

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	144	144	часов
(включая промежуточную аттестацию)	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		

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

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 ОКР. Проблемы объективности оценки	4	ОПК-3
	Итого	4	

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 КРІ»	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				

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.	

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
$\geq 90\%$ 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	E (посредственно)
	60 – 64	
2 (неудовлетворительно) (не зачтено)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

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. Астахова. — 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);

- 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

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

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

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

- 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

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

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.

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.

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
--------------------------	---------------	--