4.3. Разработка системы метрик для оценки изменений

Для конкретного проекта изменений (например, переход на удаленную работу или внедрение agile-подходов) разработайте систему метрик:

Необходимо:

- Определить показатели эффективности изменений на разных этапах (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).
- Разделить метрики на объективные (KPI, OKR) и субъективные (опросы удовлетворенности, уровень стресса, индекс вовлеченности).
- Предложить методы сбора данных и периодичность мониторинга.
- Разработать краткую анкету для оценки психологического климата в период изменений.

Задание 4.4. Психологический анализ текстов реакций на изменения

Предоставляются реальные или смоделированные тексты (письма, обращения, комментарии в соцсетях, ответы на открытые вопросы опроса) сотрудников на этапе внедрения изменений.

Задания:

- Проведите контент-анализ текстов по категориям (страх, гнев, непонимание, принятие, предложения, ирония).
- Выявите системные проблемы организации, стоящие за текстами.
- По результатам анализа составьте рекомендации для руководства.

Задание 4.5. Разработка программы профилактики профессионального выгорания

Команда, отвечающая за внедрение изменений, работает в режиме повышенной нагрузки уже 6 месяцев. Наблюдается рост конфликтов, падение эффективности, единичные случаи увольнений.

Задание:

- Проведите диагностику факторов выгорания.
- Разработайте комплексную программу профилактики на трех уровнях:
 - индивидуальном (саморегуляция, тайм-менеджмент),
 - групповом (супервизия, групповые сессии),
 - организационном (изменение нагрузки, пересмотр KPI).
- Предложите критерии оценки эффективности программы.

Задание 4.6. Защита проекта изменений (итоговое практическое задание)

Формулируется комплексная задача: «В организации X произошло событие Y (кризис, появление нового конкурента, технологический прорыв), требующее системных изменений. Разработайте психологически обоснованный проект изменений».

Структура проекта:

1. **Анализ ситуации** — диагностика организации, выявление зон неопределенности и прогноз сопротивления (Тема 1).
2. **Диагностика персонала** — типология сопротивления, мотивационные профили (Тема 2).
3. **Организационная модель** — выбор модели изменений, стратегия внедрения, распределение ролей (Тема 3).
4. **Технологии внедрения** — коммуникационная стратегия, техники преодоления сопротивления, рефрейминг, аргументация (Тема 4).
5. **Система оценки** — метрики эффективности, мониторинг, обратная связь (Тема 4).

Защита проходит в формате устной презентации перед экспертной комиссией (преподаватель и студенты).

Примерные тестовые задания

Тема 1. Сущность и психологические основы организационных изменений

1. Что наиболее точно отражает сущность организационных изменений в психологическом аспекте?

- а) совокупность административных процедур по обновлению документооборота
- б) процесс перехода организации из текущего состояния в желаемое, сопровождающийся психологическими реакциями сотрудников
- в) последовательность технических модернизаций оборудования
- г) система штрафных санкций за невыполнение планов

2. Что является важнейшей психологической особенностью управления изменениями?
- а) необходимость строгого следования финансовым нормативам
 - б) необходимость учета эмоционального состояния сотрудников, управления сопротивлением и сохранения вовлеченности
 - в) ориентация исключительно на технические аспекты внедрения
 - г) приоритет документооборота над межличностным взаимодействием
3. Какой этап логически является первым в процессе внедрения организационных изменений?
- а) закрепление изменений и контроль
 - б) реализация выбранного способа изменений
 - в) диагностика текущего состояния, анализ готовности сотрудников и создание мотивации к изменениям
 - г) мониторинг результатов
4. Что в наибольшей степени определяет качество психологического анализа ситуации изменений?
- а) скорость принятия решения независимо от полноты информации
 - б) способность выделять истинные причины сопротивления, скрытые за внешними проявлениями
 - в) стремление сократить количество обсуждаемых альтернатив
 - г) ориентация на наиболее привычные способы внедрения новшеств
5. Какую роль играет системный подход при управлении изменениями?
- а) позволяет сосредоточиться только на наиболее заметных проявлениях сопротивления
 - б) помогает рассматривать изменения как сигнал о системных проблемах организации, а не как единичное событие
 - в) ориентирует на решение задачи исключительно на уровне конкретного сотрудника
 - г) исключает необходимость учета внешних факторов

