

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 6 з.е.
в академических часах: 216 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Доктор экономических наук Сураева М. О.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать системное видение управленческих реалий для идентификации скрытых противоречий и «точек бифуркации» в организационном развитии;
- Развить навыки критической оценки устоявшихся управленческих догм и внедрения инновационных теоретических конструктов в практику операционного и стратегического управления;
- Обеспечить методологическую подготовку для самостоятельного планирования прикладных научных исследований, обоснования гипотез и верификации полученных результатов в условиях неопределенности внешней среды.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода

Знать:

УК-1.1/Зн1 Эвристические методы и алгоритмы декомпозиции сложных управленческих проблем, позволяющие выявлять системообразующие связи и латентные факторы, определяющие динамику кризисных ситуаций.

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Применять инструментарий системной динамики для построения ментальных и формальных моделей проблемных полей, обеспечивая многовариантность сценариев стратегического реагирования.

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Технологиями концептуального картирования и сценарного форсайта для обоснования выбора оптимальной стратегии действий в условиях множественности критериев эффективности.

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

Знать:

ОПК-1.2/Зн1 Продвинутое парадигмы современного менеджмента (включая теории сложности, сетевых структур и поведенческой экономики) в их сопоставлении с классическими школами для выявления зон применимости инноваций.

Уметь:

ОПК-1.2/Ум1 Адаптировать и синтезировать зарубежные и отечественные инновационные подходы (Agile, Lean, цифровые платформы) под специфику конкретной организации, проводя критический анализ их практической эффективности на основе эмпирических кейсов.

Владеть:

ОПК-1.2/Нв1 Методами бенчмаркинга и компаративного анализа управленческих практик для трансформации абстрактных теоретических знаний в операционализируемые алгоритмы решения прикладных профессиональных задач.

ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

ОПК-5.2 Планирует и выполняет научно-исследовательские проекты с четкой постановкой гипотез

Знать:

ОПК-5.2/Зн1 Современную эпистемологию научного поиска в менеджменте, критерии валидности исследовательских дизайнов и способы формализации исследовательских вопросов на стыке дисциплин.

Уметь:

ОПК-5.2/Ум1 Формулировать операциональные и фальсифицируемые гипотезы, выбирать адекватный методологический инструментарий (количественный, качественный или смешанный дизайн) для проверки выдвинутых предположений в рамках научного проекта.

Владеть:

ОПК-5.2/Нв1 Навыками построения логико-структурных схем научно-исследовательского проекта, включая планирование этапов, пилотирование инструментов сбора данных и критическую интерпретацию полученных результатов с позиций внутренней и внешней валидности.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Современные проблемы менеджмента» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 1.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1 - Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		
ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: преддипломная, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовый менеджмент (продвинутый курс)
ОПК-5 - Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.		

ОПК-5.2 Планирует и выполняет научно-исследовательские проекты с четкой постановкой гипотез		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: преддипломная, Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода	Учебная практика: ознакомительная практика	Аналитическое обеспечение корпоративного управления, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление командами, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и экономическая безопасность бизнеса

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Первый семестр	216	6	12	4	8	2	0,3	167,7	Экзамен
Всего	216	6	12	4	8	2	0,3	167,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа

Раздел 1. Введение в спецкурс «Современные проблемы менеджмента»	89,85	2	4	83,85
Тема 1.1. Современные проблемы основных функций менеджмента	89,85	2	4	83,85
Раздел 2. Проблемы менеджмента в современных условиях	89,85	2	4	83,85
Тема 2.1. Эффективность менеджмента	89,85	2	4	83,85

