

# Проектная деятельность как требование развития систем в современных условиях

Сосновская А. М.<sup>1, \*</sup>, Мурашев А. В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; \*sosnovskaia-am@sziu.ranepa.ru

## РЕФЕРАТ

В работе проанализирована проектная деятельность с точки зрения теории систем, рассмотрены вопросы оценки проекта, разобраны такие характеристики системы, как метафора «эластичная паутина», виды сложности, эмерджентность и синергизм, которые свойственны командам, проанализирован феномен сопротивления и совладания с ним с учетом системных факторов.

*Ключевые слова:* проект, теория систем, сопротивление, оценки проекта

## Project Activity as the Requirement of Systems Development in the Current Context

Sosnovskaya A. M.<sup>a, \*</sup>, Murashev A. V.<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPА), Saint-Petersburg, Russian Federation; \*sosnovskaia-am@sziu.ranepa.ru

## ABSTRACT

In work project activity from the point of view of the theory of systems is analyzed, project assessment questions are considered, such characteristics of system as a metaphor “an elastic web”, types of complexity, an emergence and synergism, which are peculiar to teams are sorted, the phenomenon of resistance and mastering it taking into account system factors is analyzed.

*Keywords:* project, system’s theory, resistance, project evaluations

## Введение

Одной из актуальных проблем в сфере как образования, так и управления, является проектная деятельность. Освещение данной темы в основном рассматривается в контексте школьной педагогики и нашло широкое отражение в монографиях, статьях и диссертациях [2; 7; 9].

Предлагаемый нами подход основан на теории систем [3; 5]. Отличительная черта данного ракурса — это фокусирование на процессе разворачивания проектной деятельности — с одной стороны, и экстраполяция сложностей на уровень теории систем — с другой.

Внедрение проекта — необходимое условие развития любой системы и общества в целом. Под проектом принято понимать комплекс действий, состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом реализации и материальными ресурсами. Среди основных характеристик проекта выделяют следующие: установленная цель проекта, ограниченное время для его реализации, привлечение для его реализации специалистов разных профилей, новизна (то, что никогда не делалось ранее) и еще ряд особых требований по времени, затратам и качеству выполнения работы.

Такие характеристики системы, как метафора «эластичная паутина», виды сложности, эмерджентность и синергизм, проанализированы в данной работе применительно к проектной деятельности.

### Проектная деятельность с точки зрения теории систем

Сложные системы пронизаны множеством связей, а потому, как правило, отличаются большой стабильностью. Здесь отлично подходит французская поговорка: «Plus ça change, plus c'est la même chose» — чем больше перемен, тем больше все остается по-прежнему. Русского эквивалента не удалось найти. Как вариант можно перевести «Меняй-не меняй — результат один» или «Все равно ничего не изменишь», переводили также как «Ничто не ново под луной». Легко понять, почему так происходит. Если представить систему в виде особого рода паутины, каждый элемент которой связан со многими другими и влияет на них. Чем больше в ней элементов, тем выше сложность детализации. Чем шире круг их возможных состояний, вариантов формирования временных альянсов, тем больше число возможных связей между ними и тем выше динамическая сложность данной системы.

Сложность бывает детальная и динамическая: рисунок из мозаики и шахматы (отношения). Первый урок системного мышления заключается в том, что мы должны отдавать себе отчет, с какого рода сложностью мы имеем дело в данной системе — с детальной или с динамической.

Работа системы определяется отношениями между элементами, поэтому любой, самый малый элемент может изменить поведение целого. Все части системы взаимозависимы и взаимодействуют между собой. От того, как они это делают, зависит их влияние на систему.

Отсюда: чем больше у вас связей, тем больше возможное влияние. Расширяя связи, вы его умножаете. Исследования показывают, что удачливые менеджеры отдают поддержанию и расширению связей вчетверо больше времени, чем их менее успешные коллеги. Иллюстрацию эффективности данной стратегии находим в книге Петра Авена «Время Березовского» [1].

