

**Федеральное государственное бюджетное учреждение
«Федеральный институт промышленной собственности»
(ФИПС)**

ОДОБРЕНА
Ученым советом ФГБУ ФИПС

Протокол № 3 от 12.12.2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор ФИПС

Неретин О.П.

2025 г.



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ НАУЧНЫХ И НАУЧНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ В АСПИРАНТУРЕ
(программа аспирантуры)**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент»

Научная специальность

5.2.6 Менеджмент

Форма обучения

очная

Москва
2025

1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Менеджмент» является формирование у аспирантов целостного системного представления об управленческой науке как динамично развивающейся области междисциплинарного знания, а также развитие высокого уровня методологической культуры. Курс направлен на освоение аспирантами навыков философской рефлексии и осознанного применения современного научно-исследовательского инструментария для анализа сложных социально-экономических систем в условиях высокой неопределенности, что является необходимым фундаментом для подготовки качественного диссертационного исследования и решения актуальных управленческих проблем цифровой эпохи.

Задачи изучения дисциплины:

- систематизация знаний об эволюции управленческих парадигм и современных институциональных концепциях (теория контрактов, транзакционных издержек) для понимания логики развития глобального бизнеса;
- освоение методов бизнес-анализа и предиктивной аналитики на основе ИИ для проведения глубоких эмпирических исследований и оптимизации алгоритмического менеджмента;
- овладение инструментами построения и эконометрического обоснования авторских управленческих моделей, направленных на повышение операционной эффективности и инновационное развитие организаций;
- изучение механизмов формирования корпоративной культуры, этики ESG-стандартов и управления талантами как ключевых факторов обеспечения долгосрочной конкурентоспособности в экономике знаний;
- формирование умения проводить кросс-культурный и междисциплинарный анализ рынков и управленческих систем для принятия обоснованных стратегических решений в условиях высокой неопределенности.

2. Место дисциплины в структуре программы

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» разработана для аспирантов 1 и 2 курса, обучающихся по научной специальности 5.2.6 Менеджмент. Дисциплина «Менеджмент» относится к образовательному компоненту учебного плана по научной специальности 5.2.6 Менеджмент, осваивается на 1 и 2 курсе. Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 з.е. (216 часов). Учебным планом предусмотрено 106 часов контактной работы и самостоятельная работа – 74 часов, промежуточный контроль – 36 часов.

3. Планируемые результаты освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» аспирант должен:
Знать:

- фундаментальные теории менеджмента: эволюцию управленческой мысли, системный и ситуационный подходы, современные парадигмы управления;

- концепции управления ресурсами организации: классификацию материальных и нематериальных активов, стратегии управления капиталом, человеческими ресурсами и интеллектуальной собственностью в условиях экономики знаний;

- корпоративную культуру и этику бизнеса: механизмы формирования деловой репутации, лидерство, психологию организационного поведения и управление талантами в контексте глобальных стандартов социальной ответственности;

- институциональные основы функционирования компаний: теорию контрактов, теорию трансакционных издержек, механизмы корпоративного управления и операционной эффективности в международной среде;

- сравнительный менеджмент: особенности национальных моделей управления и методы кросс-культурного взаимодействия в глобальном бизнесе;

- методы управления цифровой трансформацией: применение искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов, алгоритмический менеджмент и управление инновационными проектами в цифровой среде

Уметь:

- проводить критический анализ бизнес-процессов и управленческих ситуаций в организациях;

- применять управленческие концепции к кейсам: моделировать бизнес-сделки, оценивать риски и эффективность управленческих решений;

- развивать теоретические подходы: предлагать модели оптимизации организационных структур и инновационного развития компаний;

- использовать методы исследования: проводить сравнительный анализ рынков, конкурентов и организационных культур для обоснования стратегических изменений

Владеть:

- навыками интерпретации: анализировать финансовую, управленческую и нефинансовую отчетность компаний для принятия обоснованных решений;

- методами обоснования моделей: строить логические и эконометрические аргументы для диссертаций по проблемам управления, эффективности и устойчивого развития;

- инструментами бизнес-анализа: работать с базами данных для проведения эмпирических исследований и предиктивной аналитики

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

№ раздела	Наименование раздела и тем	Контактная работа (час)	СРС (час)
1	Теория менеджмента и эволюция управленческой мысли	20	12
1.1	Эпистемология и онтология менеджмента	4	4
1.2	Генезис управленческих идей	6	2
1.3	Школа человеческих отношений и поведенческий подход	4	2
1.4	Системный и ситуационный подходы	6	4
2	Институциональные основы и корпоративное управление	20	12
2.1	Новая институциональная экономическая теория в менеджменте	8	4
2.2	Современные модели корпоративного управления	6	4
2.3	Сравнительный менеджмент и глобализация	6	4
3	Стратегическое управление и инновационное развитие	20	12
3.1	Парадигмы стратегического менеджмента	8	4
3.2	Управление инновациями и предпринимательство	6	4
3.3	Резильентность и антикризисное управление	6	4
4	Организационная культура, этика и социальная ответственность (ESG)	16	12
4.1	Корпоративная культура как инструмент управления	6	4
4.2	Этика бизнеса и устойчивое развитие	4	4
4.3	Лидерство и управление талантами	6	4
5	Менеджмент в эпоху цифровой трансформации (Data-Driven Management)	16	14
5.1	Алгоритмический менеджмент и искусственный интеллект	6	4
5.2	Управление на основе данных	4	6
5.3	Цифровые организационные формы	6	4
6	Методология научного исследования в менеджменте	14	12
6.1	Разработка дизайна диссертационного исследования	4	4

6.2	Количественные и качественные методы исследования	6	4
6.3	Интерпретация результатов и научная аргументация	4	4
Итого		106	74

5. Структура и содержание дисциплины по разделам

Номер раздела	Тема/Содержание	Количество часов (контактная работа)
Раздел 1	Теория менеджмента и эволюция управленческой мысли	20
Тема 1.1	Эпистемология и онтология менеджмента. Менеджмент как мультидисциплинарная наука. Соотношение классической, неклассической и постнеклассической парадигм управления	4
Тема 1.2	Генезис управленческих идей. От научного менеджмента Тейлора к административной школе Файоля. Веберовская бюрократия и ее трансформация в цифровой среде	6
Тема 1.3	Школа человеческих отношений и поведенческий подход. Психология организационного поведения, групповая динамика и концепция «человеческого капитала» в экономике знаний	4
Тема 1.4	Системный и ситуационный подходы. Организация как открытая система. Методология принятия решений в условиях высокой неопределенности	6
Раздел 2	Институциональные основы и корпоративное управление	20
Тема 2.1	Новая институциональная экономическая теория в менеджменте. Теория контрактов, природа фирмы и минимизация трансакционных издержек	8
Тема 2.2	Современные модели корпоративного управления. Механизмы взаимодействия акционеров и стейкхолдеров. Агентская проблема и пути ее решения	6
Тема 2.3	Сравнительный менеджмент и глобализация. Национальные модели управления (американская, азиатская, европейская). Методология кросс-культурного взаимодействия в международном бизнесе	6

Раздел 3	Стратегическое управление и инновационное развитие	20
Тема 3.1	Парадигмы стратегического менеджмента. От рыночного позиционирования Портера к ресурсной теории (RBV) и концепции динамических способностей	8
Тема 3.2	Управление инновациями и предпринимательство. Методологии Agile, дизайн-мышление и Lean Startup. Проектирование инновационных экосистем	6
Тема 3.3	Резильентность и антикризисное управление. Стратегии обеспечения жизнеспособности организаций в условиях глобальных шоков	6
Раздел 4	Организационная культура, этика и социальная ответственность (ESG)	16
Тема 4.1	Корпоративная культура как инструмент управления. Типологии культур, механизмы их формирования и трансформации. Символический менеджмент	6
Тема 4.2	Этика бизнеса и устойчивое развитие. Парадигма ESG (Environmental, Social, Governance). Управление деловой репутацией и социально-этический маркетинг	4
Тема 4.3	Лидерство и управление талантами. Современные концепции лидерства (распределенное, служащее, трансформационное). Стратегии привлечения и удержания талантов в глобальной среде	6
Раздел 5	Менеджмент в эпоху цифровой трансформации (Data-Driven Management)	16
Тема 5.1	Алгоритмический менеджмент и искусственный интеллект. Применение ИИ для оптимизации бизнес-процессов. Проблема субъектности и этики ИИ в принятии решений	6
Тема 5.2	Управление на основе данных (Data-Driven Approach). Предиктивная аналитика, работа с Big Data и использование бизнес-аналитики для обоснования стратегий	4
Тема 5.3	Цифровые организационные формы. Виртуальные организации, сетевые структуры и децентрализованные автономные организации (DAO) на базе блокчейна	6
Раздел 6	Методология научного исследования в менеджменте	14

Тема 6.1	Разработка дизайна диссертационного исследования. Формулировка аппарата: объект, предмет, цель, гипотезы	4
Тема 6.2	Количественные и качественные методы исследования. Математическое моделирование, эконометрия против этнографии организации и кейс-стади	6
Тема 6.3	Интерпретация результатов и научная аргументация. Анализ финансовой и нефинансовой отчетности. Подготовка публикаций в журналы уровня Q1-Q2 (Scopus/WoS)	4
Итого		106

6. Содержание практических занятий

Тема 1.1 Эпистемология и онтология менеджмента

Аспирант должен классифицировать объект и предмет менеджмента в рамках различных научных парадигм (классической, неклассической, постнеклассической) и в ходе дискуссии обосновать мультидисциплинарный статус современной теории управления.