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Введение в спецкурс «Современные проблемы менеджмента»	Тестирование	Экзамен
2	Проблемы менеджмента в современных условиях	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Введение в спецкурс «Современные проблемы менеджмента» Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Выберите из нижеперечисленного социально-психологический метод управления 1. Беседа 2. формирование должностной инструкции 3. премирование 4. организационный инструктаж		ОПК-1
	Ответ:	1	
2	Выберите один вариант ответа Под стохастическими ситуациями в процессе принятия решений понимаются ситуации в условиях: 1. риска 2. неопределенности 3. определенности 4. конфликта		ОПК-1
	Ответ:	2	
3	Выберите один вариант ответа Под детерминированными ситуациями в процессе принятия решений понимаются ситуации в условиях: 1. риска 2. неопределенности 3. определенности 4. конфликта		ОПК-1
	Ответ:	3	
4	Выберите один вариант ответа Понятие эмпатия – это 1. Инициативность 2. Влияние 3. Симпатия 4. Сопереживание		ОПК-1

	Ответ: 4	
5	Выберите один вариант ответа Основное отличие организации, как открытой системы от закрытой заключается в ... 1. Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами 2. Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром 3. Замкнутости элементов системы самих на себя 4. Наличии взаимодействия с внешней средой Ответ: 4	ОПК-1, ОПК-5
6	Выберите один вариант ответа В теории менеджмента подсистемы организации представляют собой отдельные _____ части, которые образуют систему в целом. 1. Взаимосвязанные 2. Обособленные 3. Специализированные 4. Автономные Ответ: 1	ОПК-5
7	Выберите один вариант ответа Закономерность _____ гласит, что для организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше. 1. Композиции и пропорциональности 2. Онтогенеза 3. Синергии 4. Единства анализа и синтеза Ответ: 3	ОПК-5
8	Выберите один вариант ответа Функция менеджмента, которая позволяет выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации - это 1. Планирование 2. Организация 3. Мотивация 4. Контроль Ответ: 4	ОПК-5
9	Выберите один вариант ответа закономерность _____ гласит, что для организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше. 1. Композиции и пропорциональности 2. Онтогенеза 3. Синергии 4. Единства анализа и синтеза Ответ: 3	ОПК-5
10	Дайте верный ответ Конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта – это Ответ: Инновация	ОПК-5
11	Дайте верный ответ Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму – это Ответ: Корпорация	ОПК-5
12	Дайте верный ответ _____ - это постоянное удовлетворение потребностей потребителя Ответ: Качество	ОПК-5
13	Дайте верный ответ В вашем подчинении находится один человек. Вашему подчиненному начальник отдела, ваш непосредственный руководитель, поручает выполнить экстренное задание, минуя вас. Подчиненный уже имеет важное ответственное задание, которое вы ему поручили. Свои задания вы и ваш начальник считаете неопложными. Назовите принцип управления, который нарушен в данной ситуации. Определите его содержание и значение в менеджменте. Ответ: Скалярная цепь	ОПК-5
14	Дайте верный ответ Процесс выявления тенденций и параметров возможных общих и частных изменений факторов со временем применительно к конкретной системе (организации) и сфере ее деятельности – это Ответ: прогнозирование	ОПК-5

