

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
М.В.ЛОМОНОСОВА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Декан экономического факультета МГУ

профессор \_\_\_\_\_ А.А.Аузан

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 год

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

**БИЗНЕС КОМАНДА ДЛЯ ИННОВАТОРА**

---

**Уровень высшего образования:**

**МАГИСТРАТУРА**

---

**Направление подготовки:**

**38.04.02. МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Форма обучения:**

**ОЧНАЯ**

---

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
*Учебно-методической комиссией экономического факультета*  
(протокол №\_\_\_\_\_, дата)

Москва 2025

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 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2025 и последующие

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

Статус дисциплины: обязательная

Триместр: 2

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

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах:

- Стратегический менеджмент;
- Организационное поведение.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
УК-1	УК-1.И-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения УК-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации
УК-1	УК-1.И-2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УК-1.И-2.У-1. Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников УК-1.И-2.У-2. Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта

		УК-1.И-2.У-3. Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей
<b>УК-1</b>	УК-1.И-3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	УК-1.И-3.У-2. Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации УК-1.И-3.У-2. Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации
<b>УК-4</b>	УК-4.И-1. Формирует эффективную команду	УК-4.И-1.3-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы УК-4.И-1.3-2. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных УК-4.И-1.У-1. Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников УК-4.И-1.У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли
	УК-4.И-2. Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений	УК-4.И-2.3-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде УК-4.И-2.3-2. Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного коммуникационного процесса УК-4.И-2.У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника УК-4.И-2.У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам

		<p>команды по промежуточным и конечным результатам работы</p> <p>УК-4.И-2.У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p> <p>УК-4.И-2.У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p>
<b>УК-5</b>	<p>УК-5.И-1. Составляет документы (письма, эссе, рефераты и др.) для академического и профессионального взаимодействия в соответствии с нормами русского и иностранного языков</p>	<p>УК-5.И-1.3-1. Знает способы использования информационно-коммуникационных технологий для сбора, хранения, обработки, представления и передачи информации</p> <p>УК-5.И-1.У-1. Умеет найти и проанализировать информацию, необходимую для качественного выполнения академических и профессиональных задач и достижения профессионально значимых целей, в т.ч. на иностранном языке</p> <p>УК-5.И-1.У-2. Умеет составить, отредактировать на русском и/или иностранном языке, выполнить корректный перевод с иностранного языка на русский язык и с русского языка на иностранный язык различных академических и профессиональных текстов</p>
	<p>УК-5.И-2. Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на мероприятиях различного формата, включая международные</p>	<p>УК-5.И-2.3-1. Знает основные концепции организации межличностного взаимодействия в информационной среде</p> <p>УК-5.И-2.У-1. Умеет устанавливать и развивать академические и профессиональные контакты, в т.ч. в международной среде, в соответствии с целями, задачами и условиями деятельности</p>
	<p>УК-5.И-3. Принимает участие в</p>	<p>УК-5.И-3.У-1. Умеет воспринимать и</p>

	академических и профессиональных дискуссиях, в том числе на иностранном(ых) языке(ах)	анализировать информацию на русском и иностранном языках в процессе академического и профессионального взаимодействия УК-5.И-3.У-2. Умеет вести академические и профессиональные дискуссии на русском и/или иностранном языке, аргументированно отстаивая свои позиции и идеи
<b>ОПК 4</b>	ОПК-4.И-1. Организует проектную и процессную деятельность с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	<b>ОПК-4.И-1.3-1. Знает подходы к организации проектной и процессной деятельности, бизнес-моделированию</b> <b>ОПК-4.И-1.У-1. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью, применяя современные управленческие практики, а также лидерские и коммуникативные навыки</b>
<b>ОПК 4</b>	ОПК-4.И-2. Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности организации	<b>ОПК-4.И-2.3-1. Знает современные подходы к созданию и развитию инновационных направлений деятельности организаций</b> <b>ОПК-4.И-2.У-1. Умеет определять перспективные направления инновационной деятельности и разрабатывает стратегии их развития</b>

#### 4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы: 104 академических часов, в том числе 24 академических часов семинарские занятия, 24 академических часов групповые и индивидуальные консультации, 4 академических часов экзамен и 52 академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