Тема 1.2 Генезис управленческих идей

Аспирант должен провести компаративный анализ классических школ (тейлоризм, бюрократия), выявив их влияние на современные стандарты операционной эффективности, и аргументированно доказать жизнеспособность принципов Файоля в цифровой среде.

Тема 1.3 Школа человеческих отношений и поведенческий подход

Аспирант должен проанализировать результаты Хоторнских экспериментов в контексте современной экономики знаний, продемонстрировав понимание механизмов влияния групповой динамики на продуктивность интеллектуального труда.

Тема 1.4 Системный и ситуационный подходы

Аспирант должен спроектировать модель организации как открытой системы, выявив ключевые факторы внешней среды (BANI-концепция), и обосновать выбор управленческих инструментов в зависимости от конкретной рыночной ситуации.

Тема 2.1. Новая институциональная экономическая теория в менеджменте

Аспирант должен провести расчет гипотетических транзакционных издержек при различных формах контрактации и аргументировать выбор между рыночным механизмом и иерархией (фирмой) на основе институционального подхода.

Тема 2.2. Современные модели корпоративного управления

Аспирант должен проанализировать агентские конфликты в крупных корпорациях и разработать систему сдержек и противовесов, обеспечивающую баланс интересов акционеров и стейкхолдеров.

Тема 2.3 Сравнительный менеджмент и глобализация

Аспирант должен выявить кросс-культурные различия на примере национальных моделей управления (США, Япония, Китай) и предложить адаптивную стратегию взаимодействия для международной команды.

Тема 3.1 Парадигмы стратегического менеджмента

Аспирант должен сопоставить ресурсный подход (RBV) и теорию динамических способностей, определив на конкретном кейсе источники долгосрочного конкурентного преимущества компании в 2026 году.

Тема 3.2 Управление инновациями и предпринимательство

Аспирант должен разработать концепцию внедрения Agile-методологии или дизайн-мышления в традиционную структуру организации, оценив риски сопротивления изменениям и потенциал инновационного роста.

Тема 3.3 Резильентность и антикризисное управление

Аспирант должен сформировать антикризисный план обеспечения организационной резильентности (гибкости) в условиях макроэкономического шока, используя методы сценарного планирования.

Тема 4.1 Корпоративная культура как инструмент управления

Аспирант должен провести аудит корпоративной культуры по модели OSAI (Кэмерон-Куинн) и предложить программу трансформации ценностей для поддержки цифровой стратегии компании.

Тема 4.2 Этика бизнеса и устойчивое развитие

Аспирант должен подготовить проект интеграции ESG-стандартов в бизнес-модель компании, обосновав экономическую эффективность социально-этических инвестиций.

Тема 4.3 Лидерство и управление талантами

Аспирант должен критически оценить современные стили лидерства (трансформационное, распределенное) и разработать профиль компетенций лидера для управления самоорганизующимися командами.

Тема 5.1 Алгоритмический менеджмент и искусственный интеллект

Аспирант должен проанализировать этические и управленческие риски делегирования функций контроля искусственному интеллекту, предложив модель гибридного взаимодействия «человек-алгоритм».

Тема 5.2 Управление на основе данных (Data-Driven)

Аспирант должен продемонстрировать владение методами предиктивной аналитики, разработав на основе кейса управленческое решение, опирающееся на анализ Big Data.

Тема 5.3 Цифровые организационные формы

Аспирант должен описать архитектуру децентрализованной автономной организации (DAO) или виртуальной компании, выявив специфику координации без классической иерархии.

Тема 6.1 Разработка дизайна диссертационного исследования

Аспирант должен сформулировать объект, предмет, цель и гипотезы собственного исследования, обеспечив их логическую непротиворечивость и соответствие паспорту специальности.

Тема 6.2. Количественные и качественные методы исследования

Аспирант должен обосновать выбор конкретного исследовательского метода (эконометрическое моделирование, кейс-стади, опрос) для верификации гипотез своей диссертации и продемонстрировать навыки работы с базами данных.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1 Основная литература

1. 3. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468949>
2. 4.— Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450343>
3. 5. Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 166 с. — (Высшее образование). — ISBN 9785-534-10651-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474144>
4. 6. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310>.

7.2 Дополнительная литература

1. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 275 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8374-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536780>
2. Управленческая экономика: учебник и практикум для магистратуры/ под. общ. ред.Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. — М.: Издательство Юрайт, 2018.
3. Сио, К.К. Управленческая экономика. М.: ИНФРА-М, 2000.

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- ЭБС Юрайт <http://urait.ru/>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
- Библиотека Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/libr>
- Библиотека юридической литературы - <http://pravo.eup.ru>
- Англо-русский и русско-английский специализированный on-line словарь <http://www.medialingua.ru/>
- Библиотека Гумер <https://www.gumer.info/>
- Библиотека юридической литературы <http://pravo.eup.ru>
- База произношений <https://ru.forvo.com/>
- Методическое обеспечение курса lms.fips.ru

7.4 Перечень информационных справочных систем

- Информационно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/>
- База данных научных журналов на английском языке SAGE Journals <http://journals.sagepub.com/>
- База данных по международному законодательству в сфере интеллектуальной собственности издательства Kluwer IP Law <http://kluweriplaw.com/>
- Патентная база USPTO <https://pubs.rsc.org/>
- База данных Института философии РАН: Философские ресурсы <https://iphras.ru/links.htm>
- Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации <http://docs.cntd.ru/>
- Справочно-правовая система Информационный ресурс «Кодекс: Банк документов»
- Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>
- Крупнейший энциклопедический ресурс Рунета: РУБИКОН <http://www.rubricon.com/>
- Единый архив экономических и социологических данных <http://sophist.hse.ru/>

7.5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

аспирантов по дисциплине

Самостоятельная работа аспирантов является одной из важных составляющих процесса обучения.

Самостоятельная работа – это планируемая учебная, учебно-исследовательская и научно-исследовательская работа, осуществляемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы:

- закрепить, расширить и углубить знания, умения и навыки аспирантов, полученных ими на аудиторных занятиях;

- ознакомить аспирантов с дополнительными материалами по изучаемым дисциплинам;
- развить познавательные способности аспирантов;
- выработать умение поиска необходимого материала в различных источниках;
- развивать в аспирантов самостоятельность, организованность, самодисциплину, творческую активность и инициативу.

Самостоятельная работа состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, подготовки устных и письменных заданий. Самостоятельная работа по усмотрению преподавателя может выполняться индивидуально или коллективно (творческими группами).

8. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения занятий по дисциплине используется аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий и консультаций, а также для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная следующим оборудованием: стол преподавателя – 1 шт., стул преподавателя-1 шт., ПЭВМ – 15 шт., столы – 20 шт., стулья – 20 шт., учебная доска интерактивная – 1 шт., шкафы – 4 шт.

Для самостоятельной работы аспирантов используется помещение для организации самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, оснащенная следующим оборудованием: стол - 2, стулья - 8, учебная доска интерактивная – 1 шт., ПЭВМ – 2 шт.

9. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации аспирантов по дисциплине

9.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации аспирантов

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Результаты освоения дисциплины	Наименование оценочного средства по видам контроля	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Теория менеджмента и эволюция управленческой мысли	Знать закономерности смены управленческих парадигм от классического администрирования до постнеклассических систем; суть	Научная дискуссия: «Смена парадигм: является ли ИИ-управление новой научной революцией или развитием классической рациональности?»	Экзамен

		системного и ситуационного подходов в управлении сложными объектами Уметь проводить генетический анализ современных управленческих концепций, выявляя их связь с фундаментальными школами менеджмента Владеть навыками критического осмысления теоретических положений для обоснования актуальности собственного диссертационного исследования	Критический анализ текста: рецензирование фрагмента первоисточника (напр., Г. Саймона или М. Вебера) с выделением типа научной рациональности Терминологический диктант: проверка владения категориальным аппаратом (парадигма, аномалия, системный синтез)	
2	Институциональные основы и корпоративное управление	Знать теорию транзакционных издержек, агентские модели, механизмы функционирования советов директоров и национальные особенности сравнительного менеджмента Уметь моделировать контрактные отношения внутри фирмы и с внешними контрагентами для снижения издержек и повышения операционной эффективности Владеть методами кросс-культурного анализа и инструментами оценки качества корпоративного управления в международной среде	Решение кейс-стади: расчет и минимизация транзакционных издержек при выборе между аутсорсингом и собственным производством Аналитическая записка: сравнительный анализ моделей корпоративного управления Моделирование сделки: проектирование структуры контракта с учетом рисков агентских конфликтов	Экзамен

