

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Прокопеня Вероника Константиновна

Должность: Руководитель управления по образовательной деятельности

Дата подписания: 18.08.2026 17:04:47

Уникальный программный ключ:

60c714e1d9c6ef31acf885039ed32a2dec1d6aa8

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено

Руководитель управления  
по образовательной деятельности  
В.К. Прокопеня

\_\_\_\_\_  
"30" июля 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Междисциплинарные стратегии решения задач**

**Москва  
2026**

|                                                  |                                                                            |                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Дополнительная профессиональная программа</b> | профессиональной переподготовки                                            |                                      |
| <b>Квалификация выпускника</b>                   | специалист по управлению инновациями / Bachelor of Business Administration | специалист по управлению инновациями |
| <b>Образовательная программа</b>                 | Управление инновациями в бизнесе / Bachelor of Business Administration     | Управление инновациями в бизнесе     |
| <b>Год начала подготовки</b>                     | 2024, 2025                                                                 | 2026                                 |
| <b>Форма обучения</b>                            | Очная                                                                      |                                      |

| Трудоемкость | Контактная работа |                     | Самостоятельная работа | Форма контроля |
|--------------|-------------------|---------------------|------------------------|----------------|
|              | лекции            | семинарские занятия |                        |                |
| 90           | 16                | 16                  | 58                     | Дифф.зачет     |

## 1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Междисциплинарные стратегии решения задач» – сформировать у обучающихся компетенции, необходимые для анализа и решения сложных проблем, выходящих за рамки одной дисциплины, через интеграцию знаний, методов и понятийных аппаратов разных наук, а также организацию эффективной работы в междисциплинарных командах.

Дисциплина знакомит с теоретико-методологическими основами междисциплинарного подхода, включая эволюцию научного мышления от моно- к междисциплинарности, понятие сложной задачи и ее свойства, а также принципы совмещения дисциплинарных «оптик». Рассматриваются инструменты и методы междисциплинарного анализа. Отдельное внимание уделяется процессам и коммуникации в междисциплинарных командах. В практической части дисциплины разбираются кейсы применения междисциплинарных стратегий в корпоративном управлении, публичной политике, городском развитии и антикризисном управлении. Итогом является выполнение и защита студентами группового междисциплинарного проекта, направленного на решение реальной сложной задачи из бизнеса, социальной сферы или управления.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса обучающиеся будут:

**знать**

- основные типы междисциплинарного взаимодействия: мультидисциплинарность, междисциплинарность, трансдисциплинарность, и их различия;
- дисциплинарные «оптики» ключевых социальных и управленческих наук (экономика, социология, психология, политология) и связанные с ними слепые зоны;
- методы декомпозиции и структурирования проблем;
- типичные когнитивные искажения и психологические ловушки, возникающие в междисциплинарных командах, и способы их снижения.

#### **уметь**

- идентифицировать сложные задачи, требующие междисциплинарного подхода, и обосновывать недостаточность монодисциплинарного анализа;
- применять методы декомпозиции, картирования и сценарного планирования для структурирования комплексных проблем;
- выявлять скрытые ценностные предпосылки и конфликтующие интерпретации у представителей разных дисциплин и предлагать способы их согласования;
- организовывать работу междисциплинарной команды, распределять роли и фасилитировать коммуникацию между участниками;
- интегрировать разнородные данные из разных дисциплин, применяя методы триангуляции, и вырабатывать обоснованное решение с использованием многокритериального анализа.

#### **владеть**

- навыками построения проблемных деревьев, когнитивных карт и диаграмм причинно-следственных связей для структурирования комплексных задач;
- техниками активного слушания, перефразирования и перевода понятий из одного дисциплинарного языка в другой для эффективной коммуникации в команде;
- навыками разработки и защиты междисциплинарного проекта, включая интеграцию знаний из разных областей и аргументацию предложенного решения перед разными аудиториями.

