

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ  
Заместитель директора  
Филиала – руководитель  
образовательных программ

А.С. Воронцов



«    »    20    г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

**Современные проблемы менеджмента**

---

**Уровень высшего образования:**

**Магистратура**

---

**Направление подготовки:**

**38.04.02 «Менеджмент»**

---

**Магистерская программа:**

**«Общий и стратегический менеджмент»**

---

**Форма обучения:**

**Очная**

---

Москва 2023 г.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры 38.04.02. Менеджмент

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от \_\_\_\_\_ 2023 года, протокол № \_\_\_\_\_

Год (годы) приема на обучение: 2023 и последующие

### 1. Место и статус дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *вариативная*

Семестр: 3

### 2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Освоение дисциплин «Управленческая экономика», «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение», «Методы исследований в менеджменте».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
<p><b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления</p>	<p>ОПК-1.И-1. Применяет инновационные подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач</p>	<p><b>ОПК-1.И-1.3-1.</b> Знает положения и модели экономической, организационной и управленческой теории (на продвинутом уровне) и особенности их применения в сфере своей профессиональной деятельности. <b>ОПК-1.И-1.У-1.</b> Умеет обоснованно применять теоретические модели и инновационные подходы для решения профессиональных задач.</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость,</p>	<p>ОПК-3.И-1. Оценивает варианты решения организационно-управленческих задач на основе их операционной и организационной эффективности, а также социальной значимости.</p>	<p><b>ОПК-3.И-1.3-1.</b> Знает основные качественные и количественные методы оценки эффективности и социальной значимости управленческих решений. <b>ОПК-3.И-1.У-1.</b> Умеет оценивать результаты</p>

обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		организационно-управленческих решений с точки зрения их социальной значимости, а также операционной и организационной эффективности.
<b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5.И-1. Анализирует и систематизирует научные исследования в менеджменте и смежных областях	<b>ОПК-5.И-1.3-1.Знает</b> современное состояние научных исследований в менеджменте и смежных областях. <b>ОПК-5.И-1.У-1. Умеет</b> вырабатывать собственную точку зрения на основе обобщения и критической оценки научных достижений, полученных отечественными и зарубежными исследователями.
<b>ПК-11.</b> Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом	ПК-11.И-1. Проводит анализ факторов внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом	<b>Знает:</b> современные проблемы управления, основные методы анализа и моделирования управленческих решений в условиях неопределённости и недостаточности информации. <b>ПК-11.И-1.У-1. Умеет:</b> собирать и обрабатывать необходимую информацию для проведения анализа внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом ПК-11.И-2.У-2. - разрабатывать и обосновывать эффективные организационно-управленческие решения с учётом требований внешней и внутренней среды.

#### 4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачётных единиц, всего 108 академических часа, из которых, 52 академических часов составляет контактная работа студента с преподавателем (18 часов – занятия лекционного типа, 30 часа – занятия семинарского типа, 2 часа консультации, 2 часа – экзамен), 56 академических часов составляет самостоятельная работа студента.

Название раздела и темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоятельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
		кнч			перед пром. атт.			
<b>Раздел 1. Концептуальные проблемы современного менеджмента</b>								
Тема 1. Развитие современной науки управления.	10	4	2	2				6
Тема 2. Парадигмы менеджмента.	10	4	2	2				6
Тема 3. Вызовы управленческому мышлению.								
<b>Раздел 2. Проблемы новых организаций</b>								
Тема 4. Изменение парадигмы организации	12	6	2	4				6
Тема 5. Проблемы организационной культуры	12	6	2	4				6
Тема 6. Проблемы человека в современном менеджменте	12	6	2	4				6
Тема 7. Проблемы управления организационными изменениями.								
Тема 8. Социальные аспекты современного управления	12	6	2	4				6
Тема 9. Цифровая трансформация и менеджмент	12	6	2	4				8
<b>Всего часов</b>	<b>108</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>30</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>56</b>

5. **Формат обучения** - очная с использованием обучающей среды On.Ecop (при необходимости допускается применение дистанционных образовательных технологий).

#### 6. Краткое содержание тем дисциплины

**Тема 1. Развитие современной науки управления.** Содержание, логика и задачи курса. Менеджмент - наука, практика, искусство. Предмет, специфика и проблемы науки о менеджменте. Многомерность и междисциплинарность современного менеджмента. Система менеджмента в статике и динамике. Развитие управленческих идей в 20 веке – школы: научная, административная, человеческих отношений, бихейвористская, эмпирическая, новая. Количественный, системный, синергетический, ситуационный, процессный, сценарный подходы.