Тема 2. Психотипология сопротивления изменениям и мотивация сотрудников

6. Что наиболее точно характеризует психологическое мышление руководителя изменений?
- а) склонность к стандартизированному воспроизведению готовых шаблонных решений
 - б) способность анализировать поведение сотрудников, прогнозировать их реакции и выбирать оптимальные коммуникативные стратегии
 - в) преимущественная ориентация на эмоциональное отношение к ситуации
 - г) стремление минимизировать участие других лиц в обсуждении проблемы
7. Что отличает рациональный компонент в управлении изменениями?
- а) опора на мгновенное впечатление о сотрудниках
 - б) использование логического анализа ситуации, сопоставление фактов и оценка возможных стратегий внедрения
 - в) отказ от учета субъективных и объективных ограничений
 - г) принятие решения на основе эмоциональной реакции большинства
8. Какова наиболее конструктивная роль интуиции в управлении изменениями?
- а) полная замена анализа и оценки альтернатив
 - б) предварительное ориентирование в эмоциональном состоянии сотрудников при последующей проверке выводов
 - в) отказ от сбора дополнительной информации о ситуации
 - г) способ устранения ответственности за принятое решение
9. Как неопределенность (недостаток информации о целях и последствиях) влияет на процесс внедрения изменений?

- а) полностью исключает возможность обоснованного решения
 - б) повышает значение анализа рисков, прогноза и психологической устойчивости руководителя
 - в) делает ненужным рассмотрение альтернативных сценариев
 - г) требует опоры только на формальные инструкции
- 10. Какой фактор наиболее существенно влияет на выбор руководителем стратегии внедрения изменений?**
- а) только объем доступной документации
 - б) совокупность психотипов сотрудников, их истинных потребностей, организационной культуры и опыта руководителя
 - в) исключительно мнение вышестоящего руководства
 - г) только временные ограничения
- 11. Что относится к типичным ошибкам восприятия при управлении изменениями?**
- а) использование нескольких критериев оценки ситуации
 - б) переоценка информации, подтверждающей первоначальное впечатление о сотруднике как о «консерваторе»
 - в) сопоставление альтернатив по последствиям
 - г) уточнение данных перед окончательным выбором стратегии
- 12. В чем проявляется влияние прошлого негативного опыта сотрудников на принятие изменений?**
- а) опыт сотрудников всегда обеспечивает объективность их позиции
 - б) опыт формирует ожидания, но может порождать недоверие и завышенные требования к руководству
 - в) опыт не играет существенной роли в управлении изменениями
 - г) опыт влияет только на скорость адаптации к новым технологиям

Тема 3. Личностные и групповые факторы эффективного управления изменениями

- 13. Как мотивация влияет на работу сотрудника в период изменений?**
- а) определяет степень включенности сотрудника в процесс изменений и поиск оптимальных решений
 - б) влияет только на эмоциональный фон, но не на качество адаптации
 - в) имеет значение лишь в кризисных ситуациях
 - г) проявляется только на этапе обучения
- 14. Почему ответственность считается значимым психологическим фактором в управлении изменениями?**
- а) она влияет на готовность руководителя принимать решения и нести последствия их реализации для организации
 - б) она относится только к юридическому оформлению решений
 - в) она важна лишь в случаях судебных разбирательств
 - г) она влияет исключительно на стиль деловой переписки
- 15. Как эмоциональная устойчивость влияет на деятельность руководителя изменений?**
- а) способствует сохранению адекватности анализа и самоконтроля при работе с агрессивным сопротивлением
 - б) позволяет полностью исключить переживание стресса
 - в) делает ненужным коллективное обсуждение проблемы
 - г) обеспечивает автоматическую правильность решений
- 16. Что представляет собой саморегуляция в процессе управления изменениями?**
- а) способность изменять формальные требования к сотрудникам
 - б) умение управлять собственным эмоциональным состоянием, вниманием и поведением при общении с сотрудниками в период нестабильности
 - в) способ перераспределения полномочий между участниками группы
 - г) механизм внешнего контроля со стороны вышестоящего руководства

17. В чем состоит основное преимущество группового обсуждения стратегических изменений?