15	Установите правильную последовательность Расставьте в правильной последовательности цикл непрерывного совершенствования Шухарта-Деминга: А. Контролируй Б. Делай В. Исправляй Г. Планируй		ОПК-1, ОПК-5
	Ответ:	Г,Б,А,В	
16	Установите правильную последовательность Расставьте в правильной последовательности этапы системы контроля: А. Предварительный контроль Б. Промежуточный контроль В. Контроль с обратной связью Г. Текущий контроль		ОПК-1, ОПК-5
	Ответ:	А,Г,Б,В	
17	Установите соответствие Соотнесите понятие системного подхода с его конкретным управленческим проявлением: ПРИЗНАК СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА 1. Эмерджентность 2. Многовариантность сценариев 3. Циклическая обратная связь 4. Выявление латентных факторов КОНКРЕТНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ В АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМЫ А. Анализ цепочки поставок с учётом действий конкурентов, курса валют и логистических ограничений одновременно Б. Выявление того, что падение продаж вызвано не качеством товара, а изменением привычек потребителей в удалённом формате В. Построение форсайт-карты с тремя альтернативными стратегиями выхода на новый рынок Г. Оценка того, как внедрение системы контроля повлияло на уровень креативности в среднесрочной перспективе		УК-1
	Ответ:	1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А	
18	Установите соответствие Установите соответствие между методом декомпозиции проблемы и ситуацией, для которой этот метод наиболее адекватен: МЕТОД ДЕКОМПОЗИЦИИ Дерево причинно-следственных связей Анализ «полей сил» (К. Левин) Построение ментальной карты проблемы Сценарное ветвление СИТУАЦИЯ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ А. Компания фиксирует устойчивое падение лояльности клиентов, но не может выделить единую причину — факторы переплетены Б. Требуется оценить, какие внутренние (команда) и внешние (рынок) силы способствуют и противодействуют цифровой трансформации В. Необходимо визуализировать все взаимосвязи между уровнем сервиса, ценой, репутацией и частотой жалоб для поиска неочевидных рычагов влияния Г. Руководитель должен выбрать одну из трёх стратегий слияния, каждая из которых имеет разные временные и ресурсные последствия		УК-1
	Ответ:	1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г	

19	Установите соответствие Соотнесите тип управленческой проблемы с характером стратегии действий, вырабатываемой на основе системного подхода: ТИП ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ «Жесткая» проблема (структурированная) «Мягкая» проблема (слабоструктурированная) Проблема с высоким уровнем неопределённости внешней среды Проблема, имеющая чёткие критерии эффективности ХАРАКТЕР СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ А. Стратегия, основанная на постоянном мониторинге слабых сигналов и поэтапной корректировке курса по принципу «зондирования» Б. Стратегия быстрого масштабирования успешного пилотного решения без глубокого пересмотра бизнес-модели В. Стратегия адаптивного управления, включающая работу с ценностными установками стейкхолдеров и изменение организационной культуры Г. Стратегия оптимизации на основе алгоритмического решения, где цель и средства линейно связаны Ответ: 1-Г, 2-В, 3-А, 4-Б	УК-1
----	---	------

2. Проблемы менеджмента в современных условиях Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ В теории принятия решений термин «проблемная ситуация» - это 1. состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели 2. наличие возможных вариантов действий, из которых нужно выбрать наилучший 3. последовательность действий, из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую 4. расхождение между существующим и желаемым результатом		УК-1
	Ответ:	4	
2	Выберите один правильный ответ Принятие решения означает... 1. выявить симптомы управленческой проблемы 2. разработать мероприятия по устранению причин проблемы 3. выбрать из нескольких вариантов действий по устранению проблемы наиболее приемлемый 4. заинтересовать исполнителей в реализации выбранного варианта действий		УК-1
	Ответ:	3	
3	Выберите один правильный ответ Под делегированием полномочий в менеджменте понимают: 1. разработку планов развития организации с учетом иерархической структуры 2. процесс передачи полномочий нижестоящим уровням 3. выстраивание горизонтальных связей в организационной структуре 4. формирование укрупненных блоков организационной структуры сверху вниз		УК-1
	Ответ:		
4	Выберите один правильный ответ По масштабам экономические решения делятся на ... 1. тактические и стратегические 2. глобальные и локальные 3. формализованные и неформализованные 4. детерминированные и вероятностные		УК-1
	Ответ:	2	
5	Выберите один правильный ответ Критериями оптимальности принимаемого решения могут быть: 1. количественные показатели (максимизация прибыли, минимизация издержек и др.) 2. показатели, позволяющие рассчитать эффективность решения 3. показатель рентабельности производства		УК-1
	Ответ:	1	
6	Установите правильную последовательность Поставьте в правильной последовательности этапы принятия решения: А. разработка альтернатив Б. выбор наилучшей из альтернатив В. формулировка критериев оценки и анализ альтернатив Г. формулировка проблемы		УК-1
	Ответ:	Г,А,В,Б	

