МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»
(ТУСУР)

УТВЕРЖДАЮ
Директор департамента по УР
_____Ким М.Ю.
«29» _____10_____ 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Уровень образования: **высшее образование - магистратура**
Направление подготовки / специальность: **38.04.03 Управление персоналом**
Направленность (профиль) / специализация: **Управление персоналом организации**
Форма обучения: **очная**
Факультет: **Экономический факультет (ЭФ)**
Кафедра: **менеджмента (Менеджмента)**
Курс: **1**
Семестр: **1**
Учебный план набора 2026 года

Объем дисциплины и виды учебной деятельности

Виды учебной деятельности	1 семестр	Всего	Единицы
Лекционные занятия	18	18	часов
Практические занятия	18	18	часов
Самостоятельная работа	108	108	часов
Общая трудоемкость (включая промежуточную аттестацию)	144	144	часов
	4	4	з.е.

Формы промежуточной аттестации	Семестр
Зачет с оценкой	1

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ким М.Ю.
Должность: Директор департамента по УР
Дата подписания: 29.10.2025
Уникальный программный ключ:
ed789cd8-2cc6-4431-a59e-8f386b1d44fa

Томск

Согласована на портале № 84812

1. Общие положения

1.1. Цели дисциплины

1. Сформировать у магистрантов представление о ключевых проблемах и вызовах, стоящих перед современным менеджментом в условиях глобализации, цифровой трансформации и нестабильности внешней среды, а также развить навыки их анализа и поиска эффективных управленческих решений.

1.2. Задачи дисциплины

1. Проанализировать природу и классифицировать основные системные проблемы современного менеджмента.
2. Изучить влияние глобализации и технологических изменений (включая цифровизацию и ИИ) на управленческую практику.
3. Овладеть методами диагностики организационных проблем и оценки их влияния на эффективность компании.
4. Сформировать навыки разработки адаптивных стратегий и управленческих решений в условиях неопределенности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок дисциплин: Б1. Дисциплины (модули).
Часть блока дисциплин: Обязательная часть.
Модуль дисциплин: Общенаучный модуль (soft skills – SS).
Индекс дисциплины: Б1.О.01.03.
Реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные компетенции		
-	-	-
Общепрофессиональные компетенции		

Согласована на портале № 84812

ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.1. Знает концепции стратегического управления персоналом, виды кадровых стратегий, способы оценки их эффективности	Обладает теоретическими знаниями в сфере управления персоналом, знает методы разработки, анализа, обоснования и принятия управленческих решений, выбора и применения методов и технологий управления персоналом, способы оценки их эффективности.
	ОПК-3.2. Умеет разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политики и технологий управления персоналом в динамичной среде	Способен использовать теоретические знания, методы разработки, анализа и принятия управленческих решений для реализации стратегии, а также самостоятельно разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политики и технологий управления персоналом в динамичной среде.
	ОПК-3.3. Владеет навыками разработки и оценки социальной и экономической эффективности разрабатываемых стратегий управления персоналом	Обладает навыками выбора и применения методов и технологий управления при принятии самостоятельных управленческих решений, оценки их эффективности и социальной значимости разрабатываемых стратегий управления персоналом.
Профессиональные компетенции		
-	-	-

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часов.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной деятельности представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины по видам учебной деятельности

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		1 семестр
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего	36	36
Лекционные занятия	18	18
Практические занятия	18	18
Самостоятельная работа обучающихся, в т.ч. контактная внеаудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего	108	108
Подготовка к зачету с оценкой	28	28
Подготовка к тестированию	28	28
Подготовка к устному опросу / собеседованию	46	46
Подготовка к деловой / ситуационной игре	6	6
Общая трудоемкость (в часах)	144	144
Общая трудоемкость (в з.е.)	4	4

5. Структура и содержание дисциплины

5.1. Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Структура дисциплины по разделам (темам) и видам учебной деятельности приведена в

Согласована на портале № 84812

таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Названия разделов (тем) дисциплины	Лек. зан., ч	Прак. зан., ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
1 семестр					
1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	2	2	22	26	ОПК-3
2 Системные проблемы менеджмента организации	4	4	22	30	ОПК-3
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	4	4	22	30	ОПК-3
4 Оценка и контроль деятельности	4	4	22	30	ОПК-3
5 Цифровая трансформация менеджмента	4	4	20	28	ОПК-3
Итого за семестр	18	18	108	144	
Итого	18	18	108	144	

5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)

Названия разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)	Трудоемкость (лекционные занятия), ч	Формируемые компетенции
1 семестр			
1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	Генезис управленческой мысли; смена парадигм управления. Ключевые факторы внешней среды и их динамика. Посткризисное управление и управление в условиях VUCA-мира.	2	ОПК-3
	Итого	2	
2 Системные проблемы менеджмента организации	Структурные проблемы менеджмента; проблемы рационализации портфеля фирмы и определения оптимальных параметров производства; способы их выявления и разрешения	4	ОПК-3
	Итого	4	
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами и талантами (Talent Management). Проблемы формирования эффективных команд. Компетенции менеджера XXI века	4	ОПК-3
	Итого	4	
4 Оценка и контроль деятельности	Современные системы контроля и оценки эффективности. Ключевые показатели (KPI), системы сбалансированных показателей и OKR. Проблемы объективности оценки	4	ОПК-3
	Итого	4	

Согласована на портале № 84812

5 Цифровая трансформация менеджмента	Влияние цифровых технологий на управленческие функции. Последствия внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в практику управления. Метанавыки современного менеджера	4	ОПК-3
	Итого	4	
Итого за семестр		18	
Итого		18	

5.3. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 5.3.

Таблица 5.3. – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов (тем) дисциплины	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
1 семестр			
1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	Анализ кейса: управление в условиях неопределённости	2	ОПК-3
	Итого	2	
2 Системные проблемы менеджмента организации	Деловая игра «Диагностика системных проблем»	4	ОПК-3
	Итого	4	
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	Кейс-стади «Удержать или отпустить?»	4	ОПК-3
	Итого	4	
4 Оценка и контроль деятельности	Деловая игра «Совет директоров: принимаем систему KPI»	4	ОПК-3
	Итого	4	
5 Цифровая трансформация менеджмента	Форсайт-сессия «Менеджер 2030».	4	ОПК-3
	Итого	4	
Итого за семестр		18	
Итого		18	

5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

5.5. Курсовой проект / курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

5.6. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6. – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов (тем) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
1 семестр				

Согласована на портале № 84812

1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	Подготовка к зачету с оценкой	6	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	6	ОПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	ОПК-3	Устный опрос / собеседование
	Итого	22		
2 Системные проблемы менеджмента организации	Подготовка к зачету с оценкой	6	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	6	ОПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	ОПК-3	Устный опрос / собеседование
	Итого	22		
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	Подготовка к зачету с оценкой	6	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	6	ОПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	ОПК-3	Устный опрос / собеседование
	Итого	22		
4 Оценка и контроль деятельности	Подготовка к зачету с оценкой	4	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	6	ОПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	6	ОПК-3	Устный опрос / собеседование
	Подготовка к деловой / ситуационной игре	6	ОПК-3	Деловая / ситуационная игра
	Итого	22		
5 Цифровая трансформация менеджмента	Подготовка к зачету с оценкой	6	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	4	ОПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	ОПК-3	Устный опрос / собеседование
	Итого	20		
Итого за семестр		108		
Итого		108		

5.7. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий представлено в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Формируемые компетенции	Виды учебной деятельности			Формы контроля
	Лек. зан.	Прак. зан.	Сам. раб.	

