Документ подписан квалифицированной электронной подписью
Сертификат
Владелец: "АНО ВО ""РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"""
Действителен: с 28.05.2026 по 28.08.2027

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАМЕНСКИЙ ФИЛИАЛ
АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и менеджмента

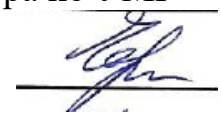
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Организация бизнеса и управление изменениями»

Код и направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Организация и управление бизнесом

Автор (составитель): ст. преподаватель  Иванкова Л.В.

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании
кафедры экономики и менеджмента
«14» января 2026 года, протокол №6

Зам. директора по УМР
Черкасова Н.Н. 

Каменск-Шахтинский
2026

1. НАИМЕНОВАНИЕ И ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина «Организация бизнеса и управление изменениями» изучается обучающимися, осваивающими образовательную программу «Организация и управление бизнесом» в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 № 970 (ФГОС ВО 3++).

Целью учебной дисциплины является формирование у студентов системы теоретических знаний и практических компетенций в области проектирования современных бизнес-систем и эффективного управления организационными преобразованиями.

Задачами дисциплины являются:

- изучение современных подходов к организации, структурированию и масштабированию бизнеса;
- освоение методологии, моделей и инструментов управления организационными изменениями;
- приобретение практических навыков диагностики причин и преодоления сопротивления персонала проводимым реформам;
- развитие умений самостоятельно разрабатывать комплексные стратегии, дорожные карты и планы реализации организационных изменений.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их образовательные потребности.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению видов профессиональной деятельности, определенных профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина «Организация бизнеса и управление изменениями» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, и изучается на 3 курсе.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

Дисциплина базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении следующих дисциплин:

- Экономическая теория;
- Теория организации и организационное поведение;
- Коммуникационный менеджмент;
- История и теория менеджмента;
- Экономические основы управленческой деятельности;
- Теория и практика принятия управленческих решений в управлении бизнесом;
- Маркетинг;
- Правоведение.

Параллельно с дисциплиной «Организация бизнеса и управление изменениями» изучаются:

- Управление проектами;
- Управление деловой средой организации;
- Стратегический менеджмент;
- Социология.

2.2. Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

- Бизнес-планирование и моделирование бизнес-процессов;
- Операционный менеджмент;
- Управление маркетинговыми исследованиями и маркетинговыми коммуникациями в организации;

- Анализ и управление ресурсами организации;
- Теория и практика антикризисного управления;
- Управление организационной культурой;
- Управление продажами.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины «Организация бизнеса и управление изменениями» обучающийся должен продемонстрировать достижение следующих результатов образования по программе бакалавриата:

- **ПК-2:** Способен анализировать факторы внутренней и внешней среды организации.

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Организация бизнеса и управление изменениями»

Категория дескрипторов	Планируемые результаты обучения (обучающийся должен:)	Код результата
Знать	– теоретические основы, базовые категории и понятийный аппарат процесса управления организационными изменениями;	**ПК-2-З1**
	– методологию исследования факторов внутренней и внешней среды организации в условиях высокой динамичности рынка.	**ПК-2-З2**
Уметь	– анализировать и оценивать влияние факторов макро- и микросреды на стратегию организационного развития бизнеса;	**ПК-2-У1**
	– разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их экономическую и управленческую эффективность.	**ПК-2-У2**
Владеть	– методами и инструментами комплексного анализа внутренней и внешней среды организации (SWOT, PEST, пяти сил Портера);	**ПК-2-В1**
	– навыками применения комплексного подхода к планированию, организации и сопровождению процессов организационных преобразований.	**ПК-2-В2**

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

4.1. Общий объем учебной дисциплины (модуля)

Таблица 4.1. Сводные данные по объему и структуре дисциплины

№	Форма обучения	Курс, семестр	Общая трудоёмкость		в том числе контактная работа с преподавателем							СР	Контроль
			В з.е.	В часах	Всего	Лек	Сем	КоР	Зачёт	К	Экзамен		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	очно-заочная	3 курс, 5 семестр	4	144	40	20	16	1,6	-	2	0,4	70,4	33,6 экзамен

4.2. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 4.2. Тематический план учебной дисциплины «Организация бизнеса и управление изменениями»
(3 курс, 5 семестр)

№ п/п	Наименование разделов, тем учебных занятий	Всего часов	Контактная работа:							СР	Контроль	Формируемые результаты обучения
			Всего	Лек. (Л)	Пр. / Сем.	КоР	Зачёт (З)	Конс. (К)	Экз.			
1	**Тема 1.** Теоретические основы организации бизнеса и природа организационных изменений.	**22**	**6**	4	2	—	—	—	—	16	—	ПК-2-З1, ПК-2-З2
2	**Тема 2.** Комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды организации.	**26**	**10**	4	6	—	—	—	—	16	—	ПК-2-З2, ПК-2-У1, ПК-2-В1
3	**Тема 3.** Модели и методология процесса управления организационными изменениями.	**24**	**8**	4	4	—	—	—	—	16	—	ПК-2-У1, ПК-2-У2, ПК-2-В2
4	**Тема 4.** Человеческий фактор в управлении изменениями: диагностика и преодоление сопротивления персонала.	**24**	**8**	4	4	—	—	—	—	16	—	ПК-2-З2, ПК-2-У2, ПК-2-В2
5	**Тема 5.** Разработка стратегий, планов и программ проведения организационных изменений.	**10**	**4**	4	—	—	—	—	—	6,4	—	ПК-2-У2, ПК-2-В1, ПК-2-В2
	Промежуточная аттестация и межсессионный контроль	**38**	**4**	—	—	1,6	—	2	0,4	—	33,6	—
	ИТОГО по дисциплине:	**144**	**40**	**20**	**16**	**1,6**	**—**	**2**	**0,4**	**70,4**	**33,6**	**ПК-2 (полностью)**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