7	Установите правильную последовательность Поставьте в правильной последовательности этапы процесса управления: А. принятие решения Б. постановка цели В. идентификация проблемной ситуации Г. анализ среды	УК-1
	Ответ: Г,Б,В,А	
8	Дайте верный ответ Систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей – это	УК-1
	Ответ: организация	
9	Дайте верный ответ Совокупность принципов, методов, средств и форм управления компанией, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличении прибыли – это	УК-1
	Ответ: менеджмент	
10	Дайте верный ответ Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации – это	УК-1
	Ответ: принятие управленческого решения	
11	Дайте верный ответ Комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов компании и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках – это	УК-1
	Ответ: стратегия	
12	Дайте верный ответ Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей – это	УК-1
	Ответ: мотивация	
13	Дайте верный ответ Процесс детальной разработки последовательности и содержания определенных работ по использованию различных видов ресурсов для достижения поставленных целей – это	ОПК-1
	Ответ: планирование	
14	Дайте верный ответ Документ, представляющий собой последовательность работ различных организационно-функциональных составляющих для достижения установленных целей в заданные сроки – это	ОПК-1
	Ответ: план	
15	Дайте верный ответ Технологии организации времени и повышения эффективности его использования- это	ОПК-1
	Ответ: тайм-менеджмент	
16	Дайте верный ответ Совокупность систематически повторяющихся действий менеджеров всех иерархических уровней, обеспечивающих процесс управления жизнедеятельностью организации – это	ОПК-1
	Ответ: функции менеджмента	
17	Дайте верный ответ Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки – это	ОПК-1
	Ответ: задача	

18	Установите соответствие Соотнесите инновационную управленческую теорию с её ключевым практическим инструментом, применяемым в современном менеджменте: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА Теория сложности (Complexity Theory) Поведенческая экономика Сетевая теория управления Agile-философия ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ А. Внедрение кросс-функциональных команд и отказ от жёсткой иерархии в пользу самоорганизующихся ячеек Б. Использование «подталкиваний» (nudging) в дизайне корпоративных интерфейсов для повышения дисциплины сотрудников В. Построение «цифровых двойников» бизнес-процессов для тестирования гипотез без остановки операционной деятельности Г. Управление не через контроль, а через выстраивание альянсов и управление потоками информации между узлами сети Ответ: 1-В, 2-Б, 3-Г, 4-А	ОПК-1
19	Установите соответствие Установите соответствие между результатом критического анализа практики и корректным инновационным выводом для замены устаревшего подхода: ВЫЯВЛЕННЫЙ НЕДОСТАТОК ПРАКТИКИ Классическое бюджетирование создаёт иллюзию контроля и поощряет «освоение средств» в конце периода Ежегодные опросы вовлечённости дают запаздывающие данные и не отражают реальной динамики Централизованное принятие решений замедляет реакцию на изменения рынка Функциональная структура порождает межведомственные барьеры ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ А. Переход от ежегодного планирования к системам Beyond Budgeting с роллирующим прогнозированием Б. Применение Lean-подхода и картирования потока создания ценности (VSM) для устранения потерь В. Внедрение системы «пульсовых» опросов (pulse surveys) с немедленной обратной связью в режиме реального времени Г. Делегирование операционных решений на уровень фронтальных команд с ответственностью за P&L Ответ: 1-А, 2-В, 3-Г, 4-Б	ОПК-1
20	Установите соответствие Соотнесите управленческую задачу с тем инновационным подходом, который обеспечивает её наиболее эффективное решение (на основе обобщения лучших практик): УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА - Быстрое прототипирование нового продукта в условиях неясных требований клиента - Повышение прозрачности работы распределённых команд при сохранении их автономии - Снижение операционных издержек без потери качества сервиса - Развитие долгосрочной лояльности сотрудников в поколенчески разнородной среде ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД А. Применение дизайн-мышления (Design Thinking) с итеративными циклами тестирования на реальных пользователей Б. Внедрение OKR (Objectives and Key Results) как системы прозрачной постановки амбициозных целей и измеримых результатов В. Применение методов бережливого производства (Lean) и стандартизации с одновременной автономизацией (Jidoka) Г. Интеграция персонализированных траекторий развития и менторинга (reverse mentoring) в рамках экосистемного подхода к HR Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г	ОПК-1