3	Стратегическое управление и инновационное развитие	Знать ресурсную теорию, концепцию динамических способностей, методологии гибкого управления (Agile) и антикризисные стратегии обеспечения резильентности Уметь оценивать конкурентные преимущества компании, анализировать рынки и предлагать модели инновационного развития в условиях высокой неопределенности Владеть навыками стратегического анализа (PESTEL, SWOT, VRIO) и методами сценарного планирования для обоснования долгосрочных управленческих решений	Презентация концепции: стратегический анализ реальной компании по модели VRIO для выявления устойчивых конкурентных преимуществ Деловая игра: разработка плана обеспечения резильентности (жизнеспособности) организации в условиях сценарного кризиса Доклад: «Эволюция стратегий: от позиционирования к созданию экосистем»	Экзамен
4	Организационная культура, этика и социальная ответственность (ESG)	Знать механизмы формирования корпоративной идентичности, глобальные стандарты ESG, теории лидерства и психологию управления талантами в экономике знаний Уметь проводить диагностику организационной культуры и проектировать программы социальной ответственности, интегрированные в бизнес-стратегию	Проектный практикум: оценка нефинансовой отчетности (ESG-рейтинга) компании и предложение мер по улучшению деловой репутации Тестирование и разбор: диагностика лидерских компетенций и проектирование модели «управления талантами» для гибридных команд Эссе: «Этика ИИ в управлении персоналом: границы	

		Владеть инструментами интерпретации нефинансовой отчетности и навыками анализа деловой репутации как нематериального актива организации	допустимого контроля»	
5	Менеджмент в эпоху цифровой трансформации (Data-Driven Management)	Знать принципы алгоритмического менеджмента, возможности искусственного интеллекта в бизнес-процессах и специфику децентрализованных организационных форм (DAO). Уметь оценивать риски и эффективность внедрения цифровых технологий, проектировать архитектуру систем управления на основе данных Владеть инструментами предиктивной аналитики и методами управления инновационными проектами в высокотехнологичной цифровой среде	Лабораторная работа: построение предиктивной модели на основе баз данных (Big Data) для принятия управленческого решения Защита кейса: проектирование структуры Децентрализованной Автономной Организации (DAO) на смарт-контрактах Анализ ИТ-стратегии: оценка эффективности внедрения генеративного ИИ в управленческую вертикаль компании	
6	Методология научного исследования менеджменте	Знать структуру и логику дизайна диссертационного исследования, классификацию количественных и качественных методов сбора и анализа данных Уметь формулировать объект, предмет, цель и гипотезы исследования,	Представление концепции диссертации: защита аппарата (объект, предмет, цель, гипотезы) перед аудиторией Взаимное рецензирование: подготовка письменного отзыва на проект методологической	

		обеспечивая их методологическую чистоту и научную новизну Владеть навыками работы с базами данных (Big Data) и эконометрического обоснования теоретических моделей для верификации гипотез в рамках диссертационной работы	части работы коллеги-аспиранта	
--	--	--	--------------------------------	--

9.2 Оценочные средства для проведения текущего контроля с описанием показателей, критериев и шкалы оценивания

1. Научная дискуссия: «Смена парадигм: является ли ИИ-управление новой научной революцией или развитием классической рациональности?»

Показатели оценивания: умение аргументированно соотносить алгоритмический менеджмент с типами научной рациональности (классика, неклассика, постнеклассика); использование ссылок на концепции Т. Куна (парадигмы), Г. Саймона (ограниченная рациональность) и актуальные публикации 2024–2026 гг. по проблемам ИИ; способность выявить «аномалии» традиционного менеджмента, которые привели к цифровой трансформации, и оценить риски делегирования субъектности лидера алгоритмам; логичность выступлений, соблюдение этики научного спора, умение задавать конструктивные вопросы оппонентам и отвечать на критику.

Критерии оценивания:

- **«Отлично»:** аспирант инициирует дискуссию, приводит глубокие философско-методологические аргументы, демонстрирует свободное владение понятиями «алгоритмический менеджмент» и «постнеклассическая наука», предлагает оригинальный синтез различных точек зрения.
- **«Хорошо»:** аспирант активно участвует в споре, аргументация логична, но опирается преимущественно на практические кейсы цифровизации, а не на фундаментальные методологические основания.
- **«Удовлетворительно»:** пассивное участие в дискуссии; аргументация носит бытовой или поверхностный характер («роботы — это удобно»); слабая связь суждений с теорией менеджмента.
- **«Неудовлетворительно»:** неспособность обосновать свою позицию; незнание сути парадигмального подхода Т. Куна; подмена научной терминологии обыденными представлениями; нарушение норм академической этики.

Вопросы для научной дискуссии

Блок 1. Методологический фундамент

1. Наследование иерархии: можно ли считать ИИ-менеджмент «цифровым тейлоризмом» (высшей стадией классической школы), где алгоритм лишь точнее измеряет и контролирует, не меняя сути властных отношений?

2. Тип рациональности: переходит ли менеджмент с внедрением ИИ в область постнеклассической науки (самоорганизующиеся системы), или алгоритмы возвращают нас к классическому детерминизму, где все должно быть просчитано и предсказуемо?

3. Кризис теорий: какие «аномалии» (по Т. Куну) в современном управлении (например, неспособность человека обрабатывать Big Data в реальном времени) сделали традиционный менеджмент неэффективным и потребовали смены парадигмы?

Блок 2. Субъектность и власть

4. Лидерство без лидера: если ИИ принимает решения на основе данных эффективнее человека, остается ли менеджер субъектом управления, или он превращается в «интерфейс» для донесения воли алгоритма до сотрудников?

5. Этика и ответственность: кому принадлежит ответственность за ошибку в «алгоритмическом менеджменте» - разработчику, руководителю, принявшему решение, или это системная ошибка самообучающейся модели?

Блок 3. Организационные формы будущего

6. Гибкость vs Алгоритм: не убивает ли жесткая логика ИИ-управления креативность и адаптивность (Agile), которые были основой менеджмента последних десятилетий?

7. Децентрализация (DAO): являются ли децентрализованные автономные организации без единого руководителя финальной точкой управленческой эволюции или это временная технологическая аномалия?

Блок 4. Прогностический вопрос

8. Человекоцентричность: в парадигме 2026 года ИИ - это инструмент освобождения человека от рутины для стратегического творчества или инструмент тотального контроля, исключающий человеческий фактор из управления?

2. Критический анализ текста: рецензирование фрагмента первоисточника (напр., Г. Саймона или М. Вебера) с выделением типа научной рациональности

Показатели оценивания: способность точно определить и доказать принадлежность текста к классической (детерминизм, иерархия), неклассической (субъективность, ограниченная рациональность) или постнеклассической (самоорганизация, ценности) научной парадигме; глубокое понимание терминологии автора и способность эксплицировать скрытые методологические допущения (например, трактовку «человека» как функции или как активного субъекта); умение соотнести идеи первоисточника

с вызовами управления 2026 года (например, сопоставить бюрократию Вебера с алгоритмическим менеджментом или «ограниченную рациональность» Саймона с возможностями Big Data); логическая стройность рецензии, использование научной лексики и обоснованность критических замечаний к тезисам автора.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»*: аспирант безошибочно определяет тип научной рациональности; приводит исчерпывающую аргументацию, опираясь на контекст эпохи написания текста; демонстрирует блестящую способность проецировать идеи автора на современные проблемы управления; текст рецензии написан безупречным академическим языком.

– *«Хорошо»*: тип рациональности определен верно, аргументация логична, однако анализ связи идей автора с современностью носит более описательный, чем критический характер. Допускаются незначительные терминологические неточности.

– *«Удовлетворительно»*: аспирант понимает общую идею текста, но испытывает трудности в его методологической классификации (путает типы рациональности); анализ сводится к простому пересказу фрагмента; отсутствует попытка соотнести текст с актуальной повесткой менеджмента 2024–2026 гг.

– *«Неудовлетворительно»*: неверное понимание смысла текста; неспособность выделить методологические основания работы; отсутствие навыков критического мышления; использование бытовой лексики вместо научной.

Схема критического анализа текста (алгоритм для аспиранта)

I. Паспортная часть (контекст)

1. Кто автор, в какой исторический и экономический период написан текст (например, период индустриализации для Тейлора или информационный взрыв для Саймона)?

2. К какому направлению принадлежит текст (классическая школа, бихевиоризм, количественный подход, институционализм)?

II. Содержательно-смысловой анализ

1. Какую главную управленческую проблему решает автор? Сформулируйте основной вывод автора одной фразой.

2. Какие базовые понятия использует автор (например, «норма выработки», «зона безразличия», «транзакционные издержки»)? Как он их определяет?

3. Каким автор видит работника/менеджера (*homo economicus* — рациональный винтик; *homo hierarchicus* — послушный исполнитель; или творческий субъект)?

III. Методологический анализ (Ядро анализа)

1. Тип научной рациональности:

1. Классическая: мир как часы, управление как механика, поиск «единственно верного пути» (Тейлор, Файоль).

2. Неклассическая: учет субъективности, признание ограниченности знаний, влияние наблюдателя на систему (Саймон, Мэйо).

3. Постнеклассическая: управление самоорганизующимися системами, хаос, ценности, экосистемы (Друкер, Сенге).

2. *Методы познания:* на что опирается автор (дедукция, математическое моделирование, эмпирические эксперименты, этнографическое наблюдение)?

IV. Критическая оценка и актуализация

1. В чем автор ошибался или что он не мог предвидеть? Какие современные вызовы (цифровизация, гиг-экономика, ИИ) делают его теорию неполной?

2. Проекция на 2026 год: *пример:* «Идея Вебера о дегуманизации бюрократии сегодня находит воплощение в алгоритмическом менеджменте, но сталкивается с этическим барьером ИИ».

3. Как идеи этого текста помогают вам обосновать вашу гипотезу или, наоборот, от каких заблуждений автора вы отталкиваетесь?