Согласована на портале № 84812

ОПК-3	+	+	+	Деловая / ситуационная игра, Зачёт с оценкой, Тестирование, Устный опрос / собеседование

6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

6.1. Балльные оценки для форм контроля

Балльные оценки для форм контроля представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Балльные оценки

Формы контроля	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
1 семестр				
Зачёт с оценкой	0	0	0	0
Устный опрос / собеседование	5	10	15	30
Тестирование	5	10	25	40
Деловая / ситуационная игра	5	10	15	30
Итого максимум за период	15	30	55	100
Нарастающим итогом	15	45	100	100

6.2. Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Пересчет баллов в оценки за текущий контроль представлен в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Баллы на дату текущего контроля	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату ТК	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату ТК	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату ТК	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату ТК	2

6.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 – 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 – 89	B (очень хорошо)
	75 – 84	C (хорошо)
	70 – 74	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	65 – 69	
	60 – 64	E (посредственно)
2 (неудовлетворительно) (не зачтено)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

Согласована на портале № 84812

1. Набиева, Л. Г. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / Л. Г. Набиева. — Казань : КФУ, 2018. — 290 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://reader.lanbook.com/book/130549#1.

7.2. Дополнительная литература

1. Теория и практика менеджмента : учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 567 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://urait.ru/viewer/teoriya-i-praktika-menedzhmenta-589447#page/1.

7.3. Учебно-методические пособия

7.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Зинич, Л. В. Стратегический менеджмент: практикум : учебное пособие / Л. В. Зинич, Н. А. Кузнецова, Е. А. Асташова. — Омск : Омский ГАУ, 2024. — 69 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/438920.

7.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

Для лиц с нарушениями зрения:
– в форме электронного документа;
– в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха:
– в форме электронного документа;
– в печатной форме.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
– в форме электронного документа;
– в печатной форме.

7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

При изучении дисциплины рекомендуется обращаться к современным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам, к которым у ТУСУРа открыт доступ: https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh.

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

8.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным количеством посадочных мест для учебной группы, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются мультимедийное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

8.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий

Учебная аудитория: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 501 ауд.

Описание имеющегося оборудования:
- Проектор Acer X1128H;
- Проекционный экран;
- Магнитно-маркерная доска (настенная);
- Магнитно-маркерная доска (на ножках);

Согласована на портале № 84812

- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:
- 7-Zip;
- FoxitReader;
- Google Chrome;
- Mozilla Firefox;
- OpenOffice;
- Консультант Плюс;

8.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:
- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 101 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 107 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 130 ауд.

Описание имеющегося оборудования:
- учебная мебель;
- компьютеры;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду ТУСУРа.

Перечень программного обеспечения:
- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

8.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями зрения** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

9. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины

9.1. Содержание оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы, представленные в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Формы контроля и оценочные материалы

Согласована на портале № 84812

Названия разделов (тем) дисциплины	Формируемые компетенции	Формы контроля	Оценочные материалы (ОМ)
1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
2 Системные проблемы менеджмента организации	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
4 Оценка и контроль деятельности	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Деловая / ситуационная игра	Примерный перечень тем для деловых / ситуационных игр
5 Цифровая трансформация менеджмента	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий

Шкала оценки сформированности отдельных планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Шкала оценки сформированности планируемых результатов обучения по дисциплине

Оценка	Баллы за ОМ	Формулировка требований к степени сформированности планируемых результатов обучения		
		знать	уметь	владеть

Согласована на портале № 84812

2 (неудовлетворительно)	< 60% от максимальной суммы баллов	отсутствие знаний или фрагментарные знания	отсутствие умений или частично освоенное умение	отсутствие навыков или фрагментарные применение навыков
3 (удовлетворительно)	от 60% до 69% от максимальной суммы баллов	общие, но не структурированные знания	в целом успешно, но не систематически осуществляемое умение	в целом успешное, но не систематическое применение навыков
4 (хорошо)	от 70% до 89% от максимальной суммы баллов	сформированные, но содержащие отдельные проблемы знания	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы применение навыков
5 (отлично)	≥ 90% от максимальной суммы баллов	сформированные систематические знания	сформированное умение	успешное и систематическое применение навыков

Шкала комплексной оценки сформированности компетенций приведена в таблице 9.3.

Таблица 9.3 – Шкала комплексной оценки сформированности компетенций

Оценка	Формулировка требований к степени компетенции
2 (неудовлетворительно)	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале или Знать на уровне **ориентирования**, представлений. Обучающийся знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения.
3 (удовлетворительно)	Знать и уметь на **репродуктивном** уровне. Обучающихся знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях.
4 (хорошо)	Знать, уметь, владеть на **аналитическом** уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения.
5 (отлично)	Знать, уметь, владеть на **системном** уровне. Обучающийся знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания дисциплины, его значимость в содержании дисциплины.

9.1.1. Примерный перечень тестовых заданий

1. Какая концепция описывает внешнюю среду как хрупкую, тревожную, нелинейную и непостижимую, приходя на смену VUCA
   А) SWOT

Согласована на портале № 84812

Б) PESTLE
В) BANI
Г) SMART

2. Кто автор концепции подрывных инноваций (disruptive innovation)?
   А) Фредерик Тейлор
   Б) Клейтон Кристенсен
   В) Питер Друкер
   Г) Генри Минцберг
3. Какой из перечисленных методов оценки эффективности использует ключевые показатели результатов и часто критикуется за демотивацию при неправильном применении?
   А) OKR
   Б) BSC
   В) KPI
   Г) SWOT
4. Согласно модели Камерона – Куинна, какой тип корпоративной культуры ориентирован на гибкость, внешний фокус, инновации и риск?
   А) Клан
   Б) Адхократия
   В) Рынок
   Г) Иерархия
5. Кому принадлежит трёхстадийная модель управления изменениями («размораживание – движение – замораживание»)?
   А) Джону Коттеру
   Б) Курту Левину
   В) Питеру Сенге
   Г) Ицхаку Адизесу
6. Какая проблема НЕ относится к системным проблемам менеджмента организации?
   А) Структурная несогласованность между отделами
   Б) Отсутствие обратной связи от руководителя к подчинённым
   В) Неформализованные бизнес-процессы
   Г) Проблема рационализации продуктового портфеля
7. Что из перечисленного относится к метанавыку (метакомпетенции) менеджера в условиях цифровой трансформации?
   А) Владение инструментами статистического анализа данных (например, SPSS, R)
   Б) Способность к рефлексии и пересмотру собственных ментальных моделей при изменении контекста
   В) Опыт внедрения корпоративной ERP-системы «с нуля»
   Г) Знание методологии Agile Scrum и сертификация Product Owner
8. Какая из перечисленных характеристик не соответствует понятию VUCA-мира, но в полной мере описывает BANI-среду?
   А) Нестабильность
   Б) Хрупкость
   В) Неопределённость
   Г) Сложность
9. Какая исходная модель стала доминирующей в ответ на рост сетевых структур, платформенных экономик и распределённых команд, отрицая жёсткую иерархию классического менеджмента?
   А) Бюрократическая модель М. Вебера
   Б) Научная организация труда Ф. Тейлора
   В) Парадигма «Agile / самоуправляемые команды»
   Г) Школа человеческих отношений Э. Мэйо
10. Какая проблема является основной в управлении удалёнными командами согласно современным исследованиям?
    А) Перегрузка неформальным общением
    Б) Рост бюрократии
    В) Ослабление социальных связей и чувство изоляции

Согласована на портале № 84812

Г) Автоматическое снижение производительности

9.1.2. Перечень вопросов для зачета с оценкой

1. Чем BANI-мир принципиально отличается от VUCA-мира? Приведите примеры управленческих решений, которые эффективны в BANI, но не работают в VUCA.
2. Назовите три системные проблемы менеджмента, которые часто остаются незамеченными руководителями. Почему они «невидимы» и к каким последствиям приводят?
3. Опишите конфликт поколений в контексте управления: какие ценности поколений X, Y, Z и Alpha создают напряжённость? Как менеджер может превратить этот конфликт в точку роста?
4. Сравните модели управления изменениями Коттера и Левина. В какой ситуации каждая из них предпочтительнее?
5. Почему KPI, привязанные к штрафам, часто демотивируют сотрудников даже при достижении целей? Какие альтернативы вы можете предложить для объективной оценки?
6. Назовите три этические дилеммы, которые возникают при внедрении ИИ в управление персоналом. Как компания может их решить?