*Основная литература:*

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - Москва: Магистр. 6-е изд., 2019 – 656 с., 5-е изд. 2014 – Режим доступа: <https://s.11klasov.ru/12363-menedzhment-vihanskij-os-naumov-ai.html> Менеджмент, Виханский О.С., Наумов А.И., 2014 ([obuchalka.org](http://obuchalka.org))
2. Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Т.Ю. Иванова, Э.М. Коротков, В.И. Приходько. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 331 с. – (Серия: Авторский учебник). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskiy-menedzhment-434541>
3. Попова Е. П. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-432048>

*Дополнительная литература:*

1. Адизес, И. Размышления о менеджменте: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Менеджмент. Век XXI (под редакцией Виханского О.С., Наумова А.И.), М.: «Инфра-М, Магистр», 2016. С. 352.

## **Тема 2. Парадигмы менеджмента**

Понятие парадигмы в науке и в менеджменте. Причины смены парадигм в менеджменте. Теоретические основы менеджмента – парадигма М1.0. Причины и характер современных перемен, проблема соответствия переменам, необходимость смены парадигмы управления в конце 20 века. Управленческие инновации в рамках парадигмы М1.0. Пост-модерн в менеджменте. Парадигма менеджмента М2.0. Изменение идеологии управления. Управление по инструкциям (МВИ), по целям (МВО), стоимостно-ориентированное управление (ВВМ), управление по ценностям (МВВ). Проблема доверия в менеджменте.

*Основная литература:*

1. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм: учебное пособие – Москва: Кнорус, 2021 – 342 с.- (Магистратура) – Режим доступа: [BOOK.RU http://www.book.ru](http://www.book.ru)
2. Менеджмент. Век XXI (под редакцией Виханского О.С., Наумова А.И.), М.: «Инфра-М, Магистр», 2016. С. 352.
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер с англ., М.: «Вильямс», 2018. С. 286.

*Дополнительная литература*

1. Адизес, И. На пороге управленческой революции // Harvard Business Review. Россия. — 2017. — 16 февр. URL:<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>
2. Долан, С., Гарсия, С. Управление на основе ценностей: пер. с англ. — Москва: Претекст, 2008.
3. Нордстрем, К., Риддерстрале, Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта: пер. с англ. — Санкт-Петербург: Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге, 2008.

4. Савеленок, Е.А. Идеология управления. Курс лекций. Учебно-методическое пособие. — Москва: МАКС Пресс, 2015. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/151872905>
5. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Пер. с англ. “BestBusinessBooks”, 2013. С. 280.
6. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас: пер. с англ. М.: Эксмо. 2013.
7. Кови, С. мл., Меррилл, Р. Скорость доверия. То, что меняет все: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2012.

### **Тема 3. Вызовы управленческому мышлению**

Многообразие и развитие современного управленческого мышления. Теории разнообразия интеллекта в менеджменте. Проблемы управления сложностью - хаос, неопределенность, риски, многообразие, масштаб, иррациональность, скорость и др.

*Основная литература:*

1. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм: учебное пособие – Москва: Кнорус, 2021 – 342 с.- (Магистратура) – Режим доступа: BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Баркер, Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2014.
3. Медоуз, Д.Х. Азбука системного мышления: пер. с англ. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017.

*Дополнительная литература*

1. Гараедаги Дж. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса: пер. с англ. Минск: Гревцов Букс, 2010.
2. Тернер, К. Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе: пер. с англ. —
3. Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Пер. с англ. М.: «Азбука», 2018. С. 736.
4. Талеб, Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса: пер. с англ. — Москва: КоЛибри, 2014.
5. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Пер. с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2019. С. 396.

### **Тема 4. Изменение парадигмы организации**

Мир организаций – мультидисциплинарный подход. Разнообразие и эволюция организаций. Организации и среда. Стейкхолдеры. Совершенствование и развитие организации и управления. Жизненный цикл организаций. Новые формы организаций и организационных взаимодействий. Управление организационными знаниями. Agile-философия менеджмента (менеджмент М3.0): фундаментальные принципы и препятствия.

*Основная литература:*

1. Попова Е. П. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-432048>

- Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм: учебное пособие – Москва: Кнорус, 2021 – 342 с.- (Магистратура) – Режим доступа: BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. Пер. с англ., М.: «Эксмо», 2018. С. 620.