- а) полное исключение конфликтов и разногласий
- б) возможность учета различных точек зрения и более широкого анализа последствий изменений
- в) сокращение необходимости обоснования решения
- г) устранение влияния руководителя на обсуждение

18. Какой риск наиболее характерен для группового принятия решений при изменениях?

- а) недостаток вариантов решения при единоличном анализе
- б) конформизм и стремление участников поддержать доминирующую позицию, избегая сложных решений
- в) полное отсутствие личной ответственности у всех участников
- г) невозможность определить цель обсуждения

19. Как лидерство влияет на процесс внедрения изменений в команде?

- а) определяет исключительно формальное распределение ролей
- б) влияет на организацию обсуждения, мотивацию участников и реализацию принятых решений
- в) проявляется только на этапе постановки задачи
- г) ограничивается контролем дисциплины в группе

20. Почему коммуникация является необходимым условием эффективного управления изменениями?

- а) она нужна только для передачи итогового приказа сотрудникам
- б) она обеспечивает обмен информацией между сотрудниками, согласование позиций и координацию действий
- в) она используется исключительно при коллективной форме работы
- г) она имеет значение только на этапе контроля

Тема 4. Психологические технологии преодоления сопротивления и оценки эффективности изменений

21. Что может выступать психологическим барьером при взаимодействии с сотрудниками в период изменений?

- а) согласованность целей руководства и сотрудников
- б) недоверие сотрудников, искажение информации и недостаточная готовность руководителя к эмпатийному слушанию
- в) наличие четко распределенных ролей в команде
- г) использование заранее определенных критериев качества

22. Как конфликт может влиять на процесс внедрения изменений?

- а) исключительно деструктивно, независимо от его содержания и формы
- б) может как затруднять внедрение, так и способствовать выявлению истинных причин сопротивления
- в) не оказывает заметного влияния на качество решения
- г) влияет только на межличностные отношения, но не на содержание решений

23. Что является важным способом предупреждения ошибок в управлении изменениями?

- а) сокращение количества анализируемых факторов
- б) проверка предположений о мотивах сотрудников, учет альтернатив и сопоставление решений с целями организации
- в) отказ от обсуждения спорных аспектов с сотрудниками
- г) опора на первое впечатление как наиболее надежное

24. По какому критерию наиболее обоснованно оценивать эффективность внедрения изменений?

- а) по степени субъективной удовлетворенности руководителя

- б) по уровню вовлеченности и адаптации сотрудников с учетом затраченных ресурсов и организационных последствий
- в) по скорости принятия решений
- г) по количеству согласующих инстанций

25. Что следует понимать под психологическими последствиями изменений для организации?

- а) только изменение формальной структуры
- б) влияние изменений на лояльность сотрудников, мотивацию, организационную культуру и доверие к руководству
- в) исключительно изменение объема должностных инструкций
- г) только реакцию сотрудников в момент объявления решений

Раздел 2. Задания на установление соответствия

26. Соотнесите этап внедрения изменений с его психологическим содержанием:

- | 1 | Размораживание (по К. Левину) | А. Закрепление новых норм, оценка результатов, обратная связь |
- | 2 | Движение (внедрение) | Б. Создание мотивации к изменениям, осознание необходимости, снижение защит |
- | 3 | Замораживание (закрепление) | В. Реализация изменений, обучение, преодоление сопротивления |
- | 4 | Оценка результата | Г. Анализ достигнутых результатов, корректировка, планирование дальнейших шагов |

