

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА**

---

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Декан экономического факультета

\_\_\_\_\_ / проф. А.А. Аузан/

(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Москва, 2019**

## 1. Наименование дисциплины:

Авторы программы: коллектив кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

e-mail: [araks-m@yandex.ru](mailto:araks-m@yandex.ru), [ponip@mail.ru](mailto:ponip@mail.ru)  
[agmirakyan@on.econ.msu.ru](mailto:agmirakyan@on.econ.msu.ru)

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: Менеджмент

Язык преподавания дисциплины: русский

## 2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: *обязательная*

Семестр: 1

Пререквизиты: освоение школьной программы

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

*Цели данной дисциплины:*

1. сформировать у студентов целостное и системное представление о менеджменте как о самостоятельном и уникальном явлении и процессе;
2. способствовать развитию базовых компетенций, а именно управлять своим временем, ответственно выполнять индивидуальную и групповую работу, грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме, организовывать работу в команде, осуществлять групповую коммуникацию, принимать групповые решения и нести ответственность за данные решения и др.;
3. сформировать общее представление об обучении на направлении «Менеджмент», а также предстоящих курсах и траекториях.

*Основными задачами данной дисциплины являются:*

1. продемонстрировать многогранность менеджмента как практической учебной дисциплины и дать студенту возможность составить собственное представление о менеджменте;
2. ознакомить студентов с фундаментальными смысловыми определениями, категориями и понятиями, используемыми в менеджменте;
3. ознакомить студентов с основными концепциями и теориями, а также обеспечить их активное применение при выполнении индивидуальных и групповых заданий, упражнений или практических ситуаций;
4. помочь студентам сформировать понимание профессии «менеджера» и осознать ее значимость, а также раскрыть будущие возможности;
5. ознакомить с дальнейшими направлениями и траекториями обучения, а также с бизнес-практикой управления организациями.

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-6)	(ОК6.РОЗ-1) Знать основные правила поведения, принципы работы и основные траектории обучения в рамках учебного процесса; (ОК6.РОЗ-2) Знать базовые навыки и характеристики современного менеджера, лидера, предпринимателя;

	<p>(ОК6.РОУ-1) Уметь проводить анализ собственных сильных и слабых сторон, конструктивно реагировать на обратную связь, в том числе принимать и ценить критику с целью самосовершенствования;</p> <p>(ОК6.РОУ-2) Уметь планировать время, ставить цели, соблюдать тайм-менеджмент; организовывать индивидуальный и групповой рабочий процесс;</p> <p>(ОК6.РОУ-3) Уметь самостоятельно подбирать, разрабатывать материалы и задания на управленческую тему и использовать для организации работы на занятии.</p>
Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	<p>(ОПК2.РОЗ-1) Знать основы менеджмента, а именно базовые концепции об управлении в целом, об организации как объекте управления, успешные бизнес-практики и др.;</p> <p>(ОПК2.РОЗ-2) Знать традиционные функции, бизнес-процессы, методы в управлении и др.;</p> <p>(ОПК2.РОЗ-3) Знать роли менеджера в современной организации, знать профессиональные карьерные траектории;</p> <p>(ОПК2.РОУ-1) Уметь выявлять новые и исчезающие функции, бизнес-процессы, роли, профессии в управлении, анализировать протекающие изменения во внешней среде, их влияние на организации и управление в целом;</p> <p>(ОПК2.РОУ-2) Уметь решать базовые управленческие задачи, уметь ставить цели и контролировать результат и др.;</p> <p>(ОПК2.РОУ-3) Уметь творчески и критически подходить к решению конкретных управленческих проблем, генерировать новые идеи.</p>
Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)	<p>(ПК1.РОЗ-1) Знать базовые понятия, а также концепции, направленные на осуществление эффективного управления внутриорганизационными процессами (мотивация, развития, конфликты, решения, коммуникация, изменения);</p> <p>(ПК1.РОЗ-2) Знать сущность и общие особенности стратегического управления в организациях разного типа;</p> <p>(ПК1.РОЗ-3) Знать основные роли, базовые принципы и правила осуществления группового взаимодействия;</p> <p>(ПК1.РОУ-1) Уметь осуществлять эффективную групповую работу в малых (3-4 чел.) и больших командах (7-8 чел.), в том числе ставить цели, распределять обязанности, вносить вклад в общую работу, уважать и ценить разнообразие взглядов и мнений, выстраивать доверительные отношения внутри группы, осуществлять групповую коммуникацию, «выходить» из конфликтов, принимать групповые решения и нести ответственность за данные решения.</p>

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего 144 академических часа, из которых, 68 академических часов составляет контактная работа студента с преподавателем (30 часов – занятия лекционного типа, 30 часов – занятия семинарского типа, 6 - консультации, 2- промежуточная аттестация), 76 академических часов составляет самостоятельная работа студента.