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

| Код компетенции | Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)                                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПК-8.</b>    | <b>Способен исследовать сложные объекты с разных дисциплинарных перспектив</b>                                            |
| ПК-8-1.         | Знает эпистемологические и методологические границы дисциплин                                                             |
| ПК-8-2.         | Анализирует и интерпретирует сложные объекты с позиций междисциплинарности, полидисциплинарности и транс-дисциплинарности |

### **3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ**

| Название раздела/темы | Всего часов | Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий |            |
|-----------------------|-------------|----------------------------------------------|------------|
|                       |             | Контактная работа                            | Самостояте |

|                                                                      |    | Всего | Лекции | Семинары | льная работа |
|----------------------------------------------------------------------|----|-------|--------|----------|--------------|
| Тема 1. Теоретико-методологические основы междисциплинарного подхода | 22 | 8     | 4      | 4        | 14           |
| Тема 2. Инструменты и методы междисциплинарного анализа              | 24 | 8     | 4      | 4        | 16           |
| Тема 3. Процессы и коммуникация в междисциплинарных командах         | 22 | 8     | 4      | 4        | 14           |
| Тема 4. Практическое применение и кейсы                              | 22 | 8     | 4      | 4        | 14           |
| Итого                                                                | 90 | 32    | 16     | 16       | 58           |

### **Тема 1. Теоретико-методологические основы междисциплинарного подхода**

От моно- к междисциплинарности: эволюция научного мышления. Ограничения дисциплинарного подхода при решении сложных проблем. Понятие междисциплинарности, ее отличие от мультидисциплинарности и трансдисциплинарности. Исторические предпосылки возникновения междисциплинарных стратегий. Примеры задач, не решаемых в рамках одной дисциплины.

Понятие сложной задачи и ее свойства. Критерии сложной задачи: множественность факторов, неопределенность, связанность подсистем, наличие разных интерпретаций, отсутствие единственно верного решения. Различение простых, сложных и комплексных проблем.

Дисциплинарные линзы и их совмещение. Понятие дисциплинарной оптики. Как экономика, социология, психология, политология и другие науки видят одну и ту же проблему. Слепые зоны каждой дисциплины. Принципы совмещения разных оптик: дополнительность, конфликт интерпретаций, поиск точек согласования. Рефлексия собственной дисциплинарной принадлежности.

### **Тема 2. Инструменты и методы междисциплинарного анализа**

Декомпозиция и структурирование проблем. Методы разложения сложной задачи на составляющие. Декомпозиция по уровням (микро-мезо-макро), по функциям, по временным горизонтам. Построение проблемных деревьев и деревьев целей. Выявление скрытых допущений. Выделение ключевых факторов и связей между ними.

Картирование и моделирование сложных систем. Когнитивные карты, системная динамика, диаграммы причинно-следственных связей. Метод «мягких» систем. Построение общих моделей, интегрирующих разные дисциплинарные перспективы. Ограничения моделирования.

Работа с конфликтующими интерпретациями и неопределенностью. Причины возникновения разных трактовок одной задачи у представителей разных дисциплин. Методы выявления скрытых ценностных предпосылок. Техники согласования: принцип «оба/и» вместо «или/или», поиск мета-позиции. Сценарное планирование как способ работы с многовариантностью.

Сбор и интеграция разнородных данных. Качественные и количественные данные. Проблема соизмеримости показателей из разных дисциплин. Методы триангуляции. Как избежать «сравнения яблок с апельсинами». Примеры успешной интеграции данных.

### **Тема 3. Процессы и коммуникация в междисциплинарных командах**

Коммуникация в междисциплинарной среде. Языковые барьеры: разные понятийные аппараты и жаргоны. Принципы перевода понятий из одной дисциплины в другую. Роль фасилитатора и «переводчика» в команде. Как добиться общего понимания без потери глубины. Приемы активного слушания и перефразирования.

Организация междисциплинарных команд. Принципы подбора участников. Распределение ролей: генераторы идей, критики, интеграторы, методологи. Стадии работы команды: формирование, конфликт, согласование, продуктивная работа. Управление групповой динамикой. Предотвращение доминирования одной дисциплины.

Психологические ловушки и когнитивные искажения в междисциплинарной работе. Склонность подтверждать свою дисциплинарную правоту (*confirmation bias*). Групповое мышление в междисциплинарном контексте. Игнорирование «неудобных» дисциплин. Методы снижения искажений: назначение «адвоката дьявола», ротация ролей, внешняя экспертиза.