*Дополнительная литература*

- Апелло, Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2018.
- Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов: пер. с англ. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2019.
- Вольф Н. Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам. М, 2022. [Живая организация \(Норман Вольф\) — купить в МИФе \(mann-ivanov-ferber.ru\)](#)
- Робертсон Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте: пер. с англ. М.: Эксмо. 2017.
- Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. — Москва: Олимп-Бизнес, 2009. Москва: РИПОЛ классик, 2004. URL: <http://ligis.ru/librari/2795.htm>
- Лалу, Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
- Мейер К., Дэвис С. Живая организация. Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса М.: Добрая книга, 2007. [alive777.indd \(dkniga.ru\)](#) [К.Мейер, С.Дэвис. Живая организация \(baguzin.ru\)](#)

**Тема 5. Проблемы организационной культуры**

Важность и проблемы организационной культуры. Проблемы организационного богатства, памяти и здоровья. Мультикультурализм в менеджменте. Национальные модели управления. Российская модель управления. Управление разнообразием в организации.

*Основная литература:*

- Попова Е. П. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-432048>
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - Москва: Магистр. 6-е изд., 2019 – 656 с., 5-е изд. 2014 – Режим доступа: <https://s.11klasov.ru/12363-menedzhment-vihanskij-os-naumov-ai.html> [Менеджмент, Виханский О.С., Наумов А.И., 2014 \(obuchalka.org\)](#)

*Дополнительная литература*

- Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры по экономич. напр. и спец. / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - Москва: Юрайт, 2015. - 314 с. - То же [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/kross-kulturnyy-menedzhment-432169>

## **Тема 6. Проблемы человека в современном менеджменте**

Парадигма человека в системе управления – труд, персонал, ресурс, капитал, творец/новатор/талант. Командная работа. Нейроменеджмент. Эволюция теории лидерства. Новые роли и компетенции менеджеров в XXI веке.

*Основная литература:*

1. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм: учебное пособие – Москва: Кнорус, 2021 – 342 с.- (Магистратура) – Режим доступа: BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. 2012. [URL:https://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong\\_Praktika\\_upravleniyas\\_chelovecheskimi\\_resursami.html](https://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong_Praktika_upravleniyas_chelovecheskimi_resursami.html)

*Дополнительная литература*

1. Джейкобс Ч.С. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника. Companion Group. 2010. С. 111. URL: [https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest\\_N-management.pdf](https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf)
2. Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента, 2018. №16(1), с.131–154.
3. Клоусон, Дж. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2017.

## **Тема 7. Проблемы управления организационными изменениями**

Сущность и виды организационных изменений, принципы, подходы, процесс, агенты изменений, сопротивление изменениям, обучение, понятие и изменение бизнес-модели.

*Основная литература:*

1. Попова Е. П. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-432048>
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - Москва: Магистр. 6-е изд., 2019 – 656 с., 5-е изд. 2014 – Режим доступа: <https://s.11klasov.ru/12363-menedzhment-vihanskij-os-naumov-ai.html> [Менеджмент, Виханский О.С., Наумов А.И., 2014 \(obuchalka.org\)](http://obuchalka.org)
3. Медвелева Н.Е. Управление изменениями в организации. Учебное пособие. Саратов, 2016. [Контр.раб - управление изменениями - Содержание Введение Понятие и виды организационных патологий Причины появления патологий и пути их исследования Способы преодоления патологий в организации Заключение Список используемых источников Введение \(topuch.com\)](http://topuch.com)

*Дополнительная литература*

1. Аелло, Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2018.
2. Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов: пер. с англ. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2019.

3. Вольф Н. Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам. М, 2022. [Живая организация \(Норман Вольф\) — купить в МИФе \(mann-ivanov-ferber.ru\)](#)
4. Остервальдер А, Пинье И. Построение бизнес-моделей: пер. с англ. Серия Сколково. М: Альпина Паблишер. 2013.
5. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. М: Манн, Иванов и Фербер. 2013.

## **Тема 8. Социальные аспекты современного менеджмента**

Проблемы этики в современном бизнесе и менеджменте. Эволюция концепций корпоративной социальной ответственности и социально-ориентированного бизнеса. Проблематика ESG. COVID 19 и проблемы менеджмента. Эволюция понимания эффективности менеджмента.

*Основная литература:*

1. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Горфинкель [и др.] ; отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 438 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). [3568244.pdf \(azon.market\)](#)
2. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность. - М.: Юрайт, 2013.

*Дополнительная литература*

1. Макки, Д., Сисодиа, Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Виханский О.С., Миранян А.Г. Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства//Управленческие науки. 2018.№8(1). С.100-109.
3. Виханский О.С. Миранян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства//Российский журнал менеджмента. 2018.№16(1). С. 131-154.
4. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. КСО: мировая и отечественная практика. – КСЭИ 2012.
5. ESG в цифровом мире: вызовы и возможности. Сколково, Московская школа управления, 2022.
6. ESG-прозрачность: раскрыть нельзя закрыть. Эксперт РА, Эксперт Бизнес-решения, М, 2022

**Тема 9. Цифровая трансформация и менеджмент** Цифровая трансформация и концептуальные проблемы менеджмента – новая реальность и пространство, знания и технологии, клиенто-ориентированное управление, новые бизнес модели, организационная культура и поведение, лидерство, конкуренция и стратегии, обучение, проблемы цифровой зрелости. Проблема искусственного интеллекта в менеджменте.

*Основная литература:*

1. Прохоров А., Коник Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. — М.: ООО «Альянс Принт», 2019. — 368 с.
2. Пикулёва О.А. Цифровая трансформация: новые вызовы для бизнеса и руководителей компаний. НИУ ВШЭ.

URL:<http://www.813.ru/files/docs/fast/tsifrovizatsiya/tsifrovaya-transformatsiya-novye-vyzovy.pdf>

*Дополнительная литература*

1. Лapidус Л. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: «Инфра-М», 2019. С. 479.
2. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т.10, №6. С. 18-30.
3. Роджерс Д. Цифровая трансформация. Практическое пособие. Изд. Группа Точка. 2018. – 344 С.
4. Трачук А.В., Линдер Н.В. Четвертая промышленная революция: как влияет интернет вещей на взаимодействие промышленных компаний с партнерами. //Стратегические решения и риск-менеджмент. №3, 2018. С.16-29.

**7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине**

**7.1. Примеры оценочных средств:**

Результаты обучения по дисциплине	Виды оценочных средств
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Презентации, промежуточные тесты, итоговое эссе, экзамен
<b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Индивидуальные и групповые задания, разбор кейсов и ситуаций, промежуточные тесты, экзамен
<b>ОПК-5.</b> Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	Индивидуальные и групповые задания, разбор кейсов и ситуаций, промежуточные тесты, экзамен
<b>ПК-11.</b> Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом	Индивидуальные и групповые задания, разбор кейсов и ситуаций, промежуточные тесты

**7.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:**

Виды оценочных средств	Баллы
Работа на занятиях (дискуссии/ / практические ситуации/ кейсы/ / групповое задание в малых группах)	40

Промежуточные тесты по разделам дисциплины (3)	30
Итоговое эссе	30
Промежуточная аттестация (экзамен 25 вопросов)	50
<b>Итого</b>	<b>150</b>

**7.3. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:**

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,0
<i>Неудовлетворительно</i>	0,0	59,5

**Примечание:** в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

**7.4. Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:**

Наименование тем дисциплины и код компетенций	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях.	Формы проведения занятий
Тема 1. Развитие современной науки управления. ОПК-1,5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Влияние школ менеджмента 20 века на современную теорию управления.</li> <li>2. Основные подходы в исследовании и в практике менеджмента второй половины 20-21 века</li> </ol>	Задания, дискуссия, научный доклад
Тема 2. Парадигмы менеджмента. ОПК-1,5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие парадигмы в науке и в менеджменте. Причины смены парадигм в менеджменте.</li> <li>2. Управленческие инновации в рамках парадигмы М1.0.</li> <li>3. Перемены в мире в конце XX века и проблемы менеджмента.</li> <li>4. Причины и характер смены парадигмы управления в 21 веке. Необходимость парадигмы М2.0.</li> <li>5. Agile и парадигма М3.0.</li> </ol>	Задания, дискуссия, научный доклад

