

## Формирование и развитие проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в Российской Федерации

Кулькова Варвара Юрьевна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4819-4628](#), ORCID: [0000-0001-9943-1780](#), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Казанский государственный энергетический университет, Казань, РФ.

### Аннотация

В современных условиях социально-экономического развития формируется общественный запрос на духовно-нравственные ценности и межсекторное социальное партнерство, что, в свою очередь, выдвигает новые требования к системе высшего образования. Строясь на взаимодействиях между вузом и социальными партнерами из государственного сектора, бизнеса, некоммерческого сектора, программа «Обучение служением» инициирует создание особого вида команд, которые требуют научного осмысления. В статье на примере ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет» (Республика Татарстан) описана и проанализирована практика формирования и развития проектных команд, участвующих в реализации проекта «Обучение служением», с выделением командных эффектов. Выбор объекта исследования обусловлен, во-первых, зрелостью гражданского общества в Республике Татарстан, во-вторых, развитостью в республике межсекторного партнерства между государством, бизнесом, НКО и официально признанным успешным опытом реализации Федеральной программы «Обучение служением». Методологической основой исследования стала концепция методологического плюрализма, а ведущим методом — включенное наблюдение автора в организацию работы для анализа и обобщения опыта команд в практиках жизненного цикла проектов «Обучение служением» в межсекторном социальном партнерстве (более 50 команд, 180 чел.). Для выявления командных эффектов использован вторичный анализ результатов ретроспективы командой работы, дополненный анкетированием. В результате делается вывод, что проектные команды межсекторного взаимодействия в рамках подхода «Обучение служением» являются динамическими, кроссфункциональными с распределенным лидерством, а сам подход вносит значимый вклад в формирование гражданского самосознания, профессиональных компетенций, соответствующих запросам рынка труда, и в развитие социальной миссии университета.

### Ключевые слова

Кроссфункциональная команда, распределенное лидерство, командный менеджмент, межсекторное социальное партнерство, «Обучение служением», социальная миссия вузов.

### Для цитирования

Кулькова В.Ю. Формирование и развитие проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 114. С. 58–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-58-71

## Formation and Development of Project Teams in Intersectoral Social Partnership in Russia

Varvara Yu. Kulkova

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0001-9943-1780](#), [kulkova77@mail.ru](mailto:kulkova77@mail.ru)

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russian Federation.

### Abstract

In today's socioeconomic development, public demand for spiritual and moral values and intersectoral social partnerships (ISP) is emerging, which in turn is creating new demands on the higher education system. Building on interactions between the university and social partners from the public, business, and nonprofit sectors, the Service-Learning program fosters the creation of a special type of a team that requires scientific understanding. This article, using the example of the Kazan State Power Engineering University (Tatarstan), describes and analyzes the practice of forming and developing project teams participating in the Service-Learning project, highlighting team effects. The choice of the research object is based, firstly, on the maturity of civil society in the Republic of Tatarstan, secondly, on the development of intersectoral partnerships between the state, business, and nonprofits in the republic, and the officially recognized successful implementation of the Service-Learning program. The study's methodological framework was based on the concept of methodological pluralism, and the primary method was the author's participant observation of the organization, implementation, and synthesis of team experiences in the lifecycle practices of service-learning projects in ISPs (more than 50 teams, 180 people). A secondary analysis of the results of a team retrospective, supplemented by a questionnaire, was used to identify team effects. As a result, it is concluded that intersectoral project teams in the service-learning approach are dynamic, cross-functional, and have distributed leadership. The approach itself makes a significant contribution to the development of civic awareness, professional competencies that meet labour market demands, and the development of the university's third mission.

### Keywords

Cross-functional team, distributed leadership, team management, intersectoral social partnership, service learning, third mission of universities.

### For citation

Kulkova V.Yu. (2026) Formation and Development of Project Teams in Intersectoral Social Partnership in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 114. P. 58–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-114-2026-58-71

Дата поступления/Received: 02.11.2025

## Введение

Со времен VUCA-мира<sup>1</sup> с его угрозами нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности Э. Гроув, успешный управленец-практик, CEO Intel и известная личность в научных экономических кругах, продвигал командную работу в контексте высокоэффективного менеджмента как способность противостоять возникающим неожиданностям, имманентным внешней среде [Гроув 1996, 15-16.].

В современном TACI-мире, впитавшем последствия трагической эпидемии COVID-19 и условия многополярного мироустройства, усиливаются турбулентность, случайность, хаотичность, враждебность, как ответная реакция формируется общественный запрос на духовно-нравственные ценности, социальную экономику, ориентированную на человека, на основе межсекторного социального партнерства (МСП) между государством, бизнесом, НКО и обществом. Так, по результатам исследований ВЦИОМ, «для людей становится все более важным особый тип социальных отношений, основанных на доверительных связях, общих ценностях и традициях»<sup>2</sup>.

Аутентичность командного менеджмента «русскому культурному коду» в рамках духовно-нравственной ценности «кооперации» подчеркивается в исследованиях отечественного практика командного управления М. Долгова [Долгов 2020].

Полученные данные мониторингового исследования о морали и нравственности в российском обществе показывают, что пристального внимания требует молодежь (зумеры), которая демонстрирует готовность пренебречь нормами морали для успеха больше, чем старшее поколение<sup>3</sup>, что формирует новые требования к системе высшего образования как в укреплении духовно-нравственных ценностей, так и по знаниям, умениям, навыкам выполнения задач, не имеющих готовых решений. На реализацию вышеобозначенных запросов работает запуск Министерством науки и высшего образования РФ с 1 сентября 2023 года пилота Федеральной программы «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования.

«Обучение служением» ориентировано на общественно полезную деятельность в рамках учебного процесса, когда под руководством преподавателя-наставника студенты применяют полученные профессиональные знания, навыки и умения в реализации социальных проектов по решению социально-значимых проблем общества, поставленных локальным сообществом, некоммерческими организациями, социально ориентированным бизнесом, государственными структурами социальной сферы.