21	Установите соответствие Соотнесите тип исследовательской гипотезы с её конкретной формулировкой в области менеджмента: ТИП ГИПОТЕЗЫ 1. Гипотеза о наличии связи (корреляционная) 2. Гипотеза о причинно-следственной зависимости (каузальная) 3. Модерационная гипотеза 4. Медиационная гипотеза ПРИМЕР ФОРМУЛИРОВКИ А. Уровень цифровой зрелости организационной культуры опосредует связь между удалённым форматом работы и производительностью труда Б. Внедрение системы наставничества положительно влияет на скорость адаптации новых сотрудников в ИТ-компаниях В. Между степенью децентрализации принятия решений и уровнем инновационной активности существует статистически значимая положительная корреляция Г. Эффект от обучающих программ на карьерный рост ослабевает в условиях высокой турбулентности внешнего рынка Ответ: 1-В, 2-Б, 3-Г, 4-А	ОПК-5
22	Установите соответствие между этапом научно-исследовательского проекта и конкретным действием исследователя в области менеджмента: ЭТАП ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА 1. Формулировка исследовательского вопроса 2. Операционализация переменных 3. Выбор методологического дизайна 4. Сбор эмпирических данных КОНКРЕТНОЕ ДЕЙСТВИЕ А. Проведение глубинных интервью с топ-менеджерами 15 компаний для сбора первичных данных Б. Переход от вопроса «Почему компании внедряют ESG?» к вопросу «Как ESG-рейтинг влияет на стоимость заёмного капитала?» В. Перевод конструкта «организационная культура» в измеримые индикаторы (индекс инновационности, уровень доверия, частота конфликтов) Г. Выбор смешанного дизайна (количественный опрос + качественные кейсы) для проверки выдвинутой гипотезы Ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А	ОПК-5
23	Установите соответствие Соотнесите критерий качества научного исследования в менеджменте с его операциональной проверкой на этапе планирования проекта: КРИТЕРИЙ КАЧЕСТВА 1. Внутренняя валидность 2. Внешняя валидность (генерализуемость) 3. Надёжность (релиабельность) инструментов 4. Практическая значимость СПОСОБ ПРОВЕРКИ / ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ А. Формирование выборки из разных отраслей и регионов для возможности обобщения выводов Б. Предварительное пилотное исследование на малой выборке для проверки понятности инструментария В. Введение контрольной группы и исключение конкурирующих объяснений (например, эффекта сезонности) Г. Согласование финальных рекомендаций с потенциальными заказчиками исследования (бизнес-партнёрами) ещё до старта сбора данных Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б, 4-Г	ОПК-5

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен первый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Понятие глобализации, ее влияние на современную бизнес среду.	Ответ: Глобализация представляет собой процесс углубления трансграничной взаимозависимости национальных экономик, финансовых рынков и производственных цепочек, опосредованный либерализацией торговли и развитием цифровых коммуникаций. Влияние на бизнес-среду носит амбивалентный характер: с одной стороны, компании получают доступ к глобальным рынкам сбыта, дешевым трудовым ресурсам и технологическим инновациям, с другой — сталкиваются с беспрецедентной турбулентностью, вызванной валютными рисками, политической нестабильностью и усилением международной конкуренции. Кроме того, глобализация актуализирует проблему управления распределенными цепочками поставок, требуя от менеджеров внедрения гибких стратегий адаптации к различающимся регуляторным, культурным и институциональным контекстам. В ответ на эти вызовы современные организации вынуждены интегрировать глобальное мышление с локальной респонсивностью, реализуя стратегии глокализации.	ОПК-1, ОПК-5, УК-1