<p>Тема 3. Вызовы управленческому мышлению. ОПК-1,5</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Парадигмы мышления К. Тернера.</li> <li>2. Идеология управления.</li> <li>3. Основные подходы, формирующие современное управленческое мышление.</li> <li>4. Проблемы управленческого мышления</li> <li>5. Понимание ключевых дихотомий в современном менеджменте.</li> <li>6. Управление сложностью. Сложности менеджмента в ситуациях кризиса, повышенной сложности, хаоса и неопределенности, риска и конфликтности.</li> <li>7. Развитие управленческого мышления.</li> <li>8. Ментальные проблемы и «ментальные ловушки».</li> </ol>	<p>Задания, дискуссия, научный доклад, <b>тест 1</b></p>
<p>Тема 4. Изменение парадигмы организации ОПК-1,3 ПК-11</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. От организаций М1.0 к М2.0 и М3.0 (Agile).</li> <li>2. Организации в новой среде – проблемы взаимодействия со стейкхолдерами.</li> <li>3. Самообучающаяся организация и управление организационными знаниями</li> <li>4. Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления.</li> <li>5. Проектные структуры и команды.</li> <li>6. Сети, виртуальные организации и бизнес эко-системы.</li> <li>7.</li> </ol>	<p>Задания, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация.</p>
<p>Тема 5. Проблемы организационной культуры ОПК-1,2 ПК-11</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Важность и содержание организационной культуры.</li> <li>2. Концепции МВИ, МВО, VBM, MBV.</li> <li>3. Суть концепции MBV и ее прикладное значение.</li> <li>4. Проблема доверия в современном менеджменте.</li> <li>5. Организационное богатство, память и здоровье.</li> <li>6. Управление разнообразием в организации</li> <li>7. Кросскультурный менеджмент: какие факторы влияют на выбор мер по разрешению кросс-культурного конфликта? Какие стратегии может использовать менеджер для урегулирования кросс-культурного</li> </ol>	<p>Задание, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация..</p>

	<p>конфликта и от чего зависит выбор стратегии?</p> <p>8. Национальные модели управления.</p> <p>9. Охарактеризуйте корпоративную культуру компании X. Предположите, с какими проблемами сталкивается компания X в результате отсутствия объединяющего начала, культуры корпоративных мероприятий. Предложите мероприятия по формированию культуры корпоративных мероприятий с учетом разнообразия культур в организации. Каким вы видите результат ваших действий?</p> <p>10. Почему с точки зрения руководства глобальные команды создают большой комплекс проблем? Аргументируйте ответ.</p>	
<p>Тема 6. Проблемы человека в современном менеджменте ОПК-2 ПК-11</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение взглядов на человека в организации.</li> <li>2. Проблема соучастия подчиненных в управлении организацией.</li> <li>3. Концепция «психологического контракта».</li> <li>4. Опишите механизм сплочения команды. Какие факторы влияют на групповую сплоченность? Перечислите факторы успеха команды.</li> <li>5. Особенности управления командой в ситуациях повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности.</li> <li>6. Дайте характеристику эффективной работы команды.</li> <li>7. В чем заключается особенность целенаправленных, или самопроектируемых команд? Приведите пример, когда команды предлагают максимальный потенциал для новаторства?</li> <li>8. Концепции множественности интеллекта в менеджменте.</li> <li>9. Эмоциональный и духовный интеллект, новые качества и требования к лидерам.</li> </ol>	<p>Задание, дискуссия, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация, <b>тест 2.</b></p>

	<p>10. Развитие научно-практического направления - нейроменеджмента.</p> <p>11. Новые задачи, функции и компетенции менеджера 21 в.</p> <p>12. Управление персоналом, человеческими ресурсами и человеческим капиталом.</p> <p>13. Когнитивный менеджмент.</p> <p>14. Нейроменеджмент.</p> <p>15. Современные проблемы лидерства.</p>	
<p>Тема 7. Проблемы управления организационными изменениями. ОПК-1,2 ПК-11</p>	<p>1. Основы управления изменениями.</p> <p>2. Сопротивление изменениям</p> <p>3. Проблемы адаптации</p> <p>4. Реинжиниринг</p> <p>5. Проблемы стратегического управления Динамические концепции стратегического управления, ключевые компетенции, инновационные стратегии.</p> <p>6. Операционные изменения.</p>	<p>Задание, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация..</p>
<p>Тема 8. Социальные аспекты современного управления ОПК-1,3</p>	<p>1. Проблемы этики в современном бизнесе и менеджменте.</p> <p>2. Критерии принятия этически сложных решений в современной организации. Причины этических проблем в менеджменте.</p> <p>3. Нерыночные риски в современном менеджменте.</p> <p>4. Теория стейкхолдеров, ее развитие и практическое применение</p> <p>5. Современные взгляды на КСО. КСО - ответственность перед кем и за что?</p> <p>6. Концепция и практика ESG.</p> <p>7. Социально-ориентированный бизнес и этическое лидерство.</p> <p>8. Как можно определить ответственность за принятое решение в условиях неопределенности и риска?</p> <p>9. Как концепция ограниченной рациональности в принятии решений влияет на ответственность за их результаты и последствия?</p> <p>10. Как этические нормы влияют на ответственность в бизнесе и менеджменте?</p>	<p>Задание, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация..</p>
<p>Тема 9. Цифровая трансформация и менеджмент ОПК- 1,2,3 ПК-11</p>	<p>1. Эволюция бизнес-моделирования.</p> <p>2. Цифровая трансформация и проблемы менеджмента.</p> <p>3. Проблемы цифровой зрелости.</p>	<p>Задание, обсуждение кейсов, практических ситуаций, презентация..</p>