Раздел 1. Теоретико-методологические основы организации бизнеса и стратегического анализа
Тема 1. Теоретические основы организации бизнеса и природа организационных изменений. Понятие организационной системы и законы её развития. Сущность, предпосылки и движущие силы организационных изменений. Классификация изменений: эволюционные и революционные, плановые и реактивные, технологические и структурные преобразования. Жизненный цикл организации и

специфика управления на разных этапах. Базовые категории и понятийный аппарат процессного подхода к менеджменту.

Тема 2. Комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды организации. Понятие бизнес-среды организации: структура, свойства, динамика. Внешняя макросреда и её факторы (политические, экономические, социальные, технологические). Анализ микросреды: отраслевая структура, потребители, поставщики, конкуренты. Методология исследования внутренней среды: структура, ресурсы, ключевые компетенции, бизнес-процессы. Инструменты стратегического анализа среды (SWOT, PEST, SNW, модель 5 сил М. Портера) для обоснования программ организационных изменений.

Раздел 2. Технологии, модели и человеческий фактор в управлении изменениями

Тема 3. Модели и методология процесса управления организационными изменениями. Классические и современные модели управления изменениями (модель К. Левина «Размораживание — Изменение — Замораживание», модель К. Коттера из 8 шагов, модель ADKAR). Диагностика потребности в изменениях. Проектирование целевого состояния бизнеса и определение разрыва (Gap-анализ). Управление рисками в процессе организационных преобразований.

Тема 4. Человеческий фактор в управлении изменениями: диагностика и преодоление сопротивления персонала. Психологические аспекты организационных изменений. Природообусловленность сопротивления изменениям со стороны персонала: индивидуальные и организационные причины. Методы диагностики уровня и скрытых очагов сопротивления. Стратегии и инструменты преодоления сопротивления персонала. Роль лидерства, вовлечения и внутренних коммуникаций в обеспечении поддержки реформ.

Тема 5. Разработка стратегий, планов и программ проведения организационных изменений. Формирование комплексной стратегии осуществления организационных преобразований. Проектирование дорожных карт, планов и детальных программ изменений. Ресурсное обеспечение и бюджетирование процессов трансформации бизнеса. Оценка эффективности и результативности организационных изменений: система ключевых показателей (KPI), экономические и управленческие метрики. Закрепление и институционализация изменений в корпоративной культуре организации.

5.1. ПЛАНЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ (Всего — 20 часов)

Тема 1. Теоретические основы организации бизнеса и природа организационных изменений (4 часа)

- **Лекция 1 (2 часа):** Организация как система. Законы развития организаций. Природа, предпосылки и движущие силы изменений в современном бизнесе.
- **Лекция 2 (2 часа):** Типология организационных изменений. Взаимосвязь жизненного цикла организации и потребности в структурной трансформации.

Тема 2. Комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды организации (4 часа)

- **Лекция 3 (2 часа):** Структура и свойства бизнес-среды. Методология исследования факторов макроокружения и непосредственного окружения организации.
- **Лекция 4 (2 часа):** Внутренняя среда бизнеса: ресурсы, процессы, компетенции. Методы стратегического позиционирования и комплексного анализа среды (SWOT, PEST, SNW, модель М. Портера).

Тема 3. Модели и методология процесса управления организационными изменениями (4 часа)

- **Лекция 5 (2 часа):** Классические трехступенчатые модели изменений (К. Левин). Современные жесткие и мягкие подходы к управлению преобразованиями.
- **Лекция 6 (2 часа):** Пошаговые технологии организационной трансформации: модель 8 шагов Дж. Коттера и концепция ADKAR. Метод Gap-анализа.

Тема 4. Человеческий фактор в управлении изменениями: диагностика и преодоление сопротивления персонала (4 часа)

- **Лекция 7 (2 часа):** Психология восприятия изменений. Причины возникновения индивидуального и группового сопротивления сотрудников инновациям.
- **Лекция 8 (2 часа):** Методы диагностики, мониторинга и снижения уровня сопротивления. Роль лидерства и внутренних коммуникаций.

Тема 5. Разработка стратегий, планов и программ проведения организационных изменений (4 часа)

- **Лекция 9 (2 часа):** Архитектура процесса изменений: формирование стратегии, бюджетирование и проектирование дорожных карт преобразований.
- **Лекция 10 (2 часа):** Методы оценки эффективности изменений. Метрики и KPI процессов трансформации. Институционализация изменений в культуре компании.

5.2. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ (Всего — 16 часов)

Семинар 1. Анализ жизненного цикла и триггеров изменений компании (2 часа)

- *План занятия:*

1. Определение текущей стадии жизненного цикла компании на основе практического кейса.
2. Классификация организационных изменений реального рыночного субъекта.
3. Анализ движущих сил изменений по методике «Анализ поля сил» К. Левина.

Семинар 2. Практикум по стратегическому анализу внешней макросреды (2 часа)

- *План занятия:*

1. Построение расширенной матрицы PEST-анализа для компании (отрасль по выбору).
2. Оценка степени влияния политических, экономических и технологических трендов на организацию.
3. Формулирование стратегических выводов для топ-менеджмента.

Семинар 3. Исследование микросреды и внутреннего потенциала бизнеса (2 часа)

- *План занятия:*

1. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли с помощью модели 5 сил М. Портера.
2. Проведение SNW-анализа внутренней среды и аудит сильных/слабых сторон предприятия.
3. Разработка сквозной матрицы SWOT-анализа и проектирование направлений организационного развития.

Семинар 4. Моделирование процессов трансформации по методологии Дж. Коттера (2 часа)

- *План занятия:*

1. Разбор кейса крупной корпоративной реструктуризации сквозь призму 8 шагов Дж. Коттера.
2. Проведение Gap-анализа (оценка разрыва между текущим и целевым состоянием бизнес-системы).
3. Разработка плана формирования «направляющей команды» для проведения изменений.

Семинар 5. Управление личной и групповой готовностью к изменениям (2 часа)

- *План занятия:*

1. Использование профиля ADKAR для оценки персональной готовности сотрудников к реформам.
2. Деловая игра: моделирование поведения менеджера изменений при столкновении со скрытым саботажем.
3. Выбор оптимальных тактик преодоления сопротивления персонала в зависимости от дефицита времени и ресурсов.

Семинар 6. Проектирование дорожной карты организационных изменений (2 часа)

- *План занятия:*

1. Разработка структуры комплексной программы проведения изменений в компании.
2. Визуализация этапов реформ в виде сетевого графика или дорожной карты (Gantt chart).
3. Определение ресурсных ограничений и рисков срыва графиков трансформации.

Семинар 7. Оценка результативности изменений и закрепление реформ (2 часа)

- *План занятия:*

1. Формирование сбалансированной системы показателей (ССП/BSC) для оценки успешности внедренных изменений.
2. Расчет управленческих и экономических метрик эффективности организационного проекта.
3. Проектирование мер по закреплению изменений в регламентах, стандартах и ценностях компании.

Семинар 8. Защита аналитических проектов по диагностике среды и трансформации бизнеса (2 часа)

- *План занятия:*

1. Презентация и защита результатов командной работы студентов (проведение комплексного анализа внутренней/внешней среды конкретной организации и защита плана изменений).
2. Экспертная дискуссия, оппонирование и оценка сформированности компетенции ПК-2.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 7.

6.1. Основные категории учебной дисциплины для самостоятельного изучения (Глоссарий)

В рамках самостоятельной работы при изучении дисциплины «Организация бизнеса и управление изменениями» обучающийся должен зафиксировать в терминологическом словаре и глубоко усвоить содержание следующих ключевых понятий:

1. **Бизнес-среда организации** — совокупность изменчивых факторов, условий, институтов и субъектов, находящихся как внутри организации, так и за ее пределами, непосредственно или косвенно влияющих на ее жизнедеятельность, операционную эффективность и стратегическое развитие.
2. **Организационные изменения** — процесс целенаправленной трансформации структуры, бизнес-процессов, технологий, кадрового состава или корпоративной культуры организации в ответ на вызовы внешней среды или внутренние кризисы с целью перевода бизнес-системы в новое качественное состояние.
3. **Внутренняя среда организации (микросистема)** — совокупность контролируемых элементов и ресурсов внутри компании (организационная структура, бизнес-процессы, технологии, финансы, персонал, культура), определяющих ее внутренний потенциал, сильные и слабые стороны.
4. **Внешняя микросреда (среда ближнего окружения / деловая среда)** — совокупность внешних субъектов и факторов, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии и которые оказывают прямое влияние на ее операционную деятельность (потребители, конкуренты, поставщики, регуляторы, партнеры).
5. **Внешняя макросреда (среда дальнего окружения)** — совокупность глобальных факторов общего характера (политических, экономических, социальных, технологических, правовых, экологических), которые не зависят от деятельности отдельной организации, но формируют долгосрочные тренды, возможности и угрозы для всего рынка.
6. **SWOT-анализ** — метод стратегического планирования и анализа, заключающийся в выявлении факторов внутренней среды организации (сильных сторон — *Strengths*, слабых сторон — *Weaknesses*) и сопоставлении их с факторами внешней среды (возможностями — *Opportunities*, угрозами — *Threats*).
7. **SNW-анализ** — инструмент стратегического анализа внутренней среды организации, представляющий собой расширенную оценку ее качественного состояния по трем маркерам: сильная позиция (*Strategic*), нейтральная позиция (*Neutral*) и слабая позиция (*Weakness*).
8. **Модель 5 сил Портера** — методология структурного анализа конкуренции в отрасли, описывающая влияние пяти ключевых рыночных сил: рыночной власти покупателей, рыночной власти поставщиков, угрозы появления новых конкурентов, угрозы появления товаров-заменителей и уровня внутриотраслевого соперничества.