3. Терминологический диктант: проверка владения категориальным аппаратом (парадигма, аномалия, системный синтез)

Показатели оценивания: соответствие формулировок принятым в академической среде определениям (с учетом современных трактовок 2024–2026 гг.); понимание специфики применения термина именно в управленческих науках (например, «аномалия» в менеджменте vs в физике); умение не просто дать определение, но и указать место термина в иерархии научного знания (например, связь парадигмы с методами исследования); отсутствие подмены научных категорий бытовыми синонимами.

Критерии оценивания:

– «Отлично» (90–100% правильных ответов): даны исчерпывающие, точные определения; аспирант демонстрирует понимание тонких нюансов различия между схожими категориями.

– «Хорошо» (75–89% правильных ответов): термины определены верно, но в 1-2 случаях допущены неточности, не искажающие общего научного смысла.

– «Удовлетворительно» (60–74% правильных ответов): определения даны в общих чертах («своими словами»); путаница в сложных методологических категориях (например, между «методом» и «подходом»).

– «Неудовлетворительно» (менее 60% правильных ответов): неспособность дать базовые определения; использование бытовой лексики; грубые фактические ошибки.

Задание для терминологического диктанта (пример)

Инструкция: дайте краткое научное определение следующим категориям и приведите (где указано) пример их проявления в современном менеджменте.

1. Парадигма (в менеджменте) - ...
2. Научная аномалия (по Т. Куну) - ... *(приведите пример аномалии, возникшей в классическом менеджменте под влиянием Big Data).*
3. Системный синтез - ...
4. Алгоритмический менеджмент - ...
5. Методологический плюрализм - ...
6. Резильентность организации - ...
7. Ограниченная рациональность (Г. Саймон) - ... *(как она проявляется при взаимодействии менеджера с ИИ?)*
8. Объект и предмет исследования - *(в чем их коренное различие применительно к вашей диссертации?)*
9. Эпистемология управления - ...
10. ESG-трансформация (как научная категория) - ...

Ключи (эталонные ответы для самопроверки/преподавателя):

– парадигма: совокупность фундаментальных научных установок, ценностей и методов, принятых научным сообществом в определенный период (например, переход от иерархической к сетевой парадигме).

– аномалия: факт или явление, которое невозможно объяснить в рамках господствующей парадигмы (например, эффективность децентрализованных команд без формальных лидеров).

– системный синтез: метод объединения различных элементов и факторов в единую целостную модель управления, где свойства системы превосходят сумму свойств ее частей (эмерджентность).

– алгоритмический менеджмент: форма управления, при которой функции контроля, оценки и принятия решений делегируются программным алгоритмам и ИИ.

4. Решение кейс-стади: расчет и минимизация транзакционных издержек при выборе между аутсорсингом и собственным производством

Показатели оценивания: умение четко разделить трансформационные (производственные) и транзакционные издержки (поиск информации, ведение переговоров, контроль исполнения, защита прав); обоснование выбора в пользу «рынка» или «иерархии» на основе специфичности активов, частоты транзакций и неопределенности; учет влияния цифровых платформ и смарт-контрактов на снижение стоимости рыночных транзакций; логичность вывода и оценка рисков (например, риск утечки интеллектуальной собственности при аутсорсинге).

Критерии оценивания:

– «Отлично»: произведен полный расчет издержек; теоретически обоснована граница фирмы; предложены конкретные инструменты

минимизации рисков (например, использование блокчейн-мониторинга); решение экономически целесообразно.

– «Хорошо»: издержки идентифицированы верно, решение логично, но отсутствует глубокий анализ специфичности активов или недостаточно учтены долгосрочные стратегические риски.

– «Удовлетворительно»: аспирант путает производственные и транзакционные издержки; решение базируется на интуиции, а не на институциональной теории; расчеты поверхностны.

– «Неудовлетворительно»: неспособность применить теорию Коуза к практике; грубые ошибки в классификации затрат; отсутствие обоснованного вывода.

Кейсы для разбора

Кейс №1. ИТ-разработка в эпоху генеративного ИИ

Финтех-стартап решает: нанять штат из 10 разработчиков или отдать написание кода на аутсорс платформе, использующей ИИ-агентов.

Задача: рассчитать издержки на контроль качества (мониторинг оппортунизма) и сопоставить их с затратами на содержание офиса и HR-бренд

Кейс №2. Логистика «последней мили» для маркетплейса

Крупный ритейлер выбирает: строить собственный парк электрогрузовиков или использовать сеть независимых курьеров-партнеров через облачную платформу.

Задача: оценить издержки измерения (контроль состояния товара) и риск зависимости от монопольного поставщика платформенных услуг.

Кейс №3. Производство кастомных деталей (3D-печать)

Машиностроительный завод заказывает уникальные детали. Появилась возможность купить промышленный 3D-принтер в цех или заказывать печать в распределенной сети мини-фабрик.

Задача: проанализировать «специфичность активов». Будет ли принтер простаивать? Насколько высоки издержки на спецификацию контракта при заказе на стороне?

Кейс №4. Служба информационной безопасности (Кибербезопасность)

Банк решает передать мониторинг угроз внешнему SOC-центру (Security Operations Center).

Задача: оценить риск неполноты контракта. Какие транзакционные издержки возникнут при возникновении инцидента, не описанного в договоре (ex-post издержки)?

Кейс №5. Маркетинг и креатив в децентрализованной среде (DAO)

Бренд одежды решает: нанять креативного директора или вынести создание коллекций на голосование в сообщество держателей токенов (DAO).

Задача: сравнить издержки на принятие коллективного решения (коллективный выбор) с издержками на выплату высокой зарплаты топ-менеджеру.

5. Аналитическая записка: сравнительный анализ моделей корпоративного управления

Показатели оценивания: способность выделить коренные различия между моделями (англо-американской, германской, японской, семейной) по критериям: структура собственности, роль совета директоров, механизмы контроля и целеполагание (акционеры vs стейкхолдеры); понимание того, как национальная правовая и культурная среда влияет на эффективность управления; анализ того, как модели адаптируются к требованиям ESG-трансформации и внедрению цифрового контроля (Digital Boardrooms); логичность выводов о применимости элементов различных моделей в российской практике.

Критерии оценивания:

– «Отлично»: представлен глубокий системный анализ; выявлены парадоксы и противоречия моделей; использованы актуальные данные международных рейтингов и отчетов за 2024–2025 гг.; сформулированы авторские рекомендации; соблюден академический стиль.

– «Хорошо»: основные модели описаны и сопоставлены верно, аргументация логична, но анализ носит преимущественно описательный характер без глубокого методологического осмысления «агентской проблемы».

– «Удовлетворительно»: записка носит реферативный характер; выявлены только поверхностные различия; отсутствуют ссылки на современные тренды (ESG, цифровая прозрачность); ошибки в использовании терминологии.

– «Неудовлетворительно»: подмена научного анализа общими рассуждениями; фактические ошибки в характеристике моделей; отсутствие структуры аналитической записки.

Задание для аналитической записки

Тема: «Конкуренция моделей корпоративного управления в условиях глобальной ESG-трансформации: сравнительный анализ англо-американской и германской систем».

Объект анализа: система управления в двух публичных компаниях (на выбор аспиранта), принадлежащих к разным страновым моделям.

Содержание задания:

1. Сравнение структуры: проанализируйте состав Советов директоров. Как распределена власть между исполнительными и независимыми директорами? Есть ли в германской компании Наблюдательный совет с участием представителей работников?

2. Анализ целеполагания: изучите годовые отчеты компаний за 2025 год. Кто является приоритетным субъектом: акционер (Shareholder) или широкий круг заинтересованных сторон (Stakeholder)?

3. ESG-профиль: сравните, как внедрена повестка устойчивого развития в систему KPI топ-менеджмента. В какой модели подотчетность по нефинансовым показателям реализована эффективнее?

4. Вывод: обоснуйте, какая из моделей более жизнеспособна в условиях цифровой экономики 2026 года и высокой волатильности рынков.

Какие элементы «стейкхолдерской» модели целесообразно внедрять в российские корпорации?

Требования к оформлению:

- Объем: 5–7 страниц.
- Обязательное наличие сводной таблицы сравнения.
- Список источников: не менее 5 актуальных публикаций из баз Scopus/RSCI/BAK.

6. Моделирование сделки: проектирование структуры контракта с учетом агентских конфликтов

Показатели оценивания: умение выявить потенциальные точки конфликта интересов между принципалом (заказчиком/акционером) и агентом (исполнителем/менеджером); способность разработать систему вознаграждений и KPI, которая минимизирует риск «отлынивания» и недобросовестного поведения агента; обоснование внедрения механизмов контроля (отчетность, аудит, ИИ-мониторинг) и оценка их стоимости; предложение условий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств (форс-мажор, изменение рыночной конъюнктуры 2026 года); использование терминологии теории контрактов (асимметрия информации, моральный риск, неблагоприятный отбор).

Критерии оценивания:

- «Отлично»: предложена комплексная структура контракта, полностью нивелирующая выявленные риски; использованы современные инструменты цифрового контроля; система стимулов экономически сбалансирована.
- «Хорошо»: основные риски учтены, структура контракта логична, но предложенные механизмы мониторинга либо слишком дороги, либо недостаточно защищают принципала от скрытой информации.
- «Удовлетворительно»: контракт носит типовой характер; агентские риски прописаны поверхностно; система KPI слабо связана с долгосрочными целями принципала.
- «Неудовлетворительно»: отсутствие в структуре сделки защитных механизмов; игнорирование проблемы асимметрии информации; неспособность спроектировать систему мотивации.