	<p>4. Эволюция клиентоориентированного управления.</p> <p>5. Искусственный интеллект в менеджменте.</p> <p>6. Новые формы организаций и организационных взаимодействий в условиях цифровой трансформации.</p> <p>7. Новые роли и компетенции менеджеров в цифровую эпоху.</p>	<p>ситуаций, презентация..</p> <p><b>Тест 3.</b></p>
--	---	--

### Примерный перечень вопросов для промежуточного тестирования

#### Содержательные вопросы

1. Перечислить основные барьеры изменениям.
2. Почему сейчас требуется «новое изобретение менеджмента»?
3. Как соотносятся управленческие инновации и парадигма менеджмента?
4. Что такое ментальная модель и ментальная ловушка? Приведите примеры.
5. Привести примеры нелинейности в менеджменте.
6. Проанализируйте цепочку: *смысл–ценность–цель–результат–последствия* на каком-либо примере, меняя формулировку смысла. Как при этом меняется управление?
7. Что такое тело, разум, сердце и душа человека применительно к менеджменту и организации? Почему сейчас важно это единство? Чего нам не хватает в менеджменте?
8. Что такое «антихрупкость» организации в трактовке Н. Талеба?
9. Как меняются роли менеджеров в современном бизнесе?
10. Какие компетенции нужны современным менеджерам.
11. Перечислить рыночные и нерыночные риски в современном менеджменте.
12. Перечислить признаки и причины неэтичного поведения в бизнесе и менеджменте.

#### Примеры вопросов с ответами на выбор

- 1) Инновации в менеджменте характеризуются (подчеркнуть): А) совершенствованием чего-либо, Б) реструктуризацией, В) изменением мышления, Г) степенью распространения и влияния, Д) реорганизациями, изменением практики.
- 2) К КСО не относится (подчеркнуть): А) заработная плата, Б) продукция, В) бережливое производство, Г) соблюдение законов, Д) CRM, Е) социальные инвестиции, Ж) реинжиниринг, З) взаимоотношения с органами власти.
- 3) Что не является ограничениями сценарного подхода (подчеркнуть): А) прошлый опыт, Б) исходные допущения, В) определение сценарного поля, Г) определение альтернатив, Д) ресурсы/активы, Е) оценка вероятности событий, Ж) принятые решения.
- 4) Реинжиниринг компании отличается от совершенствования (подчеркнуть): А) улучшением, Б) охватом, В) непрерывностью, Г) радикальностью, Д) влиянием на организационную культуру.

- 5) В чем сущность концепции «двойной петли обучения»: А) накопить опыт, Б) осуществить контроль, В) исправить ошибку, Г) понять причину, Д) изменить что-то, Е) создать другое.

### Примерные темы итоговых эссе

1. «Думай в других форматах» - почему и как надо менять управленческое мышление?
2. Почему сейчас требуется «новое изобретение менеджмента»?
3. Энергетика современного менеджмента (сила, воздействие, притяжение, взаимодействие, время, скорость в современном менеджменте).
4. Смыслы, ценности и цели в современном управлении - проблемы России.
5. Что делать с неопределенностью?
6. Линейность и нелинейность в менеджменте.
7. Рациональность и иррациональность в менеджменте.
8. «Не всё важное можно измерить, не всё, что измеримо, - важно».
9. Доверие как ценность в менеджменте. Как восстановить доверие?
10. Как обеспечить «здоровье» организации?
11. Роли менеджеров вчера и сегодня.
12. Проблема лидерства вчера и сегодня.
13. Роль человека в системе управления вчера и сегодня.
14. Организация будущего – особенности, возможности и проблемы.
15. Зачем нужен множественный интеллект в менеджменте?
16. Управление талантами – «капитал пляшет под дудку таланта».
17. Духовный менеджмент – теоретическая концепция или реальная практика?
18. Проблемы социальной ответственности в современном менеджменте.
19. Вызовы менеджменту 21 века: «что важно сейчас»?
20. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0.
21. Современные взгляды на стратегическое управление.
22. Тенденции формирования организационных структур управления в 21в.
23. «Здоровая организация» - модели и основные стратегии организационных изменений (на примере).
24. Развитие концепций управления знаниями и их влияние на эффективность менеджмента в условиях цифровой экономики.
25. Сравнение национальных моделей КСО: их преимущества и недостатки.
26. Российская модель управления, ее проблемы и перспективы ее развития.
27. Роль этики и культуры в бизнесе и менеджменте.
28. Будущее менеджмента: новые знания и ожидания.
29. Эволюция взглядов на проблему эффективности менеджмента.
30. Проблемы бюрократических организаций в 21 веке.
31. Проблемы социальной ответственности в современном менеджменте.
32. Концепция демократизации управления и ее развитие со второй половины 20 века.
33. Управление сложностью – теория и практика.
34. Цифровая трансформация и проблемы современного менеджмента.
35. Новые бизнес-модели (на примере).
36. Есть ли необходимость управленческой революции в России?
37. Проблема кризиса в современном управлении.

