

О НЕКОТОРЫХ ЭПИСТЕМОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕДПОСЫЛКАХ ПОСТРОЕНИЯ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ КОМАНД

О. И. Соколова

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Нижний Новгород, Россия
e-mail: lesyabelikova@mail.ru

Аннотация. В условиях усложнения научных задач и социального запроса междисциплинарный подход становится главным инструментом решения комплексных проблем. Однако его реализация требует специального анализа эпистемологических предпосылок, лежащих в основе междисциплинарного взаимодействия, позволяя вскрыть принципы эффективного сотрудничества, вместе с тем гарантирующих достоверность получаемых результатов.

Цель исследования – выявить ключевые эпистемологические предпосылки построения эффективных междисциплинарных команд. В статье обозначаются проблемные вопросы, связанные с природой и границами междисциплинарного познания. Анализируются условия достижения взаимопонимания между представителями разных дисциплин, фиксируется значимость понятия общего эпистемического пространства. Рассматривается вопрос об особенностях организации работы проектной команды в современной научной и профессиональной практике.

В работе использован комплексный подход, сочетающий дескриптивистский (описание существующих форм междисциплинарности) и нормативистский (анализ норм научного этоса как условия продуктивного взаимодействия) аспекты. Также использованы эмпирические методы: анализ кейсов (на материале базы Российского научного фонда), педагогический эксперимент (организация групповой работы студентов в рамках курса «Введение в проектную деятельность»), изучение теоретической разработки междисциплинарного проекта по формированию бережливого мышления (ННГУ и «Гринатом»).

Основные результаты исследования заключаются в фиксации эпистемологических барьеров междисциплинарного взаимодействия (различия в понятийных системах, методологические расхождения); выявлении условий, мешающих построению эффективной коммуникации (рамки образовательных стандартов, ограниченность ресурсов, асинхронность вовлечения участников); демонстрации противоречия между теоретическим освоением принципов проектирования и реальной практикой междисциплинарной работы в системе высшего образования; формулировке ключевых предпосылок успешного построения междисциплинарных команд.

Научная новизна состоит в комплексном анализе эпистемологических факторов, влияющих на эффективность междисциплинарных команд, с опорой на реальные кейсы и педагогический эксперимент.

Практическая значимость заключается в возможности использовать полученные результаты для совершенствования образовательных программ по проектной деятельности, разработки моделей организации междисциплинарного взаимодействия в науке и образовании, а также повышения эффективности работы междисциплинарных научных и проектных команд.

Направления дальнейших исследований включают углублённое изучение механизмов выработки общего понятийного аппарата и культуры взаимопонимания в междисциплинарных командах, а также апробацию новых образовательных форматов, обеспечивающих практический опыт междисциплинарного сотрудничества.

Ключевые слова: междисциплинарная команда, эпистемология, нормативный характер знания, консенсус, коллективное познание, проектная деятельность.

Для цитирования: Соколова О. И. О некоторых эпистемологических предпосылках построения междисциплинарных команд // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2026. – № 5. – С. 130–138. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2026-5-130>.



Original article

ON SOME EPISTEMOLOGICAL PREREQUISITES FOR BUILDING INTERDISCIPLINARY TEAMS

O. I. Sokolova

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

e-mail: lesyabelikova@mail.ru

Abstract. *In the context of increasing complexity of scientific tasks and social demands, an interdisciplinary approach is becoming the main tool for solving complex problems. However, its implementation requires a special analysis of the epistemological prerequisites underlying interdisciplinary interaction, allowing us to reveal the principles of effective cooperation, at the same time guaranteeing the reliability of the results obtained.*

The purpose of the study is to identify the key epistemological prerequisites for building effective interdisciplinary teams. The article outlines problematic issues related to the nature and boundaries of interdisciplinary cognition. The author has produced the analysis of the conditions for achieving mutual understanding between representatives of different disciplines and emphasized the importance of the concept of a common epistemic space. Also, the specifics in the organization of the project team's work in modern scientific and professional practice is considered.

Methods and approaches. The study uses an integrated approach combining descriptivist (description of existing forms of interdisciplinarity) and normativist (analysis of norms of scientific ethos as conditions for productive interaction) aspects. Also, the author has employed empirical methods, such as case analysis (based on the material of the Russian Science Foundation), pedagogical experiment (organization of students' group work within the the course «Introduction to Project Activity»), and study of the theoretical development of an interdisciplinary project on the formation of lean thinking (UNN and Greenatom).

