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: **заочная (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий)**
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	4	4	часов
Самостоятельная работа	122	122	часов
Самостоятельная работа под руководством преподавателя	12	12	часов
Контрольные работы	2	2	часов
Подготовка и сдача зачета	4	4	часов
Общая трудоемкость (включая промежуточную аттестацию)	144	144 4	часов з.е.

Формы промежуточной аттестации	Семестр	Количество
Зачет с оценкой	1	
Контрольные работы	1	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 № 85475

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 № 85475

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 знаниями современных концепций и типов кадровых стратегий в динамичной среде, а также методов оценки их эффективности.
	ОПК-3.2. Умеет разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политики и технологий управления персоналом в динамичной среде	Демонстрировать способность разрабатывать и обосновывать HR-стратегии с учётом современных проблем менеджмента
	ОПК-3.3. Владеет навыками разработки и оценки социальной и экономической эффективности разрабатываемых стратегий управления персоналом	Владеет навыками применения современного инструментария для разработки и оценки социально-экономической эффективности кадровых стратегий
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 работа обучающихся с преподавателем, всего	18	18
Лекционные занятия	4	4
Самостоятельная работа под руководством преподавателя	12	12
Контрольные работы	2	2
Самостоятельная работа обучающихся, всего	122	122
Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	48	48
Проработка лекционного материала	32	32
Подготовка к контрольной работе	42	42
Подготовка и сдача зачета	4	4
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

Согласована на портале № 85475

Названия разделов (тем) дисциплины	Лек. зан., ч	Контр. раб.	СРП, ч.	Сам. раб., ч	Всего часов (без промежуточной аттестации)	Формируемые компетенции
1 семестр						
1 Эволюция менеджмента и современные вызовы	1	2	2	24	29	ОПК-3
2 Системные проблемы менеджмента организации	1		3	26	30	ОПК-3
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	1		2	26	29	ОПК-3
4 Оценка и контроль деятельности	1		2	26	29	ОПК-3
5 Цифровая трансформация менеджмента	-		3	20	23	ОПК-3
Итого за семестр	4	2	12	122	140	
Итого	4	2	12	122	140	

5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины

Названия разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплины	Трудоемкость (лекционные занятия), ч	СРП, 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.	1	2	ОПК-3
	Итого	1	2	
2 Системные проблемы менеджмента организации	Структурные проблемы менеджмента; проблемы рационализации портфеля фирмы и определения оптимальных параметров производства; способы их выявления и разрешения.	1	3	ОПК-3
	Итого	1	3	
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	Современные подходы к управлению человеческими ресурсами и талантами (Talent Management). Проблемы формирования эффективных команд. Компетенции менеджера XXI века.	1	2	ОПК-3
	Итого	1	2	
4 Оценка и контроль деятельности	Современные системы контроля и оценки эффективности. Ключевые показатели (KPI), системы сбалансированных показателей и OKP. Проблемы объективности оценки.	1	2	ОПК-3
	Итого	1	2	

Согласована на портале № 85475

5 Цифровая трансформация менеджмента	Влияние цифровых технологий на управленческие функции. Последствия внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в практику управления. Метанавыки современного менеджера.	0	3	ОПК-3
	Итого	-	3	
Итого за семестр		4	12	
Итого		4	12	

5.3. Контрольные работы

Виды контрольных работ и часы на контрольные работы приведены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Контрольные работы

№ п.п.	Виды контрольных работ	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
1 семестр			
1	Контрольная работа	2	ОПК-3
Итого за семестр		2	
Итого		2	

5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

5.5. Практические занятия (семинары)

Не предусмотрено учебным планом

5.6. Контроль самостоятельной работы (курсовой проект / курсовая работа)

Не предусмотрено учебным планом

5.7. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7. – 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	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	8	ОПК-3	Зачёт с оценкой, Тестирование
	Проработка лекционного материала	8	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к контрольной работе	8	ОПК-3	Контрольная работа
	Итого	24		

Согласована на портале № 85475

2 Системные проблемы менеджмента организации	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	10	ОПК-3	Зачёт с оценкой, Тестирование
	Проработка лекционного материала	8	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к контрольной работе	8	ОПК-3	Контрольная работа
	Итого	26		
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	10	ОПК-3	Зачёт с оценкой, Тестирование
	Проработка лекционного материала	8	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к контрольной работе	8	ОПК-3	Контрольная работа
	Итого	26		
4 Оценка и контроль деятельности	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	10	ОПК-3	Зачёт с оценкой, Тестирование
	Проработка лекционного материала	8	ОПК-3	Зачёт с оценкой
	Подготовка к контрольной работе	8	ОПК-3	Контрольная работа
	Итого	26		
5 Цифровая трансформация менеджмента	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части дисциплины	10	ОПК-3	Зачёт с оценкой, Тестирование
	Подготовка к контрольной работе	10	ОПК-3	Контрольная работа
	Итого	20		
Итого за семестр		122		
	Подготовка и сдача зачета	4		Зачет с оценкой
Итого		126		

5.8. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности представлено в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности

Формируемые компетенции	Виды учебной деятельности				Формы контроля
	Лек. зан.	Конт.Раб.	СРП	Сам. раб.	
ОПК-3	+	+	+	+	Зачёт с оценкой, Контрольная работа, Тестирование

Согласована на портале № 85475

6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

Рейтинговая система не используется

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. Доступ из личного кабинета студента. [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. Доступ из личного кабинета студента. [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. Аксенова, Ж.Н. Современные проблемы менеджмента : методические указания по организации самостоятельной работы для студентов заочной формы обучения направления подготовки 38.04.03 Управления персоналом, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий / Ж.Н. Аксенова. – Томск : ФДО, ТУСУР, 2025. – 17 с. Доступ из личного кабинета студента. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: https://edu.tusur.ru/publications/9821.

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

Учебно-методические материалы для самостоятельной 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. Электронный курс по дисциплине

1. Аксенова, Ж.Н. Современные персонал-технологии [Электронный ресурс]: электронный курс / Ж.Н. Аксенова. - Томск: ФДО, ТУСУР, 2025. (доступ из личного кабинета студента) .

7.5. 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. Общие требования к материально-техническому и программному обеспечению дисциплины

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным

Согласована на портале № 85475

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.

Учебная аудитория для проведения занятий практического и лабораторного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для выполнения курсовых работ/проектов

634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Веб-камера - 6 шт.;
- Наушники с микрофоном - 6 шт.;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-Zip;
- Google Chrome;
- Kaspersky Endpoint Security для Windows;
- LibreOffice;
- Microsoft Windows;

8.2. 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.

8.3. 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.

Согласована на портале № 85475

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
		Контрольная работа	Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
2 Системные проблемы менеджмента организации	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Контрольная работа	Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
3 Человеческие ресурсы и управление талантами	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Контрольная работа	Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
4 Оценка и контроль деятельности	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Контрольная работа	Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
5 Цифровая трансформация менеджмента	ОПК-3	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Контрольная работа	Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ
		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

Согласована на портале № 85475

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

Согласована на портале № 85475

1. 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?

Согласована на портале № 85475

А) Перегрузка неформальным общением
Б) Рост бюрократии
В) Ослабление социальных связей и чувство изоляции
Г) Автоматическое снижение производительности

9.1.2. Перечень вопросов для зачета с оценкой

Приведены примеры типовых заданий, составленных по пройденным разделам дисциплины.

1. Согласно модели восьми шагов управления изменениями Джона Коттера, какое действие следует предпринять после создания чувства срочности?
   А) Формирование мощной коалиции лидеров
   Б) Разработка видения стратегии
   В) Коммуникация нового видения
   Г) Закрепление изменений в культуре
2. Какая из перечисленных характеристик относится к «теории Y» Дугласа Макгрегора?
   А) Средний человек не любит работать и старается этого избегать
   Б) Люди хотят, чтобы ими руководили, и избегают ответственности
   В) При правильных условиях люди не только принимают, но и ищут ответственность
   Г) Основной инструмент управления – контроль и угроза наказания
3. Согласно концепции «обучающейся организации» Питера Сенге, какая из пяти ключевых управленческих практик является системообразующей и объединяет остальные четыре?
   А) Личное мастерство
   Б) Ментальные модели
   В) Системное мышление
   Г) Общее видение
4. Какой из перечисленных принципов является ключевым для методологии Agile при управлении проектами?
   А) Детальное планирование на весь срок проекта на старте
   Б) Приоритет процессов и инструментов над взаимодействием с людьми
   В) Работающий продукт как основной измеритель прогресса
   Г) Фиксированная стоимость и сроки без права изменений
5. Согласно модели Камерона – Куинна, какой тип корпоративной культуры ориентирован на стабильность, контроль, формальные правила и стандартизацию?
   А) Клан
   Б) Адхократия
   В) Рынок
   Г) Иерархия
6. Инструмент сбалансированной системы показателей (BSC) включает перспективы:
   А) Финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие
   Б) Качество, цена, скорость, сервис
   В) Стратегия, тактика, операционка, контроль
   Г) Ресурсы, компетенции, результаты, риски
7. Согласно теории самодетерминации Деси и Райана, какие три базовые психологические потребности лежат в основе внутренней мотивации сотрудников?
   А) Власть, достижение, признание
   Б) Автономия, компетентность, связанность (принадлежность)
   В) Безопасность, уважение, самореализация
   Г) Деньги, карьера, статус
8. Что из перечисленного является основным риском внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в управление персоналом, связанным с этикой?
   А) Увеличение времени найма
   Б) Ручной ввод данных становится сложнее
   В) Алгоритмическая предвзятость при отборе кандидатов
   Г) Необходимость обучения сотрудников работе с ИИ
9. Трансформационное лидерство в отличие от транзакционного акцентирует внимание на:
   А) Контроле исполнения и системе поощрений/наказаний
   Б) Вдохновении последователей, развитии видения и интеллектуальной стимуляции
   В) Поддержании статус-кво и минимизации изменений

Согласована на портале № 85475

Г) Строгой формализации обязанностей

10. В концепции ESG (экология, социальная политика, корпоративное управление) какой аспект относится к социальной ответственности бизнеса?
    А) Снижение выбросов CO□
    Б) Прозрачность совета директоров и защита прав акционеров
    В) Условия труда, здоровье и благополучие сотрудников
    Г) Оптимизация налогообложения

9.1.3. Примерный перечень вариантов (заданий) контрольных работ

1. Проведите сравнительный анализ концепций VUCA и BANI. Какие новые требования к менеджменту предъявляет BANI-мир по сравнению с VUCA?
2. Выберите одну крупную компанию (на ваш выбор) и опишите, как внешние шоки (пандемия, санкции, технологические сдвиги) изменили её стратегию и структуру управления. Какие элементы «классического» менеджмента перестали работать?
3. Раскройте понятие «системные проблемы» и приведите классификацию (структурные, процессные, коммуникационные, ресурсные).
4. На примере конкретной организации (можно условной) проведите диагностику системных проблем с использованием диаграммы Исикавы или SWOT-анализа. Предложите не менее трёх мероприятий по устранению выявленных проблем.
5. Опишите полный цикл управления талантами (Talent Management) в современной организации. Какие типичные ошибки допускаются при поиске, развитии и удержании талантов?
6. Разработайте программу удержания ключевого специалиста (например, IT-архитектора) для компании, которая не может предложить повышение зарплаты выше рыночного уровня. Используйте нематериальные методы мотивации и карьерные опции.
7. Сравните системы KPI, BSC и OKR: цели, преимущества, недостатки, условия применимости.
8. Проанализируйте конкретную систему оценки персонала в выбранной вами компании (или предложите свою для гипотетической организации). Выявите возможные когнитивные искажения («эффект ореола», ошибка центральной тенденции) и предложите способы их минимизации.
9. Опишите три уровня цифровой зрелости организации. Какие управленческие компетенции становятся критическими на каждом уровне?
10. Выберите одно из современных цифровых решений (ERP, HR-аналитика, AI-ассистент, платформа для удалённой работы). Оцените риски внедрения (этические, организационные, технические) и предложите план минимизации этих рисков для среднестатистической компании.

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

Согласована на портале № 85475

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 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;

Согласована на портале № 85475

– 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 № 85475

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:

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

РАЗРАБОТАНО:

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

Согласована на портале № 85475