Название 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					
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации		Промежуточная аттестация (экзамен)	
					кнч	перед пром. атт.		
БАЗОВЫЙ БЛОК								
Тема 1. Менеджмент как учебная дисциплина	10	4	2	2				6
Тема 2. Организация: место и роль менеджмента в организации	10	4	2	2				6
Тема 3. Концептуальные основы менеджмента	10	4	2	2				6
Тема 4. Современные тренды: вызовы и возможности	10	4	2	2				6
ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ								
Тема 5. Организационная структура и организационная культура	16	8	4	4				8
Тема 6. Включение человека в организацию	12	6	2	2	2			6
Тема 7. Мотивация и развитие	8	4	2	2				4
Тема 8. Коммуникация, решения и конфликты	8	4	2	2				4
Тема 9. Управление изменениями	8	4	2	2				4
СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ								
Тема 10. Сущность и особенности стратегического управления в организациях разного типа	16	8	4	4				8
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ БЛОК								
Тема 11. Менеджер в эпоху цифровой экономики: особенности деятельности	20	10	4	4	2			10
Тема 12. Защита групповых проектов. Дальнейшая траектория обучения. Подведение общих итогов по курсу.	12	4	2	2				8
Консультация перед промежуточной аттестацией	2	2				2		
Промежуточная аттестация (экзамен)	2	2					2	
Всего часов	144	68	30	30	4	2	2	76

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### ВВОДНЫЙ БЛОК

#### Тема 1. Менеджмент как учебная дисциплина (4 академических часа)

**Содержание темы:** Знакомство – самопрезентация студентов. Основные задачи, методы, место в ряду других дисциплин. Цели, содержание, темы, методы обучения, формы оценки. Упражнения, домашние задания, самостоятельная работа. Правила и требования к поведению студентов на курсе. Формирование команд.

**Основная литература:** отсутствует

**Тема 2. Организация: место и роль менеджмента в организации (4 академических часов)**

**Содержание темы:** Организация: определения, атрибуты, элементы, функции и процессы. Цели и задачи построения организаций. Типы организаций. Цифровизация и роботизация бизнес-процессов. Эволюция организаций. Организация как открытая и развивающаяся система.

**Основная литература<sup>1</sup>:** (1) «Организация и менеджмент» (гл. 2, 2.1); (2) «Организации, менеджеры и успешный менеджмент (гл.1)», «Внутренняя среда организации» (гл.3); (3).

**Тема 3. Концептуальные основы менеджмента (4 академических часов)**

**Содержание темы:** Общее развитие взглядов на менеджмент (основные школы). Современные представления о менеджменте. Менеджмент как система. Менеджмент как предмет исследований. Новые направления (crowd-management, digital-management, scenario based-management, product-management, project-management, agile и др.).

**Основная литература:** (1) «Теоретический взгляд на менеджмент» (гл.3), (2) «Эволюция науки управления» (гл.2); (3).

**Тема 4. Современные тренды: вызовы и возможности (4 академических часа)**

**Содержание темы:** Общая сущность новых трендов и процессов (глобализация, цифровизация, экологизация и др.). Их влияние на управление бизнесом и организацией, воздействие на организационные процессы, на человека внутри организации. Видение будущего, предвидение и прогнозирование.

**Основная литература:** (1) «Парадигма менеджмента» (гл.1);(2) «Внешняя среда организации» (гл.4); (3).

## **ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ**

**Тема 5. Организационная структура и организационная культура (8 академических часов)**

**Содержание темы:** Понятие организационной структуры (основные характеристики, задачи). Традиционные и современные формы организаций.

Понятие организационной культуры (основные характеристики, задачи, уровни). Понятие организационной культуры. Организационная культура как организационный процесс.

**Основная литература:** (1) «Типы организаций и их структуры» (гл.13), «Организационная культура» (гл.16, 16.1, 16.3, 16.6), (2) «Создание организаций» (гл.12); (3).

**Тема 6. Включение человека в организацию (4 академических часа)**

**Содержание темы:** Проблемы вхождения в новую организацию. Адаптация к организационному окружению.

---

<sup>1</sup> (1) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент., М.: - 6-е изд., «ИНФРА-М», «Магистр», 2021. С. 656.

(2) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер с англ., 3-е изд., М.; СПб.; Киев: «Вильямс Издательский дом», 2019. С. 672.

(3) Лекционные и практические материалы и/или статьи и/или бизнес-литература, которые используются во время занятий по дисциплине «Введение в менеджмент», в том числе:

**Основная литература:** (1) «Адаптация человека к организационному окружению» (гл.6, 6.1); (2) «Управление трудовыми ресурсами: развитие трудовых ресурсов» (гл. 19); (3).

#### ***Тема 7. Мотивация и развитие (4 академических часа)***

**Содержание темы:** Понятие мотивации и общая характеристика основных элементов (потребность, стимул и др.). Мотивация как процесс. Основные концепции. Задачи менеджера по мотивации и системе вознаграждений.

**Основная литература:** (1) «Мотивация деятельности» (гл.7, 7.1, 7.2, 7.3); (2) «Мотивация» (гл.13), «Управление трудовыми ресурсами: развитие трудовых ресурсов» (гл. 19); (3).

#### ***Тема 8. Коммуникация, решения и конфликты (4 академических часа)***

**Содержание темы:** Общая характеристика трех организационных процессов. Коммуникация (определение, процесс, барьеры, стили). Принятие решений как явление и как процесс (определение, основные модели и методы). Конфликт (определение, источники, типы, уровни, основные модели).

**Основная литература:** (1) «Коммуникация, решения, группы и конфликты» (гл.14, 14.1,14.2,14.4); (2) «Коммуникации» (гл.6), «Процесс принятия решений» (гл.7), «Управление конфликтами» (гл.18); (3).

#### ***Тема 9. Управление изменениями в организации (4 академических часа)***

**Содержание темы:** Общая характеристика. Причины, уровни и цели организационных изменений. Основные модели и методы. Роль менеджера в управлении изменениями.

**Основная литература:** (1) «Организационные изменения» (гл.17, 17.1, 17.3, 17.4); (2) «Управление переменами» (гл.18); (3).

### **СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***Тема 10. Сущность и особенности стратегического управления в организациях разного типа (8 академических часов)***

**Содержание темы:** Понятие стратегии. Сравнение различных подходов к понятию стратегия организации. Стратегическая пирамида. Внешняя и внутренняя среда организации.

**Основная литература:** (1) «Стратегическое управление организацией» (гл.8); (2) «Стратегическое планирование» (гл.9); (3).

### **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ БЛОК**

#### ***Тема 11. Цифровой менеджер: особенности деятельности (8 академических часов)***

**Содержание темы:** Менеджер (определения, роль, место, задачи и функции менеджера, лидерство). Менеджер вчера и сегодня. Менеджер и предприниматель. Новые профессии в менеджменте и карьерные траектории.

**Основная литература:** (1) «Организация и менеджмент» (гл. 2, 2.2.), «Власть и лидерство» (гл.;15, 15.2, 15.3); (2) «Организация, менеджеры и успешный менеджмент» (гл.1), «Лидерство: власть и влияние» (гл.16); (3).

#### ***Тема 12. Дальнейшая траектория обучения и подведение итогов по курсу (4 академических часа)***

**Содержание темы:** Представление и обсуждение групповых проектов. Обсуждение основных результатов и вопросов по курсу. Дальнейшая траектория обучения.

**Основная литература:** отсутствует

## **6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Основная литература:**

(1) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент., М.: - 6-е изд., «ИНФРА-М», «Магистр», 2021. С. 656.

(2) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер с англ., 3-е изд., М.; СПб.; Киев: «Вильямс Издательский дом», 2020. С. 672.

(3) Лекционные и практические материалы и/или статьи и/или бизнес-литература, которые используются во время занятий по дисциплине «Введение в менеджмент», в том числе:

*Рекомендованные материалы, раскрывающие основные современные тренды в экономике и в управлении:*

- Лучшие идеи 2019, Harvard Business Review Россия, январь-февраль 2019. URL: <https://hbr-russia.ru/>
- Навыки будущего: Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru)
- Атлас новых профессий 3.0. Агентство стратегических инициатив. – М.: Альпина ПРО, 2021. (Новые профессии в менеджменте (управлении) см., напр., стр. 394–415). URL: [https://atlas100.ru/upload/pdf\\_files/atlas.pdf](https://atlas100.ru/upload/pdf_files/atlas.pdf)
- Отчёт Цифровая Россия: новая реальность (Digital McKinsey), 2017. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>
- Бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (бесплатный доступ к корпоративной библиотеке по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>)

*Для работы на семинарах и для подготовки домашних заданий также рекомендуется работа с дополнительной литературой (см., напр., современная бизнес-литература, интернет-ресурсы и др.).*

**Дополнительная литература:**

1) учебники, учебные пособия

- Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента Пер. с англ. СПб.: «Питер», 1999. С. 809.
- Дафт Р. Менеджмент, 6-изд., 2006. С. 864.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер с англ., М.: «Вильямс», 2018. С. 286.
- Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту. Пер с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2019. С. 320.
- Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента. Сдвиг парадигм. Учебное пособие. М.: Кнорус, 2021. С. 342.
- Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. Пер. с англ., М.: «Эксмо», 2018. С. 620.
- Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента. Пер. с англ. “BestBusinessBooks”, 2013. С. 280.

2) научные монографии, статьи из академических журналов

- Виханский О.С. Пришедшее время. Заметки о разном. М.: «Магистр», 2017. С. 512.
- Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента, 2018. №16(1), с.131–154.

- Маршев В.И. К вопросу о подготовке менеджеров // Управленческие науки, 2016. №1 (18), с. 99-102.

## **Рекомендуемая литература:**

### *1) Полезные академические журналы:*

- Научно-практический журнал «Проблемы теории и практики управления» (**платная подписка**)
- Научный журнал в области менеджмента «Российский журнал менеджмента»
- Научно-практический образовательный журнал «Управленческие науки»

### *2) бизнес-литература*

- Tapscott D. The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, “McGraw-Hill”, 1994. P. 368.
- Шваб Клаус. Четвертая промышленная революция. Пер. с англ., М.: «Эксмо», 2021. С. 208.
- Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Пер. с англ., М.: «Альпина Паблишер», 2022. С. 400.
- Талеб Н.Н. Чёрный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Пер. с англ. М.: «Азбука», 2018. С. 736.
- Управление бизнесом (Harvard Business Review 10 лучших статей), «Альпина Диджитал», 2016.

### *3) обзоры и бизнес кейсы (истории успеха или провалов)*

- Россия 2025: от кадров к талантам. Sberbank-Boston Consulting Group, 2017. URL: <http://marketing-course.ru/wp-content/uploads/2017/11/Sberbank-BCG-issledovanie.pdf>
- Касс П. Успех. Лидер. Действие (кейсы). 2015. М.: Альпина Паблишер.
- Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам. 2020, 2021, 2023. М.: Экономический факультет МГУ

## **Интернет-ресурсы:**

- Бизнес-литература по подписке издательства «Альпина Паблишер» (**бесплатный доступ к корпоративной библиотеке по ссылке: <https://economicsu.alpinadigital.ru>**)
- Деловая газета «Ведомости» (разделы: бизнес, менеджмент, экономика и др.), URL: <https://www.vedomosti.ru/> (**платная подписка**)
- Научно-деловой журнал «Большие идеи» (разделы: менеджмент, лидерство, бизнес и сообщество, карьера и др.), URL: <https://big-i.ru/> (**платная подписка**)
- Интернет-журнал «Секрет фирмы» (разделы: практика, тренды и др.), URL: <https://secretmag.ru/>
- Деловая газета и журнал «РБК», URL: [https://www.rbc.ru/magazine/?utm\\_source=topline](https://www.rbc.ru/magazine/?utm_source=topline)
- Деловая газета «Коммерсантъ» (раздел: бизнес и др.), URL: <https://www.kommersant.ru/daily>
- Harvard Business Review (topics: managing people, managing yourself, career planning etc.), URL: <https://hbr.org/>

## **Материалы конференций:**

- Материалы конференции ИУМиБ «Управленческий труд и роли менеджеров: прошлое, настоящее и будущее, 2018. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=52075&p=attachment>
- Материалы конференции Ломоносовские чтения-2018 «Цифровая экономика: человек, технологии, институты», 2018. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=47884&p=attachment>



- Материалы конференции ИУМиБ «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы и решения, 2017. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=42175&p=attachment>
- Материалы конференции ИУМиБ «Сценарный менеджмент и лидерство, 2016. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>
- И др.

*Учебно-методическое сопровождение дисциплины «Введение в менеджмент» осуществляется в системе «on.econ» по адресу [on.econ.msu.ru](http://on.econ.msu.ru)*

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)**

**Примеры демонстрационных материалов по текущим формам проверки знаний**

**Примеры заданий на занятиях, используемых в рамках контактной работы (выполняется в группах):**

### **Общее описание:**

Задания данного типа выполняются в группах во время контактной работы в течение ограниченного времени (устанавливается преподавателем). Каждой группе выдаются вспомогательные учебные (раздаточные или электронные) материалы, а также материально-технические средства (ватманы, маркеры). В течение ограниченного времени каждая группа готовит развернутые ответы и представляет его перед аудиторией. Каждое выступление сопровождается последующей дискуссией.

### **Примеры:**

1. «Вымирающие и развивающиеся бизнес-процессы».
2. «Что характерно для такого нового направления в менеджменте, как ...?»
3. «Составляем карту современных трендов и вызовов».
4. «Строим организационную структуру ЭФ МГУ».
5. «Тестирование студентов: выявление актуальных потребностей и образов действий».
6. «Чем занимается менеджер по профессии...?»

### **Пример практической ситуации:**

#### **Дилемма для Ирины**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не

сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам, что окончательно убедило Ирину в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены; что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

#### **Примеры вопросов:**

1. Какого типа конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Какой стиль разрешения конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
3. Как Ваша группа предложила бы поступить Ирине в данной ситуации?

#### **Пример практического упражнения:**

##### **«Задача на коммуникацию»**

##### **Общее описание и общий сценарий:**

Количество участников 6-7 человек.

Время на выполнение 15 минут.

**Цель** – продемонстрировать студентам как работают разные коммуникационные сети, а также показать, что не бывает «правильной» коммуникационной сети, все зависит от сложности решаемой задачи. Например:

- «всеканальная» - когда говорят все и со всеми;
- «цепочка» - когда участники выстраиваются в линию и могут общаться только с ближайшими соседями.

*Участникам раздаются карточки.*

По условию задачи, участники могут смотреть свою карточку, называть, что на ней написано, но не могут показывать ее содержимое другим участникам, а также класть ее на стол на всеобщее обозрение. **В ПЕРВОМ СЛУЧАЕ** участники сидят последовательно, и решают задачи, следуя коммуникационной сети - «цепочка», сначала получают набор карточек, на которых написаны двузначные числа. Задача просуммировать числа и сказать ведущему результат.

Затем эти же участники получают карточки, на которых записаны разные условия ситуации, а их задача найти ответ.

**ВО ВТОРОМ СЛУЧАЕ** участник садятся в круг и получают возможность обращаться сразу ко всем участникам – «всеканальная» сеть, и также сначала получают набор карточек с числами и задачу посчитать сумму, а затем набор карточек с описанием разных условий ситуации и задачей найти ответ на поставленный вопрос.

Ведущий отмечает время и ошибки. По результатам и наблюдениям можно сделать определенные выводы, а главное обсудить, «что?» и «почему?» произошло и как можно улучшить коммуникацию. Как правило, простая задача подсчета суммы быстрее и без ошибок решается «цепочкой», а сложная ситуация, где надо найти ответ на вопрос – решает быстрее группа со «всеканальной» коммуникацией. Следует также отметить эффект обучения, знакомство и сыгранность участников, что может улучшать результаты выполнения задач.

### **Пример кейса:**

#### **«МЕКСИКАНСКАЯ КУХНЯ»\***

КОМУ: Карлу, менеджеру по производственным вопросам

ОТ КОГО: Клары, начальника смены

ТЕМА: Нормы текучести кадров обслуживающего персонала

Карл, мне нужна Ваша помощь.

Как вы знаете, у нас возникли определенные трудности вследствие чрезмерной текучести кадров в отделе доставки продуктов питания. За прошедшие шесть месяцев средний показатель превысил 60%. Кажется, вот только я их обучила, а они уже уходят.

Мы оба понимаем, что наш персонал играет огромную роль в выполнении принятых нашей фирмой обязательств обслуживать клиентов на превосходном уровне. Мы можем предлагать самые лучшие продукты питания в городе, но если наши люди не будут иметь мотивов обеспечивать максимально хорошее обслуживание, мы останемся без клиентов.

Хотя эта работа оплачивается по минимуму, мы оба отлично знаем, что мотивированный обслуживающий персонал может зарабатывать дополнительно по 1-2 т. руб. за вечер, получая чаевые от клиентов. Но даже этого, судя по всему недостаточно для их стимулирования. Мне хотелось бы получить ваши рекомендации по решению этой проблемы. Если у Вас есть какие-нибудь идеи относительно того, как повысить мотивацию этой категории работников?

Буду Вам очень признательна, если вы как можно быстрее представите мне ряд предположений. Заранее благодарю за сотрудничество!

Клара Бурито

*\* Данный документ для обсуждения в классе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного управления бизнесом*

**Пример материалов из открытых источников:**

**«РУКАМИ ТРОГАТЬ!»**

«Приходите к нам на барбекю в пятницу. Вас ожидают джаз, вино и красивые девушки. Постоянным гостям скидки». Это вовсе не реклама ресторана или клуба, а типичное объявление современного западного музея, пытающегося сохранить старую аудиторию и привлечь новых посетителей. Конкуренция со стороны развлекательных заведений, изменение туристических пристрастий и крепнущее нежелание государства финансировать культуру вынуждает музеи думать о новых стратегиях выживания. В США лишь четверть граждан старше 18 лет ходит в музей, причем не чаще раза в год. По большей части это люди с высшим образованием и в возрасте. Те, кто попроще и помоложе, не появляются там годами, считая, что музеи – это официально и скучно. Сегодня перед музеями во всех странах стоит вопрос: оставаться «храмом искусства» и «стоять на защите настоящих культурных ценностей» или трансформироваться в развлекательные центры, подстраиваясь под вкусы масс. Впрочем, ряд зарубежных музеев научился совмещать обе роли без ущерба для культуры.

У любого музея есть как минимум три основные роли: сохранять культурное наследие, изучать его и демонстрировать посетителям. Если с первыми двумя функциями музеи во всем мире более или менее справляются, то когда речь заходит о третьей, по сути о коммуникации между творцом и публикой, то здесь музеи терпят крах. Музеи проигрывают соревнование за свободное время посетителей. Люди предпочитают ходить по барам, в кино, заниматься спортом, читать, играть в видеоигры – возможностей для проведения досуга становится все больше. Ограниченные финансовые ресурсы не позволяют музеям на равных конкурировать с лидерами развлекательной отрасли, такими, как, например, Walt Disney, тратящими миллионы на маркетинг своих продуктов.

Дефицит времени влияет и на поведение туристов, которые всегда были самыми верными посетителями музеев. «Галопом по Европам» – девиз подавляющего большинства современных путешественников. Согласно данным специальных исследований, среднестатистический путешественник тратит на один посещаемый город полтора дня и смотрит пару-тройку самых известных достопримечательностей.

Скажем, во Флоренции это будет выглядеть так. Сначала турист придирчиво оглядывает со всех сторон мраморного Давида, безуспешно пытается уместить в кадр фотокамеры одновременно главный собор и свою «вторую половину»; в конце концов покупает у негра-торговца открытку с этим же собором и мчит любоваться вечными водами Арно. Потоптавшись на набережной, глотая на ходу холодный бутерброд и перелистывая путеводитель, устремляется в галерею Uffizi, на содержимое которой после двухчасовой очереди глаза бы его уже не смотрели. Здесь он стоит у двух-трех шедевров, вечером запакует чемоданы и завтра умчится в следующий город, где все повторится сначала. В его голове остается картинка из путеводителя, помноженная на убеждение, что «во Флоренции очень много народу».

Еще хуже, если в музее или в городе в этот момент проходит широко разрекламированная выставка: турист пойдет только на нее, даже не подумав поинтересоваться содержимым других залов, не заглянет ни в один другой музей, предпочтя пробежаться по магазинам, и отправится восвояси.

Положение музеев усугубляет то, что правительства, испокон веку их содержавшие, сегодня всеми силами стремятся избавиться от этой ноши. Сегодня в США уже 90% всех музеев являются частными. На двойное финансирование – государственное и частное – переходят и многие британские музеи (хотя крупные общенациональные, такие как British Museum, пока, конечно, получают большую часть денег от государства). Все более четкая тенденция к самоуправлению музеев прослеживается и в Италии – по сути здесь музеям негласно предлагают самим заняться поиском источников финансирования. Им сперва дали возможность зарабатывать деньги, например, открывая на своей территории кафе и магазины, затем передали часть управляющих функций с федерального на региональный и местный уровни, что должно еще больше способствовать снижению бюрократизма и проявлению инициативы.

Однако директора многих музеев не хотят думать о деньгах, считая, что «храм искусства» выше этого. Они не умеют работать с доходами и расходами. Так, даже в продвинутой Америке расходы на одного

посетителя в среднем составляют 21 доллар, а зарабатывают на нем музеи лишь 5,6 доллара. Почти четырехкратная разница связана прежде всего с расходами на штат: «старорежимные» учреждения плохо решают кадровые вопросы. Именно из-за управленческой несостоятельности многие музеи, прежде всего средние и небольшие, оказываются в критическом положении.

[Статья, журнал «Эксперт» № 6. – С.46-52 ]

**Примеры индивидуальных домашних заданий, используемых в рамках контактной и самостоятельной работы студентов (выполняется каждый студентом самостоятельно):**

**Примеры тестовых заданий:**

**Общее описание:**

Задания данного типа выполняются индивидуально во время контактной работы в течение ограниченного времени. Для подготовки и проведения теста рекомендуется использование системы Kahoot! (<https://kahoot.com/>) или Mentimeter (<https://www.mentimeter.com/>).

**Пример тестового задания в системе Kahoot!:**



**Примеры эссе в форме рефлексии:**

**Общее описание:** Задания данного типа выполняются индивидуально во время самостоятельной работы и сдаются преподавателю в электронном (загружаются в систему op.econ.msu.ru) и/или в печатном виде. Задание данной формы выполняется студентами в течение курса дважды.

**Примеры эссе в форме рефлексии №1 (каждый студент выбирает только одну из предложенных опций):**

1. «Организация будущего. Ее отличительные особенности» (сдается студентами, которые выбрали данную опцию после изучения темы №2).
2. Новые и современные организационные формы (коллаборация, холакратия) (сдается студентами, которые выбрали данную опцию после изучения темы №2):
  - А) Сетевая форма построения организации.
  - Б) Возможности виртуальных организаций.
  - В) Коллаборация как процесс повышения качества организации.
  - Г) Холакратия, управление без менеджеров.
  - Д) Проектная форма построения организации.

3. Применение новых концепций менеджмента в современных организациях (сдается студентами, которые выбрали данную опцию после изучения темы №3):
- А) TQM, Kanban, Scrum, Lean Management, Agile;
  - Б) T-Shape Management, White-Space Management, Shear-Leadership;
  - В) Knowledge Management, Action Learning, Team-Management;
  - Г) Network Management, Positive Organizational Behavior, модель М.Бакингема;
  - Д) Business Modeling и Customs Development;
  - Е) Cost Innovation и система управления бизнесом в современном Китае.
4. «Ключевой мегатренд в XXI веке. Его влияние на современный бизнес и управление» (сдается студентами, которые выбрали данную опцию после изучения темы №4).
5. «Проблемы, с которыми я столкнулся при вхождении в новую организацию. Опыт их преодоления» (сдается студентами, которые выбрали данную опцию после изучения темы №6).

**Примеры эссе в форме рефлексии №2 (обязательное задание для выполнения):**

«Конкурентоспособный менеджер в XXI веке? Мои сильные и слабые стороны»  
(обязательное задание для всех студентов, сдается студентами после изучения темы №11)

***Творческое групповое задание в малых группах, используемое в рамках контактной и самостоятельной работы студентов (выполняется студентами в небольших группах):***

***Общее описание:***

Студенты разбиваются на малые группы (по 3-4 чел.). В данных группах студенты самостоятельно организуют работу на семинаре в течение ограниченного времени (15-25 минут). Данное задание выполняется каждой малой группой только один раз в течение дисциплины.

Малая группа самостоятельно подбирает, разрабатывает материал и сценарий проведения занятия. Например, могут быть предложены следующие виды активностей:

- дискуссия и обсуждение управленческих вопросов;
- выполнение упражнений;
- выполнение кроссвордов;
- выполнение тестов;
- разбор практических ситуаций;
- и др.

***Основное требование:***

Соответствие материалов темам занятий и утвержденному графику по дисциплине «Введение в менеджмент». Для подготовки к занятию необходимо использовать актуальную и свежую информацию, предполагается изучение деловых новостей (см., напр., рекомендуемые интернет-ресурсы и научные журналы). При подготовке творческого домашнего задания в малых группах не разрешается использование материалов и статей, которые вышли в свет более одного года назад.

*Малые группы формируются на первом занятии, каждая группа выбирает только одну тему. Преподаватель составляет график на весь семестр. Отсутствие малой группы на занятии в соответствии с утвержденным графиком приводит к неудовлетворительной оценке по данной форме контроля (0 баллов).*

*Система оценивания: задание оценивается в 20 баллов (15 баллов составляет оценка преподавателя, 5 баллов – оценка студентов, которые участвовали в процессе выполнения задания, разработанного малой группой).*

*Примеры тем – в соответствии с содержанием дисциплины (темы под №2-11).*

**График для творческого группового задания в малых группах:**

Темы	Список студентов	Дата выступления
Тема 2.	1. ФИО 2. ФИО 3. ФИО 4. ФИО Контакты лидера малой группы Email: Тел.:	Занятие № Дата:
Тема 3.		
...		
Тема 11.		

**Примеры демонстрационных материалов по промежуточной аттестации**

**Групповой проект (выполняется студентами в группах по 7-8 человек):**

**Общее описание:**

*Темы проектов:* «Создаем компанию будущего» и/или «Разрабатываем успешный бизнес-проект» и/или «Исследуем существующую организацию».

*Объект исследования:* организация как проект или реально-существующая.

*Формат работы:* проект, выполняемый группой студентов 7-8 человек

*Формы контроля:* описание на одну страницу и краткое представление, промежуточные результаты и итоговая защита.

*Система оценивания: задание оценивается в 40 баллов*

На семинарах курса «Введение в менеджмент» разбираются практические примеры, связанные с решением ряда задач данного проекта (например, организация и/или анализ внешней среды и др.).

Примеры рекомендаций по управлению и реализации проекта (для студентов):

1. Выберите главного человека в группе («руководителя и/или лидера проекта»);
2. Решайте организационные вопросы когда вы все вместе, а не заочно;
3. Делите между собой роли, берите на себя обязательства и выполняйте их;
4. Учитывайте, что некоторые задачи потребуют взаимодействия с другими группами;
5. Важно опираться на личные наблюдения, факты, информацию из проверенных источников и др.

**Экзамен по дисциплине «Введение в менеджмент»:**

**Общее описание:**

Промежуточная аттестация (экзамен) по дисциплине выполняется студентами индивидуально в письменной и/или электронной форме (в системе op.econ.msu.ru). Экзамен включает открытые и тестовые вопросы по изученным темам. Очное присутствие студента является обязательным.

**Примеры вопросов:**

— Открытые вопросы:

1. Опишите процесс управления и основные задачи менеджера.
2. Коммуникация: определение, стили, основные модели.

— Тестовые вопросы:

1. К основным стилям решения межличностного конфликта не относятся:
  - а) компромисс;
  - б) сотрудничество;
  - в) делегирование;
  - г) уход от конфликта.
2. Согласно А. Файолю к функциям организации относятся:
  - а) разделение труда, ответственность, дисциплина, единоначалие и вознаграждение;
  - б) предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль;
  - в) производство, коммерция, безопасность, финансы, бухучет и администрирование;
  - г) иерархия, централизация, порядок, справедливость, стабильность и инициатива.

**8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
<b><u>Знать ....</u></b>	
Знать основные правила поведения, принципы работы и основные траектории обучения в рамках учебного процесса	Работа на занятиях Творческое задание в малых группах Групповой проект
Знать базовые навыки и характеристики современного менеджера, лидера, предпринимателя;	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Творческое задание в малых группах Индивидуальное задание (эссе в форме рефлексии) Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать основы менеджмента, а именно базовые концепции об управлении в целом, об организации как объекте управления, успешные бизнес-практики и др.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Индивидуальное задание (тест) Групповой проект Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать традиционные функции, бизнес-процессы, методы в управлении и др.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Индивидуальное задание (тест) Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать роли менеджера в современной организации, знать профессиональные карьерные траектории	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)



	Творческое задание в малых группах Групповой проект Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать базовые понятия, а также концепции, направленные на осуществление эффективного управления внутриорганизационными процессами (мотивация, развития, конфликты, решения, коммуникация, изменения)	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Творческое задание в малых группах Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать сущность и общие особенности стратегического управления в организациях разного типа	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Творческое задание в малых группах Групповой проект Промежуточная аттестация (экзамен)
Знать основные роли, базовые принципы и правила осуществления группового взаимодействия	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Творческое задание в малых группах Групповой проект
<b><u>Уметь...</u></b>	
Уметь проводить анализ собственных сильных и слабых сторон, конструктивно реагировать на обратную связь, в том числе принимать и ценить критику с целью самосовершенствования	Индивидуальное задание (эссе в форме рефлексии) Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Групповой проект
Уметь планировать время, ставить цели, соблюдать тайм-менеджмент; организовывать индивидуальный и групповой рабочий процесс	Работа на занятиях (практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Индивидуальные задания Творческое задание в малых группах Групповой проект
Уметь самостоятельно подбирать, разрабатывать материалы и задания на управленческую тему и использовать для организации работы на занятии	Творческое задание в малых группах Групповой проект
Уметь выявлять новые и исчезающие функции, бизнес-процессы, роли, профессии в управлении, анализировать протекающие изменения во внешней среде, их влияние на организации и управление в целом	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Индивидуальное задание (эссе в форме рефлексии) Творческое задание в малых группах
Уметь решать базовые управленческие задачи, уметь ставить цели и контролировать результат и др.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Групповой проект Творческое задание в малых группах
Уметь творчески и критически подходить к решению конкретных управленческих проблем, генерировать новые идеи.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Групповой проект Творческое задание в малых группах
Уметь осуществлять эффективную групповую работу в малых (3-4 чел.) и больших командах (7-8 чел.), в том числе ставить цели, распределять обязанности, вносить вклад в общую работу, уважать и ценить разнообразие взглядов и мнений, выстраивать доверительные отношения внутри группы, осуществлять групповую коммуникацию, «выходить» из конфликтов, принимать групповые решения и нести ответственность за данные решения.	Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы) Групповой проект Творческое задание в малых группах

## 9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации	Баллы
Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)	50
Индивидуальные задания (тест / эссе в форме рефлексии)	30
Творческое групповое задание в малых группах	20
Промежуточная аттестация:	
- Групповой проект	40
- Экзамен	60

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Отлично	$\geq 170$	$< 200$
Хорошо	$\geq 130$	$< 170$
Удовлетворительно	$\geq 80$	$< 130$
Неудовлетворительно	0	$< 80$

## 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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.

**Авторы программы:** коллектив кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

**Ответственные по подготовке РПД дисциплины «Введение в менеджмент»:**

\_\_\_\_\_ / Пономарев И.П. /  
\_\_\_\_\_ / Миракян А.Г. /