The main results of the study are to identify epistemological barriers to interdisciplinary interaction (differences in conceptual systems, methodological differences); identify conditions that hinder effective communication (educational standards, limited resources, asynchronous involvement of participants); demonstrate the contradiction between the theoretical development of design principles and the actual practice of interdisciplinary work in higher education; formulate key prerequisites for successful building of interdisciplinary teams.

The scientific novelty consists in a comprehensive analysis of epistemological factors which influence the effectiveness of interdisciplinary teams, based on real-world cases and pedagogical experiment.

The practical significance lies in the possibility of using the results obtained to improve educational programs on project activities, develop models for organizing interdisciplinary interaction in science and education, as well as increase the effectiveness of interdisciplinary scientific and project teams.

Areas of further research include an in-depth study of the mechanisms for developing a common conceptual framework and a culture of mutual understanding in interdisciplinary teams, as well as the testing of new educational formats that provide practical experience in interdisciplinary collaboration.

Key words: *interdisciplinary team, epistemology, normative nature of knowledge, consensus, collective cognition, project activity.*

Cite as: Sokolova, O. I. (2026) [On some epistemological prerequisites for building interdisciplinary teams]. *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 5, pp. 130–138. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2026-5-130>.

Введение

Современная наука всё чаще сталкивается с задачами, которые не поддаются решению в рамках отдельных дисциплин. В этих условиях особую актуальность приобретает междисциплинарность – методологическая стратегия, объединяющая знания, методы и концептуальные перспективы нескольких научных областей для изучения сложных объектов и выработки инновационных решений.

Междисциплинарный подход открывает новые возможности для научного познания, позволяя ставить и решать проблемы, которые едва ли возможно изучать в рамках отдельных дисциплин, и объединяя разнородные данные в единую систему. Кроме того, междисциплинарность предполагает налаживание коммуникации и совместной работы между гетерогенными и не взаимодействовавшими ранее исследовательскими группами. Однако при формировании

общего коммуникативного поля обнаруживаются серьезные эпистемологические затруднения.

Цель данной статьи – раскрыть основные эпистемологические предпосылки построения успешных междисциплинарных команд. Под эпистемологическими предпосылками в данном случае понимаются базовые принципы и установки, которые определяют процесс получения научного знания. Анализ указанных предпосылок позволяет выявить и обсудить некоторые проблемные вопросы, связанные с природой и границами междисциплинарного познания. В работе исследуются условия достижения взаимопонимания между представителями разных дисциплин и принципы формирования общего эпистемического пространства. Особое внимание уделяется процессам целеполагания, распределения ролей и нормирования в организации коллективной научной деятельности. Отдельный исследовательский интерес представляет выявление различий между научной группой, организованной в долгосрочной перспективе, и проектной командой. Особенности коммуникации и взаимодействия внутри проектов, ограниченных во времени и нацеленных на конкретный результат, до сих пор остаются малоизученным вопросом, несмотря на свою актуальность.

Анализ этих аспектов позволит приблизиться к пониманию того, как обеспечить продуктивность междисциплинарного взаимодействия, сохраняя научную ценность и достоверность получаемых результатов.

Методы и подходы в исследовании эпистемологических предпосылок создания междисциплинарных команд

Достижение поставленной цели предполагает использование методологических подходов, в целом связанных с исследованиями в области эпистемологии. К особенностям методологии исследования следует отнести сочетание дескриптивистского (описание существующих форм междисциплинарности) и нормативистского (рассмотрение норм научного этоса как условия продуктивного взаимодействия в команде) подходов. Автором разделяется принцип интеграции идей из эпистемологии, философии науки, менеджмента, педагогики и социологии для комплексного анализа проблемы.

Далее приведены основные направления исследований в современной эпистемологии, которые задают концептуальную основу для понимания правил и условий построения междисциплинарного взаимодействия с учетом его коллективного характера.

Вопросы достижения взаимопонимания в команде необходимо рассматривать в аспекте понятия нор-

мы. Если представители дисциплин руководствуются разными нормами (или исходят из различных трактовок получения и верификации знания), возникает риск недопонимания и несогласованности действий. Условием выработки совместных норм и критериев оценки результатов выступает общее эпистемическое пространство. Когда мы говорим об эпистемическом пространстве, то под этим понимаем определенную подвижную систему взаимосвязанных методов, правил и закономерностей, а также того, что принимается в качестве достоверного знания. За основу понимания эпистемического пространства может быть принято понятие «эпистема» М. Фуко. Здесь оно предстает как «совокупность связей, которые могут объединить в данную эпоху дискурсивные практики, которые предоставляют место фигурам эпистемологии, наукам и любым возможным формализованным системам» [8, с. 190]. Организация работы в команде, таким образом, предстает не как деятельность, организованная в рамках той или иной теории или опыта, а как наличие заранее заданных правил и принятых познавательных установок. Нам представляется, что рассмотрение проблемы организации междисциплинарного взаимодействия в аспекте выстраивания эпистемического пространства открывает новые перспективы ее исследования.