9.1.3. Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования

1. В чём принципиальное различие между подходами «управление по целям» (MBO), «сбалансированная система показателей» (BSC) и «цели и ключевые результаты» (OKR)?
2. Какие три «слепых пятна» системного анализа менеджмента чаще всего приводят к ошибочным стратегическим решениям в крупных компаниях?
3. Почему классическая дихотомия «теория X» и «теория Y» Макгрегора недостаточна для описания мотивации в современных самоуправляемых командах?
4. Какие сложные модели мотивации появились в цифровую эпоху?
5. Сравните инструменты преодоления сопротивления изменениям по Коттеру и по методу ADKAR.
6. Какой из методов сопротивления изменениям (по Коттеру или по методу ADKAR.) лучше подходит для цифровой трансформации традиционной компании с консервативной культурой и почему?
7. Опишите феномен «алгоритмического отчуждения» в управлении.
8. Как автоматизация управленческих решений (RPA, AI-советчики) может снижать автономию и профессиональную идентичность менеджера среднего звена?
9. Каковы основные аргументы противников и сторонников концепции «управление без начальников»?
10. В каких отраслях и масштабах модель «управление без начальников» реалистична, а в каких – утопична?
11. Что означает термин «brittleness» (хрупкость) в концепции BANI?

9.1.4. Примерный перечень тем для деловых / ситуационных игр

1. Управление в условиях неопределённости
2. Диагностика системных проблем
3. Удержать или отпустить?
4. Совет директоров: принимаем систему KPI
5. Менеджер 2030

9.2. Методические рекомендации

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает

Согласована на портале № 84812

работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

– чтение или просмотр материала осуществляйте со скоростью, достаточной для индивидуального понимания и освоения материала, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;

– если в тексте встречаются незнакомые или малознакомые термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;

– осмысливайте прочитанное и изученное, отвечайте на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации, в т.ч. с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия, в т.ч. в форме вебинаров. Расписание вебинаров и записи вебинаров публикуются в электронном курсе / электронном журнале по дисциплине.

9.3. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 9.4.

Таблица 9.4 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами, определяющимися исходя из состояния обучающегося на момент проверки

9.4. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной форме;

– в печатной форме с увеличенным шрифтом;

– в форме электронного документа;

– методом чтения ассистентом задания вслух;

– предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Согласована на портале № 84812

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге;

– набор ответов на компьютере;

– набор ответов с использованием услуг ассистента;

– представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в форме электронного документа;

– в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в форме электронного документа;

– в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Согласована на портале № 84812

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента
протокол № 10 от «23» 10 2025 г.

СОГЛАСОВАНО:

Должность	Инициалы, фамилия	Подпись
Заведующий выпускающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a-82c7-683ac1767431
Заведующий обеспечивающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a-82c7-683ac1767431
Начальник учебного управления	Г.А. Цой	Согласовано, 8a5745e4-63a0-4946-bbb0-ce4977ac113e

ЭКСПЕРТЫ:

Доцент, каф. менеджмента	Т.Д. Санникова	Согласовано, 45dd00b4-614e-4630-941d-a8650699c876
Профессор, каф. менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a-82c7-683ac1767431

РАЗРАБОТАНО:

Доцент, каф. менеджмента	Ж.Н. Аксенова	Разработано, 93c7f0de-e33a-4f43-a695-a61e44901595

Согласована на портале № 84812