Содержание задания

Сценарий: крупная производственная компания (Принципал) нанимает внешнюю управляющую команду (Агент) для проведения цифровой трансформации и внедрения ИИ-систем на заводе. Срок реализации проекта - 2 года.

Ваша задача: спроектировать структуру контракта, которая минимизирует следующие агентские проблемы:

1. Моральный риск (Moral Hazard): агент может имитировать бурную деятельность, закупая дорогое, но бесполезное ПО ради «откатов» от вендоров.

2. Неблагоприятный отбор (Adverse Selection): агент может преувеличить свои компетенции в области ИИ на этапе переговоров.

3. Асимметрия информации: принципал не обладает техническими знаниями, чтобы проверить реальное качество внедряемого алгоритма.

В структуре контракта необходимо прописать:

1. Механизм «отсева» (Screening): какие условия на входе заставят некомпетентного агента отказаться от сделки?

2. Систему оплаты: соотношение фиксированной части и бонуса за успех (Success Fee). Какие конкретно KPI (цифровые, финансовые, операционные) станут триггером для выплат?

3. Механизмы мониторинга: использование «цифровых двойников» или аудита кода для контроля хода работ без участия человека.

4. Условия расторжения: как заставить агента нести материальную ответственность в случае провала проекта (Bonding costs)?

Форма представления: таблица-матрица (Риск - механизм нейтрализации - формулировка условия в контракте).

7. Презентация концепции: стратегический анализ реальной компании по модели VRIO для выявления устойчивых конкурентных преимуществ

Показатели оценивания: способность выделить ключевые ресурсы и способности компании, включая нематериальные активы (интеллектуальный капитал, данные, корпоративную культуру); обоснование того, как ресурс позволяет нейтрализовать угрозы или использовать возможности 2026 года; доказательство уникальности ресурса на текущем рынке; анализ причин сложности копирования (исторические условия, причинно-следственная неопределенность, социальная сложность); оценка готовности системы управления эффективно использовать данный ресурс; умение соотнести обладание ресурсом с получением сверхприбыли (экономической ренты); логика изложения, использование актуальных данных отчетности, соблюдение регламента.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»:* проведен глубокий анализ специфических ресурсов; четко разграничены временные и устойчивые конкурентные преимущества; предложены стратегии развития ресурсов, теряющих редкость; аспирант продемонстрировал владение ресурсной теорией (RBV).

– *«Хорошо»:* анализ VRIO выполнен корректно, ресурсы идентифицированы верно, но в оценке критерия «Неподражаемость» не хватает глубокого методологического обоснования.

– *«Удовлетворительно»:* анализ носит поверхностный характер; критерии VRIO путаются между собой; в качестве ресурсов указаны общие категории (например, «деньги», «персонал» без уточнения уникальности).

– «Неудовлетворительно»: полное непонимание сути ресурсного подхода; подмена анализа VRIO обычным SWOT-анализом; отсутствие доказательств устойчивости преимуществ.

Требования к концепции (содержание презентации)

1. *Выбор объекта:* Реальная компания (российская или зарубежная), обладающая выраженным рыночным лидерством в 2024–2026 гг. (рекомендуется выбирать компании из сферы Hi-Tech, биотеха или ритейл-экосистем).

2. *Структура презентации (7–10 слайдов):*

Слайд 1: Название компании, отраслевой контекст и краткая характеристика рыночной позиции.

Слайд 2: Перечень ключевых ресурсов и способностей (не менее 5 позиций).

Слайд 3–6: Пошаговое применение фильтров VRIO к каждому ресурсу. Использование табличной формы:

Ресурс	Ценный?	Редкий?	Трудно копируемый?	Используется организацией?

Слайд 7: Классификация результатов. Выделение ресурсов, обеспечивающих:

- Конкурентное равенство
- Временное преимущество
- Устойчивое конкурентное преимущество

Слайд 8: Выводы и рекомендации. Что должна сделать компания, чтобы защитить свои устойчивые преимущества от «размывания» в ближайшие 3 года?

Слайд 9: Список источников (ссылки на годовые отчеты, аналитику рынка, научные статьи).

4. *Методическое требование:* В ходе выступления аспирант должен использовать терминологию Джей Барни (основателя метода VRIO) и уметь ответить на вопрос: «Является ли данный ресурс динамической способностью в понимании Д. Тиса?»

5. *Технические требования:*

Формат: PDF или PPTX.

Использование инфографики (диаграммы, матрицы).

Регламент защиты: 7 минут доклад + 3 минуты вопросы.

8. Деловая игра: разработка плана обеспечения резильентности (жизнеспособности) организации в условиях сценарного кризиса

Показатели оценивания: способность команды охватить все уровни организации (финансы, персонал, ИТ-инфраструктура, цепочки поставок) при реагировании на шок; умение быстро корректировать стратегию при вводе новых переменных («вводных») в ходе игры; использование концепций «черного лебедя» (Н. Талеб), динамических способностей (Д. Тис) и

предиктивной аналитики; распределение ролей, качество коммуникации и стрессоустойчивость участников; оценка того, насколько план минимизирует потери и создает потенциал для «посткризисного роста» (антихрупкость).

Критерии оценивания:

– *«Отлично»:* команда разработала многоуровневый план; предложены оригинальные решения (например, быстрая перестройка бизнес-модели через цифровые платформы); продемонстрировано владение инструментами сценарного планирования; высокая жизнеспособность компании в финале.

– *«Хорошо»:* план логичен, основные риски закрыты, но команда действовала преимущественно реактивно (ликвидация последствий), а не проактивно (подготовка к шоку).

– *«Удовлетворительно»:* предложены стандартные меры (сокращение затрат, увольнения), не учитывающие специфику кризиса 2026 года; слабая координация между членами команды.

– *«Неудовлетворительно»:* организация признана «банкротом» из-за неверных решений; игнорирование критических угроз; отсутствие системного плана.

Структура деловой игры (План проведения)

Общая продолжительность: 90–120 минут.

Участники: делятся на группы по 4–5 человек (топ-менеджмент компании).

Этап 1. Брифинг и вводная ситуация (15 мин)

Модератор объявляет профиль компании (например, международный логистический оператор или высокотехнологичное производство) и текущее стабильное положение.

Кризисный сценарий 2026: например, внезапный глобальный сбой облачных систем ИИ (от которых зависит 80% процессов) или введение радикальных экологических налогов, мгновенно делающих текущую логистику убыточной.

Этап 2. Анализ уязвимостей и «первая реакция» (20 мин)

Команды должны в экспресс-режиме:

1. Выделить критические узлы (что «упадет» первым?)
2. Принять немедленные решения по обеспечению непрерывности бизнеса (Business Continuity)

Результат: Список «быстрых мер».

Этап 3. «Вводные» от модератора (20 мин)

Модератор вбрасывает новые осложняющие факторы: «Забастовка персонала из-за автоматизации», «Атака хакеров на резервные серверы», «Публичный скандал в СМИ».

Задача: скорректировать план на ходу.

Этап 4. Разработка долгосрочного плана резильентности (30 мин)

Команды проектируют систему «антихрупкости»:

Как изменить оргструктуру, чтобы она стала гибче?

Какие цифровые инструменты внедрить для раннего предупреждения подобных шоков?

Как переобучить таланты для работы в условиях хаоса?

Этап 5. Питч и «Стресс-тест» (20 мин)

Капитаны команд представляют свои планы. Оппоненты (другие команды) и эксперты задают критические вопросы, пытаясь найти слабые места в защите.

Этап 6. Рефлексия и подведение итогов (15 мин)

Анализ методологических ошибок. Обсуждение: «Что важнее в 2026 году - наличие огромных резервов или наличие гибких бизнес-процессов?».

Методическая установка: в игре 2026 года основной акцент делается на Data-Driven резильентность - умение менеджеров использовать остатки данных для принятия решений в условиях «информационного тумана».

9. Доклад: «Эволюция стратегий: от позиционирования к созданию экосистем»

Показатели оценивания: способность проследить преемственность и критические различия между школой позиционирования (М. Портер), ресурсным подходом (Дж. Барни) и современной экосистемной парадигмой; владение понятиями «платформенная бизнес-модель», «сетевые эффекты», «комплементарность» и «оркестрация ресурсов»; использование примеров современных глобальных и российских экосистем (Sber, Yandex, Apple, Amazon, Haier) для иллюстрации теоретических тезисов; обоснование того, почему классические стратегии «защиты доли рынка» уступают стратегиям «создания ценности внутри сети»; умение аргументированно отвечать на вопросы о границах эффективности экосистем и рисках монополизации.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»:* представлен глубокий сравнительный анализ; выявлена смена типов научной рациональности (от механицизма Портера к органическому росту экосистем); доклад опирается на актуальные исследования (Scopus/RSCI Q1-Q2); сделаны оригинальные выводы о будущем стратегического анализа.

– *«Хорошо»:* логика развития стратегий описана верно, примеры актуальны, но анализ носит преимущественно описательный характер, не хватает критического осмысления «тупиков» каждой стратегии.

– *«Удовлетворительно»:* доклад представляет собой краткий пересказ учебника; отсутствует понимание специфики экосистем как новой формы организации бизнеса; примеры устарели.

– *«Неудовлетворительно»:* подмена научной аргументации бытовыми рассуждениями; фактические ошибки в именах теоретиков и названиях концепций; несоблюдение регламента.