Современная интерпретация научной нормы во многом выстраивается вокруг переосмысления сформулированных Р. Мертоном классических норм научного этоса с учетом современных факторов организации научной деятельности и социальных запросов. А. М. Аблажей подчеркивает, что разработанная Р. Мертоном идея о следовании нормам нацелена в первую очередь на «оптимизацию процесса научного производства и тем самым на максимально эффективное решение главной цели науки – приращение удостоверенного знания» [1, с. 103]. В исследованиях И. Т. Касавина отмечается, что наличие определенных норм вместе с тем не гарантирует их исполнение: они не могут выступать в качестве непосредственного руководства к действию, а «этический дискурс и не имеет цели давать конкретные рецепты поведения» [4, с. 37].

Говоря об эпистемическом пространстве, мы акцентируем внимание на субъективных факторах, которые играют важную роль в организации научных исследований. О научной деятельности как стратегии достижения консенсуса пишет Л. Лаудан [18, р. 4]. Отечественные исследователи Б. И. Пружинин и Т. Г. Щедрина подвергают специальному анализу «коллективные исследовательские программы», которые предполагают «не только серьезные организационные усилия, но и разработку междисциплинарной

эпистемологической составляющей» [7, с. 21]. Коллективные исследовательские программы учитывают не только обмен данными, но и принципы согласования способов обоснования, аргументации и интерпретации фактов.

Условием консенсуса является умение выстраивать коммуникацию, достижение равноправия участников диалога и отсутствие приоритетной точки зрения, довлеющей над другими. С точки зрения Ю. Хабермаса, условием правильно выстроенной коммуникации выступает состояние диалога и сотрудничества, где участники могут «договариваться» [9, с. 32].

Т. Кун утверждает, что «всякий отдельный выбор между конкурирующими теориями зависит от смеси объективных и субъективных факторов и критериев, разделяемых группой, а также индивидуальных критериев» [17, р. 325]. Термин «нормальная наука» – в центре внимания исследования В. Н. Поруса и В. А. Бажанова, которые отмечают значимость психологических и социальных факторов научного творчества, «где ученые до поры до времени укрываются от потрясений “революционной” или “экстраординарной” науки» [6, с. 16], где зафиксированы стандарты исследовательского поведения. Здесь же стоит отметить труды М. Полани, который отводит особую роль наличию доверия в научной группе: «Склоняться в пользу той или иной теории – это значит установить определенную концепцию правомочности, которой мы облачаем всякий основанный на нашем внутреннем доверии выбор, совершаемый в определенное время как выбор взвешенный и неизбежный, как наилучший из тех, на который способна личность» [19, р. 314].

Далее в статье продемонстрировано использование ряда эмпирических методов, позволяющих не только описать теоретические предпосылки междисциплинарного взаимодействия, но и проверить их на конкретных примерах. Речь идет о методе анализа кейсов, который включает изучение конкретных примеров междисциплинарных научных проектов на основе базы Российского научного фонда (археологические исследования, разработки в области когнитивного искусственного интеллекта), а также анализ теоретической разработки междисциплинарного проекта по формированию бережливого мышления (ННГУ и «Гринатом»). Для проведения исследования используется метод педагогического эксперимента по организации групповой работы студентов для выявления признаков междисциплинарного взаимодействия, оценки преимуществ и сложностей реальной научной коммуникации в группе.

Комплексный подход позволяет вскрыть эпистемические предпосылки междисциплинарного взаи-

модействия не только в теоретической плоскости, но и через разбор реальных примеров.

Проектная команда как форма организации коллективного познания

В современной научной и профессиональной практике проектный подход утвердился в качестве универсального инструмента организации деятельности – он активно применяется не только в сфере научных исследований, но и в технических, гуманитарных, социальных областях [5; 10; 11]. Проектирование выступает эффективным механизмом создания инновационных решений: оно позволяет разрабатывать новые технологии, моделировать подходы к решению сложных социокультурных проблем и максимально реализовывать интеллектуальный и творческий потенциал участников [2; 3].