2	Дайте развернутый ответ Современные цивилизационные тренды влияния.		ОПК-1, ОПК-5, УК-1
	Ответ:	Современные цивилизационные тренды формируются под воздействием перехода от индустриальной к постиндустриальной и цифровой социально-экономической модели, что проявляется в изменении ценностных ориентаций, экологических императивов и моделей потребления. Ключевыми векторами выступают цифровизация всех сфер жизнедеятельности, ужесточение экологической повестки (ESG-принципы), демографические сдвиги (старение населения в развитых странах и «молодые» взрывные рынки в развивающихся регионах) и усиление роли человеческого капитала как основного фактора производства. Одновременно наблюдается рост запроса на социальную справедливость и инклюзивность, что трансформирует институциональные ожидания стейкхолдеров и заставляет бизнес пересматривать миссию за пределами чисто финансовых показателей. Эти тренды не являются изолированными — они взаимно усиливают друг друга, создавая среду перманентной трансформации, где устойчивость компании напрямую зависит от ее способности предвосхищать социокультурные сдвиги.	
3	Дайте развернутый ответ Понятие парадигмы развития. Краткая характеристика существующей парадигмы.		ОПК-1, ОПК-5, УК-1
	Ответ:	Парадигма развития — это доминирующая в конкретную историческую эпоху система мировоззренческих установок, методологических принципов и ценностных ориентиров, которая задает легитимные границы целеполагания и критерии прогресса для экономических и управленческих систем. Существующая сегодня парадигма, часто определяемая как неolibеральная или постфордистская, базируется на примате экономической эффективности, максимизации акционерной стоимости и безграничном экономическом росте как главной цели корпоративного управления. Однако в последние десятилетия эта парадигма переживает глубокий кризис, поскольку доказала свою неспособность адекватно реагировать на экологические угрозы, социальное неравенство и волатильность глобальных рынков. В ответ на это происходит постепенный сдвиг в сторону «устойчивой парадигмы», где баланс между экономической прибылью, социальной ответственностью и экологической безопасностью признается критическим условием долгосрочного выживания бизнеса.	
4	Дайте развернутый ответ Технологические уклады. Характеристики современного и будущего технологических укладов.		ОПК-1, ОПК-5, УК-1
	Ответ:	Технологический уклад представляет собой совокупность сопряженных производств, технологических цепочек и инфраструктурных решений, объединенных общим научно-техническим принципом и последовательно сменяющих друг друга в ходе промышленных революций. Современный (шестой) технологический уклад, находящийся на этапе активного формирования, базируется на конвергенции нано-, био-, инфо- и когнитивных технологий (NBIC-конвергенция), широком внедрении искусственного интеллекта, интернета вещей, аддитивных производств и возобновляемой энергетики. Будущий (седьмой) уклад, контуры которого лишь намечаются, вероятно, будет характеризоваться квантовыми вычислениями, полномасштабным «цифровым двойником» реальности, управляемым синтезом биологических систем и автономными самоорганизующимися производственными экосистемами, функционирующими на принципах циклической экономики. Ключевое отличие будущего уклада от современного заключается в переходе от автоматизации рутинных операций к алгоритмическому управлению сложными социотехническими системами, что кардинально меняет требования к компетенциям менеджеров.	
5	Дайте развернутый ответ Современные макроэкономические тенденции.		ОПК-1, ОПК-5, УК-1
	Ответ:	Среди наиболее релевантных современных макроэкономических тенденций выделяются устойчиво высокая инфляционная волатильность в сочетании с ужесточением денежно-кредитной политики ведущими центробанками, что создает дорогую стоимость капитала для бизнеса. Одновременно наблюдается фрагментация глобального экономического пространства, выражающаяся в перестройке цепочек поставок по принципу «дружшоринга» (friendshoring) и регионализации производства в ответ на геополитические риски. Значимым трендом выступает структурная трансформация рынка труда, обусловленная цифровизацией, которая ведет к росту премии за навыки работы с данными и искусственным интеллектом одновременно с эрозией традиционных профессий среднего звена. Кроме того, нарастает давление на фискальные системы стран в связи с необходимостью финансирования «зеленого» перехода и социальных обязательств перед стареющим населением, что заставляет правительства искать баланс между стимулированием роста и сохранением макростабильности.	
6	Дайте развернутый ответ Принципы вознаграждения топ-менеджеров.		ОПК-1, ОПК-5, УК-1