В настоящее время в РФ в программу «Обучение служением» вовлечено: 590 вузов, 1616 школ, 192 колледжа; 599970 обучающихся; 9334 преподавателей-наставников; 6016 социальных партнера из бизнеса, НКО, государственного сектора<sup>4</sup>.

Учитывая «этимологию» командного менеджмента, уходящего корнями в управление проектами [Долгов 2020], «Обучение служением», формирующееся в зарубежной традиции образования<sup>5</sup> как экспериментальный поход проектно-ориентированной деятельности, основывается

<sup>1</sup> Акроним VUCA появился в 1985 г. Его ввели экономисты У. Беннис (Warren Bennis) и Б. Нанус (Burt Nanus) в своей книге «Лидеры», где описали современный мир в период окончания холодной войны как изменчивый, неопределенный, сложный и двусмысленный. В 2016 г. появился акроним BANI (B — хрупкий, A — тревожный, N — нелинейный, I — непостижимый). Акроним SHIVA был предложен в 2022 г. (S — расщепленный, H — ужасный, I — невообразимый, V — беспощадный, A — возрождающийся). Термин TACI (T — турбулентный, A — случайный, C — хаотичный, I — враждебный) предложил в мае 2022 г. С. Дерябин — эксперт-практик в области психологии управления, лидерства и принятия решений. Акронимы стали активно использоваться. Каждый из подходов по-своему рассматривает вызовы и проблемы, с которыми сталкивается современный мир, что делает их взаимодополняющими в общей картине неопределенности.

<sup>2</sup> Возвращение морали. Твердые моральные принципы в эпоху перемен оказываются более востребованными, чем во времена относительной стабильности // Аналитический центр ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vozvraschenie-morali> (дата обращения: 09.07.2025).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Обучение служением // Добро РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru/#programm> (дата обращения: 09.07.2025).

<sup>5</sup> Simonet D. Service-Learning and Academic - Success: The Links to Retention Research // Minnesota. Campus Compact [Электронный ресурс]. URL: <https://files.wmich.edu/s3fs-public/attachments/u5/2013/Service-Learning%20and%20Academic%20Success.pdf> (дата обращения: 09.07.2025).

на командной работе. Развитие командных компетенций в программе «Обучение служением» получает верификацию в российских условиях внедрения подхода в отечественную высшую школу. Так, по результатам социологического исследования реализации проекта «Обучение служением» в вузах РФ в 2023/2024 уч.г, в котором опросили 1 745 студентов, принявших участие в пилотном этапе проекта, и 9 234 студента, не имеющих опыта участия в программе: 88% респондентов отмечают развитие лидерства (способность брать на себя роль лидера); 86% респондентов подчеркивают, что произошло развитие навыков командной работы на благо граждан и их объединений<sup>6</sup>.

В отечественной высшей школе «Обучение служением», являясь социально ориентированным проектным обучением, реализует патриотическое и гражданское воспитание студентов. Вместе с тем программа позволяет осуществить социальную миссию вуза во взаимодействиях с государством, бизнесом, НКО, локальными сообществами в реализации социального воздействия на развитие территорий присутствия и трансформацию общества. «Обучение служением», строясь на взаимодействии между вузом и социальными партнерами из государственного сектора, бизнеса, некоммерческого сектора, обогащает отечественные практики межсекторного социального партнерства, формирует особый вид проектных команд, которые требуют характеристики и научного осмысления, что и обусловило цель исследования — описание практики формирования и развития проектных команд в МСП в реализации программы «Обучение служением» с выделением командных эффектов.

Объект исследования — Республика Татарстан (РТ), кейс ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет». Выбор объекта исследования обусловлен, во-первых, зрелостью гражданского общества в Республике Татарстан, характеризующегося развитостью МСП между государством, бизнесом и НКО [Фомин и др. 2019; Паллиативная помощь как сфера междисциплинарного взаимодействия 2021, 275–301]. На верификацию последнего работают как устойчивые позиции РТ в пятерке лидеров в рейтинге «Регион-НКО», свидетельствующие о развитии некоммерческого сектора, так и демонстрируемый на протяжении 2022–2025 гг. тренд высокой корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса, характеризующийся первым местом компании «Татнефть» в рейтинге благотворительных фондов, поддерживаемых крупными корпорациями, подготовленным агентством АК&М<sup>7</sup>. Во-вторых, продвинутой региональной практики «Обучение служением», которая ежегодно признается лучшей среди российских вузов в рамках конкурсов Министерства науки и высшего образования РФ, и включенностью автора в ее инициацию, внедрение, реализацию.

### **Материалы и методы**

Многоаспектный характер командной работы в рамках особенностей подхода «Обучение служением» обусловил необходимость использования концепции методологического плюрализма, основанной на конвергенции подходов: моделей формирования и развития команд, концепции межсекторного социального партнерства, концептуального обоснования подхода «Обучение служением», синхронизированного с разработками отечественной педагогики, отображающими «русский генетический код» и принцип социального творчества, в частности положениями воспитательной педагогики А.С. Макаренко [Макаренко 2024].

Наибольшую известность в современном командном менеджменте в формировании и развитии команд получает динамическая модель Такмана, которая, в зависимости от этапа

<sup>6</sup> Программа «Обучение служением» позитивно влияет на развитие социальной ответственности студентов // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/molodezhnaya-politika/93594/> (дата обращения: 13.05.2025).

<sup>7</sup> 2025 Рейтинг благотворительных фондов, поддерживаемых российскими компаниями // АК&М [Электронный ресурс]. URL: [https://akmrating.ru/rejting\\_fondov/](https://akmrating.ru/rejting_fondov/) (дата обращения 13.05.2025).

функционирования команды (формирование, бурление, нормирование, функционирование, переформирование), дает рекомендации по взаимодействиям и стилю лидерства. Достоинством модели является ее применимость ко всем стейкхолдерам МСП (государственным структурам, бизнесу, НКО, вузам). Критика модели Такмана связана с нарушением на практике линейной последовательности развития, выведением «бурления» из самостоятельного этапа в сопутствующий процесс всех этапов [Вольфсон 2014].

Адаптированной к отечественной специфике и современным условиям турбулентности ТАСИ-мира, по мнению практиков [Антонова 2021], является структурная модель формирования и развития команд «5F», разработанная М. Долговым<sup>8</sup>. В рамках модели выделяются 5 факторов формирования и развития команд: внешняя среда, цель, лидер, состав, взаимодействия. Кроме того, в разработках М. Долгова вводятся и подробно раскрываются в контексте функций, психологического портрета, сильных и слабых сторон ролевые «репертуары командных игроков» — контролеров времени, качества, поведения (стоппер), отличные от известной ролевой модели Белбина<sup>9</sup> и других ролевых подходов в командном менеджменте («Колесо команды» Марджерисона — МакКенна, модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова, основанная на модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого, модель И. Адизеса, DISC), подробно проанализированных ранее<sup>10</sup>. Выделяются командные эффекты: согласованность в действиях, высокая управляемость, высокая скорость внедрения, лояльность и приверженность менеджменту, повышенная вероятность принятия более проработанных и качественных решений, надежность, повышение стоимости бренда, инициативы по развитию<sup>11</sup>.

Справедливости ради отметим, что в отечественной науке опыт команд в отраслевом аспекте, в частности в сфере образования [Бобылева, Пополитова 2020, 57–63], пассажирской компании [Бурлакова 2016, 1150–1151], в государственном управлении [Мирошникова, Ежков 2023, 17–23], выступает распространенным предметом описания, однако практики команд МСП в настоящее время обделены исследовательским интересом.

В то время как в целом методологическое обоснование МСП разработано в зарубежной и отечественной науке и строится на конвергенции концепций, объясняющих позиционирование НКО как особых агентов социальной пользы, находящейся за пределами интересов государства и бизнеса (концепции непрямого государственного управления [Salamon 2002], новой благотворительности [Salamon 2014] и good government [Гражданский сектор государственного управления 2018, 8]); социальное воздействие бизнеса (концепция корпоративной социальной ответственности, ESG, социального инвестирования); вклад вузов в развитие территорий присутствия и локальных сообществ — социальная миссия вузов<sup>12</sup>, которая выступает теоретическим обоснованием для реализации программы «Обучение служением».

В отечественной практике МСП в рамках проекта «Обучение служением» реализуется в региональной модели Республики Татарстан, что закреплено в нормативно-правовых документах субъекта РФ<sup>13</sup>. Внедрение практики «Обучение служением» в РТ складывалось в 2021 году как частная инициатива в механизме МСП между Казанским государственным энергетическим университетом (КГЭУ) и АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций» (АСИИ) в рамках

<sup>8</sup> Долгов М. Модель «5F» — Геометрия команды, создающая энергию. М., 2024. С. 67–107.

<sup>9</sup> Там же. С. 42–43.

<sup>10</sup> Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. М.: Аспект Пресс, 2008. С. 55–81.

<sup>11</sup> Там же. С. 50–51.

<sup>12</sup> Лешуков О.В., Щеглова Д.В., Максимова М.М., Макарьева А.Ю. Отчет о научно-исследовательской работе «Практики реализации «третьей миссии» университетов». М.: НИУ ВШЭ, 2020. С. 28.

<sup>13</sup> Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан «О Комплексном плане действий Правительства Республики Татарстан по реализации Послания Раиса Республики Татарстан Государственному Совету Республики Татарстан на 2024 год» // Официальный портал правовой информации Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: [https://pravo.tatarstan.ru/npa\\_kabmin/post/?npa\\_id=1268371](https://pravo.tatarstan.ru/npa_kabmin/post/?npa_id=1268371) (дата обращения: 13.05.2025).

проекта Фонда президентских грантов, которая была поддержана Общественной палатой РТ. В 2023 году подход «Обучение служением» входит в региональное управление, когда в Комплексном плане действий Правительства Республики Татарстан вводится мероприятие 150 «Развитие межсекторного социального партнерства в поддержке участия студентов вузов РТ в социально значимых проектах некоммерческого сектора, социально ответственного бизнеса, государственных структур, реализуемых по технологии “Обучение служением”»<sup>14</sup>. В 2025 году к поддержке практики «Обучение служением» в МСП через механизм грантрайтинга присоединяется благотворительный фонд «Татнефть» в рамках реализации корпоративной социальной ответственности (КСО). Результаты МСП в Республике Татарстан красноречиво характеризуют следующие данные: в практику «Обучение служением» к первому полугодю 2015 года включены 19 вузов, 65 социальных партнеров, реализовано более 200 социально значимых проектов<sup>15</sup>.

Методология подхода «Обучение служением» разрабатывалась как в зарубежной, так и отечественной педагогике. Организационные модели и методики реализации, результативность подхода не являют новый исследовательский предмет для зарубежной науки [Thomson et al. 2011, 214–237]. Обращает внимание богатый, более чем вековой исторический опыт реализации подхода «Обучение служением» в зарубежных образовательных практиках Южной Америки [Mouton, Wildschut 2005, 116–150], Германии [Backhaus-Maul, Roth 2013], Испании [Folgueiras 2020, 162–180] и т. д., в странах БРИКС (Китай) [Галкина, Никольский 2024, 141–161].

Одна из продвинутых российских практик реализации программы «Обучение служением» сформировалась и описана в санкт-петербургской научной школе под руководством М. Гаете Сепулведа<sup>16</sup>. Здесь методология «Обучение служением» вписывается в институциональные ориентиры и глобальный контекст устойчивого развития, а также идентифицируется с социальной миссией университета пятого поколения (5 GU)<sup>17</sup>.

Авторский подход и реализованная практика «Обучение служением» строятся на методологических разработках санкт-петербургской школы и дополняются концепцией воспитательной педагогики А.С. Макаренко [Морозов 2007], а также особенностями командного менеджмента. Таким образом, основные положения авторского подхода и практики «Обучение служением» имеют следующий вид:

- включенность в учебный процесс;
- практико-ориентированное проектное обучение в команде (по Макаренко, «достижение целей через совместный труд» базируется на основе проектной деятельности в воспитании и принципе «не труд-работа, а труд-забота»);
- проектные кроссфункциональные команды (по Макаренко, «сводные отряды»);
- правила команды. По Макаренко, «систему развития коллектива создают правила, ритуалы: дисциплина и самоуправление с советом командиров». Правила команд ОС в следующем: дисциплина и высокая личная ответственность (по Макаренко, «дисциплина — есть свобода личности»); самоуправление внутри команды (по Макаренко, «свободная инициатива»); общие встречи по проекту; коллегиальное принятие решений командой (по Макаренко, «воспитание в коллективе через коллектив»);
- проектный продукт с общественной пользой деятельности обучающихся (по Макаренко, «служение как «работа на благо общества»);

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> 19 вузов Татарстана внедряют программу «Обучение служением» // Татар Информ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/19-vuzov-tatarstana-vnedryayut-programmu-obucenie-sluzheniem-6007631> (дата обращения: 13.05.2025).

<sup>16</sup> Гаете Сепулведа М.А. Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. М.: Грифон, 2022.

<sup>17</sup> Гаете Сепулведа М.А., Дымарская О.Я. Обучение служением и социальная миссия университета. М.: Грифон, 2025. С. 37–58.

- ретроспектива с использованием метода рефлексии для формирования навыков осознания, анализа и развития полученного опыта управления проектами и социального воздействия продуктов проекта (общественная значимость); по Макаренко, «жизнь — игра, живи играя»;
- общественное признание-празднование результатов проекта (по Макаренко, «завтрашняя радость»: метод перспективных линий [Макаренко 2024]).

Результаты ретроспектив, проведенных автором в рефлексивных практиках реализации подхода «Обучение служением», описаны ранее и свидетельствуют как о формировании компетенций командной работы и командного лидерства, взаимодействия с заказчиками и стейкхолдерами, ведения переговоров и т. д., так и о появлении интереса у студентов к формированию духовно-нравственных ценностей в служении некоммерческому сектору, государству, обществу [Кулькова 2025].

Методы исследования: включенное наблюдение автора как социального архитектора и исследователя базируется на организации, реализации, фиксации, описании, обобщении опыта в практике программы «Обучение служением» проектными командами в КГЭУ в МСП (всего более 50 команд, 180 чел.). Для выявления командных эффектов используется вторичный анализ результатов ретроспективы — ранее реализованного качественного исследования в формате встреч со студенческими командами проекта [Там же, 45–51], дополненный количественным методом анкетирования, проведенного в первом полугодии 2024 года (в выборку вошли студенты, обучающиеся по дисциплине с подходом «Обучение служением», N = 38) по методике исследовательской группы проектного офиса Федеральной программы «Обучение служением»<sup>18</sup>.

### ***Дескриптивная модель формирования и развития проектных команд в межсекторном социальном партнерстве в реализации программы «Обучение служением»***

Ретроспектива практики «Обучение служением» свидетельствует о поэтапном формировании элементов структурной модели проектных команд в рамках модели «5F»: внешней среды, цели, состава, лидера, взаимодействий.

Как показывает опыт, формированию и развитию проектных команд в межсекторном социальном партнерстве предшествует предварительный организационный этап институционализации проекта «Обучение служением», запущенный внешней средой, которая формируется действиями внешних стейкхолдеров — НКО, Министерства науки и высшего образования РФ, Ассоциации «Добро.РФ», ВШЭ и др. Так, в КГЭУ первоначально «Обучение служением» входит как инициатива преподавателя для развития практико-ориентированности учебного процесса в рамках проектной дисциплины в партнерстве с НКО, что создало предпосылки и опыт для официального внедрения и институционализации подхода «Обучение служением» на пилотном этапе Федеральной программы «Обучение служением» Министерства науки и высшего образования РФ, Ассоциации «Добро.РФ», ВШЭ. Официальное вступление КГЭУ сопровождалось утверждением на Ученом совете реализации подхода «Обучение служением»; внесением изменений в рабочие программы дисциплин (РПД) и фонд оценочных средств (ФОС) и утверждением их на заседаниях кафедр, ученых советов дирекций институтов; созданием организационной структуры без штатного расписания — Центра развития общественных проектов «Обучение служением» (ЦРОП «ОС»). Затем в КГЭУ во взаимодействиях с внешней средой реализовано расширение пула социальных партнеров за счет включения институтов развития гражданского общества

<sup>18</sup> Всероссийская карта лучших практик, реализуемых в соответствии с подходом «Обучение служением». Как студенты, преподаватели и организаторы оценивают «Обучение служением» // Добро РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.dobro.ru/#materials> (дата обращения: 13.05.2025).

(Общественная палата РТ — ОП РТ), промышленных кадровых партнеров, что в конечном итоге создало основу для формирования организационной структуры команд проекта «Обучение служением» в МСП и в целом наращивания вклада вуза в социально-экономическое развитие территории в реализации социальной миссии вуза.

Реализация социальной миссии вуза в практиках «Обучение служением» обуславливает по методологии «5F» содержание фактора «цель» в модели формирования и развития проектных команд в МСП. Так, целью является применение профессиональных компетенций студентов в получении продуктового результата для служения обществу региона в реализации социальной миссии вуза. Состав команды описывается организационной структурой команды (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Модель организационной структуры проектной команды в межсекторном социальном партнерстве в реализации подхода «Обучение служением»<sup>19</sup>**

Как видно из Рисунка 1, проектные команды имеют внутреннюю структуру и состоят из команды управления, команды исполнителей, социальных партнеров.

Команда управления проектов «Обучение служением» представлена внутренними стейкхолдерами вуза, запускает официальные взаимодействия с внешней средой и формирует административно-правовую базу МСП на основе подписания договоров/соглашений. В ценностном аспекте команда управления выполняет миссию хранителя баланса, смыслов, традиций системы. Так, в концепции воспитательной педагогики А.С. Макаренко указывается, что «роль руководителя в этой системе — быть хранителем традиций, оберегать и поддерживать принципы и правила системы как от внутренних изменений, так и от воздействий снаружи, чтоб система развивалась и адаптировалась на постоянные вызовы» [Макаренко 2024].

Команда функциональных исполнителей включает преподавателя-наставника, проектную команду студентов и социальных партнеров.

Команда студентов — ключевой исполнитель социальной задачи, поставленной и согласованной по продуктовым результатам проекта с социальным партнером.

Преподаватель-наставник передает профессиональные знания в рамках учебного процесса, в частности в рамках лекций и семинаров, практик, курсовых проектов, ВКР, формирует и оценивает профессиональные компетенции обучающихся в ходе взаимодействия с социальным партнером.

<sup>19</sup> Разработка автора.

Особенностью проектной команды МСП в реализации подхода «Обучение служением» является дуальное позиционирование социальных партнеров как держателей социальной задачи и проектных наставников студенческих команд. Социальные партнеры как стейкхолдеры внешней среды формируют социальную задачу и размещают в экосистеме «Добро.рф». После установления официальных отношений с вузом социальные партнеры по-прежнему как представители внешнего контура выступают потребителями продукта проекта: принимают результаты проекта, дают оценку компетенций студентов, которая озвучивается публично на встрече-сдаче проекта и оформляется письменно в отзыве, протоколе сдачи проекта. Вместе с тем социальный партнер в контексте образовательного процесса берет на себя функции наставника проектного управления: взаимодействует, коммуницирует и дает обратную связь команде студентов на этапе реализации проекта, тем самым входит во внутренний контур — в состав команды.

Учитывая детерминированность проекта «Обучение служением» в социальной пользе для государства и общества, отметим, что в модели организационной структуры проектной команды в межсекторном социальном партнерстве среди социальных партнеров особое место отводится институтам развития гражданского общества, которые могут как формировать проектные социальные задачи, так и выступать акторами продвижения и общественного признания проектных продуктов практики «Обучение служением». Так, для продвижения социальной миссии вуза и межсекторного социального партнерства с институтами развития гражданского общества в 2024 году подписано соглашение о сотрудничестве КГЭУ с Общественной палатой Республики Татарстан, включая пункты по реализации подхода «Обучение служением». Для формирования общественного признания результатов социально ориентированных проектов студенческих команд вузов как неотъемлемого сущностного компонента подхода «Обучение служением» в партнерстве с Центром развития общественных проектов «Обучение служением» КГЭУ на площадке Общественной палаты в конце каждого семестра проводятся мастерские «Обучение служением».

Структурно-организационную характеристику состава проектной команды дополним описанием факторов модели «5F» — лидерства и взаимодействия. С учетом выявленной динамичной трансформации позиции членов команды по этапам жизненного цикла введем описание этапов реализации «Обучения служением» в соответствии с этапами проектного управления, которые отличаются от классического представления этапов «Обучение служением» М. Гаете Сепулведа<sup>20</sup>.

**Таблица 1. Содержательная характеристика проектной команды в МСП по этапам подхода «Обучение служением»<sup>21</sup>**

Характеристика этапов ОС	Состав	Лидерство	Взаимодействия
<b>Подготовительный этап</b>			
Институционализация ОС в учебном процессе (локальные правовые акты, внесение изменений в РПД, ФОС)	СЕО, проректор, Ученый совет, ЦРОП «ОС», структурные подразделения, преподаватель-наставник	Дирекции институтов, кафедры	Директивное администрирование
Формирование пула социальных партнеров и социальных задач, включая проведение стратегических сессий	ЦРОП «ОС», ОП РТ, соцпартнеры, преподаватель-наставник	ЦРОП «ОС»	
Институционализация партнерства (подписание договоров соглашений)	ЦРОП «ОС», СЕО, социальные партнеры	СЕО	

<sup>20</sup> Гаете Сепулведа М.А. Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. М.: Грифон, 2022.

<sup>21</sup> Составлено автором.

Этап: инициация			
Передача социальной задачи в учебный процесс	ЦРОП «ОС», координатор ОС на кафедрах, преподаватели-наставники, студенты	ЦРОП «ОС»	Сопровождение
Лекции и семинары, включая лекцию по сущности ОС. Рандомное формирование студенческих команд проекта (4–5 чел.) и обозначение правил	Преподаватель-наставник, студенты	Преподаватель-наставник	Обратная связь — еженедельно, на лекциях и семинарах, в мессенджерах. Входная рефлексия в формате эссе
Команда выстраивает работу по методологии Макаренко в самоуправлении, через набор элементов: командные роли по М. Долгову (координатор, контролер времени, контролер качества, контролер поведения) и другие роли; совещания-встречи, принятие решений по реализации проекта внутри команды	Студенты, включенное наблюдение преподавателя-наставника	Проектная команда студентов	Обозначается контур правил взаимодействия внутри команды, с преподавателем и социальным партнером
Студенты изучают социального партнера и проблемное поле социальной задачи, формируют SCOPE проекта, описывая социальные вызовы, целевую аудиторию, проблему / задачи партнера, ставя цель по SMART и задачи; разрабатывают устав/паспорт проекта, план коммуникаций с партнерами	Студенты при включенности преподавателя-наставника		
Организация и проведение встречи-знакомства студенческой команды и преподавателя-наставника с социальным партнером: студенческая команда представляет SCOPE проекта, защищает устав и согласовывает план коммуникаций	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	ЦРОП «ОС»	Очная встреча. Согласование и утверждение социальным партнером устава паспорта проекта, плана и форм коммуникаций. Участие социального партнера в рефлексии о социальном вкладе проекта в развитие территорий
Этап: реализация			
Проводятся лекции и семинары, формируются и оцениваются знания, умения, навыки в профессиональной области, включая: мероприятия проекта — ИСР (новизна, соответствие ТЗ), диаграмма Ганта, риски. Мониторинг реализации проекта	Преподаватель-наставник, студенты	Преподаватель-наставник	Воодушевляет команду студентов на продуктивный результат и служение. Обратная связь — еженедельно, на лекциях и семинарах, в мессенджерах. Промежуточная рефлексия. Сглаживает конфликты
Выполнение проекта в рамках поставленной социальной задачи во взаимодействиях с социальным партнером в рамках устава, ИСР, диаграммы Ганта, матрицы ответственности	Преподаватель-наставник, студенты, социальные партнеры, целевая аудитория и все стейкхолдеры проекта	Проектная команда студентов	Внешнее взаимодействие осуществляет координатор студенческой команды согласно плану и формам коммуникаций. Контролер времени стыкует команду для встреч и отслеживает проект по выполнению диаграммы Ганта. Контролер качества следит за качеством реализации ИСР, делает фото с мероприятий проекта; контролер поведения отслеживает выполнение стандартов, правил и процедур

Консультации и наставничество в реализации управления проектом и создании продукта: формирование компетенций	Студенты, социальные партнеры, целевая аудитория и все стейкхолдеры проекта при включенности преподавателя-наставника	Социальные партнеры	Включенность партнера в проект. Организация очных встреч по проекту на территории социального партнера с рефлексией. Коммуникации и обратная связь в чате в мессенджерах
<b>Этап: сдача проекта социальному партнеру</b>			
Оценка работы преподавателем по успеху проекта: удовлетворенность заказчика, представленность результатов проекта в НИРС	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Преподаватель-наставник	Рефлексия «Уроки проекта» от студентов. Устно и письменно отзыв на проект от социального партнера. Студенческая команда сдает отчет и протокол реализации проекта
Организация и сдача заказчику продукта проекта, отчета, презентации	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Проектная команда студентов	
Оценка коммуникаций, продуктового результата проекта, успеха проекта; критерии традиционные (критерии время / качество)	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	Социальные партнеры	
Проведение конкурса лучшего проекта «Обучение служением»	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, социальный партнер	ЦРОП «ОС»	Открытость. Информирование
<b>Этап: общественное признание/празднование результатов проекта</b>			
Мастерские «Обучение служением» включают проведение: экспертных сессий, на которых выступают с лекциями и мастер-классами признанные эксперты — мастера «ОС»; общественных слушаний, на которых студенческие команды вузов представляют в питче лучшие социальные проекты, а социальные партнеры дают обратную связь о социальном воздействии разработанных проектных продуктов	ЦРОП «ОС», студенты, преподаватель-наставник, представители управленческих структур вузов, социальные партнеры, представители целевой аудитории проектов, почетные гости — представители государственного и регионального управления, лидеры НКО и локальных сообществ, социально ориентированный бизнес, члены и эксперты региональной Общественной палаты и другие стейкхолдеры	ЦРОП «ОС», Общественная палата	Открытый формат. Приглашаются почетные гости федерального уровня, лидеры НКО, локальных сообществ, бизнеса, представители региональной власти, которые дают обратную связь по проектам. Атмосфера праздника. Спонсоры из бизнеса («Ак Барс» банк, БФ «Татнефть», АНО «АСИИ»), реализуя КСО, награждают призами членов студенческих проектных команд. Преподаватели-наставники получают благодарности от ОП за развитие гражданского общества

Содержание Таблицы 1 дает основание для выводов о том, что проектные команды в МСП в реализации подхода «Обучение служением», формируясь из представителей различных функций с привлечением внешних стейкхолдеров (ОП РТ и т. д.), проявляют характеристики кроссфункциональности, тем самым являются проектными кроссфункциональными командами.

Дуальность позиционирования социального партнера, проявляющаяся в изменении его роли во времени в зависимости от этапа жизненного цикла команды проекта, является характеристикой, присущей динамическим моделям команд, поэтому проектная команда в МСП с точки зрения характеристики темпоральности является динамической.

С течением времени, в зависимости от этапа, происходят ротации и в лидерских позициях. Как видно из Таблицы 1, на различных этапах реализации проектов «Обучение служением» формируется функциональное лидерство по задачам и лидеры меняются, поэтому проектные команды в МСП характеризуются распределенным лидерством.

Структурное описание проектных команд в межсекторном социальном партнерстве дополнено оценкой членов студенческих команд, позволяющей получить верификацию описанных позиций и выделить командные эффекты.

### **Команда «Обучение служением» и командные эффекты глазами студентов**

Общий результат командной работы в реализации проекта «Обучение служением» в межсекторном социальном партнерстве красноречиво характеризуют полученные от респондентов ответы на вопрос: «Насколько в целом Вы удовлетворены участием в программе “Обучение служением”?» Большая часть респондентов-студентов (77%) оценили удовлетворенность программой на «5» и «4»; 21% удовлетворены по пятибальной шкале на «3»; и лишь 2% неудовлетворены программой, выставив «2».

77% студентов выделяют поддерживающую, вдохновляющую роль преподавателя в реализованных учебных мероприятиях в рамках проектов «Обучение служением», что свидетельствует о трансформации позиции преподавателя в учебном процессе с технологией «Обучение служением» и формировании преподавателя-наставника.

Способность к командной работе на благо граждан и их объединений в результате реализации учебных мероприятий в проектах «Обучение служением» получает развитие в оценках 92% студентов. У 8% навыки остались прежними.

Развитие навыков общения, убеждения и конструктивной коммуникации в команде в результате реализации учебных мероприятий в проектах «Обучение служением» фиксируют 84% студентов.

Приверженность командным ролям иллюстрируется ответами на вопрос «В общественных делах какую роль Вы могли бы взять на себя в первую очередь». Преобладающая часть студентов (30%) — это исполнители, поскольку готовы реализовать любые позитивные социальные инициативы, выдвинутые другими людьми; на роль руководителя претендуют 26%; роли координатора проекта и генератора идей выбирают по 18% студентов, высказывая способность участвовать в объединении людей для решения социальных проблем, как и генерировать идеи по решению общественных задач; 8% студентов не готовы участвовать в общественной деятельности.

В ответах преобладает позитивная оценка динамики развития способности применять знания на практике, использовать профессиональные компетенции при реализации общественно значимых проектов в результате реализации учебных мероприятий в подходе «Обучение служением», однако 29% студентов не видят изменений.

В результате реализации учебных мероприятий в рамках проекта «Обучение служением» 63% студентов отмечают развитие готовности принимать активное участие в общественных делах и решении общественных проблем, что свидетельствует о развитии гражданской позиции в совершении добрых дел.

Полученные результаты исследования реализации учебных мероприятий в подходе «Обучение служением» в конвергенции с результатами проведенной ретроспективы [Кулькова 2025] дают основания для выделения командных эффектов в межсекторном социальном партнерстве:

- развитие информационного следа НКО в интернет-пространстве как продуктивный результат программы проектов «Продвижение негосударственных поставщиков социальных услуг в условиях цифровой трансформации», реализованной в 2023/2024 уч.г. 20 командами в рамках подхода «Обучение служением»: на первый социальный маркетплейс «Клумба» заведено 19 негосударственных поставщиков социальных услуг и представлено описание 25 социальных услуг; создан продукт (веб-приложение) СОНКО с версией, адаптированной под слепых и слабовидящих людей;

- отработка навыков проектной и командной работы на практике с реальным продуктовым результатом с социальным воздействием на развитие региона и на целевую аудиторию;
- успешный опыт проектной деятельности и коммуникаций с социальным партнером воодушевляет на развитие гражданской позиции служения обществу: «Мы зарядились энергией добрых дел», — обозначают студенты в рефлексии;
- расширение межличностных взаимодействий в учебной группе. «До проекта мы учились в одной группе и не общались, в проекте мы стали работать в одной команде, узнали лучше друг друга и подружились», — делится лидер студенческой команды проекта;
- участие студентов в научно-исследовательской работе и развитие публикационной активности.

### **Заключение**

Специфика формирования и развития проектных команд МСП в реализации подхода «Обучение служением» обусловлена структурой команды, состоящей из команды управления вузом, команды функциональных исполнителей, включающей представителей различных функций (студентов по направлениям образовательной подготовки) с привлечением внешних стейкхолдеров (ОП РТ, социальных партнеров). В этом обнаруживается кроссфункциональность, задающая самостоятельный соответствующий тип команд МСП в программе «Обучение служением» — кроссфункциональные команды.

Характер кроссфункциональности команды МСП дополняется ее динамичностью, раскрывающейся в диалектике дуального позиционирования социальных партнеров: в начале проекта как внешних стейкхолдеров — держателей социальной задачи, и на последующих этапах проекта как внутреннего стейкхолдера — полноправного члена состава команды исполнителей в функциональной роли наставников проектного управления и создания продукта, активно участвующего в рефлексии в обозначении социального воздействия результатов проекта студенческой команды на развитие территории и общества, что работает на экстернальную верификацию (взгляд со стороны) социального воздействия и значимости вклада и формирует гражданское самосознание.

Отдельное место в команде МСП в формировании гражданского самосознания через рефлексию занимают институты развития гражданского общества — Общественная палата, выступающая площадкой для проведения региональных мастерских «Обучения служением» для общественного признания результатов проекта.

Примечательно, что в проектных командах МСП меняется позиция преподавателя: от носителя и источника знаний к роли преподавателя-наставника.

В динамике жизненного цикла проекта «Обучение служением» (ЖЦП ОС) формируется функциональное лидерство по задачам, и лидеры меняются в зависимости от этапа ЖЦП ОС, поэтому проектные команды в МСП характеризуются распределенным лидерством, что согласуется с современными трендами командного менеджмента.

Описанные структурные особенности формирования и развития проектных команд в реализации подхода «Обучение служением» дополнены выявленными в ходе анкетного опроса командными эффектами в межсекторном социальном партнерстве: развитие гражданского самосознания — готовность вносить вклад в развитие территорий и служение обществу; формирование профессиональных компетенций, соответствующих запросам рынка труда (конструктивные коммуникации, командная работа, проектное управление и др.); вклад в реализацию социальной миссии университета и социальное воздействие на развитие региона и качество жизни людей.

Список литературы:

- Антонова Н. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Менеджмент сегодня. 2021. № 1. С. 42–47. DOI: [10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47](https://doi.org/10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47)
- Бобылева Н.И., Пополитова О.В. Командный подход — новый формат непрерывного повышения профессионального мастерства менеджеров в сфере образования // Образовательная панорама. 2020. № 1 (13). С. 57–63.
- Бурлакова Ю.В. Особенности использования командного менеджмента на предприятиях РЖД // Молодой ученый. 2016. № 12 (116). С. 1150–1151.
- Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб: Питер, 2014.
- Галкина А.Д., Никольский В.С. «Воспитание чувства долга и ответственности перед обществом»: специфика подхода «Обучение служением» в Китае // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 3. С. 141–161. DOI: [10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161)
- Гражданский сектор государственного управления / под ред. проф. А.И. Соловьева. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018.
- Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
- Долгов М.В. Командный менеджмент как стиль управления 21 века // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 1(5). С. 38–45.
- Кулькова В.Ю. Реализация Федеральной программы «Обучение служением» в проектном обучении: оценка результатов // Экономическая среда. 2025. Т. 14. № 2. С. 45–51. DOI: [10.22394/ee252.45-51](https://doi.org/10.22394/ee252.45-51)
- Макаренко А.С. Педагогическая поэма. М.: АСТ, 2024.
- Мирошникова Е.А., Ежков А.П. Трансформация управленческих команд на государственной службе в условиях внедрения проектного управления // Вестник экспертного совета. 2023. № 1(32). С. 17–23.
- Морозов В.В. Воспитательная педагогика Антона Макаренко. Опыт преемственности. Егорьевск: ЕФ МГГУ им. М.А. Шолохова, 2007.
- Паллиативная помощь как сфера междисциплинарного взаимодействия: от теории к практике / под ред. Н.С. Григорьевой, С.И. Колесникова, Т.В. Чубаровой. М.: ЛЕНАНД, 2021.
- Фомин А.А., Кулькова В.Ю., Агапов О.Д., Гильмеева Р.Х., Сафина З.Н., Леонтьева Т.И., Тузиков А.Р., Беляков Р.Ю., Гафиятуллин М.М., Гимадутдинов А.Ф., Сафин Т.Ф. Гражданское общество в Республике Татарстан: потенциал и точки роста. Казань: Познание, 2019.
- Backhaus-Maul H., Roth C. Service Learning an Hochschulen in Deutschland. Ein erster empirischer Beitrag zur Vermessung eines jungen Phänomens. Wiesbaden: Springer, 2013. DOI: [10.1007/978-3-658-00124-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00124-7)
- Folgueiras P., Aramburuzabala P., Opazo H., Mugarra A., Ruiz A. Service-Learning: A Survey of Experiences in Spain // Education, Citizenship and Social Justice. 2020. Vol. 15 Is. 2. P. 162–180. DOI: [10.1177/1746197918803857](https://doi.org/10.1177/1746197918803857)
- Mouton J., Wildschut L. Service Learning in South Africa: Lessons Learnt through Systematic Evaluation // Acta Academica. 2005. Is. 3. P. 116–150.
- Salamon L. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. New York: Oxford University Press, 2002.
- Salamon L. New Frontiers of Philanthropy. New York, USA: Oxford University Press, 2014.
- Thomson A.M., Smith-Tolken A.R., Naidoo A.V., Bringle R.G. Service Learning and Community Engagement: A Comparison of Three National Contexts // Voluntar: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2011. Vol. 22. Is. 2. P. 214–237.

**References:**

- Antonova N. (2021) Komandnyy menedzhment v epokhu peremen. Kak komandnyye efekty sposobstvuyut ustoychivosti i razvitiyu biznesa [Team management in an era of change: How team effects contribute to business resilience and growth]. *Menedzhment segodnya*. No. 1. P. 42–47. DOI: [10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47](https://doi.org/10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47)
- Backhaus-Maul H., Roth C. (2013) *Service Learning an Hochschulen in Deutschland. Ein erster empirischer Beitrag zur Vermessung eines jungen Phänomens*. Wiesbaden: Springer. DOI: [10.1007/978-3-658-00124-7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00124-7)
- Bobyleva N.I., Popolitova O.V. (2020) The Team Approach as a New Format for Continuous Professional Development of Managers in the Field of Education. *Obrazovatel'naya panorama*. No. 1(13). P. 57–63.
- Burlakova YU.V. (2016) Osobennosti ispol'zovaniya komandnogo menedzhmenta na predpriyatiyakh RZHD [Peculiarities of using team management at Russian Railways enterprises]. *Molodoy uchenyy*. No. 12(116). P. 1150–1151.
- Dolgov M.V. (2020) Team Management as the 21st Century Management Style. *Lichnost': resursy i potentsial*. No. 1(5). P. 38–45.
- Folgueiras P., Aramburuzabala P., Opazo H., Mugarra A., Ruiz A. (2020) Service-Learning: A Survey of Experiences in Spain. *Education, Citizenship and Social Justice*. Vol. 15 Is. 2. P. 162–180. DOI: [10.1177/1746197918803857](https://doi.org/10.1177/1746197918803857)
- Fomin A.A., Kul'kova V.YU., Agapov O.D., Gil'meyeva R.KH., Safina Z.N., Leont'yeva T.I., Tuzikov A.R., Belyakov R. YU., Gafiyatullin M.M., Gimadutdinov A.F., Safin T.F. (2019) *Grazhdanskoye obshchestvo v Respublike Tatarstan: potentsial i tochki rosta* [Civil society in the Republic of Tatarstan: Potential and growth points]. Kazan': Poznaniye.
- Galkina A.D., Nikolskiy V.S. (2024) "Cultivating a Sense of Duty and Responsibility to Society": The Specificity of the "Service-Learning" Approach in China. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*. Vol. 33. No. 3. P. 141–161. DOI: [10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-141-161)
- Grigor'yeva N.S., Kolesnikov S.I., Chubarova T.V. (eds.) (2021) *Palliativnaya pomoshch' kak sfera mezhdistsiplinarnogo vzaimodeystviya: ot teorii k praktike* [Palliative care as a field of interdisciplinary interaction: From theory to practice]. Moscow: LENAND.
- Grove A.S. (1996) *High Output Management*. Moscow: Informatsionno-izdatel'skiy dom "Filin".
- Kulkova V.Yu. (2025) Implementation of the Federal Program "Service Learning" in Project-Based Learning: Results Evaluation. *Ekonomicheskaya sreda*. Vol. 14. No. 2. P. 45–51. DOI: [10.22394/ee252.45-51](https://doi.org/10.22394/ee252.45-51)
- Makarenko A.S. (2024) *Pedagogicheskaya poema* [Pedagogical poem]. Moscow: AST.
- Miroshnikova E.A., Yezhkov A.P. (2023) Transformation of Management Team in the Public Service in Conditions of Project Management. *Vestnik ekspertnogo soveta*. No. 1(32). P. 17–23.
- Morozov V.V. (2007) *Vospitatel'naya Pedagogika Antona Mararenko. Opyt preyemstvennosti*. [Anton Makarenko's educational pedagogy: A continuity experience]. Yegor'yevsk: YEF MGGU im. M.A. Sholokhova.
- Mouton J., Wildschut L. (2005) Service Learning in South Africa: Lessons Learnt through Systematic Evaluation. *Acta Academica*. Vol. 2005. Is. 3. P. 116–150.
- Salamon L. (2002) *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press.
- Salamon L. (2014) *New Frontiers of Philanthropy*. New York, USA: Oxford University Press.
- Solov'yev A.I. (ed.) (2018) *Grazhdanskiy sektor gosudarstvennogo upravleniya* [Civil sector of public administration]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Thomson A.M., Smith-Tolken A.R., Naidoo A.V., Bringle R.G. (2011) Service Learning and Community Engagement: A Comparison of Three National Contexts. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 22. Is. 2. P. 214–237.
- Vol'fon B. (2014) *Gibkoye upravleniye proyektami i produktami* [Flexible project and product management]. Saint Petersburg: Piter.