Понятие «проект» в научном контексте подразумевает целенаправленный, ограниченный во времени процесс, характеризующийся уникальностью замысла и ориентацией на инновационный результат. Проект предполагает последовательную реализацию плана действий, в рамках которого интегрируются различные компетенции. В российских университетах основы проектной деятельности закладываются уже на первом курсе бакалавриата в рамках дисциплины «Введение в проектную деятельность». В ходе освоения курса студенты постигают базовые этапы жизненного цикла проекта, осваивают методы и инструменты управления, усваивают ключевую терминологию, а также приобретают навыки планирования и минимизации рисков.

Успешная организация работы проектных команд, в том числе междисциплинарных, опирается на ряд устоявшихся подходов в современном менеджменте. Ключевым условием эффективности выступает наличие общей цели, разделяемой всеми участниками коллектива. Чёткое понимание стратегического ориентира консолидирует усилия членов команды, предотвращая их рассеивание и разнонаправленность действий. При этом цель должна быть не формальным элементом документации, а смысловым ядром, осмысленным и принятым каждым участником: каждый член команды должен осознавать как собственную роль в общем процессе, так и ожидаемый итоговый результат.

Система высшего образования является индикатором общественного запроса на реальные достижимые результаты, обладающие практической значимостью. Через систему образования как кузницу будущих научно-исследовательских кадров к науке предъявляются требования не только поставлять обществу надежное знание, но и одновременно способствовать

решению значимых практических проблем, возникающих в обществе. Реальность такова, что в центре всех современных преобразований находится понятие знания. Питер Ф. Друкер, специалист в области организационного управления, отмечает, что изменение значения знания преобразует общество и экономику. Знание становится основным условием производства, а необходимые ресурсы «можно получить, причем без особого труда, если есть необходимые знания» [16, р. 8]. Таким образом, в ответ на общественный запрос происходит возрастание роли знания буквально во всех сферах жизни. Источником, задающим целевую направленность исследований, могут выступать не только научные проблемы, но и внешние социальные запросы, «социальные вызовы» [4, с. 37]. Так, потребность в решении практических задач может влиять на выбор методов, приоритетов и форматов взаимодействия в команде.

Для конкретизации стратегических установок широко применяется методика SMART, где S (Specific) понимается как «конкретность», M (Measurable) – «измеримость», A (Achievable) – «достижимость», R (Relevant) – «значимость», T (Time bound) – «ограниченность во времени». Методику постановки целей SMART разработал Джордж Т. Доран – консультант и бывший директор по корпоративному планированию компании Washington Water Power Company. Эта методика позволяет трансформировать абстрактные намерения в операциональные задачи [15]. Подход обеспечивает перевод общих целей в плоскость практической реализации через критерии конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности во времени. Это создаёт систему чётких ориентиров, снижающих неопределённость и повышающих управляемость проекта.

Существенным фактором результативности проектной деятельности является рациональное распределение ролей в команде. В качестве основных подходов используются методологии Р. Белбина (распределение ролей и функций в команде) [13], И. Адизеса (выделение четырех ключевых ролей: производителя, администратора, предпринимателя и интегратора) [12]. Неотъемлемым условием участия в проектной деятельности выступает эффективная коммуникация. Она выходит за рамки простого обмена информацией и предполагает активное слушание, уточнение смыслов и предоставление конструктивной обратной связи. В качестве методологического основания здесь выступают уровни слушания, разработанные Д. Клаттербаком [14].

Важным элементом обучения является работа с реальными проектами, что позволяет закрепить теоретические знания на практике. Однако существующая

модель имеет существенные ограничения: как правило, проекты реализуются в рамках одной научной специальности силами одnogруппников с однородной подготовкой. Это создаёт барьер для формирования подлинно междисциплинарного взаимодействия.

Междисциплинарный анализ научных проектов как элемент профессиональной подготовки

В рамках исследования была организована групповая работа студентов ННГУ для выявления признаков междисциплинарности, оценки преимуществ и сложностей реального научного взаимодействия. В качестве эмпирической базы выступили исследования из Перечня поддержанных проектов на получение грантов Российского научного фонда по приоритетному направлению деятельности «Проведение фундаментальных научных исследований и поисковых научных исследований по поручениям (указаниям) Президента Российской Федерации» (междисциплинарные проекты) за период с 2023 по 2025 год. Далее приведен краткий обзор структуры занятия и сформулированы некоторые выводы.