Принятие решений в междисциплинарной команде. Как добиваться решения, когда участники видят проблему по-разному. Методы ранжирования альтернатив с учетом разных критериев (многокритериальный анализ). Техники достижения консенсуса. Учет экспертных мнений разного веса.

### **Тема 4. Практическое применение и кейсы**

Междисциплинарные стратегии в корпоративном управлении

Примеры применения: разработка стратегии устойчивого развития, оценка социальных последствий решений, инновационные проекты на стыке технологий и поведения потребителей.

Междисциплинарный подход в публичной политике и городском развитии. Как решаются задачи уровня города или региона. Участие экономистов, социологов, урбанистов, экологов, транспортников.

Междисциплинарность в антикризисном управлении. Необходимость быстрого совмещения разных взглядов в кризисной ситуации (пандемия, стихийное бедствие, финансовый кризис). Принципы быстрой интеграции знаний под давлением времени и неопределенности.

Проектирование и защита междисциплинарного проекта.

## **4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **4.1 Текущий контроль**

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых имеет вес общей оценке:

| Компоненты | Процент в общей оценке |
|------------|------------------------|
|------------|------------------------|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Активность на занятиях | 30% |
| Промежуточный тест     | 30% |
| Групповой проект       | 40% |

Если по результатам текущего контроля обучающийся получил положительную оценку (не ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

#### **Активность на занятиях**

Под активностью понимается регулярное присутствие на занятиях, готовность принимать участие в дискуссиях на семинарах. Ценятся вдумчивые реплики, уточняющие вопросы, умение слушать и развивать идеи однокурсников, участие в дискуссиях и комментарии по презентациям других студентов.

Критерии. Высокая оценка ставится не за количество выступлений, а за качество участия – способность вносить вклад в общий разговор, помогать группе продвигаться вперед, делиться собственным пониманием и сомнениями. Отсутствия по уважительной причине не влияют на оценку, но систематическое непосещение или игнорирование работы группы будет учитываться.

#### **Промежуточный тест**

Примеры тестовых заданий приведены в п. 4.3.

Тест оценивается следующим образом:

| оценка | % выполненных заданий | оценка | % выполненных заданий |
|--------|-----------------------|--------|-----------------------|
| 10     | 100                   | 5      | 59-55                 |
| 9      | 99-90                 | 4      | 54-50                 |
| 8      | 89-80                 | 3      | 49-40                 |
| 7      | 79-70                 | 2      | 39-30                 |
| 6      | 69-60                 | 1      | менее 29              |

#### **Групповой проект «Междисциплинарная стратегия решения сложной задачи»**

Проект выполняется в группе из 3-5 человек. Обучающиеся выбирают и согласуют с преподавателем сложную задачу из бизнеса, социальной сферы или государственного управления. Разрабатывают междисциплинарную стратегию решения и представляют ее в формате презентации и краткого отчета.

Элементы проекта:

- описание задачи и обоснование ее сложности (необходимость междисциплинарного подхода);
- обзор дисциплинарных перспектив (минимум 3 дисциплины);
- картирование проблемы (когнитивная карта или системная диаграмма);
- методы сбора и интеграции данных (какие данные нужны, как их соизмерять);
- описание процесса работы команды (распределение ролей, коммуникация, преодоление разногласий);
- предлагаемая стратегия решения и ее обоснование;
- рефлексия: какие когнитивные искажения могли повлиять?

В работе оцениваются: обоснование сложности и выбора подхода, интеграция дисциплинарных оптик, применение инструментов анализа, качество командной работы и рефлексии, практическая ценность и защита.