Задание к докладу

Цель: проанализировать парадигмальный сдвиг в стратегическом менеджменте и обосновать переход от конкуренции отдельных фирм к конкуренции мета-структур (экосистем).

Структура доклада (рекомендуемый план):

1. *Эра позиционирования (1980-е – 1990-е):* «Пять сил Портера» и борьба за барьеры входа. Почему стратегия рассматривалась как «война» за долю рынка?

2. *Ресурсная революция (2000-е):* Переход к поиску внутренних уникальных способностей (VRIO). В чем ограниченность взгляда на фирму как на «закрытый сейф» с ресурсами?

3. *Становление экосистем (2015 – 2026):* Переход от цепочки создания стоимости к сети создания стоимости. Концепция «оркестратора» и «комплементоров».

4. *Методологический вызов:* как меняется роль стратегического менеджера? (От контроля над активами к управлению отношениями и данными внутри платформы).

5. *Кейс-анализ:* на примере одной компании (на выбор) покажите ее трансформацию из узкоспециализированного игрока в центр экосистемы.

6. *Вывод:* осталось ли место классическому позиционированию в 2026 году или это «нормальная наука», ушедшая в прошлое?

Требования к выполнению:

Регламент: выступление 10 минут + 5 минут обсуждение.

Источники: обязательное использование не менее 3-х статей из журналов уровня *Harvard Business Review*, *Strategic Management Journal* или их российских аналогов за последние 3 года.

Визуал: слайды должны содержать схемы, демонстрирующие различие между линейной и сетевой структурой стратегии.

10. Проектный практикум: оценка нефинансовой отчетности (ESG-рейтинга) компании и предложение мер по улучшению деловой репутации

Показатели оценивания: владение международными и российскими стандартами нефинансовой отчетности (GRI, SASB, МСФО S1 и S2) и понимание специфики ESG-рейтингов (MSCI, Sustainalytics, АКРА и др.); способность выявить скрытые экологические, социальные и управленческие риски, которые могут негативно повлиять на капитализацию в 2026 году; обоснованность мер по улучшению ESG-профиля, их связь с основной бизнес-стратегией и потенциальным ростом деловой репутации; умение верифицировать данные отчета, выявлять «гринвошинг» и использовать независимые источники аналитики.

Критерии оценивания:

– «Отлично»: проведен глубокий аудит отчета; выявлены критические разрывы между декларациями и реальными показателями; предложен комплексный план мер с расчетом репутационного эффекта; использован междисциплинарный подход (экология + право + менеджмент).

– «Хорошо»: отчет проанализирован верно, ESG-метрики интерпретированы правильно, но рекомендации носят стандартный характер без привязки к уникальным компетенциям компании.

– «Удовлетворительно»: анализ носит поверхностный характер (пересказ содержания отчета); аспирант затрудняется обосновать связь между ESG-показателями и репутацией; ошибки в использовании терминологии.

– «Неудовлетворительно»: непонимание сути нефинансовой отчетности; отсутствие аргументированной оценки рисков; проект не содержит конкретных предложений по улучшению репутации.

Задания для проектного практикума

Задание №1. Аудит «Материальности» (Существенности)

Выберите отчет об устойчивом развитии крупной компании за 2024 или 2025 год.

Задача: проанализируйте матрицу существенности. Совпадают ли приоритеты компании с ожиданиями стейкхолдеров в 2026 году? Обоснуйте, какие темы (например, «цифровая этика» или «биоразнообразие») должны быть добавлены в отчет следующего года.

Задание №2. Выявление «Гринвошинга» и Репутационных ловушек

Сравните заявления компании в области экологии (E) или социальной политики (S) с новостным фоном и отчетами независимых НКО.

Задача: найдите противоречия. Напишите сценарий потенциального репутационного кризиса, который может возникнуть из-за этих неточностей, и предложите план превентивной коммуникации.

Задание №3. Интеграция ESG в систему KPI

Задача: разработайте проект системы мотивации для топ-менеджмента выбранной компании. Какие конкретно ESG-метрики (например, процент снижения углеродного следа или индекс инклюзивности) вы бы привязали к годовому бонусу (LTI/STI)? Обоснуйте, как это отразится на доверии инвесторов.

Задание №4. Разработка мер по улучшению социальной репутации

В условиях гиг-экономики 2026 года компания столкнулась с обвинениями в нарушении прав удаленных сотрудников и платформенной дискриминации.

Задача: предложите 3 конкретных управленческих решения, которые позволят компании войти в топ работодателей и восстановить доверие со стороны талантов.

Задание №5. Дизайн идеального ESG-дашборда

Задача: спроектируйте (в виде схемы или таблицы) систему мониторинга нефинансовых показателей в реальном времени. Какие данные должен видеть CEO на своем экране каждое утро, чтобы управлять репутацией проактивно, а не реактивно?

Методическая рекомендация: при выполнении заданий в 2026 году особое внимание следует уделять управленческой компоненте, так как

прозрачность процедур и этика принятия решений ИИ-алгоритмами становятся критическими факторами репутации.

11. Тестирование и разбор: диагностика лидерских компетенций и проектирование модели «управления талантами» для гибридных команд

Показатели оценивания: умение выявлять дефицит компетенций, специфических для гибридной среды (цифровая эмпатия, управление по результатам, а не по присутствию); обоснованность предложенных инструментов привлечения и удержания талантов (с учетом ценностей поколения Z и Альфа, преобладающих на рынке в 2026 году); использование современных концепций (распределенное лидерство, психология благополучия); способность спроектировать систему мотивации, которая одинаково эффективна как для офисных сотрудников, так и для цифровых кочевников.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»:* аспирант разработал комплексную модель управления талантами; предложил инновационные методы оценки (например, через анализ цифрового следа); обосновал выбор лидерского стиля для условий неопределенности; продемонстрировал владение инструментами Talent Management 2026.

– *«Хорошо»:* предложенная модель логична и закрывает основные потребности команды, но опирается на традиционные методы (KPI, анкетирование), недостаточно учитывая специфику «гибрида» и цифровой разрыв.

– *«Удовлетворительно»:* модель носит фрагментарный характер; диагностика лидерства сводится к устаревшим тестам; рекомендации поверхностны.

– *«Неудовлетворительно»:* полное отсутствие системного подхода; непонимание специфики управления удаленными сотрудниками; использование некорректных инструментов диагностики.

Часть 1. Экспресс-тестирование (контроль знаний)

Выберите один или несколько верных ответов.

1. Какая концепция лидерства в 2026 году считается наиболее адекватной для управления самоорганизующимися командами в условиях высокой неопределенности?

- а) транзакционное лидерство (обмен вознаграждения на результат)
- б) распределенное лидерство (Shared Leadership — динамическая передача власти эксперту под задачу)
- в) директивный менеджмент (жесткая иерархия и контроль процессов)
- г) харизматическое лидерство (опора на личное обаяние руководителя)

2. В современной модели управления талантами фокус сместился с «приобретения навыков» на:

- а) пожизненный найм
- б) развитие внутренней мобильности и экосистемы навыков

- в) максимальное сокращение затрат на обучение
- г) тотальную автоматизацию всех творческих позиций

3. Что является ключевым индикатором «цифровой эмпатии» лидера при работе с гибридной командой?

- а) умение быстро печатать в мессенджерах
- б) способность считывать психоэмоциональное состояние сотрудников через невербальные сигналы в видеосвязи и текстовых каналах
- в) использование систем слежки за активностью клавиатуры сотрудников (тайм-трекинг)
- г) ежедневная рассылка мотивационных писем

Часть 2. Практический разбор и проектирование модели (Кейс)

Сценарий: Вы — HR-директор международной компании «TechNode» (штат 400 человек). После перехода на гибридный формат (2 дня в офисе, 3 дня удаленно) зафиксированы следующие проблемы:

1. Линейные руководители жалуются на «потерю контроля» и требуют вернуть всех в офис.
2. Ключевые таланты жалуются на «размывание границ» между работой и домом, нарастает уровень выгорания.
3. Новые сотрудники не могут влиться в корпоративную культуру, чувствуя себя «изолированными».

Задание: спроектируйте фрагмент Адаптивной модели управления талантами, заполнив следующую таблицу:

Блок модели	Конкретный инструмент/Решение (2026 г.)	Обоснование (почему это решит проблему?)
Диагностика лидерства	<i>Например: Оценка 360° с акцентом на инклюзивность в цифровой среде</i>	<i>Позволит выявить «микроменеджеров», подавляющих автономию на удаленке</i>
Развитие талантов		
Удержание		
Культурная интеграция		

Дополнительные вопросы для защиты решения (разбора):

1. Какие методы предиктивной аналитики вы используете, чтобы предсказать увольнение таланта до того, как он подаст заявление?
2. Как ваша модель учитывает «право на офлайн» в рамках ESG-повестки компании?

12. Эссе: «Этика ИИ в управлении персоналом: границы допустимого контроля»

Показатели оценивания: способность видеть за техническим внедрением ИИ философскую проблему субъектности и свободы воли сотрудника; умение выявлять скрытые риски алгоритмического менеджмента; цифровой след, предиктивная аналитика, дегуманизация управления,

алгоритмическая подотчетность; приведение примеров из реальной практики (кейсы компаний, внедривших ИИ для найма или мониторинга продуктивности); последовательность изложения, академическая грамотность и отсутствие плагиата.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»*: аспирант демонстрирует блестящее понимание этических парадоксов; текст содержит глубокий самостоятельный анализ; проведена четкая грань между «контролем для развития» и «контролем для подавления»; предложены механизмы этического аудита ИИ в компаниях.

– *«Хорошо»*: проблема раскрыта полностью, аргументация логична, но автор опирается на общеизвестные факты без глубокого философского осмысления границ рациональности алгоритма.

– *«Удовлетворительно»*: эссе носит описательный характер (перечисление функций ИИ); слабая критическая составляющая; автор не видит системных рисков тотального контроля, ограничиваясь бытовыми рассуждениями.

– *«Неудовлетворительно»*: подмена научной темы рассуждениями в стиле «научной фантастики»; отсутствие структуры; низкая уникальность текста; непонимание базовых принципов управления персоналом.

Требования к эссе

1. Объем: 5–8 страниц печатного текста (14 шрифт, 1.5 интервал).

2. Структура:

Введение: постановка проблемы «цифрового паноптикума» и актуальность темы в условиях 2026 года.

Основная часть: анализ 2–3 этических дилемм (например, прозрачность алгоритмов, риск дискриминации нейросетями, право на приватность против эффективности контроля).

Аргументация: обязательное сопоставление технократического подхода (эффективность любой ценой) и человекоцентричного подхода (ESG-стандарты).

Заключение: авторская позиция о том, где должна проходить «красная черта» в автоматизации управления людьми.

3. Источники: использование не менее 5 научных источников за 2024–2026 гг. (включая международные этические кодексы ИИ).

13. Лабораторная работа: построение предиктивной модели на основе баз данных (Big Data) для принятия управленческого решения

Показатели оценивания: выбор адекватного метода анализа (регрессия, деревья решений, кластеризация) под конкретную управленческую задачу 2026 года; умение подготовить массив данных (очистка, нормализация, работа с пропусками) для обеспечения точности модели; способность интерпретировать результаты модели не просто как набор цифр, а как основу для стратегического или операционного решения; понимание ограничений

модели (проблема корреляции vs каузальности, риски «переобучения» модели).

Критерии оценивания:

- «Отлично»: модель построена корректно и протестирована на контрольной выборке; предложенный управленческий вывод логически вытекает из данных; аспирант демонстрирует владение инструментарием бизнес-аналитики (Python/R/Low-code платформы).
- «Хорошо»: техническая часть выполнена верно, модель работает, однако управленческая интерпретация носит поверхностный характер или недостаточно учтены риски неопределенности.
- «Удовлетворительно»: допущены ошибки в подготовке данных; модель имеет низкую предсказательную способность; аспирант затрудняется объяснить экономический смысл полученных коэффициентов.
- «Неудовлетворительно»: полное непонимание процесса моделирования; использование некорректных методов анализа; неспособность сформулировать управленческое решение на основе данных.

Содержание лабораторной работы

Цель: разработать предиктивную (прогностическую) модель для решения конкретной бизнес-задачи с использованием больших массивов данных.

Объекты для выбора (кейсы 2026):

1. HR-аналитика: прогнозирование увольнения талантов на основе их цифрового следа и вовлеченности.
2. Маркетинг: прогнозирование вероятности отклика клиента на персонализированное предложение в экосистеме.
3. Логистика: предиктивное моделирование сбоев в цепочках поставок на основе внешних макроэкономических факторов.

Этапы выполнения работы:

Этап 1. Постановка задачи и выбор данных

- сформулируйте управленческую гипотезу (например: «Уровень вовлеченности в корпоративном мессенджере коррелирует с вероятностью увольнения в течение 3-х месяцев»)
- выберите датасет (используются открытые наборы данных Kaggle, данные из ERP-систем или симулированные массивы Big Data).

Этап 2. Разведочный анализ (EDA)

- построение матриц корреляции
- визуализация распределения ключевых признаков
- выявление аномалий и «выбросов»

Этап 3. Построение модели

- разделение выборки на обучающую и тестовую
- применение алгоритма
- оценка точности модели

Этап 4. Принятие управленческого решения

- на основе прогноза модели сформируйте план действий для менеджмента

– рассчитайте потенциальный экономический эффект от предотвращения негативного события.

14. Защита кейса: проектирование структуры Децентрализованной Автономной Организации (DAO) на смарт-контрактах

Показатели оценивания: логичность спроектированной системы токеномики, механизмов голосования и исполнения решений через смарт-контракты; обоснованность децентрализации. Аспирант должен доказать, почему для данного бизнеса модель DAO эффективнее классической фирмы (снижение транзакционных издержек по Р. Коузу); проработка механизмов вовлечения участников и защиты от «атаки 51%» или оппортунистического поведения (проблема «безбилетника»); понимание границ ответственности и механизмов взаимодействия DAO с традиционной правовой и экономической средой в 2026 году.

Критерии оценивания:

– «Отлично»: предложена инновационная структура организации; детально прописаны алгоритмы принятия решений и распределения ресурсов; проведена критическая оценка рисков децентрализации; защита прошла на высоком уровне аргументации.

– «Хорошо»: структура DAO работоспособна и логична, однако недостаточно глубоко проработаны вопросы мотивации участников или механизмы разрешения конфликтов (арбитраж внутри DAO).

– «Удовлетворительно»: проект носит поверхностный характер (перечисление функций блокчейна); аспирант не может объяснить, как смарт-контракт заменяет административное распоряжение; слабая экономическая аргументация.

– «Неудовлетворительно»: непонимание сути децентрализованного управления; подмена структуры DAO обычным чатом в мессенджере; отсутствие логики в распределении прав доступа и владения.

Содержание кейса для проектирования

Бизнес-ситуация: Группа из 50 независимых ученых-исследователей и 200 инвесторов решает создать «Open Science DAO» для совместного финансирования разработок и управления интеллектуальной собственностью без участия университетов-посредников.

Задание для аспиранта: спроектируйте организационную модель этого DAO, ответив на следующие вопросы:

1. Механизм управления (Governance):

Какой тип голосования вы выберете: прямая демократия, квадратичное голосование или делегирование? Обоснуйте выбор.

Как будет выглядеть процесс подачи и утверждения предложения на выделение гранта?

2. Токеномика и стимулы:

За что участники получают токены управления?

Как реализован механизм «сжигания» или перераспределения токенов при невыполнении обязательств?

3. Исполнение и контроль (Смарт-контракты):

Какие функции управления будут автоматизированы полностью, а где потребуется вмешательство «оракулов» (внешних экспертов)?

Как DAO будет взаимодействовать с внешним миром (например, наем юриста для регистрации патента)?

4. Риск-менеджмент:

Опишите сценарий «управленческого тупика» в вашем DAO и предложите заложенный в код алгоритм выхода из него.

15. Анализ ИТ-стратегии: оценка эффективности внедрения генеративного ИИ в управленческую вертикаль компании

Показатели оценивания: способность обосновать, как внедрение GenAI в управленческую вертикаль коррелирует с долгосрочными целями компании (рост капитализации, выход на новые рынки, лидерство по издержкам); использование адекватных метрик для оценки влияния ИИ на принятие решений (скорость, точность, снижение когнитивной нагрузки на топ-менеджмент); оценка изменений в структуре управления, ролевых моделях менеджеров и требованиях к компетенциям; идентификация и предложение мер по нейтрализации рисков («галлюцинации» ИИ, утечка данных, потеря управленческой экспертизы).

Критерии оценивания:

– «Отлично»: представлен глубокий системный анализ; проведено четкое разделение между операционным и стратегическим использованием ИИ; предложена дорожная карта трансформации управленческой вертикали; выводы опираются на данные 2024–2026 гг.

– «Хорошо»: ИТ-стратегия проанализирована верно, эффекты идентифицированы, но акцент сделан преимущественно на технологических аспектах, а не на изменении самой логики управления (парадигмы).

– «Удовлетворительно»: анализ носит описательный характер; преобладают общие суждения о пользе ИИ; отсутствует критическая оценка затрат на внедрение и поддержку систем.

– «Неудовлетворительно»: непонимание специфики генеративного ИИ; подмена ИТ-стратегии описанием работы отдельных чат-ботов; отсутствие выводов об эффективности для менеджмента.

Требования и содержание анализа

Цель задания: провести критическую оценку фрагмента ИТ-стратегии компании (реальной или гипотетической) в части внедрения GenAI-агентов в процесс принятия управленческих решений.

Структура анализа (содержание):

1. Текущий профиль управленческой вертикали

Описание уровней управления (Top, Middle, Line), на которые планируется внедрение ИИ.

Идентификация «узких мест» в текущей модели принятия решений.

2. Архитектура внедрения GenAI

Роль ИИ: написание управленческих отчетов, предиктивная аналитика сценариев, автоматическое протоколирование совещаний, фильтрация информационных потоков для СЕО.

Тип системы: закрытый корпоративный контур или использование API публичных моделей с надстройками безопасности.

3. Оценка эффективности (прогноз)

Экономическая эффективность: снижение затрат на административный аппарат.

Управленческая эффективность: сокращение цикла принятия стратегических решений.

Качественные показатели: повышение качества прогнозирования и уровня удовлетворенности менеджеров.

4. Социотехнические риски и барьеры

Анализ сопротивления среднего звена менеджеров.

Проблема «алгоритмической предвзятости» при оценке персонала или распределении ресурсов.

5. Резюме и рекомендации

Вердикт: целесообразно ли полное внедрение или необходим пилотный этап?

Предложение по изменению KPI руководителей в связи с появлением ИИ-ассистентов.

Требования к оформлению:

Объем: 6–10 страниц.

Обязательное наличие схемы «Бизнес-процесс принятия решения: до и после внедрения ИИ».

Использование терминологии 2026 года: LLM-оркестрация, RAG-архитектура в менеджменте, AI-аугментация.

16. Представление концепции диссертации: защита аппарата (объект, предмет, цель, гипотезы) перед аудиторией

Показатели оценивания: жесткая взаимосвязь между темой, целью, объектом и предметом (предмет должен быть частью объекта, а цель — решать проблему, обозначенную в теме); выделение конкретных управленческих закономерностей, моделей или механизмов, а не просто описание деятельности компании; формулировка предположений как проверяемых связей между управленческими воздействиями и их эффектами; способность обосновать, почему выбрана именно эта научная школа (ресурсная, институциональная и т.д.) и как она помогает достичь цели; уверенное владение материалом, соблюдение регламента (7–10 мин), качество визуализации и точность ответов на критику.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»*: аппарат выстроен безупречно; гипотеза обладает высокой степенью новизны; актуальность подтверждена данными 2024–2026 гг.; аспирант свободно оперирует терминами и методологией своей отрасли.

– *«Хорошо»*: концепция логична, но есть замечания по разграничению объекта и предмета (предмет сформулирован слишком широко) или гипотеза носит очевидный характер, не требующий сложного доказательства.

– *«Удовлетворительно»*: цель не вполне соответствует задачам; задачи сформулированы как этапы работы (напр., «изучить литературу»), а не как шаги к научному результату; затруднения при ответе на вопросы о методологии.

– *«Неудовлетворительно»*: отсутствие логики в аппарате исследования; подмена научного исследования производственным отчетом; неспособность сформулировать научную новизну.

Структура представления концепции (План выступления)

1. Титульный слайд

Тема диссертации (должна содержать указание на объект и основной управленческий аспект).

ФИО аспиранта, кафедра, научный руководитель.

2. Актуальность и научная проблема (1–2 слайда)

В чем заключается «разрыв» между существующей теорией менеджмента и новыми реалиями экономики 2026 года?

Почему старые методы управления в данной области перестали работать?

3. Объект и предмет исследования (1 слайд)

Объект: процесс, система или организация (например, «Система управления талантами в ИТ-компаниях»).

Предмет: конкретная грань объекта (например, «Механизмы адаптации талантов к условиям алгоритмического менеджмента»).

4. Цель и задачи исследования (1 слайд)

Цель: всегда одна. Начинается с глагола (Разработать... Обосновать... Сформировать...).

Задачи: 3–5 задач, которые в совокупности раскрывают цель (теоретическая, аналитическая, методическая/проектная).

5. Научная гипотеза (1 слайд)

Развернутое предположение: «Если внедрить [А], то это обеспечит [Б] за счет влияния на [В]».

6. Теоретико-методологическая база (1 слайд)

На какие фундаментальные теории вы опираетесь? (Например, Теория динамических способностей Д. Тиса, Теория транзакционных издержек О. Уильямсона).

Методы исследования (количественные, качественные, моделирование).

7. Научная новизна и практическая значимость (1 слайд)

Что именно вы предложите нового? (Метод оценки, алгоритм выбора, модель трансформации).

Где и как это можно применить в реальном бизнесе 2026 года?

8. *Апробация и публикации (1 слайд)*

Список статей (BAK, Scopus, RSCI) и участие в конференциях по теме.

17. Взаимное рецензирование: подготовка письменного отзыва на проект методологической части работы коллеги-аспиранта

Показатели оценивания: способность оценить адекватность выбранных теорий (например, ресурсного или институционального подхода) заявленной теме и объекту менеджмента; оценка обоснованности выбранных методов сбора и анализа данных (понимает ли автор ограничения выбранного эконометрического метода или кейс-стади?); умение формулировать замечания в академическом стиле, не переходя на личности, и предлагать конкретные пути усиления научной новизны; проверка наличия в работе актуальных ссылок на исследования последних 3-х лет (включая 2024–2025 гг.) и учета трендов цифровизации/ESG в методологии.

Критерии оценивания:

– *«Отлично»:* рецензия содержит глубокий системный разбор; выявлены логические разрывы между теорией и методами; предложены альтернативные подходы или источники, существенно повышающие качество работы.

– *«Хорошо»:* основные замечания верны, рецензент видит структуру работы, но анализ носит более формальный характер (внимание уделено оформлению и общим формулировкам, а не сути научного поиска).

– *«Удовлетворительно»:* рецензия поверхностна («отписка»); критические замечания мало аргументированы; рецензент не смог оценить внутреннюю логику методологического аппарата автора.

– *«Неудовлетворительно»:* полное непонимание предмета рецензирования; отсутствие аргументации; нарушение норм профессиональной этики или формальное одобрение слабой работы без анализа.

Задание для рецензирования

Цель: подготовить письменный отзыв объемом 2–3 страницы на методологический раздел (главу) диссертации коллеги.

Алгоритм написания рецензии (структура):

1. Общая характеристика: кратко опишите, какую управленческую проблему исследует автор и на какой теоретический фундамент опирается (например, «Автор исследует управление экосистемами через призму теории динамических способностей»).

2. Оценка связи «Проблема — Методология»:

Насколько выбранная теория позволяет раскрыть предмет?

Нет ли противоречий (например, использование классического административного подхода для изучения Agile-команд)?

3. Анализ исследовательской программы:

Оцените полноту и актуальность библиографии (присутствуют ли ведущие зарубежные и российские авторы за последние 3 года?).

Насколько корректно описаны методы сбора эмпирических данных (опросы, Big Data, интервью)? Достаточно ли их для подтверждения гипотез?

4. Критический блок (Замечания):

Сформулируйте 2–3 существенных замечания по методологии. *Пример:* «В работе заявлен системный подход, однако автор игнорирует влияние факторов внешней среды в блоке эконометрического моделирования...».

5. Рекомендации: что конкретно нужно изменить или добавить, чтобы усилить доказательную базу и научную новизну работы?

Методическая рекомендация для рецензента:

При анализе работ коллег особое внимание уделяйте «методологическому триангулированию» - сочетанию качественных и количественных методов. Если автор диссертации по менеджменту использует только один метод (например, простой опрос), укажите в рецензии, что для 2026 года этого недостаточно и требуется подтверждение через объективные данные (финансовую отчетность или анализ цифровых следов).

9.3 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации с описанием показателей, критериев и шкалы оценивания

1. Структура и регламент экзамена

1. Письменная часть (45 минут): решение практического кейса по моделированию управленческой ситуации или расчету эффективности стратегии.

2. Устная часть (подготовка 30 минут, ответ 15–20 минут): ответ на два вопроса экзаменационного билета (1-й - теоретико-методологический, 2-й - прикладной по современным вызовам отрасли).

3. Защита концепции исследования (5 минут): краткий доклад о связи теории из билета с методологией собственной диссертации.

Регламент: общее время на одного экзаменуемого — около 2 часов (включая подготовку).

2. Содержание заданий

Блок 1. Фундаментальная методология (теоретический вопрос):

Эволюция парадигм менеджмента: от классического администрирования к теории сложности.

Институциональная теория в менеджменте: транзакционные издержки и агентские конфликты.

Ресурсная теория и концепция динамических способностей как основа конкурентоспособности.

Блок 2. Современные вызовы (прикладной вопрос):

Алгоритмический менеджмент: этика и эффективность применения ИИ в управлении.

ESG-трансформация: интеграция целей устойчивого развития в бизнес-модель компании.

Управление экосистемами и децентрализованными организациями (DAO).

Блок 3. Практический кейс (письменно): пример задания: «Рассчитайте транзакционные издержки перехода на аутсорсинг ИТ-функций в условиях риска оппортунистического поведения подрядчика и предложите структуру контракта для минимизации рисков».

3. Показатели и критерии оценивания

Показатель оценивания	Критерий (уровень соответствия)
Методологическая грамотность	Свободное владение категориальным аппаратом менеджмента, знание ключевых авторов и школ (от Друкера до Тиса)
Аргументированность	Способность доказать научную гипотезу, используя данные актуальных исследований за 2024–2026 гг.
Критическое мышление	Умение выявлять ограничения существующих теорий в контексте цифровой трансформации
Синтез знаний	Навык применения теоретических моделей (VRIO, PESTEL, теория контрактов) к решению практических бизнес-задач
Культура речи и дискуссии	Соблюдение академического этикета, точность ответов на дополнительные вопросы комиссии

4. Шкала оценивания

«Отлично» (90-100%): Свободное владение теорией и методологией. Аспирант демонстрирует системный подход, знает актуальную повестку 2026 года, предлагает оригинальные решения в кейсе.

«Хорошо» (75-89%): Знание материала на высоком уровне. Логичный ответ, правильное решение кейса, но возможны незначительные неточности в интерпретации сложных междисциплинарных связей.

«Удовлетворительно» (60-74%): Базовые знания присутствуют, но ответ носит реферативный характер. Аспирант затрудняется в критическом анализе теорий или допускает ошибки в расчетах/логике кейса.

«Неудовлетворительно» (<60%): Грубые фактические ошибки. Непонимание базовых концепций менеджмента (напр., теории систем). Неспособность применить теорию к практике или решить кейс.