9. **Сопротивление изменениям** — естественная психологическая и организационная реакция сотрудников или структурных подразделений на любые нововведения, выражающаяся в форме явного саботажа, скрытого противодействия или пассивного непринятия реформ, вызванная страхом неопределенности или потерей статуса.
10. **Gap-анализ (анализ разрывов)** — аналитический метод, направленный на поиск стратегических разрывов между текущим фактическим состоянием бизнеса (*As Is* / «Как есть») и желаемым целевым состоянием организации (*To Be* / «Как должно быть»).
11. **Дорожная карта изменений (Roadmap)** — наглядный пошаговый план реализации программы организационных преобразований, связывающий во времени долгосрочную стратегию изменений с конкретными этапами, проектами, необходимыми ресурсами и ответственными лицами.
12. **Институционализация изменений** — финальная стадия процесса управления организационными преобразованиями, направленная на законодательное, нормативное и культурное закрепление внедренных изменений в регламентах, стандартах деятельности и повседневных ценностях персонала.

6.2. Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний

Таблица 6.1. Перечень заданий для повторения и углубления приобретаемых знаний по компетенции ПК-2

№ п/п	Код результата обучения	Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний
1	ПК-2-З1	**Теоретический экспресс-анализ методологии управления преобразованиями:** 1. Изучите учебную литературу и составьте сравнительную таблицу классических моделей изменений (К. Левин, Дж. Коттер, ADKAR) по критериям: область применения, сильные стороны, ограничения. 2. Подготовьте краткий конспект на тему: «Типология организационных изменений и их триггеры в современном бизнесе».
2	ПК-2-З2	**Аналитический обзор методов преодоления барьеров:** 1. Проведите теоретический анализ причин сопротивления изменениям со стороны персонала. Разделите их на индивидуальные (психологические) и системные (организационные). 2. Подготовьте доклад-презентацию на тему: «Инструменты внутренней коммуникации как фактор снижения сопротивления сотрудников инновациям».

6.3. Задания, направленные на формирование профессиональных умений

Таблица 6.2. Перечень практических заданий для формирования умений по компетенции ПК-3

№ п/п	Код результата обучения	Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний
1	ПК-2-У1	**Практико-ориентированное задание по исследованию бизнес-среды:** 1. На примере конкретной действующей компании (по выбору студента) идентифицируйте не менее 5 ключевых факторов макросреды, оказывающих прямое влияние на её операционную деятельность. 2. Сформулируйте перечень потенциальных угроз и возможностей для выбранной

		компании, вытекающих из текущих технологических трендов.
2	**ПК-2-У2**	**Кейс-задание на диагностику внутренних процессов:** 1. Разработайте опросник (анкету) для персонала условной организации с целью выявления скрытого саботажа и оценки уровня готовности коллектива к реструктуризации. 2. На основе гипотетических данных проведите Gap-анализ («Как есть» — «Как должно быть») для процесса цифровизации коммерческого отдела фирмы.

6.4. Задания, направленные на формирование навыков (владений)

Таблица 6.3. Перечень заданий для формирования владений по компетенции ПК-3

№ п/п	Код результата обучения	Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний
1	**ПК-2-В1**	**Комплексный стратегический практикум по анализу среды:** 1. Используя шаблон MS Excel, постройте расширенную матрицу SWOT-анализа для предприятия малого или среднего бизнеса. Разработайте перекрестные стратегии (SI, ST, WI, WT). 2. Проведите профилирование внутренней среды организации по методике SNW-анализа, выделив ее скрытые ключевые компетенции.
2	**ПК-2-В2**	**Проектирование организационных программ и дорожных карт:** 1. Разработайте проект дорожной карты (структурированный сетевой график) проведения изменений в организационной структуре компании при переходе от функциональной модели к дивизиональной. 2. Сформируйте систему сбалансированных показателей (KPI) для оценки управленческой эффективности внедренной программы преобразований.

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- Письменные краткие опросы и терминологические диктанты в ходе аудиторных занятий на знание базовых категорий учебной дисциплины, указанных в п. 6.1;
- Задания, упражнения, аналитические модели и алгоритмы, рекомендованные для самостоятельной работы и раскрывающие профессиональные умения, навыки и владения;
- Ситуационные задачи (кейсы), деловые игры и групповые дискуссии на семинарах;
- Защита командного аналитического проекта по стратегическому анализу среды и проектированию изменений.

7.2. ФОС для текущего контроля

Таблица 7.1. Матрица оценочных средств текущего контроля по компетенции ПК-2

№ п/п	Код результата обучения	Наименование темы (раздела)	Оценочное средство текущего контроля (наименование и краткая характеристика)	Форма оценивания (шкала)

1	**ПК-2-З1**	Раздел 1. Тема 1, 3	**Терминологический диктант №1:** Письменный опрос на знание базового понятийного аппарата и классических моделей изменений (К. Левин, Дж. Коттер).	Зачтено / Не зачтено (минимум 70% верных ответов)
2	**ПК-2-З2**	Раздел 2. Тема 4, 5	**Коллоквиум / Письменный опрос:** Контроль теоретических знаний причин сопротивления персонала реформам и методов их нейтрализации.	Балльно-рейтинговая система (0–5 баллов)
3	**ПК-2-У1**	Раздел 1. Тема 2, 3	**Практическое задание №1:** Составление комплексной карты факторов внешней макросреды организации и оценка степени их деструктивного влияния.	Балльно-рейтинговая система (0–10 баллов)
4	**ПК-2-У2**	Раздел 2. Тема 3, 4	**Кейс-стади №1:** Диагностика готовности коллектива к структурной реорганизации компании, выявление очагов саботажа на основе анкетных данных.	Балльно-рейтинговая система (0–10 баллов)
5	**ПК-2-В1**	Раздел 1. Тема 2, 5	**Аналитический практикум:** Проведение комплексного SWOT- и SNW-анализа конкретного рыночного субъекта с разработкой перекрестных стратегий развития.	Балльно-рейтинговая система (0–15 баллов)
6	**ПК-2-В2**	Раздел 2. Тема 3, 5	**Кейс-стади №2:** Разработка пошаговой дорожной карты (структурированного сетевого графика) организационных изменений и расчет KPI проекта.	Балльно-рейтинговая система (0–15 баллов)