В рамках изучения курса «Введение в проектную деятельность» студентам была представлена возможность выбора одного из междисциплинарных проектов РНФ (от археологических исследований до разработок в области когнитивного искусственного интеллекта). Перед группами студентов была поставлена задача – выявить задействованные в проектах дисциплины, определить методы и инструменты дисциплин. Далее необходимо было оценить, как междисциплинарное взаимодействие усиливает исследование по сравнению с традиционным подходом, предполагающим исследование в пределах одной научной дисциплины, и выявить потенциальные сложности координации – различия в терминологии, методологии, целях или способах верификации результатов. Итогом работы стало общее обсуждение, включающее сопоставление кейсов, выделение общих черт и уникальных особенностей междисциплинарных исследований.

Несмотря на методическую продуманность формата проведенного занятия, в результате обнаружилось существенное расхождение между декларируемым теоретическим пониманием междисциплинарности и механизмами её практического воплощения.

1) *Абстрактность анализа.* Работа с текстовыми описаниями проектов из базы РНФ дает лишь поверхностное представление о реальном междисциплинарном взаимодействии. Студенты видели «заявленную» междисциплинарность, но не имели возможности наблюдать процесс согласования терминологии, методов или целей между специалистами разных профилей.

2) *Отсутствие живого опыта взаимодействия.* Групповая работа внутри студенческих команд одного профиля подготовки не воспроизводит специфику реальной междисциплинарной коммуникации. Обучающиеся осмысливают гипотетические сложности подобной координации в умозрительном ключе, не сталкиваясь с аутентичным опытом преодоления различий между дисциплинарными парадигмами и возникающих из-за этого конфликтов.

3) *Упрощение.* Анализ описания проекта предполагает его теоретическое осмысление, но не позволяет включиться в практику междисциплинарного исследования *in situ*. С одной стороны, это позволяет сразу сфокусироваться на результате, минуя сложный процесс согласования перспектив. Однако, с другой стороны, все это излишне упрощает, делает поверхностным понимание реальных трудностей, возникающих при организации междисциплинарной работы.

Таким образом, несмотря на развитую инфраструктуру обучения проектным навыкам, проведение специальных образовательных курсов и дисциплин, а также анализ реальных кейсов междисциплинарного взаимодействия, можно констатировать, что в системе высшего образования сохраняется разрыв между освоением базовых принципов проектной деятельности и практикой междисциплинарной командной работы. Реальные примеры успешного междисциплинарного сотрудничества чаще встречаются в рамках крупных научных инициатив (в том числе проектов Российского научного фонда). При этом остаются недостаточно исследованными успешные примеры организации этого взаимодействия, комплексный теоретико-эмпирический анализ которых позволил бы интегрировать лучшие практики в стандартную образовательную траекторию. Это ставит вопрос о необходимости исследования реальных кейсов междисциплинарной командной работы и разработки новых моделей организации проектной деятельности в системе высшего образования.

Бережливое мышление в междисциплинарном контексте: опыт разработки интегративной модели

В рамках реализации программы повышения квалификации педагогических кадров «Эффективное управление проектами, программами, персоналом организации» (ННГУ, 2025 г.) была инициирована разработка междисциплинарного научно-практического проекта, направленного на формирование и развитие бережливого мышления (Lean-подхода) в сотрудничестве между университетом (ННГУ) и индустриальным партнёром (АО «Гринатом», г. Нижний Новгород). Цель программы заключалась в создании

устойчивого долгосрочного взаимодействия между представителями разных научных специальностей, с одной стороны, и интеграции академических знаний с реальными бизнес-задачами – с другой. Междисциплинарная команда включала специалистов из области философии, менеджмента и экономики.

Важно подчеркнуть, что проект остался в рамках теоретической разработки и не был реализован на практике. Он включал детальное описание фаз, а также ожидаемых результатов. Именно этот факт позволил заключить, что полноценное междисциплинарное взаимодействие в ходе работы не было реализовано в полной мере. Проблемы, выявленные на этапе разработки, были порождены факторами эпистемологического характера. Кроме того, они продемонстрировали наличие существенных коммуникативных барьеров между представителями разных групп.

1) *Обнаружение различий в интерпретациях базовых категорий.* Например, основное понятие, которое концептуализировалось в рамках проекта – «бережливое мышление» – в философии и экономических дисциплинах трактуется по-разному. В философии «бережливое мышление» рассматривается как фундаментальная мировоззренческая установка, подразумевающая длительную перестройку мышления. В менеджменте и экономике, несмотря на использование общих с философской традицией понятий, таких как «мышление», «ценность», «культура», акцент делается на количественных показателях типа сокращения времени цикла и снижения потерь. В менеджменте формирование у сотрудников бережливого мышления предполагает использование конкретных методик и инструментов, вырабатывающих полезные (то есть нужные для организации) привычки. Эти концептуальные расхождения затрудняют выработку общего подхода и согласованных критериев достижения результата еще на стадии формулировки задач.

2) *Методологические расхождения.* Философское исследование ориентировано на фундаментальный анализ, обоснование и рефлексию, тогда как бизнес-среда требует быстрых, прагматичных решений с измеримым эффектом. В менеджменте востребовано знание, фиксирующее конкретные стороны изучаемого объекта и достаточное для решения практических задач. Здесь незнание и неопределенность воспринимаются как недостатки, которые необходимо устранить. В результате возникают ситуации, когда философские положения воспринимаются практиками как излишне абстрактные, а бизнес-инициативы оцениваются противоположной стороной как поверхностные.

Но как в таком случае возможно включение философского подхода в структуру междисциплинарного взаимодействия? На наш взгляд, философия может

выступать в качестве медиатора в выстраивании междисциплинарного взаимодействия. Философский подход (понимаемый в системе сотрудничества философии как дисциплины среди других научных дисциплин) предполагает наличие рефлексии над границами познания и учитывает плюрализм возможных ответов. Её ценность во многом связана с осмыслением незнания – выявлением границ понимания, критикой устоявшихся мнений и привычных методов решения проблем.

3) *Культурные и организационные ограничения* обозначились уже на этапе планирования. С одной стороны, у сотрудников предприятия нет возможности надолго отрываться от текущих задач, с другой стороны, преподаватели университета сталкиваются с жёсткими рамками учебного графика. Это приводит к асинхронности вовлечения и дефициту времени для глубокой проработки междисциплинарных решений (даже в теории). Кроме того, в явном виде обнаруживается установка на приоритет практико-ориентированного результата над теоретическим осмыслением, что сужает пространство для рефлексии над методологическими различиями.

Тем не менее, теоретическая разработка проекта позволяет выявить некоторые важные эпистемологические предпосылки, необходимые для успешного построения междисциплинарных команд. Прежде всего, это осознание различий в дисциплинарных оптиках и готовность к их обсуждению на ранних этапах совместной работы. Кроме того, необходима попытка разработки общего понятийного аппарата, который бы учитывал специфику каждой области, но при этом обеспечивал единое понимание целей и задач. Наконец, необходима проработка условий организационных форматов, где ценность вклада каждой дисциплины признаётся и поддерживается.

Выводы

Междисциплинарный подход всё чаще выступает необходимым инструментом для решения комплексных научных задач. Однако его практическая реализация может сталкиваться с различными эпистемологическими препятствиями.

Опыт теоретической разработки междисциплинарного проекта по формированию бережливого мышления наглядно демонстрирует, что формальное объединение специалистов разных профилей само по себе не обеспечивает интеграцию знаний. Без целенаправленной работы по согласованию понятий и выработке общих эпистемологических подходов междисциплинарность остаётся лишь декларируемым принципом, а не реальным механизмом познания. Успешное построение междисциплинарных команд, таким образом, требует не только управленческих решений, но и глубокой совместной аналитической работы со стороны участников и координаторов над предпосылками создания общего коммуникативного поля. Однако ограниченность ресурсов и формальность, поверхностность взаимодействия нередко создают условия, в которых приоритет отдаётся практико-ориентированным результатам в ущерб теоретическому осмыслению понятий и другим важным составляющим коммуникации. В процессе обучения студентов навыкам проектной работы обнаруживается разрыв между освоением базовых принципов проектирования и реальной практикой междисциплинарного сотрудничества. Это актуализирует задачу выстраивания системы «теория – практика – теория – трансляция знаний», где теоретическое изучение организации взаимодействия соединялось бы с формированием реальных навыков, а затем осуществлялся бы анализ и трансляция эффективных практик в качестве моделей организации коллективной работы.

Безусловно, необходимо создавать условия для постепенного формирования общего концептуально-понятийного поля, развития культуры взаимопонимания и регулярного смыслового обмена между участниками. Только комплексный подход, сочетающий организационные решения с рефлексией над дисциплинарными различиями, позволит реализовать потенциал подлинной, а не декларируемой междисциплинарности, обеспечив научную достоверность результатов и их практическую значимость в решении сложных современных проблем.

Литература

1. Аблажей А. М. Этика науки: классические нормы и современные деформации // Идеи и идеалы. – 2021. – Т. 13, № 3-1. – С. 103–115. – <https://doi.org/10.17212/2075-0862-2021-13.3.1-103-115>. – EDN: STCCUD.
2. Васильев Ф. В., Васильева Е. Д. Факторы формирования и роль совместной идентичности в работе проектных команд // Психологические исследования. – 2025. – Т. 18, № 99. – Порядковый номер 4. – <https://doi.org/10.54359/47c6ff30>. – EDN: YXGPUH.
3. Вершинина Е. В., Зверева О. М., Шабунин С. Н. Методика формирования проектных команд на основе ролевой модели Белбина // Вестник СибГУТИ. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 14–27. – <https://doi.org/10.55648/1998-6920-2024-18-3-14-27>. – EDN: FUZXEU.

4. Касавин И. Т. Амбивалентность научного этоса непреодолима // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30, № 4. – С. 36–48. – <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-36-48>. – EDN: FBEDDU.
5. Несмеянов Е. Е., Харламова Г. С. Проектная деятельность в вузе как основа инноваций // Гуманитарные и социальные науки. – 2023. – Т. 101, № 6. – С. 20–27. – <https://doi.org/10.18522/2070-1403-2023-101-6-20-27>. – EDN: BTCEIE.
6. Порус В. Н., Бажанов В. А. Постнормальная наука: между Сциллой неопределенности и Харибдой политизации знания // Философия. Журнал Высшей школы экономики. – 2021. – Т. 5, № 4. – С. 15–33. – <https://doi.org/10.17323/2587-8719-2021-4-15-33>. – EDN: FQPUGD.
7. Пружинин Б. И., Щедрина Т. Г. Культурно-историческая эпистемология и перспективы философии науки // Эпистемология и философия науки. – 2021. – Т. 58, № 2. – С. 19–26. – <https://doi.org/10.5840/eps202158223>. – EDN: GHDDOM.
8. Фуко М. Археология знания: Пер. с фр. / Общ. ред. Бр. Левченко. – К. : Ника-Центр, 1996. – 208 с.
9. Хабермас Ю. Коммуникативное действие и детрансцендентализированный разум // Между натурализмом и религией. Философские статьи. – М. : Весь мир, 2011. – С. 26–75.
10. Чибикова Т. В., Болдовская Т. Е., Савченко Е. В. Внедрение методик Agile и Lean Startup в преподавание проектной деятельности в вузах // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 79–84. – <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2024-4-854>. – EDN: GQKZZE.
11. Щупленков О. В., Щупленков Н. О. Организация проектной деятельности в вузе в системе научной рефлексии // Вестник Мининского университета. – 2024. – Т. 12, № 2 (47). – Порядковый номер 5. – <https://doi.org/10.26795/2307-1281-2024-12-2-5>. – EDN: BQLELC.
12. Adizes I. K. (2004) *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*. – Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing. – 295 p. (In Eng.).
13. Belbin R. M., Brown V. (2023) *Team Roles at Work*. – 3rd ed. – London: Routledge. – 156 p. – <https://doi.org/10.4324/9781003163152>. (In Eng.).
14. Clutterbuck D. (2016) *Powerful Questions for Coaches and Mentors*. – London: Wordscapes. – 67 p. (In Eng.).
15. Doran G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. – Vol. 70. – No. 11, pp. 35–36. (In Eng.).
16. Drucker P. F. (1993) *Post-capitalist society*. – New York: HarperBusiness. – 232 p. (In Eng.).
17. Kuhn T. (1977) Objectivity, value judgment, and theory choice. In book: *The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change*. The University of Chicago Press, Chicago. – pp. 320–339. (In Eng.).
18. Laudan L. (1984) *Science and Values: The Aims of Science and Their Role in Scientific Debate*. – Berkeley: University of California Press. – 160 p. (In Eng.).
19. Polanyi M. (1962) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. – London: Routledge & Kegan Paul. – 428 p. (In Eng.).

References

1. Ablazhej, A. M. (2021) [Ethics of science: classical norms and modern deformations]. *Idei i idealy* [Ideas and ideals]. Vol. 13. No. 3–1, part 1, pp. 103–115. – <https://doi.org/10.17212/2075-0862-2021-13.3.1-103-115>. (In Russ.).
2. Vasilev, F. V., Vasileva, E. D. (2025) [The factors of formation and the role of shared identity in the work of the project Teams]. *Psixologicheskie issledovaniya* [Psychological research]. Vol. 18. No. 99, index number 4. – <https://doi.org/10.54359/47c6ff30>. (In Russ.).
3. Vershinina, E. V., Zvereva, O. M., Shabunin, S. N. (2024) [Methodology for the formation of project teams based on the Belbin role model]. *Vestnik SibGUT* [Bulletin of SibGUTI]. Vol. 18. No. 3, pp. 14–27. – <https://doi.org/10.55648/1998-6920-2024-18-3-14-27>. (In Russ.).
4. Kasavin, I. T. (2021) [The ambivalence of the scientific ethos is irresistible]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia]. Vol. 30. No. 4. pp. 36–48. – <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-36-48>. (In Russ.).
5. Nesmeyanov, E. E., Kharlamova, G. S. (2023) [Project activity in higher education institutions as the basis of innovation]. *Gumanitarny'e i social'ny'e nauki* [Humanities and Social Sciences]. Vol. 101. No. 6, pp. 20–27. – <https://doi.org/10.18522/2070-1403-2023-101-6-20-27>. (In Russ.).
6. Porus, V. N., Bazhanov, V. A. (2021) [Postnormal science: between Scylla of uncertainty and Charybdis politicization of knowledge]. *Filosofiya. Zhurnal Vy'sshej shkoly'e'konomiki* [Philosophy. Journal of the Higher School of Economics]. Vol. 5. No. 4, pp. 15–33. – <https://doi.org/10.17323/2587-8719-2021-4-15-33>. (In Russ.).

7. Pruzhinin, B. I., Shhedrina, T. G. (2021) [Cultural and historical epistemology and perspectives of philosophy of science]. *Epistemologiya i filosofiya nauki* [Epistemology and Philosophy of Science]. Vol. 58. No. 2, pp. 19–26. – <https://doi.org/10.5840/eps202158223>. (In Russ.).
8. Foucault, M. (1996) *Arxeologiya znaniya* [Archeology of knowledge]. Moscow: Nika-Center, 208 p.
9. Habermas, J. (2011) [Communicative action and detrancentalized reason]. *Mezhdru naturalizmom i religiej. Filosofskie stat'i* [Between naturalism and religion. Philosophical articles]. Moscow: The whole world, pp. 26–75. (In Russ.).
10. Chibikova, T. V., Boldovskaya, T. E., Savchenko, E. V. (2024) [Implementation of Agile and Lean Startup techniques in teaching project activities at universities]. *Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informacionny'x texnologij* [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology]. Vol. 13. No. 4, pp. 79–84. – <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2024-4-854>. (In Russ.).
11. Shhuplenkov, O. V., Shhuplenkov, N. O. (2024) [Organization of project activities in higher education institutions in the system of scientific reflection]. *Vestnik Mininskogo universiteta* [Bulletin of the Mininsky University]. Vol. 12. No. 2 (47). index number 5. – <https://doi.org/10.26795/2307-1281-2024-12-2-5>. (In Russ.).
12. Adizes, I. K. (2004) *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing, 295 p. (In Eng.).
13. Belbin, R. M., Brown, V. (2023) *Team Roles at Work*. 3rd ed. London: Routledge, 156 p. – <https://doi.org/10.4324/9781003163152>. (In Eng.).
14. Clutterbuck, D. (2016) *Powerful Questions for Coaches and Mentors*. London: Wordscapes, 67 p. (In Eng.).
15. Doran, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Vol. 70. No. 11, pp. 35–36. (In Eng.).
16. Drucker, P. F. (1993) *Post-capitalist society*. New York: Harper Business, 232 p. (In Eng.).
17. Kuhn, T. (1977) Objectivity, value judgment, and theory choice. In book: *The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change*. The University of Chicago Press, Chicago, pp. 320–339. (In Eng.).
18. Laudan, L. (1984) *Science and Values: The Aims of Science and Their Role in Scientific Debate*. Berkeley: University of California Press, 160 p. (In Eng.).
19. Polanyi, M. (1962) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul, 428 p. (In Eng.).

Информация об авторе:

Олеся Игоревна Соколова, кандидат философских наук, доцент кафедры философии, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

ORCID iD: 0009-0009-8554-1036, **Scopus Author ID:** 58199060800, **SPIN-код:** 2281-5253, **AuthorID:** 764996
e-mail: lesyabelikova@mail.ru

Статья поступила в редакцию: 01.07.2026; принята в печать: 17.07.2026.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Information about the author:

Olesya Igorevna Sokolova, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

ORCID iD: 0009-0009-8554-1036, **Scopus Author ID:** 58199060800, **SPIN-code:** 2281-5253, **AuthorID:** 764996
e-mail: lesyabelikova@mail.ru

The paper was submitted: 01.07.2026.

Accepted for publication: 17.07.2026.

The author has read and approved the final manuscript.