	Ответ: Вознаграждение высшего управленческого звена строится на принципе «платить за результаты» (pay-for-performance), что предполагает жесткую привязку значительной части компенсационного пакета (обычно от 40 до 70 %) к ключевым показателям эффективности, включая рост выручки, рентабельность капитала и динамику стоимости акций компании на долгосрочном горизонте. Вторым фундаментальным принципом является баланс между краткосрочной мотивацией (годовые бонусы) и долгосрочными стимулами, такими как опционы на акции или отложенные выплаты, распределенные на 3–5 лет, чтобы избежать синдрома «близорукости» менеджмента. Критически важным становится также принцип прозрачности и справедливости, требующий раскрытия методологии расчета бонусов и согласования их с корпоративной стратегией и интересами всех стейкхолдеров. Дополнительно внедряются корректирующие коэффициенты, учитывающие нефинансовые риски (нарушения комплаенса, репутационные потери), чтобы связать материальное поощрение не только с успехом, но и с качеством управления рисками.	
7	Дайте развернутый ответ Нематериальные виды мотивации. Ответ: Нематериальная мотивация представляет собой совокупность психологических, социальных и организационных факторов, направленных на удовлетворение высших потребностей личности — в признании, самореализации, принадлежности и автономии, — и не связанных напрямую с денежными выплатами. К ключевым видам относятся предоставление содержательной и значимой работы с высоким уровнем разнообразия задач, публичное признание достижений (включая корпоративные награды, доски почета и персональную обратную связь от первых лиц), а также создание гибкой среды труда, включающей удаленный режим, индивидуальные графики и возможности для горизонтальной ротации. Важнейшим рычагом нематериальной мотивации выступает инвестирование в профессиональное развитие сотрудников через наставничество, доступ к престижным образовательным программам и участие в стратегических проектах, что формирует ощущение ценности специалиста для организации. Наконец, усиление корпоративной культуры через командообразующие мероприятия, подчеркивание общей миссии и обеспечение психологической безопасности создает эмоциональную привязанность к компании, которая нередко оказывается более устойчивым драйвером вовлеченности, чем финансовые стимулы.	ОПК-1, ОПК-5, УК-1
8	Дайте развернутый ответ Основные концепции лидерства в рамках поведенческого подхода к лидерству. Ответ: Поведенческий подход в лидерстве акцентирует внимание не на врожденных чертах личности, а на конкретных стилях и моделях поведения руководителя, которые поддаются наблюдению и обучению, что принципиально меняет фокус с «кто есть лидер» на «что делает лидер». В рамках этого подхода выделяются две классические концепции: исследования Университета штата Огайо, выявившие два независимых фактора — инициацию структуры (ориентация на задачу, планирование и распределение ролей) и проявление внимания (ориентация на отношения, забота о подчиненных и уважение к их идеям). Вторая базовая концепция — управленческая решетка (Менеджерская сетка) Р. Блейка и Дж. Моутон, которая предлагает пять стилей руководства в зависимости от степени выраженности интереса к производству и интереса к людям, причем наиболее эффективным признается командный стиль (9,9), сочетающий максимальную заботу и о задачах, и о сотрудниках. Ключевой вывод поведенческого подхода заключается в том, что не существует единственно верного стиля, однако успешные лидеры демонстрируют гибкость и способность осваивать широкий репертуар поведенческих паттернов в зависимости от контекста.	ОПК-1, ОПК-5, УК-1
9	Дайте развернутый ответ Основные концепции лидерства в рамках ситуационного подхода к лидерству. Ответ: Ситуационный подход постулирует, что эффективность лидера определяется не его фиксированными качествами или стилем, а степенью соответствия между его поведением и совокупностью внешних и внутренних ситуационных переменных, включающих структуру задачи, зрелость последователей, организационную культуру и степень неопределенности среды. Среди ключевых концепций выделяется модель Ф. Фидлера, которая измеряет «ориентацию на задачу» или «ориентацию на отношения» руководителя и утверждает, что стиль является жесткой характеристикой, а значит, эффективность достигается путем «подгонки» ситуации под стиль через изменение ситуационного контроля (уровень власти, четкость задания и качество отношений с группой). Другой важной концепцией является путь-цель теория Р. Хауса, которая рассматривает лидера как фасилитатора, устраняющего препятствия на пути достижения целей подчиненными, при этом выбор лидерского поведения (директивное, поддерживающее, партисипативное или ориентированное на достижение) должен диктоваться характеристиками среды и личностными особенностями последователей. Общим для всех ситуационных теорий является отрицание универсального «золотого стиля» и требование к лидерам развивать диагностические компетенции для точной оценки изменяющихся условий и оперативной коррекции собственного управленческого поведения.	ОПК-1, ОПК-5, УК-1
10	Дайте развернутый ответ Модель лидерства П. Херсея и К. Бланшарда.	ОПК-1, ОПК-5, УК-1