#### **4.2 Промежуточная аттестация**

Обучающимся, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Обучающимся, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить обучающимся выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

#### **4.3 Примеры заданий**

##### **Примерные вопросы для обсуждения на семинарских занятиях:**

1. Приведите пример реальной управленческой задачи, которая является «простой» с точки зрения ее свойств, и пример «сложной» задачи. По каким критериям вы их различаете? Почему простую задачу не нужно решать междисциплинарно, а сложную – нужно?
2. Экономист, социолог и психолог смотрят на проблему падения продаж в розничной сети. Как они увидят ее по-разному? Какие «слепые зоны» будут у каждого из них? Какая дисциплина, на ваш взгляд, предложит наиболее полный анализ и почему?
3. Можно ли полностью устранить «слепые зоны» какой-либо дисциплины? Или любое знание принципиально ограничено своей оптикой? Как эта ограниченность связана с этической ответственностью исследователя или менеджера?
4. Представьте, что вам нужно структурировать проблему снижения вовлеченности сотрудников. Постройте (на доске) дерево проблем. Какие уровни декомпозиции вы выделите? Как избежать соблазна сразу «перепрыгнуть» к решению, минуя анализ?
5. В чем сильные и слабые стороны метода когнитивных карт для моделирования сложной системы? При каких условиях карта становится слишком сложной и бесполезной? Как определить «золотую середину» между упрощением и адекватностью?
6. Что труднее в междисциплинарной команде: договориться о понятиях или согласовать ценности? Приведите пример из учебного или рабочего опыта, когда участники говорили «на разных языках». Какие техники помогли бы снять это напряжение?
7. Как вы считаете, должен ли в междисциплинарной команде быть лидер (руководитель) или возможно горизонтальное равноправное взаимодействие? Каковы риски доминирования одной дисциплины (например, экономики над социологией)? Как их предотвратить?
8. Вспомните ситуацию, когда вы участвовали в групповой работе, и возникло групповое мышление (все соглашались, чтобы избежать конфликта). Как это связано с междисциплинарной работой? Как метод «адвоката дьявола» или назначение «критика» может улучшить качество решения?

##### **Примерные вопросы тестирования:**

1. Что из перечисленного является ключевым отличием междисциплинарности от мультидисциплинарности?  
А) В междисциплинарности участвуют представители разных наук, а в мультидисциплинарности – нет  
Б) Мультидисциплинарность предполагает интеграцию знаний, а междисциплинарность – простое суммирование  
В) Междисциплинарность предполагает интеграцию понятий и методов, а мультидисциплинарность – их параллельное использование без синтеза  
Г) Это одно и то же понятие

Ответ: С

2. Какой признак характеризует «сложную задачу» в отличие от простой?

- A) Разные стейкхолдеры по-разному интерпретируют проблему
- B) Задача имеет четкие, неизменные границы
- C) Существует единственное правильное решение
- D) Задача решается методами одной дисциплины

Ответ: А

3. Что означает понятие «дисциплинарная оптика»?

- A) Физический прибор для измерения социальных явлений
- B) Способность одной науки игнорировать другие
- C) Полное отсутствие ограничений при изучении объекта
- D) Совокупность методов, понятий и критериев обоснованности, задаваемых конкретной наукой

Ответ: D

4. Для чего используется метод когнитивных карт в междисциплинарном анализе?

- A) Для статистической обработки данных
- B) Для визуализации причинно-следственных связей между факторами
- C) Для расчета финансовых показателей
- D) Для проведения лабораторных экспериментов

Ответ: С

5. Какой метод помогает избежать «сравнения яблок с апельсинами» при интеграции разнородных данных из разных дисциплин?

- A) Принцип Парето
- B) Триангуляция
- C) Корреляционный анализ
- D) Монодисциплинарный подход

Ответ: В

6. Что из перечисленного является примером когнитивного искажения, характерного для междисциплинарной работы?

- A) Эффект масштаба
- B) Закон убывающей отдачи
- C) Склонность подтверждать свою дисциплинарную правоту
- D) Эффект синергии

Ответ: С

7. Какую роль в междисциплинарной команде выполняет фасилитатор?

- A) Обеспечивает эффективную коммуникацию и согласование позиций участников
- B) Принимает единоличные решения
- C) Собирает и анализирует только количественные данные
- D) Представляет интересы одной дисциплины

Ответ: А

10. На какой стадии развития междисциплинарной команды, как правило, возникает наиболее острый конфликт интерпретаций?

- A) Формирование
- B) Шторм
- C) Нормирование
- D) Продуктивная работа

Ответ: В

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**



## **5.1 Литература**

1. Князева, Е. Н. Философия науки. Междисциплинарные стратегии исследований : учебник для вузов / Е. Н. Князева. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05131-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585706>

## **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.