Разные элементы могут совместно влиять на целое. Различные группы людей гражданского общества объединяются, формируют альянсы, НКО, для того, чтобы повлиять на деятельность властных структур, коммерческих организаций.

В виде подобной гипотетической системы, сходной с паутиной, можно представить компанию, в которой будут взаимодействовать такие факторы, как установленные процедуры, должностные обязанности, системы вознаграждения и оценки персонала, а также стиль управления. Паутина может характеризовать взаимоотношения людей в организации.

В этой системе присутствует много элементов, между ними много связей. Предположим, что она стабильна, все элементы совместимы и система работает. Одно точечное изменение элемента невозможно, так как начинают натягиваться связи с другими элементами.

Система действует как мощная эластичная сеть — когда перетягивают какой-нибудь узел на новое место, он остается там лишь до тех пор, пока его удерживают. Стоит его отпустить, и он немедленно займет прежнее положение. Если рассматривать такое упорство как часть системы, а не как локальную злонамеренность, сопротивление видится не только объяснимым, но и неизбежным.

Хороший пример, который предлагают авторы, — решение изменить привычку, принимаемое в Новый год. Сила сопротивления изменениям обусловлена проявлением других связанных с этой привычкой элементов поведения. Попытка удалить ее тянет за собой изменение остальных привычек и особенностей образа жизни,

которые с ней связаны. С позиций системного мышления следует признать, что решения, принимаемые в Новый год, трудно выполнить [5].

В образовательном проекте ФДПО СЗИУ чиновники вырваны из своей системы, отвлекаются от своего функционирования, работают над временными учебными проектами.

Они работают над проектом с новыми людьми, тем самым усиливается динамическая сложность, так как у них появляется больше связей. У них появляется больше энергии и инициативы. Чтобы запустить стартап, проект, требуется много энергии. В проект вложено много сил. Когда проект заканчивается, по закону сохранения энергии, она никуда не девается, а переходит на ее участников.

## **Синергизм и эффективность работы команды проекта**

Внедрение проектов — необходимое условие развития системы в современных условиях, чтобы систему оживить и обновить, необходимо вливание новой энергии, силы и инициативы. Этот эффект свежести и вдохновения связывают с такой характеристикой системы, как эмерджентность. Эмерджентность или эмергентность (от англ. emergent — возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов; синоним — системный эффект.

Эмергентные свойства (это как радуга, приятные дополнения к процессу) появляются во временных коллективах, в которых проявляется инициатива и творческий подход для решения локальной задачи. Синергия — один из эффектов, когда команда значит и может больше, чем ее участники по отдельности. Участники замечают, что неожиданным образом система помогает таким коллективам, — все удачно складывается. Полагаем, что эмерджентные свойства описаны в Библии, — Евангелие от Матфея гл. 18 ст. 20 — «ибо где двое или трое собраны во имя мое Там я посреди них».

Люди могут сплотиться вокруг идеи, а организаторы и участники со временем поменяются, — проект, заряженный энергией, живет сам по себе и реализует заложенные в нем ценности. Питирим Сорокин писал, что изменение системы происходит под воздействием изменения господствующей системы ценностей [6]. Сима Юньцзе, китайский социолог культуры, пишет, что для изменения социокультурных процессов нужны разъяснения и пропаганда [8].

Четкое разъяснение сути проектной деятельности с точки зрения теории систем и принятие ценностей, которые за ней стоят, позволят модернизировать процессы и оздоровить общество.

Команда является основным элементом структуры проекта, так как именно команда сможет воплотить замысел и ценности проекта на начальном этапе.

Проект как одну из форм организации деятельности невозможно рассматривать без такого системного понятия, как командная работа. Безусловно, участники проекта решают индивидуальные задачи, которые распределяет руководитель или менеджер проекта, но, вместе с тем, есть задачи, с которыми справиться может только команда. Даже для того чтобы скорректировать ключевую проектную задачу, необходимо взаимодействие всего коллектива. Поэтому формирование команды проекта — это важная часть подготовительной работы и существенный блок работы в период реализации проекта.

В целях организации эффективно работающей команды проекта, а не группы людей, которые выполняют слабо связанные друг с другом задачи, необходимы следующие условия:

- распределение ролей и обязанностей членов команды;
- определенные и понятные всем членам команды цели проекта;

- план реализации проекта, учитывая реальность сроков выполнения задач;
- разработанные и выполняемые всеми членами команды разумные и приемлемые правила;
- профессиональный авторитет руководителя проекта.

При несоблюдении одного из этих условий достичь эффективности работы команды будет сложно.

Между группами и командами есть существенное различие — оно состоит в том, что команда обладает свойством синергизма. Термин «синергизм» происходит от греческого «синергос» — совместная работа. Синергизм — это признак высокоэффективной работы команды проекта. Характеристики, присущие эффективным командам с положительным синергизмом, можно представить следующим образом.

1. Каждый член команды чувствует свою причастность к общей цели, каждый готов работать для достижения целей проекта.
2. Команда понимает, какими способностями и знаниями обладает каждый член команды, и использует это для работы над проектом в соответствии с необходимостью. Команда подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения конкретной задачи.
3. К каждому члену команды отношение равное и работают они на равных, что в свою очередь способствует достижению целей и поддерживает сплоченность и хорошее моральное состояние.
4. Команда решает проблемы, а не тратит время на выяснение отношений и конкуренцию. Активно поощряется свободный обмен различными мнениями.
5. Ошибки в командной работе рассматривают как возможность научиться чему-то новому, а не как повод для применения наказания. Это делается для того, чтобы поощрить творчество и способность брать риск на себя. Члены команды владеют способами самомотивации, устанавливают для себя высокие критерии работы и поощряют друг друга за достижение целей проекта.
6. Члены команды определяют себя неотъемлемой частью команды и важной составляющей для профессионального и личностного роста.

Высокий уровень синергизма команды может быть достигнут при выполнении следующих условий: четко представлены и ясны цели проекта; приемлемые правила организации проектной работы; команда принимает менеджера проекта как лидера. Проектная команда выполняет две основные функции: ее действия направлены на решение задач проекта (поиск информации, выработка решений, участие в обсуждениях и т. д.) и на поддержку коллег и менеджера проекта.

Особенности и специфика проектной команды определяют этапность ее становления. Наиболее признанной считается модель американского социального психолога Б. Такмана, который предложил выделять пять основных стадий развития команды как малой группы [7].

1. Стадия формирования. Участники знакомятся, приглядываются друг к другу, выжидают, как будут развиваться события. Менеджеру проекта рекомендуется помочь членам команды преодолеть неуверенность, давая для коллективного исполнения несложные задания.
2. Стадия выяснения отношений. Также дискомфортный этап, когда немного освоившись, люди начинают действовать каждый, как умеет. Менеджеру проекта целесообразно спокойно реагировать на возникшую критику членами друг друга, совместно обсуждать результаты и показывать сильные стороны каждого участника.
3. Стадия согласования правил. Наступает фаза привыкания и принятия друг друга, появляется конструктив в диалогах и общих обсуждениях. Менеджеру нужно постепенно включать свое лидерство и вдохновляющий посыл к команде, сокращать время на споры и организовать работу по формализации правил совместной работы.

4. Стадия продуктивной работы. Команда развернута, максимизировано сотрудничество и взаимодействие. Руководитель проекта должен поддерживать деловую атмосферу, не допускать неконструктивные конфликты и быстро разрешать их. Конструктивные противоречия нужно приводить к позитивным решениям.
5. Стадия завершения.

Практика, так же как и результаты ряда исследований, показывает, что эффективные проектные команды лучше всего развиваются при следующих условиях:

- команда состоит из не более чем десяти человек;
- в проектной команде работают заинтересованные люди;
- члены команды работают над проектом от начала и до конца;
- работа над проектом ведется полный рабочий день;
- члены команды разделяют нормы организационной культуры, которая поощряет сотрудничество и доверие;
- члены команды подчиняются непосредственно руководителю проекта;
- в команде представлены специалисты всех необходимых сфер;
- проект представляет собой интересную в профессиональном плане задачу, которую хочется выполнить;
- члены команды собраны в одном месте (здании, помещении), так, чтобы им легко можно было обсуждать все проблемы, связанные с работой.

Стоит отметить, что представленные выше условия в полном объеме могут быть реализованы редко. Например, число участников крупных проектов зачастую больше десяти человек. Это усложняется и тем, что создается сложная структура управления, состоящая из ряда подразделений, объединенных вертикальными и горизонтальными связями, между которыми возможна конкуренция за влияние на принятие стратегически важных для проекта решений, за ресурсы, за властные полномочия и т. д. По этой же причине непосредственный доступ любого участника команды к менеджеру проекта затруднен.

Проблему создает также то, что часто функциональные руководители или отделы управления персоналом назначают работников в проектные команды без консультации с руководителем проекта, выполняя распоряжения «сверху». Пытаясь сохранить присутствие ценного работника в своем подразделении, их руководители могут назначить его на работу над проектом только на половину рабочего дня, или работники могут вводить и выводить из состава проектной команды по мере необходимости, связанной с выполнением его постоянной работы в подразделении. Кроме того, члены команд в такой ситуации имеют двойное подчинение, что их дезориентирует относительно целей и содержания работы, а руководитель проекта никак не участвует в оценке труда своих временных работников по основному месту работы и никак не влияет на их карьерный рост в организации. Все это снижает мотивацию работников в проекте и препятствует созданию полноценной команды проекта, обеспечивающей в своей работе максимальный эффект синергии.

### **Особенности формирования команды проекта**

Рассмотрим особенности формирования команды в проектной деятельности на конкретном примере. С 2017 г. в Северо-Западном институте управления РАНХиГС реализуется патриотический экскурсионный проект «На страже памяти».

Студенты разработали уникальный экскурсионный маршрут по историческим территориям Ленинградской области. Проектная команда занимается социальным предпринимательством: экскурсии реализуются на коммерческой основе, но при этом они несут в себе социальную миссию.

Каким образом была сформирована данная проектная команда, можем ли мы назвать ее эффективной?

Для решения задач проекта нам необходимы были сотрудники, которые смогли бы закрыть основные направления деятельности проекта: работа с партнерами, продвижение проекта, техническое сопровождение, работа с информационными партнерами и SMM, аудиовизуальное сопровождение, работа с участниками (в том числе по сопровождению групп) и сотрудничество с органами муниципальной власти (GR-менеджмент).

В качестве кандидатов для работы по данным направлениям мы рассматривали активистов студенческого самоуправления, которые в своих объединениях занимаются такими же или схожими направлениями деятельности, что и в проекте «На страже памяти». С каждым из кандидатов куратор (менеджер) команды провел интервью и предложил решить кейс по направлению, на которое рассматривался кандидат. С каждым из кандидатов куратор команды провел интервью с целью выяснить его мотивы вступления в команду проекта.

По итогам такого отбора была сформирована команда проекта, которая состояла из шести человек. Учитывая условия, при которых команду можно считать эффективной (команда состоит из не более чем десяти человек), можно сказать, что первое условие совпадало с теорией.

В интервью куратора команды с кандидатами на должность на направления деятельности мы смогли выявить их заинтересованность работы над проектом, что также позволяет нам отнести команду к разряду эффективной.

Следующим важным фактором стало для нас то, что люди, отобранные для работы по направлению, работали командой от начала и до конца.

Условие работы над проектом полный рабочий день проектная команда не смогла выполнить в связи с обучением по очной форме в вузе. Однако тут стоит отметить то, что это позволило членам команды находиться в одном месте (на факультете) и обсуждать все проблемы и трудности, которые стоят перед проектом.

Все члены команды разделяли нормы организационной культуры: участники доверяют друг другу и активно сотрудничают для решения задач проекта.

Еще одним условием для создания эффективной команды мы отмечали подчинение членов команды непосредственно руководителю (в нашем случае — куратору). С этим пунктом также мы наблюдаем совпадение.

В команде действительно были представлены специалисты всех сфер, необходимых для решения задач проекта. И актуальность проекта подтверждает, что он представляет собой интересную в профессиональном плане задачу, которую хочется выполнить.

Учитывая все вышеперечисленные пункты, мы можем назвать команду проекта «На страже памяти» эффективной с точки зрения теории, а с точки зрения практики — синергичной, все участники отмечали эмерджентные эффекты, что поддерживало мотивацию и рабочий дух.

### **Феномен сопротивления переменам с точки зрения системы**

Отличие функционирования от проекта заключается в том, что проект существует в условиях неопределенности и новизны, в нем используется дивергентное мышление, то есть поиск множества решений одной задачи, проблемы, используются методы мозгового штурма, моделирования, визуализации, конструирования. Важно, что в проекте каждый участник добровольно берет ответственность за часть работы на себя, также за реализацию проекта у себя на месте.

В проекте нет приказа, нет иерархии, преобладает культура задач. Те, кто не хочет или не может перестроиться и вносит психологический дискомфорт, мешают проектной работе, раскачивают, так называемую, групповую динамику, что соответствует 2-му этапу в типологии Б. Такмана, провоцирует конфликт и конкуренцию.

Конфликты и групповую динамику разруливает либо группа сама, либо модератор (куратор), который устанавливает четкие правила работы и взаимодействия, а также основные реперные точки исполнения проекта.

Сверхзадача руководителя в образовательной организации — инициация социализации, то есть — как создать такие условия, чтобы люди взаимодействовали между собой, как обеспечить возможность таких условий, как доказать эту возможность.

Понимание феномена сопротивления переменам и новизне рассмотрим с точки зрения того, как ощущается и воспринимается сопротивление самими сопротивляющимися. В работах по организационному консультированию перечисляются четыре основные причины, по которым люди противятся переменам.

Нежелание расставаться с чем-то ценным.

Недопонимание перемен и того, что из них следует.

Уверенность в том, что перемены организации не нужны.

Низкая толерантность по отношению к переменам [4].

Что делать с сопротивлением с точки зрения системы? Мы придерживаемся точки зрения, что это здоровое проявление системной саморегуляции, к которому следует относиться со всем почтением. Если это условие соблюдается, консультант пытается разработать тактику и стратегию работы с сопротивлением вместо того, чтобы пытаться преодолеть или уничтожить сопротивление. Попытки «пересилить», избежать или уничтожить сопротивление мешают достижению полного осознания создавшегося положения как куратором, так и сопротивляющимися. Такое поведение характеризуется снисходительностью и неуважением к целостности и сплоченности обеих участвующих сторон. «Проскочить» сопротивление, обойти его — означает отвергнуть саму возможность действительного понимания и внутреннего роста, кроме того, это мешает в полной мере осознать, кто же ответственен за его появление. Даже если противодействие и пропадает, то мы все равно приходим к покорности и согласию, которые могут подходить для принудительного типа переустройства, но не годятся в качестве образца долгосрочной модели решения проблем и обучения затронутой системы [5].

Парадоксальная теория изменений одобряет продолжительную работу с сопротивлением в качестве тактического хода. Данная теория гласит, что отдельная личность или система не могут сменить одно состояние на другое до тех пор, пока текущее состояние не будет полностью пережито и принято в качестве такового. Исходя из этого положения, следует стремиться к усилению выраженности текущего состояния: все ассоциирующиеся с ним мысли и чувства требуются отчетливо выразить и ассимилировать. Если на данный момент фигурой является отрицание или оппозиция, следует проявить к ним уважение, учесть их и поработать с ними, с тем чтобы повысить уровень осознания и усилить чувство причастности к их появлению как у противящейся стороны, так и у инициатора. Тогда, и только тогда у любой из стремящихся к объединению сторон, по-разному направляющих свою энергию, появится возможность выразить свое мнение, будучи при этом услышанным и понятым.

Иными словами, возможно, стоит сначала выслушать все возражения и учесть доводы сил противодействия, которые не смогут развернуться как следует и уравновесить силы, против чего-то нового, прежде чем обращать внимание на те причины, по которым нововведение должно произойти. Для менеджеров это означает, что, прежде чем начинать работать, полагаясь на доводы в пользу желаемых перемен, им следует потребовать от людей, а затем и выслушать все их возражения. Насильственное произведение перемен только укрепит сопротивление. Причиной тому будет сдерживание сил противодействия, которые не смогут уравновесить силы, направленные на объединение. Высоко ценящему понятия ответственности и подотчетности, нацеленному на результат менеджеру вряд ли придется по душе

это замечание. Другого способа избежать увеличения сопротивления, которое окажется реакцией на неоднократные покушения на целостность и самоуважение системы, проходящей сквозь перемены, не имеется.

## Примеры работы с разнонаправленной энергией

### Случай

Участвуя в образовательных семинарах и проектах, мы всегда отмечаем прохождение временными коллективами стадий формирования группы. Легко обнаружить тот факт, что многие участники не желают участвовать и даже присутствовать. Некоторые пытаются мягко возражать; другие молчат или говорят мало, не выказывая неудовольствия в открытую. Однако достаточно часто находится такой человек, который начинает вслух высказывать свое неудовольствие по поводу присутствия на мероприятии и нежелание принимать в нем активное участие.

Конфронтация бесполезна. Необходимо продемонстрировать понимание позиций как уклоняющихся, так и активных участников, что приведет к взаимному уважению и толерантности.

Признавая разнонаправленную энергию, можно расширить и поднять уровень осознания процессов, с тем чтобы позднее получить возможность наблюдать определенный сдвиг в сторону объединения.

У команды, которая работает над проектом, получается результат — сам проект. Этот проект можно оценить по пяти критериям; вопросы в рамках данных критериев, помогают продвигать проект.

## Критерии проекта

### Актуальность

- Какие потребности удовлетворяет ваш проект?
- Как он связан с политикой страны, культурными приоритетами?
- Как он связан с политической повесткой дня?
- Значимость проекта для общества?
- Какие функции реализует проект?
- В чем польза для всех участников проекта?

### Продуктивность

- Вы получили тот продукт, который планировали?
- Вы получили его эффективным способом (экономно и качественно)?
- Как можно было бы сделать по-другому? Есть ли альтернативные способы решения?
- Все ли мероприятия имели четкий, стандартизированный план?

### Эффективность

- Какова польза для целевой группы?
- Привел ли проект к желаемым результатам?
- В какой степени изменения в среде произошли в результате проекта или сами по себе?
- Как измерить изменения сознания?

### Вклад

- Каковы последствия для всех участников и социума в целом?
- Что произошло бы, если бы проект не был реализован?
- Есть ли контрольная группа для сравнения воздействия?

### Устойчивость

- Какие выгоды в будущем обеспечат ваши результаты?
- Каковы сценарии позитивного будущего?
- За счет чего проект будет продолжаться?
- 7 факторов устойчивости — оцените свое соответствие — приверженность, технологии, экология, социокультурные аспекты, укрепление институтов, экономический аспект, внешние факторы.

Очень важное понятие — sustainability (устойчивость) проекта. Это значит, что проект может развиваться и работать самостоятельно, без участия изначальных инициаторов и организаторов данного проекта. Важное требования к европейским проектам — мультиплицирование — что означает копирование проекта в новых местах и контекстах. Для всех проектов на международном уровне предусмотрены проверки и оценка на разных этапах развития проекта. Такая оценка, согласно документам ЕС, содержит пять оценочных критериев, которые должны использоваться при оценке мероприятий в области культуры и развития: актуальность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость.

Это общие критерии должны использоваться как основа для разработки оценочных вопросов по всему спектру проекта. Взятые вместе эти пять критериев предоставляют необходимую информацию и маркеры несоответствия, чтобы разобраться в ситуации и определить, что делать дальше. Эти критерии взаимосвязаны и не исключают друг друга. Кроме того, использование основных пяти критериев не исключает, что и другие критерии могут также использоваться, чтобы лучше понять специфику проекта и контекста.

\* \* \*

В данной работе мы проанализировали проект и проектную деятельность с точки зрения теории систем, рассмотрели продвигающие по процессу оценки проекта, разобрали такие характеристики системы, как метафора «эластичная паутина», виды сложности, эмерджентность и синергизм, который появляется в группах, соответствующих критериям команды, проанализировали феномен сопротивления и совладания с ним с учетом системных факторов.

### Литература

1. Авен П. Время Березовского. М., 2018.
2. Иванян Р. Г., Сосновская А. М. Обучение в рамках неформального образования: использование гештальт-теории и теории систем // Современное образование: содержание, технологии, качество. Материалы XXIV междунар. научно-методической конф. Т. 1. СПб. : Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2018. С. 351–357.
3. Крайнюченко И. В. Теория и анализ систем / И. В. Крайнюченко, В. П. Попов. Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018.
4. Нэвис Э. Организационное консультирование. СПб., 2002.
5. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М., 2010.
6. Сорокин П. А. Социокультурная динамика и эволюционизм // Американская социологическая мысль. М., 1996. С. 372–392.
7. Халина А. А. Процесс развития и модели формирования управленческих команд в организации [Электронный ресурс] // Преподаватель XXI век. 2010. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-razvitiya-i-modeli-formirovaniya-upravlencheskih-komand-v-organizatsii> (дата обращения: 02.10.2018).
8. Юньцзе С. Реализация ценности. Аньхуэй, Изд-во образования Аньхуэй, 2011. С. 49.

9. *Project Activity of Students in Higher Education Institution: Principles of Project Selection and Criteria for Project Group Formation*. By: Сафонова К.И.; Подольский С.В. // *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. 2017, Is. 9. P. 55–64.

**Об авторах:**

**Сосновская Анна Михайловна**, доцент кафедры социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат филологических наук, доцент; sosnovskaia-am@sziu.ranepa.ru

**Мурашев Андрей Владимирович**, заместитель декана факультета социальных технологий Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); murashev-av@sziu.ranepa.ru

**References**

1. Aven P. Time of Berezovsky. M., 2018. (In rus)
2. Ivanyan R. G., Sosnovskaya A. M. Training within informal education: use of the gestalt theory and theory of systems // *Modern education: contents, technologies, quality [Sovremennoe obrazovanie: sodержanie, tekhnologii, kachestvo.]*. Materials of XXIV international scientific and methodical conference. V. 1. SPb. : Publishing house of ETU, 2018. P. 351–357. (In rus)
3. Krainyuchenko I. V. Theory and analysis of systems / I. V. Krainyuchenko, V. P. Popov. Saratov : APR Media, 2018. 250 p. (In rus)
4. Nevis E. Organizational Consulting. SPb., 2002. 220 p. (In rus)
5. O'Connor J., McDermott I. The art of systems thinking. Essential Skills for Creativity and Problem Solving. M., 2010. (In rus)
6. Sorokin P.A. Sociocultural dynamics and evolutionism // *American sociological thought [Amerikanskaya sotsiologicheskaya mysl']*. M., 1996. P. 372–392. (In rus)
7. Halina A.A. Development and models of formation of management teams in the organization [An electronic resource] // *Teacher the XXI century [Prepodavatel' XXI vek]*. 2010. N 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-razvitiya-i-modeli-formirovaniya-upravlencheskih-komand-v-organizatsii> (date of the address: 9/2/2018). (In rus)
8. Yunjie S. Realization of value. Anhui, Publishing house of education Anhui, 2011. P. 49. (In rus)
9. *Project Activity of Students in Higher Education Institution: Principles of Project Selection and Criteria for Project Group Formation*. By: Safonova K.I.; Podol'skii S.V. // *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. 2017, Is. 9. P. 55–64.

**About the authors:**

**Anna M. Sosnovskaya**, Associate Professor of the Chair of Social Technology of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Philology, Associate Professor; sosnovskaia-am@sziu.ranepa.ru

**Andrey V. Murashev**, Deputy Dean of the Faculty of Social Technologies of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation); murashev-av@sziu.ranepa.ru