Ответ: 1 – ____, 2 – ____, 3 – ____, 4 – ____

27. Соотнесите тип сотрудника по отношению к изменениям с его поведенческой характеристикой:

- | 1 | Сторонник | А. Демонстрирует открытый саботаж, призывает других к сопротивлению |
- | 2 | Пассивный наблюдатель | Б. Активно поддерживает изменения, предлагает идеи, вовлекает других |
- | 3 | Консерватор | В. Занимает выжидательную позицию, не проявляет инициативы |
- | 4 | Активный противник | Г. Придерживается старых методов, открыто критикует нововведения, но без агрессии |

Ответ: 1 – ____, 2 – ____, 3 – ____, 4 – ____

28. Соотнесите стратегию поведения руководителя с ее характеристикой при управлении изменениями:

- | 1 | Принудительная стратегия | А. Руководитель уступает сопротивлению, отказывается от изменений ради сохранения покоя |
- | 2 | Адаптивная стратегия | Б. Руководитель настаивает на своей позиции, игнорируя эмоциональное состояние сотрудников |
- | 3 | Стратегия сотрудничества | В. Руководитель уходит от решения сложных вопросов, затягивает внедрение |
- | 4 | Стратегия избегания | Г. Совместный поиск решений, учет интересов всех сторон, вовлечение сотрудников |

Ответ: 1 – ____, 2 – ____, 3 – ____, 4 – ____

29. Соотнесите психологический феномен с его проявлением в управлении изменениями:

- | 1 | Профессиональное выгорание | А. Опора на привычные шаблоны решений, игнорирование индивидуальных особенностей сотрудников |
- | 2 | Эмпатическое истощение | Б. Снижение мотивации, цинизм по отношению к сотрудникам, эмоциональное опустошение |

| 3 | Эффект стереотипизации | В. Страх принятия решений об изменениях, перекладывание ответственности на других |
| 4 | Феномен «избегания ответственности» | Г. Потеря способности чувствовать эмоции сотрудников, механическое реагирование на сопротивление |
Ответ: 1 – ____, 2 – ____, 3 – ____, 4 – ____

30. Соотнесите технику коммуникации с ее содержанием в управлении изменениями:
1	Активное слушание	А. Подчеркивание общих интересов и целей руководителя и сотрудников
2	Присоединение	Б. Демонстрация понимания чувств сотрудников, отражение их эмоционального состояния
3	Эмпатия	В. Кивки, перефразирование, уточнение, резюмирование сказанного сотрудником
4	Техника «Я-сообщений»	Г. Выражение своей позиции через «Я чувствую...», «Я вижу...», без обвинений в адрес сотрудников
Ответ: 1 – ____, 2 – ____, 3 – ____, 4 – ____

Раздел 3. Открытые вопросы

31. Назовите не менее трех психологических факторов, влияющих на эффективность внедрения организационных изменений.

32. В чем заключается различие между эмпатией и сочувствием в управлении изменениями? Приведите пример, когда эмпатия более конструктивна для работы с сопротивлением.

33. Перечислите не менее трех способов преодоления манипулятивных техник сотрудников при сопротивлении изменениям.

34. Опишите, как страх потери статуса или заработка может исказить восприятие изменений сотрудниками и приводить к деструктивному сопротивлению. Приведите пример.

35. Назовите не менее трех психологических признаков конструктивного диалога с сотрудниками в период изменений.

36. В чем заключается феномен «эскалации сопротивления» при внедрении изменений? Как руководитель может предотвратить усиление сопротивления на ранних этапах?

37. Перечислите не менее трех психологических последствий неудачного внедрения изменений для организационной культуры.

38. Как уровень эмоционального интеллекта (EQ) руководителя влияет на процесс управления изменениями? Приведите два примера.

39. Опишите, какие психологические барьеры могут возникнуть между руководителем и сотрудниками на этапе объявления о непопулярных решениях (сокращения, пересмотр KPI, изменение условий труда).