7.3. ФОС ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (Задания для оценки знаний)

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме **экзамена**. Экзаменационный билет включает в себя два теоретических вопроса (один из Блока А, один из Блока Б), направленных на проверку сформированности индикаторов компетенции ПК-2, и одну практическую задачу.

Таблица 7.2. Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Организация бизнеса и управление изменениями»

№ п/п	Код результата обучения	Задания для оценки теоретических знаний (экзаменационные вопросы)
		БЛОК А. Теоретико-методологические основы организации бизнеса и управления преобразованиями
1	**ПК-2-З1**	Организация как открытая социально-экономическая система: понятие, свойства и объективные законы её развития.
2	**ПК-2-З1**	Сущность, предпосылки, движущие силы и классификация организационных изменений в современном бизнесе.
3	**ПК-2-З1**	Жизненный цикл организации и его взаимосвязь со стратегией управления изменениями на разных этапах развития.
4	**ПК-2-З1**	Классическая трехступенчатая модель организационных преобразований К. Левина («Размораживание — Изменение — Замораживание»).
5	**ПК-2-З1**	Жесткие и мягкие подходы к менеджменту преобразований: сравнительный анализ концепций «Теории Е» (экономическая эффективность) и «Теории О»

		(организационный потенциал).
6	**ПК-2-З1**	Современные пошаговые методологии управления организационной трансформацией: модель 8 шагов Дж. Коттера и концепция ADKAR.
7	**ПК-2-З1**	Сущность, принципы и этапы институционализации изменений: методы нормативного и культурного закрепления реформ в компании.
		БЛОК Б. Стратегический анализ среды бизнеса и управление человеческим фактором
8	**ПК-2-З2**	Понятие, структура и динамические свойства бизнес-среды организации. Понятие неопределенности и турбулентности рынка.
9	**ПК-2-З2**	Внешняя макросреда бизнеса: сущность факторов (политических, экономических, социальных, технологических) и методология их комплексного исследования.
10	**ПК-2-З2**	Методы стратегического анализа ближнего рыночного окружения: отраслевая структура, потребители, поставщики и модель пяти сил конкуренции М. Портера.
11	**ПК-2-З2**	Внутренняя среда бизнеса: классификация внутренних ресурсов, ключевых компетенций и методика комплексного аудит-профилирования (SNW-анализ).
12	**ПК-2-З2**	Методология SWOT-анализа: правила построения сквозной перекрестной матрицы, сопоставление внутренних сил/слабостей компании с внешними возможностями/угрозами.
13	**ПК-2-З2**	Человеческий фактор в процессах организационных преобразований. Личностное восприятие реформ и «кривая изменений» сотрудника.
14	**ПК-2-З2**	Природообусловленность сопротивления персонала изменениям: классификация индивидуальных (психологических) и системных (организационных) причин.
15	**ПК-2-З2**	Методы и инструменты экспресс-диагностики уровня и скрытых очагов сопротивления сотрудников инновациям. Стратегии и тактики его преодоления.

7.4. ФОС ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (Задания для оценки умений и владений)

Таблица 7.3. Матрица практических заданий промежуточной аттестации (экзаменационные задачи)

№ п/п	Код результата обучения	Практические задания для оценки умений и владений (экзаменационные задачи)	Методические схемы и этапы их выполнения (критерии правильности решения)
1	**ПК-2-У1**	**Задача 1. Проведение комплексного PEST-анализа для оценки внешних угроз.** На основе предоставленного аналитического кейса (справки о макроэкономической и законодательной ситуации в регионе) проведите PEST-анализ для производственной компании.	**Методическая схема выполнения:** 1. Идентификация и распределение факторов по 4 группам (P, E, S, T). 2. Оценка степени влияния каждого фактора на бизнес по заданной шкале. 3. Формулирование итоговых выводов (не менее 2 угроз и 2 возможностей) для корректировки стратегии организационного развития.
2	**ПК-2-У2**	**Задача 2. Проектирование программы**	**Методическая схема**

		преодоления сопротивления персонала. В компании планируется внедрение новой ERP-системы, вызывающее скрытый саботаж со стороны среднего менеджмента. Диагностируйте причины и разработайте план минимизации сопротивления.	**выполнения:** 1. Классификация причин сопротивления (страх неопределенности, рост нагрузки, потеря статуса). 2. Выбор оптимальных методов преодоления барьеров (обучение, вовлечение, кооптация). 3. Формирование пошагового плана коммуникационной поддержки изменений.
3	**ПК-2-В1**	**Задача 3. Построение сквозной перекрестной матрицы SWOT-анализа.** На основе предоставленного профиля коммерческой фирмы сопоставьте внутренние силы/слабости с внешними возможностями/угрозами.	**Методическая схема выполнения:** 1. Заполнение квадрантов сильных/слабых сторон, возможностей/угроз. 2. Проведение перекрестного анализа в полях «СИВ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ». 3. Разработка не менее 4 конкретных организационно-управленческих решений на пересечении факторов.
4	**ПК-2-В2**	**Задача 4. Разработка дорожной карты и KPI процесса реструктуризации.** Компания переходит от функциональной организационной структуры к дивизиональной. Разработайте проект дорожной карты изменений.	**Методическая схема выполнения:** 1. Определение основных этапов трансформации и вех (*milestones*) проекта во времени. 2. Проектирование Gap-анализа («Как есть» — «Как должно быть»). 3. Формирование системы измеримых показателей (KPI) эффективности изменений (экономических, временных и социально-психологических).

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ К ЭКЗАМЕНУ

1. Теоретические вопросы к экзамену (для оценки знаний)

1. Организация как открытая социально-экономическая система: понятие, свойства и объективные законы её развития.
2. Сущность, предпосылки, движущие силы и классификация организационных изменений в современном бизнесе.
3. Жизненный цикл организации и его взаимосвязь со стратегией управления изменениями на разных этапах развития.
4. Классическая трехступенчатая модель организационных преобразований К. Левина («Размораживание — Изменение — Замораживание»).
5. Жесткие и мягкие подходы к менеджменту преобразований: сравнительный анализ концепций «Теории Е» (экономическая эффективность) и «Теории О» (организационный потенциал).

6. Современные пошаговые методологии управления организационной трансформацией: модель 8 шагов Дж. Коттера и концепция ADKAR.
7. Сущность, принципы и этапы институционализации изменений: методы нормативного и культурного закрепления реформ в компании.
8. Понятие, структура и динамические свойства бизнес-среды организации. Понятие неопределенности и турбулентности рынка.
9. Внешняя макросреда бизнеса: сущность факторов (политических, экономических, социальных, технологических) и методология их комплексного исследования.
10. Методы стратегического анализа ближнего рыночного окружения: отраслевая структура, потребители, поставщики и модель пяти сил конкуренции М. Портера.
11. Внутренняя среда бизнеса: классификация внутренних ресурсов, ключевых компетенций и методика комплексного аудит-профилирования (SNW-анализ).
12. Методология SWOT-анализа: правила построения сквозной перекрестной матрицы, сопоставление внутренних сил/слабостей компании с внешними возможностями/угрозами.
13. Человеческий фактор в процессах организационных преобразований. Личностное восприятие реформ и «кривая изменений» сотрудника.
14. Природообусловленность сопротивления персонала изменениям: классификация индивидуальных (психологических) и системных (организационных) причин.
15. Методы и инструменты экспресс-диагностики уровня и скрытых очагов сопротивления сотрудников инновациям. Стратегии и тактики его преодоления.

2. Практические задания и кейсы к экзамену (для оценки умений и владений)

16. **Практический кейс по PEST-анализу:** На основе предоставленной аналитической справки о макроэкономической и законодательной ситуации в регионе идентифицируйте ключевые факторы внешней среды для производственной компании и оцените степень их деструктивного влияния.
17. **Практический кейс по стратегическому позиционированию:** Проведите идентификацию внешних угроз и возможностей на основе PEST-анализа для торгово-розничной сети в условиях изменения потребительского спроса.
18. **Ситуационная задача по преодолению саботажа:** В компании планируется внедрение новой ERP-системы, вызывающее скрытое противодействие со стороны линейных менеджеров. Диагностируйте причины сопротивления и спроектируйте программу его минимизации.
19. **Ситуационная задача по коммуникационному менеджменту:** Разработайте пошаговый план коммуникационной поддержки изменений и выберите методы вовлечения персонала для преодоления барьеров при реструктуризации бэк-офиса крупной компании.
20. **Аналитический практикум по SWOT-моделированию:** На основе предоставленного профиля коммерческой фирмы постройте сквозную перекрестную матрицу SWOT-анализа и разработайте не менее 4 конкретных организационно-управленческих решений на пересечении факторов (поля СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ).
21. **Аналитический практикум по комплексному аудиту:** Проведите профилирование внутренней среды организации по методике SNW-анализа для ИТ-стартапа, сопоставив результаты с рыночными возможностями компании.
22. **Проектное задание по реструктуризации бизнеса:** Компания переходит от функциональной организационной структуры к дивизиональной. Разработайте проект дорожной карты изменений (вехи, этапы) и сформируйте систему измеримых показателей (KPI) эффективности изменений.
23. **Проектное задание по Gap-анализу:** Проведите Gap-анализ («Как есть» — «Как должно быть») для процесса оптимизации логистических потоков торговой компании и рассчитайте временные и экономические параметры проекта трансформации.

Экзаменационные билеты по дисциплине «Организация бизнеса и управление изменениями»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. **Теоретический вопрос 1:** Организация как открытая социально-экономическая система: понятие, свойства и объективные законы её развития. *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Внешняя макросреда бизнеса: сущность факторов (PEST) и методология их комплексного исследования. *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 1. Проведение комплексного PEST-анализа для производственной компании на основе предоставленной аналитической справки о макроэкономической ситуации в регионе. *(Проверка ПК-2-У1)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. **Теоретический вопрос 1:** Сущность, предпосылки, движущие силы и классификация организационных изменений в современном бизнесе. *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Методы стратегического анализа ближнего рыночного окружения: отраслевая структура, потребители, поставщики и модель пяти сил конкуренции М. Портера. *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 2. Проектирование программы преодоления сопротивления персонала при внедрении новой ERP-системы, вызывающей скрытый саботаж со стороны среднего менеджмента. *(Проверка ПК-2-У2)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. **Теоретический вопрос 1:** Жизненный цикл организации и его взаимосвязь со стратегией управления изменениями на разных этапах развития. *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Внутренняя среда бизнеса: классификация внутренних ресурсов, ключевых компетенций и методика комплексного аудит-профилирования (SNW-анализ). *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 3. Построение сквозной перекрестной матрицы SWOT-анализа и разработка конкретных организационно-управленческих решений на основе предоставленного профиля коммерческой фирмы. *(Проверка ПК-2-В1)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

1. **Теоретический вопрос 1:** Классическая трехступенчатая модель организационных преобразований К. Левина («Размораживание — Изменение — Замораживание»). *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Методология SWOT-анализа: правила построения сквозной перекрестной матрицы, сопоставление внутренних сил/слабостей компании с внешними возможностями/угрозами. *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 4. Разработка проекта дорожной карты изменений и системы KPI для процесса перехода компании от функциональной структуры к дивизиональной. *(Проверка ПК-2-В2)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. **Теоретический вопрос 1:** Жесткие и мягкие подходы к менеджменту преобразований: сравнительный анализ концепций «Теории Е» (экономическая эффективность) и «Теории О» (организационный потенциал). *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Человеческий фактор в процессах организационных преобразований. Личностное восприятие реформ и «кривая изменений» сотрудника. *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 1. Идентификация внешних угроз и возможностей на основе PEST-анализа для торгово-розничной сети (по материалам практического кейса). *(Проверка ПК-2-У1)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

1. **Теоретический вопрос 1:** Современные пошаговые методологии управления организационной трансформацией: модель 8 шагов Дж. Коттера и концепция ADKAR. *(Проверка ПК-2-З1)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Природообусловленность сопротивления персонала изменениям: классификация индивидуальных (психологических) и системных (организационных) причин. *(Проверка ПК-2-З2)*
3. **Практическое задание:** Задача 2. Разработка пошагового плана коммуникационной поддержки и выбор методов вовлечения персонала для преодоления барьеров при реструктуризации бэк-офиса. *(Проверка ПК-2-У2)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. **Теоретический вопрос 1:** Сущность, принципы и этапы институционализации изменений: методы нормативного и культурного закрепления реформ в компании. *(Проверка ПК-2-31)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Методы и инструменты экспресс-диагностики уровня и скрытых очагов сопротивления сотрудников инновациям. Стратегии и тактики его преодоления. *(Проверка ПК-2-32)*
3. **Практическое задание:** Задача 3. Проведение профилирования внутренней среды организации по методике SNW-анализа и сопоставление результатов со SWOT-матрицей для ИТ-стартапа. *(Проверка ПК-2-В1)*

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

1. **Теоретический вопрос 1:** Организация как открытая социально-экономическая система: понятие, свойства и объективные законы её развития. *(Проверка ПК-2-31)*
2. **Теоретический вопрос 2:** Методология SWOT-анализа: правила построения сквозной перекрестной матрицы, сопоставление внутренних сил/слабостей компании с внешними возможностями/угрозами. *(Проверка ПК-2-32)*
3. **Практическое задание:** Задача 4. Проведение Gap-анализа («Как есть» — «Как должно быть») и расчет временных и экономических показателей эффективности организационного проекта. *(Проверка ПК-2-В2)*

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная литература:

1. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебник для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16461-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559862
2. Дашков, Л. П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле) : учебник для бакалавров / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. — 16-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 456 с. — ISBN 978-5-394-05994-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152485.html
3. Основы бизнеса : учебное пособие / И.Б. Тесленко [и др.].. — Владимир : Издательство Владимирского государственного университета, 2025. — 163 с. — ISBN 978-5-9984-1972-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152329.html
4. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19161-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560173
5. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14352-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564329

б) дополнительная литература:

1. Веллор, В. Управление по целям и ключевым результатам: как распространить методологию OKR на всю организацию / В. Веллор ; перевод О. Бараш ; под редакцией Н. Гульчевской [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2025. — 282 с. — ISBN 978-5-9614-8922-4. — Текст :

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148627.html
2. Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебник для вузов / И. Н. Дубина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08605-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562657
3. Сейсекенова, М. Б. Основы экономики и предпринимательства : учебное пособие / М. Б. Сейсекенова, Н. В. Митяева. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 432 с. — ISBN 978-5-4497-4098-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148105.html
4. Таранов, В. Краткая энциклопедия болезней бизнеса: диагностика и методы лечения / В. Таранов. — Москва : Альпина ПРО, 2025. — 264 с. — ISBN 978-5-206-00190-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148354.html
5. Управление АПК как важной составляющей продовольственной безопасности России. В 2 томах. Т.2 : монография / О. В. Абашева, А. Г. Златовратский, И. А. Златовратский [и др.] ; под редакцией В. Г. Ларионова. — Москва : Дашков и К, 2025. — 196 с. — ISBN 978-5-394-04642-1, 978-5-394-06129-5 (Т.2). — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/150201.html
6. Финкельштейн. — Москва : Альпина ПРО, 2025. — 240 с. — ISBN 978-5-907394-73-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148335.html

9. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЛЕКТОВ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

При изучении учебной дисциплины (в том числе для организации контактной работы в интерактивной форме и самостоятельной работы обучающихся) применяются современные информационные технологии. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения включает в себя:

- **Операционные системы:** Microsoft Windows 10 / 11 (лицензионное) и/или отечественная операционная система Astra Linux / РЕД ОС (свободно распространяемое / лицензионное ПО);
- **Офисные пакеты:** Microsoft Office Professional Plus (2016 / 2019 / 2021) и/или отечественный офисный пакет «МойОфис Стандартный» / «Яндекс 360 для бизнеса»;
- **Программное обеспечение для бизнес-анализа и моделирования:** специализированные ИТ-инструменты для стратегического картирования, построения дорожных карт и матриц (Miro / МТС Линк Доски, утилиты анализа данных MS Excel / МойОфис Таблица) в рамках выполнения задач по компетенции ПК-2;
- **Веб-браузеры:** Яндекс Браузер, Google Chrome, Mozilla Firefox (свободно распространяемое ПО);
- **Программы для просмотра электронных документов и архиваторы:** Adobe Acrobat Reader, 7-Zip (свободно распространяемое ПО);
- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):** Цифровой образовательный ресурс IPR SMART (онлайн-доступ по подписке вуза);
- **Специализированные информационные системы вуза:** Система размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований письменных работ в ИС «Портал РосНОУ» с интеграцией пакета «Антиплагиат.ВУЗ».

Для доступа к электронному учебному плану, фиксации результатов освоения дисциплины, формирования электронного Портфолио обучающегося и проверки письменных работ на наличие заимствований используется Личный кабинет студента через удаленный онлайн-доступ в ИС «Портал РосНОУ» (rosnou.ru).

10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- **https://rjm.spbu.ru** — Официальный сайт международного научного периодического издания «Российский журнал менеджмента» (публикация исследований по теории и современной практике менеджмента организаций).
- **mevriz.ru** — Официальный сайт научно-практического журнала «Менеджмент в России и за рубежом» (аналитические материалы по организационному проектированию и управлению преобразованиями).
- **mba-journal.ru** — Официальный сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование» (архив статей по стратегическому развитию бизнес-систем).
- **consultant.ru** — Официальный сайт справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (свободный доступ к кодексам, законам и нормативным актам РФ для анализа правовой среды бизнеса).
- **https://elibrary.ru** — Научная электронная библиотека (НЭБ) — крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки и образования (доступ к рецензируемым статьям ВАК по управлению изменениями).
- **e-management.ru** — Электронный журнал «Управление изменениями» / Портал союза независимых экспертов по организационному развитию (кейсы и методики преодоления сопротивления персонала).

11. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Изучение учебной дисциплины обучающимися из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, включая Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», локальными нормативными актами Университета: Положением об организации обучения студентов-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также Положением о Центре инклюзивного образования и психологической помощи АНО ВО «Российский новый университет» (РосНОУ).

Обучающиеся с ОВЗ и инвалиды обеспечиваются печатными и электронными образовательными ресурсами, адаптированными к состоянию их здоровья. Предоставление специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, подбор и разработка учебных материалов производятся преподавателями с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей студентов и специфики приема-передачи учебной информации на основании заявления обучающегося.

Для адаптации учебно-теоретических и оценочных материалов, используемых при проверке компетенции **ПК-2** (включая проведение стратегического SWOT-, PEST- и организационного анализа), применяются следующие технологии:

- **для лиц с нарушениями зрения:** обеспечение удаленного доступа к базам данных и ЭБС (IPR SMART, Юрайт), поддерживающим программы-синтезаторы речи или увеличение шрифта; предоставление альтернативных текстовых форматов лекционных материалов;
- **для лиц с нарушениями слуха:** дублирование аудиоинформации текстовой информацией, использование визуальных опорных конспектов, мультимедийных презентаций, дорожных карт и графических схем моделей изменений при чтении лекций;

- **для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:** возможность беспрепятственного доступа в аудитории, организация учебного процесса, индивидуальных консультаций и промежуточной аттестации в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Университета.

С обучающимися по индивидуальному плану или индивидуальному графику в РосНОУ проводятся регулярные индивидуальные занятия и консультации. Форма проведения промежуточной аттестации (экзамена) для инвалидов и лиц с ОВЗ устанавливается с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей, а время на подготовку ответа на экзамене может быть увеличено по заявлению студента.

12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для проведения лекционных и семинарских (практических) занятий, а также для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используется учебная аудитория № 28, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Материально-техническое оснащение аудитории включает:

- **Рабочее место преподавателя:**
  - стол письменный — 1 шт.;
  - стул — 1 шт.;
  - персональный компьютер в комплекте с монитором (с установленным лицензионным и свободно распространяемым программным обеспечением, указанным в разделе 9) — 1 шт.
- **Мультимедийный комплекс визуализации:**
  - переносной мультимедийный проектор — 1 шт.;
  - переносной проекционный экран — 1 шт.
- **Аудиторное интерактивное оборудование:**
  - меловая магнитная доска — 1 шт.;
  - комплект учебно-наглядных пособий и демонстрационных материалов (схемы, модели изменений, бланки для стратегического анализа среды).
- **Рабочие места студентов:**
  - столы ученические — 24 шт.;
  - стулья — 48 шт.