Ответ:	Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, также известная как теория жизненного цикла, предлагает адаптивный алгоритм управления, согласно которому оптимальный стиль лидерства определяется уровнем зрелости (готовности) последователей — их способностью и желанием выполнять поставленную задачу. Авторы выделяют четыре уровня зрелости (от М1 — «не способны и не желают» до М4 — «способны и желают») и четыре соответствующих им стиля поведения: «указывающий» (S1, высокая ориентация на задачу, низкая — на отношения), «наставляющий» (S2, высокая на обеих осях), «поддерживающий» (S3, низкая на задачу, высокая на отношения) и «делегирующий» (S4, низкая на обеих осях). Критической инновацией данной модели является требование динамической смены стилей по мере роста профессионализма и мотивации сотрудников: например, для новичка необходим директивный контроль, а для опытного эксперта — полная автономия с минимальным вмешательством. Модель Херсея и Бланшарда получила широкую практическую применимость именно благодаря своей наглядности, однако требует от лидера развитой эмпатии и постоянного мониторинга изменений в компетенциях каждого члена команды, что делает её одним из наиболее востребованных инструментов в практике современного управленческого консультирования.
--------	--

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.2 Решает профессиональные задачи на основе инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты..

Индикатор достижения компетенции: ОПК-5.2 Планирует и выполняет научно-исследовательские проекты с четкой постановкой гипотез.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента: учебник для вузов / В. И. Малюк. - Москва: Юрайт, 2026. - 195 с - 978-5-534-08338-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585325> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления: учебник для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. - Москва: Юрайт, 2026. - 188 с - 978-5-534-06934-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586567> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов, Б. И. Соколов, Е. В. Мелякова [и др.]. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 595 с - 978-5-534-18246-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583209> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко, Ю. П. Алексеев, М. В. Савельева [и др.]. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 379 с - 978-5-534-17696-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582864> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 543 с - 978-5-534-19926-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598393> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Теория и практика менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Петров, Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 567 с - 978-5-534-20117-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589447> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)
3. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
4. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ

Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения