

## Проектное мышление: методологические основы

### Project thinking: methodological foundations

DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-26-35

УДК 330/159.9

**В. В. Товмасын**, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина  
(Сыктывкар, Россия)

**V. V. Tovmasyan**, Pitirim Sorokin Syktyvkar State University  
(Syktyvkar, Russia)

**А. П. Шихвердиев**, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина  
(Сыктывкар, Россия)

**A. P. Shikhverdiev**, Pitirim Sorokin Syktyvkar State University  
(Syktyvkar, Russia)

**Н. А. Оганезова**, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина  
(Сыктывкар, Россия)

**N. A. Oganezova**, Pitirim Sorokin Syktyvkar State University (Syktyvkar, Russia)

Практико-ориентированный подход в некоторых литературных источниках рассматривается как причина для уменьшения роли научно-исследовательских, академических методов в развитии интеллекта и мышления при подготовке высококвалифицированных экономистов и менеджеров. Однако профессиональное проектное мышление, основанное преимущественно на практике, проявляется как мастерство или ремесло, отражение профессионального опыта, которому, как правило, в условиях инновационной экономики, неопределенности и риска не хватает научности, потенциала для развития. Барьерами на пути развития проектного мышления являются: увеличивающийся в последние годы формализм, недостаточное внимание, уделяемое поклонниками практико-ориентированного подхода фундаментальной подготовке, слабость междисциплинарных связей между философами, экономистами, управленцами и другими специалистами. Концепция проектного мышления активно разрабатывается в рамках теории педагогического проектирования в широком смысле (как вид профессиональной деятельности педагога) и в узком смысле (как педагогическая технология), в то время как методологическим основам проектного мышления, необходимого для профессиональной деятельности экономиста или менеджера, уделяется крайне мало внимания.

В данной статье на основе методов традиционной логики, экономических и когнитивных методов анализа представлены теоретическое исследование содержания проектного мышления и интеллекта, рефлексия опыта развития проектного мышления у обучающихся в Сыктывкарском государственном университете имени Питирима Сорокина. Определены виды проектного мышления, что необходимо для уточнения образовательных программ, доработки стандартов по управлению проектами, для правильной организа-

ции командной работы при реализации проектов. Обоснованы выводы о том, что разумная степень рациональности, обеспечивающая безопасность проектов, невозможна без развития проектного мышления, проектной культуры. Необходимо учитывать, что проектный интеллект у каждого человека имеет собственную конфигурацию и на протяжении жизни изменяется. Проблема узкой специализации участников проектов должна решаться через формирование способности к командной работе в проекте, через усиление междисциплинарных связей, формирование новых коммуникаций, развитие проектной культуры.

**Ключевые слова:** методология, виды проектного мышления, стандарты по управлению проектами, инновации, практико-ориентированный подход, проектная культура.

The practice-oriented approach in some literary sources is seen as a reason for diminishing the role of research, academic methods in the development of intelligence and thinking in the training of highly qualified economists and managers. However, professional project thinking, based mainly on practice, manifests itself as skill or craft, a reflection of professional experience, which, as a rule, in conditions of innovative economy, uncertainty and risk, lacks science, potential for development. Barriers to the development of project thinking are: the increasing formalism in recent years, the lack of attention paid by fans of the practical-oriented approach to fundamental training, the weakness of interdisciplinary ties between philosophers, economists, managers and other specialists. The concept of project thinking is actively developed within the theory of pedagogical design in a broad sense (as a type of professional activity of a teacher) and in a narrow sense (as a pedagogical technology), while the methodological foundations of project thinking required for the professional activity of an economist or manager are given very little attention.

*This article, based on the methods of traditional logic, economic and cognitive methods of analysis, presents a theoretical study of the content of project thinking and intelligence, a reflection of the experience of developing project thinking in students at Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin. Types of project thinking have been defined, which is necessary to refine educational programs, refine standards on project management, for correct organization of teamwork during project implementation. The conclusions that a reasonable degree of rationality ensuring the safety of projects is impossible without the development of project thinking, project culture are justified. It should be borne in mind that the design intelligence in each person has its own configuration and changes over the course of life. The problem of narrow specialization of project participants should be solved through formation of ability to team work in the project, through strengthening of interdisciplinary ties, formation of new communications, and development of project culture.*

**Keywords:** *methodology; types of professional project thinking; project management standards; innovation; practice-oriented approach; project culture.*

### Введение

Актуальность темы статьи определяется как теоретическими исследованиями, так и практикой обучения проектному менеджменту, которая требует постоянного анализа и обобщения.

В теории педагогического проектирования способность к проектной деятельности рассматривается как необходимый элемент современного образования, а в «практически полезных статьях» для руководителей фирм утверждается, что проектное мышление – «безусловное преимущество современного менеджера»<sup>1</sup>.

Установка на развитие способности к проектной деятельности, подкрепленная нормативными актами, например распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.», нашла свое воплощение в том, что многие вузы открыли магистерские программы по управлению проектами, а Интернет пестрит рекламой, зазывающей на аналогичные краткосрочные курсы. Также в корпоративном образовании, как отмечено в статье Л. Черняковой, одним из основных трендов стала популярность проектного подхода в обучении и его эволюция вместе с другими корпоративными образовательными технологиями в самоподдерживающуюся систему обучения и развития (ССОР) [1].

Такое внимание к проектному мышлению, которое является важнейшей компонентой способности к проектной деятельности и целью проектного метода в образовании, само по себе требует более тщательного анализа содержания этого понятия. Анализ литературы по проектному менеджменту показывает, что проектному мышлению как предмету исследования уделяется недостаточно внимания. Более того, неявно предполагается, что проектное мышление, необходимое для инноваций в области экономики и управления, является предметом исследования педагогики и психологии, а не теории управления и экономической теории. Наш вывод об актуальности исследования методологических основ проектного мышления подтверждают также следующие факты.

Профессиональный учебный центр по управлению проектами «Богданов & Партнеры», основанный в 2002 году, считает себя лидером на рынке подготовки проектных менеджеров и использует в рекламе такой слоган: «Развиваем проектное мышление, а не пересказываем стандарты»<sup>2</sup>, чем фактически занижает значение стандартов по управлению проектами в формировании проектного мышления. На наш взгляд, не следует недооценивать влияние рекламы на общественное сознание. Джордж Стиглер сравнивал рекламу «по силе с использованием книги вместо устного доклада для передачи знаний» [2, с. 520].

В научной литературе встречается мнение, выраженное в крайней форме в статье Гвидо Штомпфа. Автор текста статьи считает, что проектное мышление стало фетишем, что понятие «украдено» экономистами из дизайна, что «проектное мышление» – это явно неудачное название, так как это не просто мышление, а ремесло, мастерство [3]. Мы согласны, что проектного мышления, как и любого другого профессионального мышления, без практики не бывает. Однако следует учитывать, что благодаря мышлению люди способны познавать то, что не дано восприятию с помощью органов чувств. В то же время исследования ассоциативных процессов у животных и детей Эдварда Ли Торндайка (1874-1949) показали, что интеллект как таковой и его активность могут быть изучаемы без обращения к разуму [4]. Вряд ли мы хотим, чтобы технические или строительные проекты осуществлялись людьми, которые пренебрегают «обращением к разуму» и пользуются преимущественно наглядно-действенным интеллектом. Тема взаимосвязи проектного мыш-

<sup>1</sup> Факторы успеха руководителя URL: [https://bel.biz/news/business-news/factory\\_uspeha\\_rukovoditelya](https://bel.biz/news/business-news/factory_uspeha_rukovoditelya) (дата обращения: 10.02.2019).

<sup>2</sup> Развиваем проектное мышление, а не пересказываем стандарты. URL: <http://www.pm-train.ru/> (дата обращения: 10.02.2019).

ления и безопасности уже рассматривалась нами ранее [5].

На наш взгляд, в книге под редакцией И.А. Колесниковой правильно утверждается, что наличие проектного типа мышления является одним из критериев готовности к участию в проектной деятельности [6, с. 276]. Отсюда следует, что проектное мышление при всей значимости практической деятельности изначально неизбежно формируется в процессе обучения и воспитания. Правда, опыт применения в различных вариантах метода проектов как педагогической технологии (в современное время эта технология часто обозначается как практико-ориентированный подход) по-разному оценивается как за рубежом, так и в нашей стране. Метод проектов, разработанный много лет назад американцем Джоном Дьюи (1859–1952), итальянкой Марией Монтессори (1870–1952) и их последователями, нашел как горячих сторонников, так и жёстких критиков. Взгляды Дьюи критиковал, например, основоположник педагогики эссенциализма Уильям Бэгли (1874–1946) [7; 8]. Главная претензия к методу проектов сводилась к тому, что ориентация на действие в ущерб размышлениям, на решение конкретных ситуаций приводит к потере систематичности обучения, к снижению роли научных знаний.

Вышеизложенное показывает, что необходимо исследование методологических основ проектного мышления не только в направлении поиска баланса между теорией и практикой, но и для определения специфических условий его формирования в зависимости от вида профессиональной деятельности.

Цель данной статьи – выяснить методологические основы проектного мышления, необходимого для экономико-управленческой деятельности, определить проблемы и пути их решения при формировании проектно-управленческого мышления. Для этого необходимо хотя бы кратко рассмотреть концепции проектного мышления, разработанные философами, педагогами, психологами и другими специалистами, определить виды профессионального проектного мышления и выявить способы формирования проектно-управленческого мышления.

Методы исследования: методы традиционной логики (абстрагирование, анализ и синтез, сравнительная аналогия и другие), когнитивные методы (вживания, гипотез, прогнозирования), метод дефиниционной интерпретации, эмпирические методы (наблюдение, описание, эксперимент), рефлексия.

### **Методологические основы проектного мышления**

Огромный вклад в осмысление проектного мышления и таких взаимосвязанных с ним понятий, как проектность, проектирование, проектная культура и т. д., внес и вносит Московский методологический кружок, возникший в 1958 году как непосредственное продолжение Московского логического кружка (МЛК), организованного ранее. О.И. Генисаретский, Г.П. Щедровицкий, В.Л. Глазычев и другие разработали философские и методологические основы проектного мышления как деятельности. Они исследовали структуру и взаимосвязи различных форм профессионального мышления и знания: архитектурного, инженерного, управленческого и т. д.

Однако следует учитывать, что основатели МЛК так и не смогли выработать единую исследовательскую программу, что стало причиной его распада на отдельные направления. В таком случае сделать правильный выбор методологической основы можно лишь при условии знакомства с более широким набором теорий. Кратко перечислим наиболее значимые из них.

В первую очередь методологической основой проектного мышления является гносеология или теория познания. Джером Брунер в своей творческой автобиографии «В поисках разума» пишет: «Технология производства энергии и материальных благ по значимости уступила место гносеологическим наукам как прагматической базе регулирования жизни человечества. Это привело не просто к возрождению интереса к тому, как работает сознание, а к новым исследовательским поискам в изучении его природы и путей его формирования» [9].

Следующим методологическим источником могут стать теории когнитивного развития швейцарского психолога Жана Пиаже (1896–1980), советского психолога Л.С. Выготского (1896–1934) и других учёных. Согласно теории Пиаже, по мере взросления дети не просто накапливают информацию и знания, у них происходит качественное изменение образа мышления [10]. Критикуя теорию Пиаже, но и отмечая её достоинства, Выготский обратил внимание на культурно-исторические условия развития человека [11].

Нативистские теории описывают когнитивное развитие как разворачивание врожденных знаний и способностей. Эмпирические теории описывают когнитивное развитие как постепенное приобретение знания через опыт. Конструктивистская теория отдает приоритет самостоятельности и активности когнитивных способностей. На наш взгляд, все эти когнитивные теории

так или иначе описывают отдельные стороны реальности, однако первые два вида предполагают, что развитие когнитивных способностей есть лишь следствие адаптации человека к активной внешней среде. Третья теория позволяет рассчитывать на то, что мышление человека содержит в себе активное преобразующее начало, может порождать идеи, которые невозможно объяснить прагматическими причинами. Отсюда следует, что необходимо выискивать людей с нетривиальными мыслями, вплоть до абсурдных, на первый взгляд.

Третья опора методологии формирования проектного мышления – это профессиональные фундаментально-теоретические знания. Например, у управленческих работников, экономистов это экономическая теория, включающая концепции, вносящие изменения в «жесткое ядро» неоклассики, как, например, концепция ограниченной рациональности Г. Саймона [12].

Результатом мышления является мысль, поэтому экономическое мышление изучается через историю экономической мысли, историю экономического анализа. Когда изучается материал из учебника по экономической теории без всякой истории, то это прямой путь к шаблонному в негативном смысле мышлению.

На наш взгляд, в рамках подготовки экономистов и менеджеров необходимо разработать такой курс, как «История экономико-управленческих проектов», где более детально выявить причины появления, успеха и неудач проектов в области экономики и управления.

Для развития проектного мышления необходимо знать накопленное интеллектуальное богатство теорий мышления, таких как ассоциативная психология, бихевиоризм, гештальт-психология, психоанализ и др.

Методологической основой оценок проектного мышления могут являться также теории интеллекта.

Американский психолог Говард Гарднер (род. 1943 г.) предложил теорию, которая получила всемирное признание в качестве множественной теории интеллекта. Он выделяет такие виды интеллекта, как лингвистический, логико-математический, пространственный, музыкальный, кинестический (умение управлять своим телом, например, в спорте или танцах), личностный [13].

Надо полагать, что интеллект «всесторонне развитого человека» включает все эти виды интеллекта, развитые примерно в одинаковой степени. Насколько это соответствует реальности и хорошо ли это для общества с высокой степенью специализации труда, тема отдельного исследования.

Интеллект и мышление тесно связаны, но не тождественны. Проектный интеллект – это способность к умственному, нравственному и физическому развитию, способность к проектной деятельности (проектная готовность). Развитие проектной готовности человека происходит как постепенно, так и скачкообразно на протяжении всей жизни человека, а проектное мышление – это, с одной стороны, функция интеллекта, с другой – способ формирования интеллекта. Если интеллект – это состояние, статика в краткосрочном периоде, то мышление – это всегда процесс, динамика. Наши рассуждения подтверждает трактовка сущности и видов мышления Джерома Брунера, который считает, что восприятие без мышления невозможно, выделяет предметное, образное, знаковое, символическое мышление и шесть вариантов их сочетания [14].

Опираясь на исследование эволюции проектирования В.Л. Глазычева [15], можно сформулировать следующее определение: проектное мышление в широком смысле – это «внутренняя установка на расширение своего Я» посредством проектной деятельности, которая перестает быть элементом, обязательно встроенным в практику.

### **Виды профессионального проектного мышления**

Профессиональное мышление формируется под влиянием совокупности приобретаемых знаний и способа их применения. Выработке такого мышления способствует только многократное применение этих знаний таким образом, что человек, не задумываясь, мыслит, прежде всего, в этих профессиональных категориях. Такое мышление имеет и недостатки в том смысле, что не всякий человек может выйти за рамки своей узкопрофессиональной области. Он действует по шаблону, сформированному усвоенными знаниями и личным опытом.

В таком случае, противопоставление проектного мышления шаблонному неправомерно, инновационная сущность проектного мышления теряется. Поэтому если под профессиональным проектным мышлением понимать мышление, сформированное управленческими дисциплинами, среди которых ключевой является «Управление проектами», то особой разницы между ним и «бухгалтерским мышлением» или «управленческим мышлением» нет. Это не следует рассматривать в негативном аспекте, так как при выполнении работ по проекту можно выделить два различных процесса:

1) создание проектного продукта; 2) управление процессом его создания.

Когда проектный продукт не является управленческим, то управление проектом опытными менеджерами в соответствии со стандартами типично, поэтому, строго говоря, не является сущностью инновации. Ядром инновации в данном случае является новшество, относящееся к технике, медицине, химии и т. п. Однако точно так же, как управление производством является необходимым условием самого производственного процесса, управление инновационным проектом является необходимым условием самой инновации. Можно сказать, что проектное мышление в данном случае является матрицей для определения формы реализации, но не содержания инновации. Однако следует учитывать, что часто исходно неуправленческие новации по мере их осуществления требуют изменений управленческих технологий и инструментов. В Руководстве РМВОК (пятое издание) в п. 1.1. указывается, что организация или команда управления проектом, пользуясь Сводом знаний по управлению проектами, «самостоятельно определяет применимость этих знаний к тому или иному проекту» [16, с. 2].

Согласно стандарту РМВОК, проект в управлении (projectus в переводе с латинского языка означает «брошенный вперед») – временное предприятие (попытка), направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [17]. Практика по управлению проектами и её осмысление в текстах осуществлялось с давних времен.

Однако как отдельная дисциплина наука по управлению проектами оформилась только во второй половине XX века. Благодаря созданию институтов по проектному управлению появились стандарты, среди которых можно выделить основные модели: американскую РМВоК (Project Management Body of Knowledge), японскую P2M (A Guidebook of Project Management for Enterprise Innovation) и британскую PRINCE2 (PРоjects IN Controlled Environments).

Составной частью этих стандартов является управление рисками. Статья по комплаенс-рискам сыктывкарских учёных показывает, что комплаенс-культура должна стать частью проектной культуры [18].

В 2016 году в Великобритании по результатам опроса 686 представителей профессионального управления проектами публикуется первый отчет о состоянии этого вида управления. Важным аспектом исследования являлись методологические проблемы. В отчете имеются данные о том, кто чаще является руководителем проекта – профессиональный проектный менеджер или предметный специалист, а также данные об уровне удовлетворенности сотрудников зрелостью проектного управления в своей организации [19]. К сожалению, в отчете не исследована зависимость уровня удовлетворенности проектным управлением от специфики профессионализма проектных руководителей. Соотношение видов профессионального мышления в проектной деятельности показано на рис. 1.

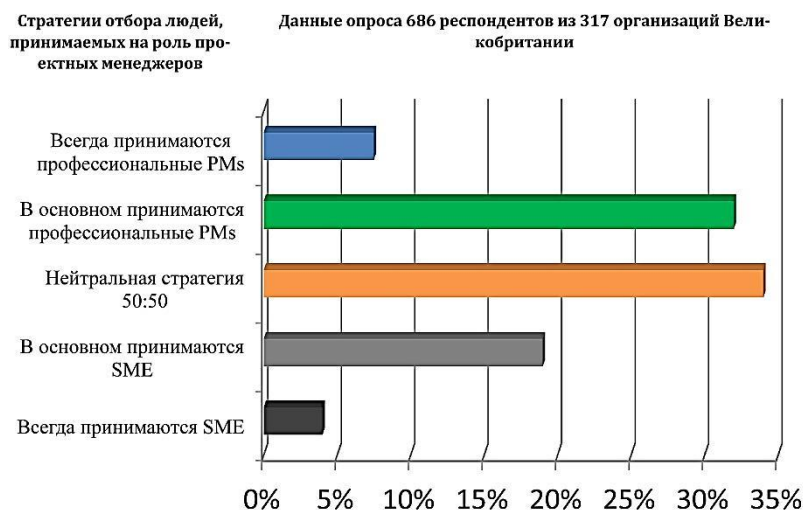


Рис. 1. Стратегии организаций Великобритании в области найма проектных менеджеров (отчет 2016 г.)

Источник: Состояние проектного менеджмента, опрос 2016 г. [18].

Обозначения: Профессиональные PMs – тип людей, обладающих профессиональными навыками в области проектного управления; SME (Subject Matter Expert) – предметные специалисты

Из таблицы видно, что соотношение стратегий «Always», т. е. «всегда», и «Mainly», т. е. «в основном», практически одинаково по профессиональным проектным менеджерам и по предметным специалистам (по отдельности). Однако, в целом, если не брать в расчет нейтральную стратегию, профессиональных проектных менеджеров предпочитают принимать на роль проектных менеджеров почти в два раза чаще. Учитывая, что в рассматриваемом отчете отмечались проблемы с разработкой и использованием единой методологии проектного управления, следует ожидать увеличения доли профессиональных проектных менеджеров, в первую очередь через обучение предметных специалистов.

Можно сказать, что врожденным проектным мышлением обладают прежде всего предприниматели, которых Й. Шумпетер трактовал как «нарушителей спокойствия», разрушителей традиционного уклада жизни: «...быть предпринима-

телем – значит делать не то, что делают другие... делать не так, как делают другие» [20, с. 199]. Он определял специфическую функцию предпринимателей как поиск новых комбинаций факторов производства на основе предвидения.

В.И. Воропаев, один из инициаторов и создателей институциональной среды в России для профессионального управления проектами и программами, разграничивал типы и виды проектов. В зависимости от основных сфер деятельности, в которых осуществляется проект, он выделял четыре типа проекта: технический, социальный, экономический и смешанный (или прочие). А в зависимости от предметной области проекта определял такие виды проекта: инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанные<sup>1</sup>.

Учитывая вышеизложенное, определим основные виды проектного мышления в зависимости от типа или вида проекта (табл. 1.).

Таблица 1

#### Виды профессионального проектного мышления

Виды проектов	Виды проектного мышления
Технологический проект	Проектно-технологическое-мышление
Инженерный проект	Инженерное мышление
Дизайн-проект	Дизайн-мышление
Программный проект	IT-мышление
Научно-исследовательский проект	Исследовательское мышление
Социальный проект	Проектно-гуманитарное мышление
Бизнес-проект	Предпринимательское мышление
Экономический проект	Проектно-экономическое мышление

Источник: составлено самостоятельно

Следует отметить, что некоторые виды мышления, такие как дизайн-мышление, инженерное мышление, IT-мышление, являются проектными по своей сути, поскольку их цель – создание проектного продукта. А такие виды мышления, как управленческое, экономическое, педагогическое и другие, могут быть как «процессными», так и «проектными».

Именно поэтому так важен опыт формирования не просто экономико-управленческого мышления, а именно проектного мышления для экономико-управленческих видов деятельности.

#### Проблемы и направления формирования проектно-управленческого мышления

Даже успешное применение метода проектов как педагогической технологии в рамках среднего

общего образования не формирует профессионального проектного мышления.

Что касается профессионального образования, то предмет дисциплины по проектному мышлению чаще всего определяется как технология обучения, предназначенная для преподавателей. В таком случае проектное мышление формируется у обучающихся невидимым для них образом, как цель, на достижение которой направлена методика обучения через формальное образование или наставничество на рабочем месте. При этом сущность и черты проектного мышления не выходят за рамки абстрактного определения проекта. Опять получаем форму, лишённую содержания. На наш взгляд, сложности с понятием «проектное мышление» для конкретной профессиональной деятельности возникают из-за того, что не опре-

<sup>1</sup> Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995. 225 с. URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/19/1214821135/005\\_Глава%201\\_ВВЕДЕНИЕ%20В%20ОСНОВНЫЕ%20ПОНЯТИЯ\\_11-90.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/19/1214821135/005_Глава%201_ВВЕДЕНИЕ%20В%20ОСНОВНЫЕ%20ПОНЯТИЯ_11-90.pdf) (дата обращения: 10.05.2019).

деляется собственная предметная область дисциплины по проектному мышлению, зависящая от вида профессиональной деятельности.

Очевидно, для любого типа профессионального мышления важны соответствующие понятия, так как они являются одной из форм мышления наряду с умозаключением и суждением. Например, для экономического мышления важна экономическая терминология, а для правового – юридические термины. Однако если мы ведем речь о проектном мышлении как отдельной дисциплине при подготовке менеджеров, то она должна иметь и свой собственный предмет. Пол Хейне писал: «необходимость обучения теории обоснована в той мере, в какой под этим подразумевается, что факты не имеют самостоятельного значения вне теоретического контекста. Теория здесь существенна!» [21].

На наш взгляд, развитие проектно-управленческого мышления как формы проявления проектной культуры требует более глубокого изучения экономического наследия, которое должно быть тщательно подобрано с учётом специфики образовательной программы. В работах выдающихся ученых, таких как Й. Шумпетер, Н.Д. Кондратьев, Ф. Найт, М. Алле и другие, имеются определения сущности, форм и методов предвидения и прогнозирования, представлены техники экономического анализа, методы научной рефлексии, фундаментальные основы оценки и методов снижения неопределенности и риска.

Важным направлением развития проектно-управленческого мышления является сравнительный анализ зарубежных и отечественных институтов коллективных инвестиций, включая краудфантинг, использование электронных площадок и социальных сетей.

Субъекты проектной деятельности должны обладать не просто проектным мышлением, а проектной культурой, которая, согласно И.А. Колесниковой и М.П. Горчаковой-Сибирской, включает три составляющие: экологическую, концептуальную и аксиологическую [6], а для работы в команде крайне важен эмоциональный интеллект, понимаемый как способность управления эмоциями (своими и чужими).

Следует отметить, что оценка проектного мышления в учебной литературе пока сводится к проверке знаний и умений по управлению проектами.

Таким образом, чтобы развить проектно-управленческое мышление, надо усилить следующие такие его черты, как дар предвидения, аналитики, научность, творчество, критичность не вообще, а применительно к области экономики и управления. Очень важны методы рефлексии и

саморефлексии, которые невозможны без глубоких экономических и управленческих знаний.

В настоящее время упор делается на познание в процессе практики, к которой наиболее приближенными в рамках учебных занятий являются игры. Игры позволяют моделировать реальные ситуации, учат принимать правильные решения. Однако не следует преувеличивать значение игр в проектах на занятиях по каждой отдельной дисциплине. Игры требуют больших затрат времени и усилий на подготовку, обеспечивают скорее эмпирический уровень познания, процесс получения знания осуществляется медленнее, условия игры остаются искусственными, что может исказить мотивацию игроков и принимаемые ими решения.

В перспективе необходимо усилить командный аспект при формировании проектного мышления, так как, на наш взгляд, именно умение образовывать из совокупности индивидуальных интеллектов коллективный интеллект, по эффективности и результативности превосходящий интеллект каждого участника проекта, образует отличительную особенность проектного мышления по сравнению с просто творческим или даже инновационным мышлением. Из различных видов игр для этой цели в наибольшей степени подходит организационно-деятельностная игра (ОДИ), специально сфокусированная на развитии мышления.

### Выводы

Проектное мышление как необходимое условие реализации проектов существовало всегда, с другой стороны, в разных исторических условиях оно было разным и эволюционировало вместе с наукой и культурой общества.

Для проектного мышления можно выделить несколько уровней методологических основ его формирования для экономико-управленческой деятельности:

1 уровень – это общеполитическая трактовка мышления, интеллекта, способов познания объективной реальности и самого мышления, взаимосвязи мышления и практики.

2 уровень – это структурирование видов мышления по разным критериям и отбор тех концепций из разных областей знаний, которые в наибольшей степени соответствуют проектному мышлению как универсальной категории (т. е. независящего от вида профессиональной деятельности).

3 уровень – это увязка проектного мышления как общекультурной компетенции, сформированной жизненным опытом и общим образованием, с конкретными профессиональными знаниями в области экономики и управления.

4 уровень – методология проектного управления, содержащаяся в различных стандартах управления проектами и разрабатываемая различными компаниями с учетом собственной специфики (См., например, сайт «Проектные сервисы», тег «Методология управления проектами». URL: <https://www.pmservices.ru/tag/metodologiya-upravleniya-proektami/>).

Первый и второй уровни методологических основ позволяют нам сделать следующие выводы:

1. Понятие «проектное мышление» не только имеет право на существование, оно крайне необходимо в случае сильной степени практико-ориентированности проектного подхода. Если мы говорим об эмпирическом мышлении, то это значит, что именно размышлений не хватает «проектировщикам» как ремесленникам. Всегда следует помнить, что проектная практика может реализовывать разные виды интеллекта, включая те, где разум отсутствует. Поэтому так необходимы стандарты по управлению проектами, составной частью которых является управление рисками.

2. В процессе своего развития и взросления человек проходит разные ступени мышления – наглядно-действенное, наглядно-образное, словесно-логическое. Следует отметить, что по своей сути любой вид мышления может быть проектным. У взрослого человека предыдущие виды мышления не исчезают, а могут даже доминировать.

3. Если словесно-логическое мышление происходит по шаблону, то умение использовать зна-

ния следует отнести к нижнему уровню развития мышления – репродуктивному типу проектного мышления.

4. Если использование знаний происходит в новой ситуации, в условиях неопределенности и риска, то принятие решений должно происходить на основе продуктивного типа проектного мышления.

Третий и четвертый уровни методологических основ приводят нас к следующему заключению.

Обучение проектному менеджменту является обязательным для формирования профессионального проектно-управленческого мышления. Однако программы проектного менеджмента должны корректироваться в зависимости от специфики базового профессионального образования обучающихся и от вида предполагаемой проектной деятельности. При отсутствии единства между этими элементами системы проектное мышление может оказаться «формой без содержания». Развитие проектно-управленческого мышления не должно ограничиваться узкими рамками совокупности дисциплин по управлению проектами, оно должно синтезировать компетенции, сформированные экономической теорией и другими дисциплинами из общегуманитарного цикла, тем самым наполнять содержанием интеллект и создавать основу творчества и способности к предвидению в области экономики и управления.

### Список литературы

1. Чернякова Л. В угоду эффективности // БДМ. Банки и деловой мир. 2016. № 9. С. 82–84.
2. Стиглер Дж. Экономическая теория информации. СПб.: Экономическая школа, 2000. 534 с.
3. Штомпф Г. «Проектное мышление» – это не о размышлениях, а о действиях // Проблемы управления в социальных системах. 2012. № 6. С. 68–72.
4. Thorndike E. Animal intelligence. NY, 1911.
5. Товмасян В.В., Резцова Е.И. Проектное мышление как фактор экономической безопасности и методы его развития // Двадцать пятая годовичная сессия Ученого совета Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина (Февральские чтения): сборник материалов. Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2018. С. 557–561.
6. Колесникова И.А., Горчакова-Сибирская М.П. Педагогическое проектирование. М.: Издательский центр «Академия», 2005. 286 с.
7. Bagley W. The case for essentialism in education // Journal of the National Education Association. 1941. Vol. 30.
8. Bagley W. The educative process, NY.-L., 1908.
9. Брунер Д.В. поисках разума («In Search of Mind»). URL: <http://www.topcrop.ru/persons/dzherom-bruner-issledovanie-razuma.html> (дата обращения: 18.02.2019).
10. Пиаже Ж.В. Речь и мышление ребенка. М.: Директ-Медиа, 2008. 848 с.
11. Lev Vygotsky. Thinking and Speaking. Written 1934. The M.I.T.Press. 1962.
12. Саймон Г.А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении. СПб.: Экономическая школа, 2000. 534 с.
13. Gardner H. Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligence. Vil'yams, 2007.
14. Брунер Д.С. Психология познания. За пределами непосредственной информации. М.: Директ-Медиа, 2008. 782 с.



15. Глазычев В.Л. Лекция об эволюции проектирования. URL: <http://www.shkp.ru/lib/archive/second/2001-1/8> (дата обращения: 10.05.2019).
16. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководства PMBOK): пер. с англ. 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 613 с.
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008. URL: [https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition\\_protected.pdf](https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf) (дата обращения: 20.03.2019).
18. Шихвердиев А.П., Оганезова Н.А., Вишняков А.А., Гудырева Л.В. Комплаенс-риски в менеджменте организаций // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 20–27.
19. The State of Project Management. Annual Survey 2016. URL: <http://www.wellington.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/The-State-of-Project-Management-Survey-2016.pdf> (дата обращения: 18.09.2019).
20. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 456 с.
21. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Дело, при участии Изд-ва «Catallaxy», 1993. 704 с.

### References

1. Chernyakova L. *V ugodu effektivnosti* [For the sake of efficiency]. *BDM. Banki i delovoy mir* [Banks and the business world], 2016, no. 9, pp. 82-84.
2. Stigler Dzh. *Ekonomicheskaya teoriya informatsii* [Economic theory of information]. Saint-Petersburg: *Ekonomicheskaya shkola*, 2000. 534 p.
3. Shtompf G. "Project thinking" is not about thinking, but about actions ["Project Thinking" – this is not about reflection, but about action]. *Problemy upravleniya v sotsial'nykh sistemakh* [Management Problems in Social Systems], 2012, no. 6, pp. 68–72.
4. Thorndike E. *Animal intelligence*. NY, 1911.
5. Tovmasyan V. V., Reztsova E. I. *Project thinking as a factor of economic security and methods of its development* [Project thinking as a factor of economic security and methods for its development]. *Dvadsat' pyataya godichnaya sessiya Uchenogo soveta Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta imeni Pitirima Sorokina (Fevral'skiyechteniya): sbornik materialov* [Twenty-fifth annual session of the Academic Council of the Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin (February Readings): collection of materials.]. Syktyvkar: Izd-vo SGU im. Pitirima Sorokina, 2018. pp. 557–561.
6. Kolesnikova I.A., Gorchakova-Sibirskaya M.P. *Pedagogicheskoye proyektirovaniye* [Pedagogical design]. Moscow: Izdatel'skiytsentr «Akademiya», 2005. 286 p.
7. Bagley W. The case for essentialism in education // *Journal of the National Education Association*. 1941. Vol. 30.
8. Bagley W. *The educative process*, NY.-L., 1908.
9. Bruner D. *V poiskah razuma* [In Search of Mind]. Available at: <http://www.topcrop.ru/persons/dzherom-bruner-issledovanie-razuma.html> (Accessed: 18.02.2019).
10. Piazhe ZH.V. *Rech' i myshleniye rebonka* [Speech and thinking of children]. Moscow: Direkt-Media, 2008. 848 p.
11. Lev Vygotsky. *Thinking and Speaking*. Written 1934. The M.I.T.Press. 1962.
12. Saymon G.A. *Teoriyapriyatyaresheniy v ekonomicheskoyteorii v nauke o povedenii* [The theory of decision-making in economic theory and in the science of behavior]. Saint-Petersburg: *Ekonomicheskaya shkola*, 2000. 534 p.
13. Gardner H. *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligence*. Vil'yams, 2007.
14. Bruner D.S. *Psikhologiyapoznaniya. Zapredelami neposredstvennoy informatsii* [Psychology of learning. Beyond the immediate information]. Moscow: Direkt-Media, 2008. 782 p.
15. Glazychev V.L. *Lektsiya ob evolyutsii proyektirovaniya. 1.* [Lecture on the evolution of design. 1.] Available at: <https://www.shkp.ru/lib/archive/second/2001-1/8> (Accessed: 10.05.2019).
16. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu projektami (Rukovodstva PMBOK): per. s angl. / 5-ye izdaniye* [Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides). Trans. From English / 5th edition]. Moscow: Olimp-Business, 2018. 613 p. (In Russian).
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008. Available at: [https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition\\_protected.pdf](https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf) (Accessed: 20.03.2019).
18. Shikhverdiev A.P., Oganезова N.A. Vishnyakov A.A., Gudyreva L.V. *Compliance risks in the management of organizations* [Complex-risks in the management of organizations]. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Governance and Venture Investments of Syktyvkar State University*, 2018, no. 1, pp. 20–27.
19. The State of Project Management. Annual Survey 2016. Available at: <http://www.wellington.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/The-State-of-Project-Management-Survey-2016.pdf> (Accessed: 18.09.2019).
20. Shumpeter Y. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of economic development]. Moscow: Izd-vo "Progress", 1982. 456 p.

21. Heine P. *Ekonomicheskiy obraz myshleniya* [Economic way of thinking]. Moscow: *Izd-vo «Delo» priuchastilzd-va «Catallaxy»*, 1993. 704 p.

---

**Для цитирования:** Товмасын В. В., Шихвердиев А. П., Оганезова Н. А. Проектное мышление: методологические основы // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2019. № 3. С. 26–35. DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-26-35

**For citation:** Tovmasyan V. V., Shikhverdiev A. P., Oganezova N. A. Project Thinking: Methodological Foundations // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2019. No. 3. Pp. 26–35. DOI: 10.34130/2070-4992-2019-3-26-35