40. Назовите не менее трех приемов саморегуляции, которые помогают руководителю изменений сохранять самообладание при работе с агрессивным сопротивлением и эмоциональным давлением.

Примерные вопросы к экзамену

1. Раскройте сущность организационных изменений как психологического явления.
2. Опишите роль психолога и руководителя в управлении изменениями.
3. Почему сотрудники сопротивляются изменениям? Назовите основные психологические причины.
4. Перечислите основные этапы внедрения изменений.
5. В чем суть модели К. Левина («разморозить — изменить — заморозить»)?
6. Кратко охарактеризуйте 8 шагов Дж. Коттера.
7. Что такое модель ADKAR и как она применяется к отдельным сотрудникам?
8. Как дефицит информации (неопределенность) влияет на восприятие изменений сотрудниками?
9. Почему изменения важно анализировать системно, а не как разовое событие?
10. Какие эмоции (страх, тревога, надежда) возникают у сотрудников и как они влияют на поведение?
11. Зачем нужно изучать персонал перед внедрением изменений?
12. Какие типы сотрудников выделяют по отношению к изменениям? Дайте краткую характеристику каждого.
13. Назовите явные и скрытые причины сопротивления сотрудников.
14. Как люди воспринимают и оценивают предстоящие изменения?
15. Как негативный опыт прошлых изменений влияет на поведение сотрудников?
16. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в работе с сопротивлением?
17. Как личные качества сотрудника влияют на его отношение к переменам?
18. Почему руководителю важна эмпатия при работе с сопротивлением?
19. Назовите стратегии преодоления сопротивления и условия их применения.
20. Что такое эмоциональный интеллект руководителя и как он помогает управлять изменениями?
21. Как происходит групповое обсуждение и принятие решений о изменениях?
22. Как организационная культура влияет на процесс изменений?
23. Какой стиль управления эффективен на разных этапах изменений?
24. Почему важна коммуникация внутри команды в период изменений?
25. Какие барьеры мешают коллективному принятию решений?
26. Как конфликты внутри команды влияют на успех изменений?
27. Кто такие «агенты изменений» и какими качествами они должны обладать?
28. Как опыт и установки сотрудников влияют на их отношение к переменам?
29. Почему поддержка организации важна для успешных изменений?
30. Как руководителю и сотрудникам справляться со стрессом в период изменений?
31. Опишите последовательность действий при внедрении изменений.
32. Как техники активного слушания помогают в общении с сотрудниками?
33. По каким критериям оценивают успешность изменений?

34. Как стратегия внедрения влияет на лояльность и вовлеченность персонала?
35. Как объяснить сложное или непопулярное решение, сохранив доверие?
36. Что такое рефрейминг и как он помогает изменить отношение к переменам?
37. Как помочь сотрудникам принять потери (статуса, зарплаты, привычных условий)?
38. Зачем нужна обратная связь от сотрудников после завершения изменений?
39. Как анализировать ошибки, чтобы избежать их в будущем?
40. Как реакции сотрудников на изменения помогают выявить проблемы организации?

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

Основными формами текущего контроля являются устные опросы, подготовка презентаций, тестирование

Устный опрос - наиболее распространенный метод контроля знаний обучающихся. При устном опросе устанавливается взаимодействие между преподавателем и обучающимся, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных возможностей усвоения учащимися учебного материала.

Презентация – форма текущего контроля, где, кроме умения работать с информацией, используются практические навыки по наглядному пространственному ее отображению.

Практическое задание – форма текущего контроля, направленная на применение психологических знаний и коммуникативных навыков в ситуациях, моделирующих реальную работу с клиентскими рекламациями. Включает диагностику психотипов клиентов, отработку техник активного слушания и эмпатии, ведение ролевых диалогов, а также разработку психологически корректных письменных ответов на претензии.

Тестирование – форма текущего контроля, направленная на проверку знаний ключевых понятий организационной психологии.

Формой промежуточной аттестации является экзамен, который проходит в форме устного собеседования по вопросам, содержащимся в билете.