38. Проблема рисков в современном менеджменте.
39. Новая экономика, новый человек и новый потребитель – вызовы менеджменту.
40. Управление на основе ценностей (на примере).

## 8. Ресурсное обеспечение

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - Москва: Магистр. 6-е изд., 2019 – 656 с., 5-е изд. 2014 – Режим доступа: <https://s.11klasov.ru/12363-menedzhment-vihanskij-os-naumov-ai.html> Менеджмент, Виханский О.С., Наумов А.И., 2014 ([obuchalka.org](http://obuchalka.org))
2. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм: учебное пособие – Москва: Кнорус, 2021 – 342 с.- (Магистратура) – Режим доступа: BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Менеджмент. Век XXI (под редакцией Виханского О.С., Наумова А.И.), М.: «Инфра-М, Магистр», 2016. С. 352.
4. Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Т.Ю. Иванова, Э.М. Коротков, В.И. Приходько. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 331 с. – (Серия: Авторский учебник). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-434541>
5. Попова Е. П. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 338 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/teoriya-organizacii-432048>

#### Дополнительная литература:

1. Адизес, И. Размышления о менеджменте: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. Адизес, И. На пороге управленческой революции // Harvard Business Review. Россия. — 2017. — 16 февр. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>
3. Апелло, Ю. Agile менеджмент. Лидерство и управление командами: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблицер, 2018.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. 2012. URL: [https://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong\\_Praktika\\_upravleniyas\\_chelovecheskimi\\_resursami.html](https://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong_Praktika_upravleniyas_chelovecheskimi_resursami.html)
5. Баркер, Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблицер, 2014.
5. Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента, 2018. №16(1), с.131–154.

6. Вольф Н. Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам. М, 2022. [Живая организация \(Норман Вольф\) — купить в МИФе \(mann-ivanov-ferber.ru\)](#)
7. Гараедаги Дж. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса: пер. с англ. Минск: Гревцов Букс, 2010.
8. Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов: пер. с англ. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2019.
9. Джейкобс Ч.С. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника. Companion Group. 2010. С. 111. URL: [https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest\\_N-management.pdf](https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf)
10. Долан, С., Гарсия, С. Управление на основе ценностей: пер. с англ. — Москва: Претекст, 2008.
11. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер с англ., М.: «Вильямс», 2018. С. 286.
12. Клоусон, Дж. Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2017.
13. Кови, С. мл., Меррилл, Р. Скорость доверия. То, что меняет все: пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2012.
14. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Пер. с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2019. С. 396.
15. Лалу, Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
16. Лapidус Л. Цифровая экономика. Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. М.: «Инфра-М», 2019. С. 479.
17. Макки, Д., Сисодиа, Р.С. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу: пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
18. Медоуз, Д.Х. Азбука системного мышления: пер. с англ. — Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017.
19. Мейер К., Дэвис С. Живая организация. Компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса М.: Добрая книга, 2007. [alive777.indd \(dkniga.ru\)](#) [К.Мейер, С.Дэвис. Живая организация \(baguzin.ru\)](#) Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. Пер. с англ., М.: «Эксмо», 2018. С. 620.
20. Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры по экономич. напр. и спец. / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - Москва: Юрайт, 2015. - 314 с. - То же [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <https://biblioonline.ru/book/kross-kulturnyy-menedzhment-432169>
21. Нордстрем, К., Риддерстрале, Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта: пер. с англ. — Санкт-Петербург: Стокгольмская школа бизнеса в Санкт-Петербурге, 2008.
22. Остервальдер А, Пинье И. Построение бизнес-моделей: пер. с англ. Серия Сколково. М: Альпина Паблишер. 2013.
23. Пикулёва О.А. Цифровая трансформация: новые вызовы для бизнеса и руководителей компаний. НИУ ВШЭ.