#### 5. Формат обучения: ОЧНАЯ с использование обучающей среды on.Econ

<https://on.econ.msu.ru/>

**6. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий**

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе						
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы</i>				Самостоятельная работа обучающегося  <i>Виды самостоятельной работы, часы</i>		
		Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Всего	Изучение литературы и подготовка д/з и кейсов	Подготовка группового проекта	Всего
Тема 1. Инновации и команды инноваторов: требования и специфика.  Кратко определяем типы инноваций и выводим требования к командам, которые способны работать в условиях высокой неопределённости и быстрых циклов.		4		4	7	6		6

<p>Тема 2. Формирование предпринимательской команды: поиск, роли, решения о найме и увольнении.</p> <p>Разбираем, как формировать ядро команды, оценивать людей под предпринимательские задачи и управлять ролями на ранних стадиях.</p>		4		4	7	6		6
<p>Тема 3. Культура предпринимательской команды: нормы, ритуалы, обратная связь.</p> <p>Исследуем, как ценности, ритуалы и прозрачные механизмы обратной связи создают высокопроизводительную среду для инноваций.</p>		4		4	7	6		6
<p>Тема 4. Мотивация предпринимательских команд в условиях неопределённости.</p> <p>Систематизируем внутренние и внешние драйверы, обсуждаем мотивацию на ранних стадиях, при росте и в корпоративных инновационных подразделениях.</p>		4		4	7	6		6
<p>Тема 5. Конфликты, лидерство и антикризисное управление в стартапах и инновационных проектах.</p> <p>Анализируем источники конфликтов в стартапах, стили лидерства и практики стабилизации команды в кризисных ситуациях.</p>		4		4	7	6		6



Тема 6. Масштабирование инновационных команд: переходы роста и структурирование.  Разбираем принципы роста, изменения в роли лидера и необходимость формализации при увеличении размера и сложности команды.		4		4	7	6		6
		24		24	48	36		36
Экзамен и промежуточная групповая работа	Экзамен – 4					Промежуточная групповая работа - 16		
<b>Итого</b>	104	52				52		

### Краткое содержание тем дисциплины

#### Тема 1. Инновации и команды инноваторов: требования и специфика.

Определяем природу инноваций и почему большинство компаний не справляется с прорывными изменениями. Связываем типы инноваций с требованиями к команде: скорость цикла, толерантность к неопределённости, экспериментальность и предпринимательское мышление. Обсуждаем различия команд в корпорациях и стартапах.

#### Основная литература:

1. “Дилемма инноватора” (Innovator’s Dilemma) — автор Клейтон Кристенсен, издательство Альпина Паблишер, 2022 год .
2. “От нуля к единице” (Zero to One) — авторы Питер Тиль, Блейк Мастерс, издательство Альпина Паблишер, 2015 год .

#### Тема 2. Формирование предпринимательской команды: поиск, подбор, роли и увольнение.

Разбираем, как построить основную команду вокруг миссии, ценностей и предпринимательской энергии. Обсуждаем подбор людей, у которых есть высокий уровень ответственности и способность к самостоятельному решению проблем. Отдельно рассматриваем сложные решения в ранних командах, включая корректировки ролей и расставание.

#### **Основная литература:**

1. “Старт. История успеха SpaceX. Илон Маск и команда:” (Liftoff) — Эрик Бергер, Бомбора, 2022
2. “На взводе. Битва за Uber” (Super Pumped) — Майк Айзек, издательство Эксмо, 2022 год .

#### **Тема 3. Культура предпринимательской команды: нормы, ритуалы, обратная связь.**

Исследуем, как культура становится основой производительности и скорости в инновациях. Обсуждаем механизмы формирования культуры через прозрачность, совместные ритуалы, радикальную честность и высокие стандарты. Разбираем системы обратной связи и роль психологической безопасности.

#### **Основная литература:**

1. “Никаких правил. Уникальная культура Netflix” (No Rules Rules) — Рид Хастингс, Эрин Мейер, издательство Манн, Иванов и Фербер , 2023 год
2. Лидеры едят последними” (Leaders Eat Last) — Саймон Сinek, издательство Эксмо, 2020 год .

#### **Тема 4. Мотивация предпринимательских команд в условиях неопределённости.**

Рассматриваем денежные и неденежные стимулы, миссию, автономию и мастерство как ключевые драйверы устойчивой мотивации. Обсуждаем мотивацию на ранних стадиях (pre-PMF), в фазе роста и в корпоративных инновационных командах.

#### **Основная литература:**

1. “Измеряйте самое важное” (Measure What Matters) — Джон Дозерр, издательство Манн, Иванов и Фербер, 2021 год .
2. Лидеры едят последними” (Leaders Eat Last) — Саймон Сinek, издательство Эксмо, 2020 год .

## Тема 5. Конфликты, лидерство и антикризисное управление в стартапах и инновационных проектах.

Разбираем типы конфликтов: кофаундерские, функциональные, ценностные и ролевые. Обсуждаем стили лидерства, важность адаптивности, а также поведение лидеров под давлением: кризисы, неудачи, резкие повороты стратегии. Используем примеры из историй гиперроста крупных технологических компаний.

### Основная литература:

1. “Старт. История успеха SpaceX. Илон Маск и команда:” (Liftoff) — Эрик Бергер, Бомбора, 2022
2. “На взводе. Битва за Uber” (Super Pumped) — Майк Айзек, издательство Эксмо, 2022 год .

## Тема 6. Масштабирование инновационных команд: переходы роста и структурирование.

Объясняем, как меняются процессы, культура, роли и управленческий стиль при росте команды от ранней стадии до зрелости. Анализируем переходы через «хаос роста», появление middle-слоя, усложнение коммуникаций и необходимость формализации.

### Основная литература:

1. “По собственному выбору” (Great by Choice) — Джим Коллинз, Мортен Хансен, издательство Манн, Иванов и Фербер, 2022 год .
2. “Твердость Характера” (Grit) — Анджела Дакворт, издательство Бомбора, 2024 год.
3. Гибкое Сознание” (Mindset) — Кэрол Двек, издательство Манн, Иванов и Фербер, 2013 год

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

### 7.1. Примеры оценочных средств:

Результаты обучения по дисциплине	Виды оценочных средств
-----------------------------------	------------------------

<p>УК-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения.</p> <p>УК-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов.</p> <p>УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации.</p> <p>УК-1.И-2.У-1. Умеет оценивать адекватность и достоверность информации о проблемной ситуации, работать с противоречивой информацией из разных источников.</p> <p>УК-1.И-2.У-2. Умеет находить решение проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта.</p> <p>УК-1.И-2.У-3. Умеет определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей.</p> <p>УК-1.И-3.У-1. Умеет осуществить и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, понимая преимущества и недостатки выбранной стратегии.</p> <p>УК-1.И-3.У-2. Умеет разработать план действий по решению проблемной ситуации, определяя и оценивая практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации.</p>	<p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Анализ конкретной ситуации/Кейс-анализ.</p> <p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>УК-3.И-1.3-1. Знает основные методологические подходы в сфере управления проектами.</p> <p>УК-3.И-1.3-2. Знает методы и модели структуризации проекта.</p> <p>УК-3.И-1.У-1. Умеет строить и структурировать жизненный цикл проекта.</p> <p>УК-3.И-1.У-2. Умеет применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений.</p> <p>УК-3.И-2.3-1. Знает основные виды проектов их специфику и особенности управления ими.</p> <p>УК-3.И-2.3-3. Знает основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла.</p> <p>УК-3.И-2.У-1. Умеет планировать реализацию проекта.</p> <p>УК-3.И-2.У-2. Умеет оценивать и анализировать результаты реализации проекта.</p>	<p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>УК-4.И-1.3-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы.</p> <p>УК-4.И-1.3-2. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных.</p> <p>УК-4.И-1.У-1. Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников.</p> <p>УК-4.И-1.У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли.</p> <p>УК-4.И-1.У-3. Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений.</p> <p>УК-4.И-1.У-4. Умеет планировать работу команды по достижению поставленных целей и оценивать необходимые ресурсы.</p> <p>УК-4.И-2.3-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде.</p> <p>УК-4.И-2.3-2. Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного</p>	<p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>

<p>коммуникационного процесса.</p> <p>УК-4.И-2.У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника.</p> <p>УК-4.И-2.У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы.</p> <p>УК-4.И-2.У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими.</p> <p>УК-4.И-2.У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной.</p>	
<p>ОПК-1.И-1.3-2. Знает границы применения инновационных подходов и моделей экономической, организационной и управленческой теорий.</p> <p>ОПК-1.И-1.У-1. Умеет обоснованно применять теоретические модели и инновационные подходы для решения профессиональных задач.</p> <p>ОПК-1.И-2.3-1. Знает современные практики управления.</p> <p>ОПК-1.И-2.У-1. Умеет критически оценивать и обоснованно применять лучшие практики управления в сфере своей профессиональной деятельности.</p>	<p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Анализ конкретной ситуации/Кейс-анализ.</p> <p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>ПК-15.И-2.У-1. Умеет организовывать работу, распределять обязанности и ресурсы в рамках выполнения проекта межфункциональной группой.</p> <p>ПК-15.И-2.У-2. Умеет эффективно взаимодействовать с участниками команды в процессе проектной работы.</p>	<p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>МПК-1.И-1.3-1. Знает креативные и управленческие подходы для поиска потребностей, идентификации и создания новых рыночных возможностей в профессиональной сфере.</p> <p>МПК-1.И-1.У-1. Умеет осуществлять поиск новых, нестандартных путей решений за счет креативности, аналитичности, гибкости мышления</p> <p>МПК-1.И-2.У-1. Умеет формировать и тестировать ценностное предложение.</p>	<p>Анализ конкретной ситуации/Кейс-анализ.</p> <p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>ОПК-4.И-1.3-1. Знает подходы к организации проектной и процессной деятельности, бизнес-моделированию.</p> <p>ОПК-4.И-1.У-1. Умеет руководить проектной и процессной деятельностью, применяя современные управленческие практики, а также лидерские и коммуникативные навыки.</p>	<p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p> <p>Письменный и устный опросы.</p>
<p>МПК-2.И-1.3-1. Знает понятия, терминологию, теоретические аспекты и современные подходы в сфере управления созданием инноваций и бизнес-моделей в профессиональной сфере.</p> <p>МПК-2.И-1.У-1. Умеет применять существующие методы моделирования и подходы в сфере управления в создании инноваций и бизнес-моделировании в профессиональной сфере.</p> <p>МПК-2.И-2.У-1. Умеет применять управленческие модели и подходы для создания инновационных решений/продуктов и бизнес-моделей с учетом специфики внутренней и внешней среды.</p>	<p>Индивидуальная письменная работа (задание).</p> <p>Анализ конкретной ситуации/Кейс-анализ.</p> <p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p>
<p>МПК-4.И-1.3-1. Знает актуальные проблемы, тренды и перспективные технологии в выбранной инновационно-предпринимательской сфере.</p> <p>МПК-4.И-1.3-2. Знает современные методы сбора, обработки и анализа данных для принятия управленческих</p>	<p>Представление и защита проекта (индивидуальный /групповой).</p> <p>Индивидуальная письменная работа</p>

решений, создания инноваций и развития инновационного бизнеса. МПК-4.И-1.У-1. Умеет применять современные методы сбора, обработки и анализа данных для принятия управленческих решений в инновационной деятельности в профессиональной сфере.	(задание).

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

Виды оценочных средств	Баллы
Задания в классе (5 баллов x 6)	30
Первой домашнее задание	20
Второе домашнее задание (в командах) + контактные часы	30
Третье домашнее задание	20
Экспресс контрольная работа	30
Экзамен (устный, 2 вопроса)	20
<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	127,4
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,4
<i>Неудовлетворительно</i>	0,0	59,9

**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:

### 1. Устный экзамен

Формат: 2 вопроса по содержанию курса, каждый оценивается отдельно.

Примеры вопросов:

- Объясните, как требования разных типов инноваций формируют структуру и роли в предпринимательской команде.
- Разберите модель мотивации в стартапе на ранней стадии и объясните, как она меняется при росте.
- Опишите типовые конфликты в инновационных командах и методы их разрешения.

2. Индивидуальные письменные домашние задания (2 шт.)

Формат: краткое эссе или предоставление диалога со своей LLM при работе над заданием.

Условия:

- Если присылается эссе: предупреждение о проверке на аутентичность, субъективная оценка, возможность оспорить.
- Если присылается диалог со своей LLM: оценивается качество обсуждения, глубина вопросов, способность формулировать и уточнять гипотезы.

Примеры тем:

- Опишите, какие роли необходимы в команде для запуска инновации высокой степени неопределенности.
- Проанализируйте культуру выбранной вами инновационной компании через призму принципов обратной связи и психологической безопасности.
- Разберите пример кризиса в стартап-команде (можно взять публичный кейс) и предложите антикризисные действия лидера.

3. Контрольная работа (экспресс-формат, multiple choice)

Цель: быстрая проверка базовых знаний, чтобы использование LLM было неэффективно.

Формат: 15–25 вопросов с 3–4 вариантами ответа.

Примеры тем вопросов:

- Отличие sustaining innovations от disruptive (по Christensen).
- Принцип ОМТМ в инновационных командах (по Measure What Matters).

- Характеристики high-trust культуры (по No Rules Rules).
- Роль лидера в high-uncertainty среде (по Great by Choice).

#### 4. Групповая работа

Формат: небольшая командная задача, презентуется очно после 4–5 семинара.

Оценка: задаю вопросы всем участникам, чтобы исключить ситуацию, когда работает только ядро команды.

Пример задания:

- Каждая группа выбирает реальный инновационный стартап (или корпоративный инновационный проект) и готовит разбор предпринимательской команды:
  1. как сформировано ядро;
  2. роли и их адекватность этапу;
  3. культура, ритуалы, механизмы обратной связи;
  4. потенциальные конфликты и сценарии «точек роста»;
  5. рекомендации по масштабированию команды.
- На презентации каждая группа также описывает свой процесс: как распределились роли внутри команды при выполнении задания и почему.

#### 5. Примеры бизнес-кейсов (для практики на семинарах и как основа для домашних работ)

Используем только открытые, публичные материалы.

Рекомендуемые кейсы:

- SpaceX: переход от кризисов к устойчивой команде (по теме лидерства и антикризисных решений; материалы на основе Liftoff).
  - Netflix: культура свободы и ответственности (на основе No Rules Rules).
  - Uber: команды роста и организационный кризис (на основе Super Pumped).
  - Apple vs. RIM: реакция на инновационные разломы (в духе Innovator’s Dilemma).
- #### 6. Примеры тем для обсуждений (используются в письменных ДЗ или как дополнительные задания)
- Роли в ранней предпринимательской команде: founder-market fit, технический лидер, продуктовый лидер.
  - Как измерить эффективность инновационной команды (по Doerr).



- Чем отличается лидер стартапа от лидера в корпоративном инновационном подразделении.
- Как строится культура «high-trust, low-process» и ее границы применимости.

### **7.5. Методические рекомендации и требования к выполнению заданий:**

Задания, предлагаемые магистрантам, позволяют закрепить приобретенные знания и практические умения по формированию, развитию и управлению предпринимательскими командами в условиях стартапов и корпоративных инноваций и должны выполняться в соответствии с требованиями/рекомендациями, сформулированными в учебных материалах курса, в том числе размещенными на op.econ.

## **8. Ресурсное обеспечение**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

1. “Дилемма инноватора” (Innovator’s Dilemma) — автор Клейтон Кристенсен, издательство Альпина Паблишер, 2022 год .
2. “От нуля к единице” (Zero to One) — авторы Питер Тиль, Блейк Мастерс, издательство Альпина Паблишер, 2015 год .
3. “Старт. История успеха SpaceX. Илон Маск и команда:” (Liftoff) — Эрик Бергер, Бомбора, 2022
4. “На взводе. Битва за Uber” (Super Pumped) — Майк Айзек, издательство Эксмо, 2022 год .
5. “Измеряйте самое важное” (Measure What Matters) — Джон Доэрт, издательство Манн, Иванов и Фербер, 2021 год .
6. Лидеры едят последними” (Leaders Eat Last) — Саймон Синек, издательство Эксмо, 2020 год .
7. “Старт. История успеха SpaceX. Илон Маск и команда:” (Liftoff) — Эрик Бергер, Бомбора, 2022
8. “На взводе. Битва за Uber” (Super Pumped) — Майк Айзек, издательство Эксмо, 2022 год

### **8.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

— Microsoft Office

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

— Институциональная подписка ЭФ МГУ

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

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

Для организации и проведения занятий по дисциплине необходимо:

- мультимедийная аудитория с проектором и компьютером для проведения занятий;
- портал экономического факультета МГУ ([www.op.econ.msu.ru](http://www.op.econ.msu.ru));
- доступ студента в институциональную подписку факультета;
- наличие доски для письма маркером, флипчарта с блокнотами и маркерами к нему.

#### **9. Язык преподавания: Русский**

#### **10. Преподаватель (преподаватели): А.В.Кадаев**

#### **11. Разработчики программы: А.В.Кадаев,**