Максимальное количество баллов, которое может набрать магистрант в течение семестра за текущий контроль, равняется 70 баллам.

Минимальное количество баллов, которые магистрант должен набрать в течение семестра за текущий контроль равняется 40 баллам.

Максимальная сумма баллов, которые магистрант может получить на экзамене, равняется 30 баллам.

Шкала оценивания экзамена:

Баллы	Критерии оценивания
30-17	Магистрант в полном объеме усвоил предусмотренный программный материал; правильно и аргументировано ответил на все вопросы с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников; теорию связывает с практикой, другими темами данного курса

16-13	Магистрант усвоил предусмотренный программный материал; аргументировано отвечал на вопросы с приведением примеров; показал систематизированные знания, но допускал неточности в рассуждениях и в сопоставлении материала из разных источников, теорию связывает с практикой, другими темами данного курса.
12-8	Магистрант недостаточно прочно усвоил предусмотренный программный материал; не всегда аргументировано отвечал на вопросы с приведением примеров; показал недостаточно систематизированные знания, не владеет в достаточной степени приемами рассуждения и сопоставления материала из разных источников; не связывает теорию с практикой.
7-0	Магистрант допускал в ответе грубые ошибки в освещении теории вопроса с неточностями, свидетельствующими о незнании предусмотренного программного материала, не справился с задачей иллюстрации ответа практическими примерами, в структурном отношении ответ не продуман.

Итоговая шкала оценивания результатов освоения дисциплины

Итоговая оценка по дисциплине выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа обучающегося в течение освоения дисциплины, а также оценка по промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка по традиционной шкале
81-100	Отлично
61-80	Хорошо
41-60	Удовлетворительно
0-40	Неудовлетворительно

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Основная литература

1. Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8 .
2. Спивак В. А. Управление изменениями : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2025. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/560098> .
3. Асаул А. Н., Асаул М. А., Мещеряков И. Г., Шегельман И. Р. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов. — Москва : Юрайт, 2025. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19737-2 .
4. Жог В. И. Методология организационной психологии : учебное пособие. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2024. — 178 с. — ISBN 978-5-94845-272-2 .
5. Базаров Т. Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? // Организационная психология. — 2013. — Т. 3. — № 4. — С. 92–108 .
6. Штроо В. А. Методы активного социально-психологического обучения. — Москва : Юрайт, 2015 .

6.2 Дополнительная литература

1. Дерби Э. Психология управления изменениями: Семь главных правил. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-2735-6 .
2. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации : монография. — СПб. : Питер, 2002. — 384 с. — ISBN 5-318-00497-0 .
3. Управление организационными изменениями : учебное пособие. — Н. Новгород : Издательство НИСОЦ, 2017 .

4. Наумиева Е. А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. — 2016. — Т. 6. — № 2. — С. 55–74.
5. Наумиева Е. А., Штроо В. А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы // Социальная психология и общество. — 2020. — Т. 11. — № 4. — С. 151–164.
6. Штроо В. А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. — 2021. — № 2. — С. 142–177.
7. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. — 2015. — Т. 5. — № 1. — С. 22–33

6.3. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Википедия — свободная энциклопедия. — URL: <http://ru.wikipedia.org>.
2. Поисковые системы. URL: <http://www.google.ru/>, <http://www.yandex.ru/> и др.
3. Электронная гуманитарная библиотека. — URL: <http://www.gumfak.ru>.
4. Портал психологических изданий Psyjournals — URL: <http://psyjournals.ru>.
5. Российская психология: информационно-аналитический портал — URL: <http://rospsy.ru>.
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU — URL: <http://elibrary.ru>.
7. Материалы по психологии – <http://psychology-online.net>

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов
2. Методические рекомендации студентам по подготовке к практическим занятиям

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows
 Microsoft Office
 Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

Система ГАРАНТ
 Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных

fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования

pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации

www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: учебной мебелью, доской, демонстрационным оборудованием, персональными компьютерами, проектором;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.