- URL:<http://www.813.ru/files/docs/fast/tsifrovizatsiya/tsifrovaya-transformatsiya-novye-vyzovy.pdf>
24. Робертсон Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте: пер. с англ. М.: Эксмо. 2017.
  25. Савеленок, Е.А. Идеология управления. Курс лекций. Учебно-методическое пособие. — Москва: МАКС Пресс, 2015. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/151872905>
  26. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации: пер. с англ. — Москва: Олимп-Бизнес, 2009.
  27. Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Пер. с англ. М.: «Азбука», 2018. С. 736.
  28. Талеб, Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса: пер. с англ. — Москва: КоЛибри, 2014.
  29. Тернер, К. Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе: пер. с англ. — Москва: РИПОЛ классик, 2004. URL: <http://ligis.ru/librari/2795.htm>
  30. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Пер. с англ. “BestBusinessBooks”, 2013. С. 280.
  31. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас: пер. с англ. М.: Эксмо. 2013.
  32. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана: пер. с англ. М: Манн, Иванов и Фербер. 2013.
  33. ESG в цифровом мире: вызовы и возможности. Сколково, Московская школа управления, 2022.
  34. ESG-прозрачность: раскрыть нельзя закрыть. Эксперт РА, Эксперт Бизнес-решения, М, 2022

#### **Книги на английском языке**

1. Complexity and Management. Edited by Peter Allen, Steve Maguire and Bill McKelvey LA: Sage, 2011
2. Denning S. The Leader’s Guide to Radical Management John Wiley & Sons, Inc. 2010. URL: [www.stevedenning.com/site/Default.aspx](http://www.stevedenning.com/site/Default.aspx)
3. Nobles B., Staley P. Freedom-Based Management. URL: <https://yandex.ru/search/?lr=213&clid=2233626&text=Freedom-based%20management>
4. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR). Göteborg: BrandFactory . 2018. P.237-245.
5. 21<sup>st</sup> Century Management: A Reference Handbook/ Ed. C. Wankel. Vol.1-2. Los Angeles, CA: Sage. 2008
6. Morgan J. 10 Principles of The Future Manager. November 20. 2014. URL: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/>
7. A New Theory of Leadership for the 21st Century. Whitepaper. 2016 URL:<http://www.edgcumbe.co.uk/articles-and-insights/01112016171111-whitepaper--a-new-theory-of-leadership-for-the-21st-century/>

#### **8.2. Перечень рекомендуемых журналов**

- “Управленческие науки»

- «Российский журнал менеджмента»
- “Управление компанией”
- “Проблемы теории и практики управления”
- «Экономические стратегии»

### **8.3. Перечень лицензионного программного обеспечения**

- Программное обеспечение: пакет офисных программ Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint).
- Информационные справочные системы: информационно-правовые программы «КонсультантПлюс», «Гарант».

### **8.4. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
- Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
- Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
- Поисковик по бизнес-литературе: Flibusta-is.appspot.com. BookZZ. Search — Modern (Contemporary) Management, New Management Paradigm, etc.

### **8.5. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)**

Rbc.ru

### **8.6. Описание материально-технической базы**

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие материально-технические средства обучения:

- *мультимедийный класс с рабочими столами*
- *доска с маркерами*
- *компьютер*
- *проектор*
- *флипчарт с блоками бумаги*

Для наиболее эффективной организации занятий по дисциплине необходимо использование формата *сдвоенных пар*, когда лекционное и семинарское занятие следуют друг за другом.

Для организации учебного процесса необходимо использование ресурсов (деловые журналы, интернет-материалы) с платной подпиской и/или актуальные деловые книги / статьи корпоративных партнеров ЭФ МГУ.

#### **9. Язык преподавания:**

Русский, но в отдельных случаях допускается предоставление материалов на английском языке. Учебно-вспомогательные материалы, в том числе источники литературы, могут быть на английском языке

#### **10. Преподаватель (преподаватели):**

*Д.э.н. Кузин Дмитрий Владимирович*, и.о. зав. кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова  
e-mail: [dvkuzin@inbox.ru](mailto:dvkuzin@inbox.ru)

#### **11. Разработчики программы:**

*Д.э.н. Кузин Дмитрий Владимирович*, и.о. зав. кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова