

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

В. Л. Ланцев 

Дворец пионеров и школьников имени Ю.А. Гагарина,
адрес: 302028, Россия, г. Орёл, ул. Салтыкова-Щедрина, д. 31

Поступила
в редакцию
17.11.2025

Поступила
после
рецензирования
16.02.2026

Принята
к публикации
20.03.2026

Аннотация. В статье рассматривается проектное управление как один из механизмов в сфере государственного управления. Особое значение данная технология приобрела в связи с реализацией национальных проектов, охватывающих ключевые направления социально-экономического развития России.

Целью статьи является выявление особенностей имплементации принципов проектного управления в систему менеджмента в сфере образования, обеспечивающих рационализацию процессов ее деятельности в развитии организаций. **Методы и материалы исследования.** Эмпирическая база исследования представлена данными о реализации национальных проектов в сфере образования в 2006 и 2019 году. Исследование реализовано в три этапа:

1) методом интент-анализа изучены паспорта национального и федерального проектов, из числа реализованных до 2019 года, что позволило выявить и систематизировать особенности и эволюцию применения инструментов проектного управления; 2) в рамках вторичного анализа результатов социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа исследована их компетентностная готовность к реализации национальных проектов; 3) экспертный опрос управленческого состава (18 экспертов) учреждений сферы образования Орловской области, проведенный в декабре 2025 методом интервью об имплементации принципов проектного управления позволил структурировать сбор профессиональных мнений по реализованным механизмам и технологиям внедряемых принципов при реализации национальных проектов, обеспечив валидность результатов исследования. **Результаты.** Среди наиболее значимых нововведений следует выделить появление собственных специализированных паспортов проектов, усложнение структуры национальных проектов, поддержку собственных проектов в регионах, закрепление персональной ответственности чиновников за результаты, привлечение внебюджетных источников финансирования и разработка информационной кампании. Отмечается, что эффективность проектного управления во многом определяется вовлеченностью ключевых акторов в реализацию мероприятий проектов. При этом уровень вовлеченности напрямую зависит от уровня субъектности акторов. В статье отмечается, что установление всех субъектов и оценка их ценностных установок позволяет прогнозировать риски и повысить качество управления проектами. По результатам экспертного опроса (3 этап), отмечается интеграция проектной деятельности в управленческий процесс руководителей сферы образования, формирование культуры взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также развитие партнёрских отношений при реализации проектов.

Применение. Ключевыми направлениями совершенствования механизма проектного управления является повышение субъектности участников проектов, интеграция проектного подхода в систему подготовки кадров и ориентация на запросы стейкхолдеров. способствует вовлечению исполнителей проекта и активизации их участия.

Ключевые слова: проектное управление, национальные проекты, государственная образовательная политика, система образования, управленческие механизмы, субъекты управления

Финансирование: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.



Для цитирования: Ланцев В.Л. Проектное управление как механизм реализации государственной образовательной политики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2026. – Том 21. – №1. – С. 100-135. EDN WUPQOZ

© Ланцев В.Л., 2026

PROMOTING PROJECT MANAGEMENT IN STATE EDUCATIONAL POLICY IMPLEMENTATION

V.L. Lantsev 

Palace of Pioneers and Schoolchildren named after Y.A. Gagarin
address: 31, Saltykova-Shchedrin St, Orel, Russia, 302028

Received
17.11.2025

Revised
16.02.2026

Accepted
20.03.2026

Abstract. Due to the national projects implementation in key areas of Russian social economic development, project management became one of the leading technologies. The purpose of the article is to identify the features of project management process in the educational system, ensuring the rationalization and the development of organizations.

Research methods and materials. The empirical base includes data on the state educational projects implementation in 2006 and 2019. There are three study phases:

1) an intent analysis of the national and federal projects passports, including those before 2019, which made it possible to identify and systematize the specifics of project management tools and structure their evolution (from formalization to digital integration);

2) a sociological survey of the heads of educational organizations in St. Petersburg, the Republic of Tatarstan and the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, which made it possible to assess the core competencies of effective project execution;

3) interviews with managers and staff (18 people) of educational institutions in Orel region (December 2025), which allowed structuring the mechanisms and technologies in the national projects implementation.

As a result, the author highlights the most significant research results, such as: the development of their own specialized project passports, detailing the national projects structure, supporting their own projects in the regions, consolidating the personal responsibility of officials for the results, attracting extra-budgetary sources of funding and a well-thought-out information campaign. The author notes that the effectiveness of project management is largely determined by the involvement of key actors in the activities implementation. At the same time, the level of the involvement directly depends on the level of the actors' subjectivity. The author emphasizes that, assessment of the value orientations of the national projects subjects makes it possible to predict risks and improve the quality of management. According to the results of the interviews with managers and staff (phase 3), the formation of a culture of interaction with external stakeholders, as well as the development of partnerships in the projects implementation, was recorded.

Discussion. The project approach integration into the education system will ensure the national projects implementation in the regions of Russia.

Keywords: project management, national projects, state educational policy, education system, management mechanisms, management entities

Funding: This research received no external funding.



For citations: Lantsev, V.L. (2026) Promoting Project Management in State Educational Policy Implementation. *Central Russian Journal of Social Sciences*. Vol. 21. no.1. P.100-135. EDN: WUPQOZ

© Lantsev V.L., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Поиск эффективных технологий управления развитием социально-экономической сферы является одним из важных направлений государственной политики. На протяжении нескольких последних десятилетий наблюдается устойчивая тенденция к переходу от преимущественно процессного управления к проектному. Проблематика имплементации проектного управления поставлена в науке сравнительно недавно. При этом в настоящее время тема не теряет своей актуальности.

Анализ публикаций российских авторов показывает, что тема внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти имеет важное значение как междисциплинарная проблема. Имплементация проектных подходов находится в фокусе исследований экономистов (Гайдук, 2025; Копытова, Пахнина, 2023), политологов (Маслов, Лаврова, 2024), социологов (Новоселов, 2025; Маркова, Гордеева, 2025). В литературе также изучается проблема внедрения проектного управления в сферу образования. Большая часть работ посвящена при этом имплементации проектного менеджмента в сфере высшего образования (Дятлов, Ковалев, 2025; Певная, Боронина, Кульминская, 2024; Грачев, Бурлов, 2025). Следует отметить, что большое количество научных исследований было проведено в период с 2006 по 2008 год, когда в Российской Федерации реализовывались первые четыре национальных проекта в сфере социально-экономического развития. В настоящее время внимание к данной теме во многом обусловлено завершением в 2024 году целого ряда новых нацпроектов, которые существенно отличаются от реализованных ранее инициатив. Следует отметить, что в публикациях недостаточно представлены вопросы внедрения принципов проектного управления в социальной сфере и повышения эффективности менеджмента в базовых институтах гражданского общества.

За последние 30 лет проекты стали современным и эффективным подходом к ведению деятельности органов власти, учреждений и организаций. В этой связи актуальность внедрения технологии проектного управления остается крайне важной.

Изучению технологии и механизмов проектного управления, принципов и внедрения проектных подходов в деятельность органов власти и организаций посвящены работы как зарубежных, так и отечественных авторов. Среди исследований зарубежных ученых и практиков можно выделить Г. Грея и Э. Ларсона, Г. Дитхелма, Д. Локка, Ф. Бэбьюли, М. Ньюэлла, У. Тёрка, Г. Уэбстера и других. Вопросы эффективного управления проектами обсуждаются и в работах отечественных ученых: А.В. Алешина, М.Ю. Рыбакова, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и Н.Д. Ольдерогее, А.П. Шихвердиева, К.В. Харченко, Т.В. Юрьевой и других. Опыт проектного управления в государственном секторе РФ во многом основан на результатах, достигнутых международными ассоциациями, которые внедрились собственные стандарты управления проектами (Макурина, Костанян, 2022). Анализируя подходы к реализации национальных проектов, можно отметить влияние на них позитивного опыта Германии (Wagner, 2014), Великобритании (Anantatmula, 2021) и Японии (Brunet, 2003). Этот опыт успешно применяется не только в государственном секторе, но активно используется бизнес-структурами и некоммерческими организациями при реализации собственных проектов, в том числе проектов по повышению эффективности.

Отдельные практики проектного управления в субъектах РФ изучаются и международным сообществом (Эльшейх, Аль-Оайеф, Аберрах, 2022). В некоторых

работах отмечается позитивный зарубежный опыт реализации проектов на государственном уровне, внедрение которого в Российской Федерации может способствовать повышению эффективности проектной деятельности (Лукашук, 2022).

Различные методы проектного управления, применение в системе образования, описаны в работе Т.А. Сапуновой (Сапунова, 2022). Описание различий проектного управления и традиционной системы менеджмента позволяет оценить специфику стратегического планирования на государственном уровне, существенно преобразившую методологию реализации национальных проектов и программ. Следует отметить работы, в которых анализируются проблемы реализации проектов в РФ и риски, приводящие к достижению неполных планируемых результатов. Так, проблемы реализации проектов социально-экономического развития освещены в работах А.А. Кузнецовой (Кузнецова, 2022), С.А. Козловской и Л.В. Погосовой (Козловская, Погосова, 2022), В.В. Еремина (Еремин, 2023), С.Т. Махматовой (Махматова, 2023), Е.С. Силовой (Силова, 2022), Л.В. Оболенской и Е.Л. Моревой (Оболенская, Морева, 2021) и других. При этом основные положения реализации национальных проектов и анализ подходов к их менеджменту был проведен ещё Ю.В. Бычковой на данных по промежуточным итогам реализации приоритетных национальных проектов (Бычкова, 2008). В многих работах также отмечается необходимость повышения качества при реализации проектов в социальной сфере и более широкого внедрения принципов проектного управления в соответствии с существующими стандартами. Большое внимание со стороны исследователей к реализации национальных проектов обусловлено не только их значимостью для социально-экономического развития государства, но и всеобъемлющим применением принципов проектного управления, позволяющим обеспечить достижение планируемых результатов.

Вопросам имплементации принципов проектного управления в систему образования посвящены работы Е.П. Седых (Седых, 2019), Д.А. Щербаковой и Л.В. Долгополовой (Щербакова, Долгополова, 2023), А.В. Родионова и В.И. Белова (Родионова, Белова, 2020), О.Н. Киселевой (Киселева, 2021) и других. Ряд научных публикаций посвящен реализации принципов проектного управления по уровням образования: на уровне высшего образования – Ф.З. Турдукулов (Турдукулов, 2016), М.В. Большедворская и А.В. Блинникова (Большедворская, Блинникова, 2020), О.Н. Крюкова (Крюкова, 2023); на уровне основного общего образования – Шклярова О.А. и Тиунова В.В. (Шклярова, Тиунова, 2018), Е.В. Алешина, Т.В. Дуран и А.И. Зверев (Алешина, Дуран, Зверев, 2021), А.Ю. Шкуров (Шкуров, 2023), на уровне дошкольного образования – О.В. Кривомлина (Кривомлина, 2016), М.С. Голубь и Д.А. Кураева (Голубь, Кураева, 2021); на уровне дополнительного образования – О.Д. Еремеева (Еремеева, 2024), И.Е. Быстренина (Быстренина, 2021); среднего профессионального образования – О.В. Лещер и Е.Д. Троегубова (Лещер, Троегубова, 2019), Г.Н. Подчалимова, Л.В. Травкина и Л.В. Некрасова (Подчалимова, Травкина, Некрасова, 2018). В контексте нашей работы наибольший интерес представляет рассмотрение подходов к реализации проектов в сфере образования. Отдельные работы, посвященные реализации национального проекта «Образование» на основе принципов проектного управления. Такие авторы, как О.Г. Прикот (Прикот, 2019), О.В. Мурзаева (Мурзаева, 2022), Д.В. Денежкина и Ю.А. Лях (Денежкина, Лях, 2024) изучают общие вопросы управления проектами на материалах национального проекта. В этой связи можно утверждать, что проектное управление становится одним из

наиболее важных механизмов реализации государственной образовательной политики.

В научной литературе приводятся разные определения «проектного управления» (Кравец, Вертиль, 2022). Так, М.Л. Разу понимает под ним «особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно – системной модели действий по достижении оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели» (Разу, 2007). Под проектным управлением Т.В. Юрьева подразумевает «специфическую управленческую деятельность, ориентированную на выполнение запланированных результатов при определенных ресурсных параметрах» (Юрьева, 2014). Ю.О. Бакланова считает, что проектное управление – это «управление, основанное на проектных технологиях, тесно взаимосвязанное со стратегическим видением организации, предприятия, отрасли, региона, осуществляемое посредством выполнения комплекса проектов с учетом их взаимозаменяемости, взаимодополняемости и синергичности» (Бакланова, 2012). Перечисленные подходы справедливы и по отношению к системе образования.

Таким образом, технология управления проектами стала одной из ключевых в государственной образовательной политике. Важным при этом остается вопрос совершенствования проектных подходов применительно к управлению образовательными системами. Исследование проектного управления как механизма реализации государственной политики в сфере образования целесообразно проводить на основе анализа мероприятий и результатов крупных проектов, реализованных в сфере образования Российской Федерации в последние годы. Особый интерес для исследования представляет изучение механизмов достижения результатов национального проекта «Образование», реализация которого завершилась в декабре 2024 года. Выявление подходов к реализации нацпроекта позволяет установить специфику имплементации проектной технологии в деятельность органов власти. В этой связи целью настоящей работы стало выявление особенностей проектного управления в системе образования Российской Федерации, как эффективного механизма реализации государственной образовательной политики.

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

В процессе подготовки нашего исследования учитывалось содержание нормативных документов федерального, регионального и муниципального уровней, затрагивающих проблему внедрения принципов проектного управления. При этом в качестве объекта исследования выступили национальные проекты и программы в сфере образования, в которых консолидированы усилия органов власти и субъектов управленческой деятельности различного уровня по имплементации проектных подходов. Проанализированы паспорта национального и федерального проектов, в том числе из числа реализованных до 2019 года.

В качестве эмпирической базы исследования выступили данные, полученные из официальных документов, в том числе аналитических отчетов о реализации национального проекта «Образование» и входящих в его структуру федеральных проектов. Большое значение при этом приобрели данные, взятые с официальных сайтов органов исполнительной власти субъектов РФ, реализующих полномочия в сфере образования. Были рассмотрены данные о разработке и имплементации региональных проектов, разработанных в целях достижения ключевых показателей соответствующих федеральных программ и проектов. Большое значение в рамках настоящей работы приобрели данные экспертного опроса об

имплементации принципов проектного управления в сфере образования Орловской области, проведенного в декабре 2025 методом интервью, экспертами выступили, государственные служащие региональных и муниципальных органов исполнительно власти, руководители и заместители руководителей учреждений и образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования Орловской области образования в количестве 18 человек. Все опрошенные эксперты принимают непосредственное участие в реализации национальных проектов и программ в регионе.

Данные, полученные из указанных источников, позволили выявить ряд специфических особенностей реализации государственной политики в сфере управления проектами национального, федерального, муниципального уровня, а также проектах, реализуемых на уровне отдельных образовательных организаций.

Эмпирическая база исследования представлена данными о реализации национальных проектов в сфере образования в 2006 и 2019 году. Методология исследования реализована в три этапа:

1) в рамках кабинетного исследования проанализированы паспорта национального и федерального проектов, в том числе из числа реализованных до 2019 года, что позволило выявить и систематизировать особенности и эволюцию применения инструментов проектного управления;

2) сравнительной анализ готовности к вовлечению и оценку видов необходимых компетенции для участия в национальных проектах в рамках вторичного анализа результатов социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа;

3) экспертный опрос управленческого состава (18 экспертов) учреждений сферы образования Орловской области, проведенный в декабре 2025 методом интервью об имплементации принципов проектного управления позволил структурировать сбор профессиональных мнений по реализованным механизмам и технологиям внедряемых принципов при реализации национальных проектов, обеспечив валидность результатов исследования.

В процессе интервьюирования оценивалось результативность реализации, достижение целей, структурирование проблемных зон, анализировалось межведомственное взаимодействие, а также степень готовности и компетентности качества подготовки руководителей и управленческих команд, способных эффективно решать задачи развития системы образования в контексте проектного подхода.

В рамках первого этапа, анализируя нормативные документы и научные публикации в области проектного управления, следует отметить расширение сферы применения проектного менеджмента. Помимо этого, выявлено, что стандарты проектного менеджмента опираются на позитивный международный опыт. Перечисленные факторы обеспечили достижение планируемых результатов завершенного в конце 2024 года национального проекта «Образование».

Для повышения эффективности управления проектами в сфере образования в России необходимо: развивать нормативную базу реализации проектов; внедрить механизмы подготовки проектных руководителей и проектных команд; оптимизировать подходы к проведению мониторинга промежуточных и итоговых результатов проекта; повышать компетенции руководителей в области

управления рисками; учитывать национальную и региональную специфику при разработке и реализации проектов.

Отдельные выводы работы основаны на результатах вторичного анализа социологического опроса руководителей образовательных организаций города Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецкого автономного округа (Прикот, Верховская, 2016). В фокусе данного исследования находились вопросы готовности директоров российских школ к внедрению принципов проектного управления в систему менеджмента в образовательном учреждении. Большое внимание в указанном исследовании было уделено изучению сильных и слабых сторон профессиональной компетенции руководителей в области управления проектами в сфере образования. Данные опроса в части профессиональных дефицитов использовались нами при разработке рекомендаций для органов власти по имплементации проектного управления в сфере образования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В настоящее время система проектного управления в государственной сфере характеризуется достаточно высокой степенью бюрократической нагрузки, которая выявляется при анализе документов по формированию и мониторингу нацпроектов (Иваненко, Киселева, 2021). Среди наиболее острых замечаний следует выделить: избыточность требований к содержанию и перечню индикаторов достижения планируемых результатов, а также формальность при определении сроков достижения отдельных показателей. Кроме того, в процессе взаимодействия частного сектора и государственных ведомств ключевая роль обычно отводится вторичным процессам исполнения документов, что затрудняет применение методов проектного управления (Коваленко, 2016). В отдельных работах освещается проблема недостаточной сформированности методических подходов к оценке эффективности национальных проектов и их мониторинга (Трещалин, 2023).

Все эти аспекты указывают на востребованность проведения дальнейших исследований в области совершенствования проектного управления при реализации национальных проектов и государственных программ.

В процессе внедрения принципов проектного управления в сферу образования в Российской Федерации учитывались следующие подходы¹:

1. В качестве руководителей проектов закреплены руководители соответствующих органов исполнительной власти и профильных ведомств.
2. Задачи проектов максимально детализированы с учетом сроков исполнения и ключевых показателей.
3. На этапе планирования определены контрольные точки, подтверждающие эффективность проекта и достижение запланированных результатов.
4. Предусмотрено финансовое обеспечение реализации проектов за счет средств различных бюджетов. При это большое внимание уделено внебюджетным источникам финансирования (Седова, 2020).

Следует отметить, что в системе проектного управления в Российской Федерации разрабатываются специализированные документы. Среди них следует отметить:

¹ «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12). [Электронный ресурс]; URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-ukazaniya-po-razrabotke-natsionalnykh-proektov-programm-utv-prezidiumom/> (дата обращения: 13.02.2026 г.)

- паспорт проекта, определяющий цели, задачи, планируемые результаты, ответственных лиц, общие сроки реализации, объемы финансирования и перечень мероприятий по достижению ключевых индикаторов;
- дорожные карты проектов (план-графики), устанавливающие этапы достижения целей проекта в разбивке по отчетным периодам;
- аналитические и отчетные документы о промежуточных и конечных результатах реализации проекта, выраженных в оценке качественных и количественных показателей.

Результаты экспертного опроса представителей системы образования Орловской области¹, указывают на сходные принципы имплементации проектных подходов на уровне региона и отдельных образовательных организаций. При этом, как отмечают специалисты муниципальных органов управления образованием и представители администраций образовательных организаций, реализация проектов регионального, муниципального и локального уровня сопряжена с формированием соответствующей нормативно-правовой базы.

Значительное место в реализации проектов в социальной сфере, в том числе в образовании, отводится системе мониторинга достижения результатов, которая в РФ постоянно совершенствуется и развивается. В процессе реализации новых национальных проектов фиксировались факты несвоевременного исполнения мероприятий, проблемы расходования бюджетных и внебюджетных средств, несоответствия количественных показателей, собираемых различными системами мониторинга. Сбор указанных данных и их оперативное освещение на уровне органов исполнительной власти выступили достаточно эффективным стимулом для ключевых исполнителей мероприятий проекта. В то же время выявлены несоответствия промежуточных показателей по отдельным мероприятиям, возникающие в результате использования различных методик расчета и архитектуры систем, а также разнородности механизмов проверки данных (Горяченко, Малов, 2021). В этой связи повышался риск неоперативного принятия управленческих решений и нарушения принципов проектного управления в части обеспечения высокой гибкости и адаптивности проектов.

Внедрение принципов проектного управления осложняется и модернизацией в социальной сфере, которая носит затяжной и не всегда последовательный характер. Не стала исключением и сфера образования. Изменение подходов к управлению, обновление содержания деятельности отдельных ключевых акторов, внедрение новых мероприятий на фоне реализации мер, не демонстрирующих желаемую эффективность, приводят к перерасходу ресурсов, в том числе финансовых средств из бюджетных и внебюджетных источников. В целом это снижает отдачу от реализации проекта (Ботарева, 2021). Часть перечисленных проблем в сфере проектного управления в системе образования обусловлены переходным периодом и выходом России из части международных проектов и программ. Как уже отмечалось нами ранее существует проблема преемственности национальных программ и проектов. Выстраивание структуры

¹ Опрос проводился автором в декабре 2025 года методом интервью. В качестве экспертов выступили государственные служащие региональных и муниципальных органов исполнительной власти Орловской области, осуществляющие полномочия в сфере образования (7 экспертов) и представители учреждений и образовательных организаций Орловской области, выполняющие функции региональных ресурсных и координационных центров (11 работников регионального Института развития образования, регионального центра оценки качества образования и ресурсных центров дополнительного образования).

реализации проектов позволить обеспечить последовательное повышение качества жизни населения в РФ и эволюционное развитие принципов проектного управления (Аганбегян, 2020).

Важным фактором успешности проектного управления является наличие в органах власти и организациях специалистов, обладающих высокой квалификацией в области проектного менеджмента. При этом, как отмечают эксперты системы образования, высокую значимость приобретает деятельность по подготовке проектных команд, способных эффективно решать задачи по достижению планируемых результатов проектов различного уровня.

Таким образом, принципы проектного управления играют ключевую роль в реализации национальных проектов. Необходимо отметить, что содержание механизмов проектного управления во многом ориентировано на зарубежные модели и подходы и опирается на опыт практик, в том числе и принципов научной организации труда, разработанных в СССР в XX веке (Мельников, Ганькин, 2018). В то же время существует ряд рисков и недостатков, которые препятствуют достижению ключевых показателей нацпроектов. Во многом они связаны с несоответствием реальных практик проектного управления в России принципам управления проектами в соответствии с общепринятыми стандартами. Так, к ключевым принципам проектного управления следует отнести конкретизацию и достижимость целей и задач, наличие детального плана, разработка программы управления рисками и коммуникациями между участниками проекта и заинтересованными лицами, регламентацию сроков реализации, наличие постояннодействующей системы мониторинга и высокая степень гибкости и адаптивности проектных подходов (Шаюк, 2023; Шаюк, Галкин, 2022). Проведенный в рамках данного исследования анализ нормативных документов, регламентирующих реализацию национальных проектов в сфере социально-экономического развития в России, позволил нам выявить проблемные зоны, которые могут стать точками роста при реализации дальнейших проектов и повышении эффективности деятельности проектных команд. Среди наиболее уязвимых мест следует выделить следующие:

- цели и задачи отдельных мероприятий представляются слишком глобальными и расплывчатыми, что ставит под угрозу возможность их достижения в полном объеме;
- зачастую отсутствуют детально проработанные планы по достижению планируемых результатов;
- данные, предоставляемые в рамках проводимых мониторингов, запаздывают, что не позволяет оперативно вносить изменения в содержание проекта;
- слабо проработаны каналы коммуникаций между ключевыми участниками проектов и заинтересованными лицами, а информация по реализации проектных решений может доводиться в директивном виде, снижая личную вовлеченность и мотивацию основных акторов;
- недостаточная обеспеченность ресурсами, в том числе кадровыми, ставит под угрозу реализацию проекта на практике;
- гибкость и адаптивность проектов снижается на фоне высокой бюрократизированности системы управления.

Реализация национальных и иных проектов в системе образования Российской Федерации, прежде всего, определяется конкретными документами (паспорта, план-графики). При этом необходимо отметить, что существуют нормативно-правовые документы в сфере управления проектами двух типов (Кузнецов, Першина, 2023). Первые определяют общий вектор развития проектного

управления в органах власти РФ, подходы к организации проектной деятельности, требования к оценке эффективности проектов и другие. Документы второго типа разрабатываются в целях реализации проектов в отдельных отраслях народного хозяйства, в том числе в сфере образования. В них отражена ведомственная специфика, а их срок действия определяется временем жизни конкретного проекта и фактическим достижением запланированных результатов. В Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов последние рассматриваются в качестве комплекса мероприятий, направленных на получение экономического или социального эффекта¹. При этом деятельность, организуемая в рамках проекта, закрепляется нормативно, в том числе документами федеральных, региональных и муниципальных органов исполнительной власти.

Как отмечают представители системы образования одним из основополагающих документов в системе проектного управления в Российской Федерации является Указ Президента РФ № 474, закрепляющий принцип декомпозирования задач социально-экономического развития страны². Система управления проектами приобретает в этой связи собственную иерархию и может быть ориентирована как исключительно на проектное управление, так и процессное. В первом случае по окончании проекта разрабатывается и реализуется новый проект, имеющий собственные цели и задачи, а также результаты. Во втором мероприятия, внедренные в практику реального управления в ходе реализации проекта, внедряются в управленческую структуру и приобретают характер постоянного процесса³. На этом фоне созданы условия для имплементации проектной технологии на уровне отдельных субъектов, что выводит проектное управление на уровень ведущего механизма реализации государственной образовательной политики в части достижения задач научно-технологического развития страны, модернизации образования и повышения его качества.

С 2018 года проведена серьезная работа по совершенствованию нормативно-правового обеспечения реализации проектного подхода к управлению в органах власти. Было разработано Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ, в котором перечислены значимые требования к выполнению отдельных мероприятий в системе проектного менеджмента⁴. Данное положение определяет также функциональную структуру управления проектами в Правительстве Российской Федерации, а также вносит ряд изменений в акты Правительства РФ, имеющих серьезное значение для организации проектного менеджмента и реализации национальных проектов. В том же 2018 году были утверждены Методические рекомендации по организации проектной

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21 июня 1999 года № ВК 477 (Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/2320803/> (дата обращения: 18.12.2025 г.)

² Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]; URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 18.01.2026 г.)

³ Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26Р-АУ "Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти". [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/> (дата обращения: 18.01.2026 г.)

⁴ Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/72093040/> (дата обращения: 18.01.2026 г.)

деятельности в федеральных органах исполнительной власти¹. Данные методические рекомендации содержат в себе перечень процессов и подпроцессов, а также задач для органов исполнительной власти в таких группах как: стратегическое планирование и управление портфелем проекта, управление проектом, принятие решений и организационная поддержка, развитие компетенций и культуры эффективности, управление стимулированием участников проекта. Кроме того, в рекомендациях приводится форма типового чек-листа, который может использоваться для оценки качества организации проектной деятельности и подходов к экспертизе выполнения процессов и подпроцессов управления проектами. Совершенствование нормативной базы проектного управления обеспечивает повышение эффективности реализуемых мероприятий.

В 2018 году было проведено исследование готовности руководителей образовательных организаций г. Санкт-Петербурга, республики Татарстан и Ямало-Ненецком автономном округе к имплементации проектного менеджмента (N=296) (Прикот, Верховская, Каюмова, 2019). По результатам опроса было выявлено, что руководители образовательных организаций понимают значимость внедрения механизмов проектного управления и готовы к имплементации механизмов, знакомы с содержанием отдельных нормативных документов в области проектной деятельности и понимают значимость и специфику деятельности проектной команды. Вместе с тем, выявлены проблемы, которые указывают на необходимость серьезной работы с директорами образовательных организаций. Среди «слабых» сторон следует отметить:

- недооценка руководителями проектного управления в развитии образовательной организации;
- выдавливание из проектных мероприятиях части субъектов, в том числе латентных (обучающихся, родителей, сотрудников системы дополнительного профессионального образования и других) из распределенного проектного управления;
- применение административных мер контроля в рамках проектного подхода, вызывающего снижение уровня доверия и возрастания напряженности в проектных командах, что может приводить к их диссоциации;
- привычка считать, что проектное управление – это «старый» подход к управлению, использующий новую терминологию;
- нежелание создавать в организации проектный офис и непонимание его роли;
- приверженность традиционным источникам информации об управлении, которые не актуальны в рамках реализации национального проекта «Образование»;
- управление на основе содержания федеральных государственных образовательных стандартов, которые, по сути, не несут информации управленческого характера.

Выявленные по результатам данного исследования дефициты указывают на потребность в изменении подходов к обучению руководителей в области проектного менеджмента.

¹ Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утв. Правительством РФ 12 марта 2018 г. № 1937п-П6). [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71809098/> (дата обращения: 18.01.2026 г.).

Следует отметить, что важное значение имела деятельность по подготовке паспортов новой волны национальных проектов, начатая также в 2018 году. Отметим, что отправной точкой для старта данной деятельности стали положения Указа Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»¹. В данном документе структурирована специфика реализации национальных проектов, что стало фундаментом для разработки нормативных актов, регламентирующих процедуру имплементации принципов проектного управления социально-экономическим развитием. Утвержденные в июне 2018 года Методические указания по разработке национальных проектов (программ) регламентировали формирование единого управленческого пространства, в рамках которого обеспечивается достижение национальных целей РФ. Важным аспектом, позволившим унифицировать подходы к разработке проектов в различных ведомствах, стало внедрение общих требований к разработке проектной документации². В соответствии с Методическими указаниями целевые значения показателей национальных проектов определяются на основании Указа Президента РФ №204 от 7 мая 2018 года. Также существует возможность включения дополнительных показателей и институциональных задач, позволяющих обеспечить достижение требуемого результата с учетом специфики сферы нацпроекта. При этом задачи были детализованы для повышения прозрачности механизма достижения ключевых показателей. В то же время разработанные документы пока ещё не содержат национальных принципов проектного управления, а, значит, в перспективе предстоит серьезная работа по внедрению собственного стандарта проектной деятельности как в органах власти, так и на уровне отдельных организаций. В Методических указаниях недостаточно подробно описаны механизмы подбора и расстановки специалистов, сохранения баланса между бюджетными и внебюджетными источниками финансирования, что говорит о не полном соответствии принципам проектного управления. Некоторые вопросы вызывает и отсутствие рекомендаций по выбору конкретных проектных подходов для достижения качественных и количественных показателей, что затрудняет подбор оптимальных управленческих и социальных механизмов достижения планируемых результатов.

Анализ отдельных документов, касающихся кассового исполнения национальных проектов и программ, позволяет выявить недостаточно сформированные возможности для оперативного изменения условий проектов, корректировки дорожных карт и результатов в соответствии с реальным запросом экономики и социальной сферы. Так, по данным Счетной палаты РФ данные по расходованию бюджетных средств предоставляются несвоевременно, что не позволяет оперативно принимать соответствующие управленческие решения³. Это обстоятельство снижает эффективность проводимого мониторинга.

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/> (дата обращения: 28.01.2026 г.).

² Методические указания по разработке национальных проектов (программ) (утв. Правительством РФ 6 июня 2018 г.). [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71870048/> (дата обращения: 16.02.2026 г.).

³ Заключение на проект бюджета-2021 // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/audit/proekt-2021> (дата обращения: 19.01.2026)

Обсуждение

При рассмотрении технологии проектного управления в сфере образования, возникает необходимость выявить специфические черты при реализации национального проекта «Образование». При этом важно выявить особенности нового проекта и его отличий от проектов, ранее реализованных в системе образования РФ. В этой связи нами проведен анализ специфики реализации приоритетного национального проекта «Образование», реализация которого началась в 2006 года. Для нашей работы имеют важное значение такие показатели, как нормативно-правовое обеспечение, структура и содержание проекта, мониторинг результатов, оценка эффективности и другие особенности, которые характеризуют обе инициативы с позиций проектного менеджмента.

Сравнение двух крупнейших национальных проектов в сфере образования, позволяет нам выявить как сходства, так и различия не только в нормативном обеспечении, но и их механизмах реализации. Среди сходных черт следует отметить наличие плановых сроков реализации, географию внедрения проектных решений (вся территория Российской Федерации), наличие структуры и перечня ответственных лиц, наличие бюджетных источников финансирования, достаточно жесткие индикаторы и показатели результативности, наличие системы управления достижением результата. Следует отметить, что мероприятиями первого проекта в части финансирования организаций и поддержки работников были охвачены все уровни системы образования (Фахрутдинова, 2009). При этом новый нацпроект существенно повлиял на деятельность всех учреждений за исключением дошкольных, ввиду сложности оценки образовательных результатов детей дошкольного возраста.

На этом фоне количество различий значительно выше, что указывает на совершенствование подходов к реализации проектов в государственной образовательной политике. К наиболее важным отличиям следует отнести следующие:

1. Нормативно-правовое обеспечение национального проекта «Образование» 2024 года (НПО) представлено паспортами различного уровня, в то время как приоритетный нацпроект «Образование» образование 2006 года (ПНПО) не имел утверждённой собственной документации, а его реализация регламентировалась несколькими независимыми нормативно-правовыми актами.

2. Достижение результатов ПНПО в субъектах РФ происходило на основании показателей, обозначенных в федеральных документах. При этом для отдельных мероприятий разрабатывались региональные программы. На этом фоне в рамках реализации НПО в регионах были утверждены паспорта региональных проектов, а также программы, регламентирующие достижение показателей, заложенных в документах федерального уровня.

3. Несмотря на наличие конкретных сроков реализации, отдельные мероприятия НПО не были завершены в 2008 году, ввиду их глобальности. Так, мероприятия по подключению образовательных организаций к высокоскоростному Интернету продолжают и в настоящее время. В то же время реализация нового нацпроекта завершилась в 2024 году, а незавершенные федеральные проекты, которые стартовали после 2020 года, вошли в состав нового проекта «Молодежь и дети».

4. В паспорте НПО перечислены ответственные лица от федеральных органов исполнительной власти с указанием их занятости в проекте в процентах от общего рабочего времени. Это обстоятельство позволило внедрить

персональную ответственность работников за результаты в соответствии с международными принципами проектного управления.

5. Структура ПНПО представляла собой набор мероприятий, реализация которых объединена общим бюджетом. На этом фоне НПО имеет сложную органичную структуру. В начале 2019 года проект состоял из 10 федеральных проектов и программ. В процессе реализации был продемонстрирован определенный уровень гибкости в управлении проектом. Так, был досрочно прекращен федеральный проект «Учитель будущего» и также прекращено финансирование отдельных мероприятий ряда федеральных проектов (например, мероприятия по созданию Мобильных технопарков «Кванториум» в рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка»). Кроме того, реализация отдельных проектов была продолжена в рамках других национальных проектов (например, мероприятий федерального проекта «Эксперт образования» были исключены из нацпроекта «Образование», курируемого Минпросвещения РФ, и перенесены в национальный проект «Наука и университеты», реализуемого Министерством науки и высшего образования РФ). Также в период до 2024 года в состав нацпроекта были введены новые федеральные проекты «Молодежь России» и «Патриотическое воспитание», реализация которых продолжена в рамках нацпроекта «Молодежь и дети».

6. Существенные изменения произошли в системе управления национальными проектами. Управление в рамках ПНПО осуществлялось посредством административных и организационных механизмов, реализуемых в рамках существующей управленческой вертикали. Основными исполнителями мероприятий проекта являются специалисты региональных органов исполнительной власти, институтов повышения квалификации, методических служб. Работники образовательных организаций (административные и педагогические) при этом выступали в роли объектов управления. На этом фоне система менеджмента мероприятия НПО в большой степени согласована с международными принципами проектного управления. Важной особенностью стала имплементация мероприятий, направленных на повышение субъектности педагогических и административных работников образовательных организаций за счет внедрения механизмов общественного обсуждения, обратной связи, а также отдельных мероприятий, направленных на совершенствование личностных и профессиональных, в том числе управленческих, компетенций. Управление реализацией проекта происходило посредством создания проектных команд, включающих ответственных лиц и исполнителей.

7. По каждому мероприятию ПНПО были определены количественные показатели, мониторинг достижения которых осуществлялся посредством сопоставления, планируемого и фактически достигнутого значений. Информацию по достижению показателей формировали федеральные и региональные органы власти. Мониторинг и оценка результата НПО характеризовалась собственными особенностями. Были определены планируемые результаты и индикаторы, маркирующие их достижение (нарастающим итогом по каждому году реализации проекта). Для каждого показателя в паспортах приведена методика расчета. В паспорте нацпроекта представлены не только количественные, но и качественные показатели модернизации системы образования. Статистические данные по количественным показателям собираются посредством Государственной автоматизированной системы «Управление» и Государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет».

8. Финансирование ПНПО происходило в формате обеспечения отдельных мероприятий, каждое из которых утверждалось собственными нормативно-правовым актом. При этом финансовые средства выделялись в виде субсидии субъектам из средств федерального бюджета. Финансовое обеспечение НПО было предусмотрено как за счет средств федерального бюджета, так и за счет консолидированных бюджетов субъектов РФ и внебюджетных источников. На момент начала реализации нацпроекта был определен общий объем финансирования, в разбивке по федеральным проектам, годам и субъектам. Выделение средств отдельным субъектам производилось на основании результатов конкурсного отбора. При этом разные субъекты участвуют в реализации федеральных проектов или отдельных мероприятий в сроки, регламентируемые конкурсными заявками.

9. Существенные изменения претерпели подходы к информационному освещению проектов. В ситуации с ПНПО оно было минимальным, а информация о результатах проекта использовалась ограниченным кругом специалистов. Освещение нацпроекта и его результатов в СМИ имело эпизодический характер. На этом фоне информация о содержании, промежуточных и конечных результатах реализации НПО и федеральных проектов регулярно освещалась в СМИ, была доступна широкому кругу пользователей, в том числе из числа специалистов органов власти, представителей профессионального педагогического сообщества, общественности. Размещение информации происходило через различные информационные системы, официальные порталы и каналы, СМИ (Селиванова, Киселева, Узюмова, 2022).

Данные, полученные в ходе проведенного нами экспертного опроса, указывают на существенное изменение подходов к реализации национальных проектов в сфере образования в Российской Федерации. Одна из причин этого обусловлена в широком внедрении механизмов проектного менеджмента в систему государственного управления социально-экономическим развитием страны и системой образования, в частности. Вместе с тем, национальный проект «Образование» имеет собственные особенности, которые заключаются не только в имплементации в него механизмов проектного управления, но и обновленными подходами к модернизации системы образования. Рассматривая технологию проектного управления в сфере образования в РФ, остановимся на ключевых особенностях, обеспечивающих повышение эффективности достижения планируемых результатов.

Финансирование нацпроекта. В отличие от ряда инициатив в сфере социально-экономического развития РФ, реализованных с начала 2000-х годов, финансирование нацпроекта «Образование» было определено уже к концу 2018 года, то есть до начала реализации. Общая сумма финансирования составила свыше 747 млрд. руб. Впоследствии бюджет проекта был увеличен и составил 784,5 млрд. руб. Как уже отмечалось ранее в паспорте национального проекта общий объем финансирования был распределен по источникам, среди которых особо выделены средства федерального бюджета, консолидированные бюджеты субъектов РФ и внебюджетные источники финансирования, привлеченные в том числе в рамках проектов государственно-частного партнерства (Дерен, Ерина, 2023). Следует отметить, что особенности финансирования нового нацпроекта «Образование» оказали серьезное значение на успешность реализации проекта. Это обусловлено тем, что средства выделялись не на реализацию отдельных мероприятий, имеющих собственный бюджет, а были заложены сразу в разбивке по федеральным проектам. Такой подход не позволил снизить финансовое

обеспечение проекта в течение срока реализации даже в силу возникновения рисков событий, обусловленных ситуацией на геополитической арене. Кроме того, включение в документацию национального проекта бюджетных обязательств субъекта, позволило повысить уровень персональной ответственности членов региональных проектных команд. Такой подход к финансированию национального проекта «Образование» позволил обеспечить беспрецедентное обновление материально-технической базы образовательных организаций и внедрить инновационные инструменты в образовательный процесс. Необходимо отметить, что финансирование нацпроекта «Образование» являлось достаточно гибким. Так, по состоянию на конец 2024 года сумма общих средств, выделенных на реализацию всех федеральных проектов, составила 1065,8 млрд. руб., из которых более 700 млрд. руб. были переданы в качестве субсидии бюджетам субъектов РФ. Значительное увеличение бюджета проекта по сравнению с исходным значением обусловлено появлением в его структуре новых федеральных проектов и мероприятий.

Команда проекта. Паспорт национального проекта определяет персональную ответственность специалистов органов исполнительной власти за нацпроект, федеральные проекты или их отдельные мероприятия. Аналогично в каждом региональном проекте, разработанном для реализации комплекса мероприятий нацпроекта в субъекте РФ, указываются куратор из числа заместителей губернатора, руководитель и администратор проекта. При этом в качестве ответственных лиц могут выступать чиновники органов исполнительной власти и сотрудники государственных образовательных организаций, в случае возложения на них ответственности за реализацию мероприятий или достижение отдельных показателей. Так, в Орловской области ответственность за результаты реализации отдельных мероприятий как федеральных, так и региональных проектов были возложены на специалистов органов исполнительной власти, либо работников подведомственных учреждений, отвечающих за сопровождение отдельных уровней образования. Закрепление персональной ответственности, как один из принципов проектного управления в этом случае повышает управляемость проекта и способствует более эффективному достижению планируемых результатов, повышая его статус как важнейшего механизма государственной образовательной политики. Следует отметить, что в состав проектных команд входят не только представители системы образования. Реализация отдельных мероприятий возложена на нескольких лиц из разных органов исполнительной власти, что повышает эффективность межведомственного взаимодействия. Например, реализация мероприятий по созданию субсидиарных структур консолидировала усилия экономического блока, ведомств, курирующих государственные строительные программы и государственное имущество субъектов РФ, и, собственно, органов управления образованием.

Структура проекта. В отличие от приоритетного национального проекта 2006 года новый национальный проект «Образование» имеет достаточно сложную структуру, которая представлена федеральными проектами и программами. Каждый их проектов направлен на модернизацию конкретного уровня образования и содержит перечень собственных мероприятий, каждое из которых вносит собственный вклад в достижение цели нацпроекта. В состав НПО на начало 2019 года входили следующие федеральные проекты и программы:

- «Современная школа»;
- «Успех каждого ребенка»;

- «Учитель будущего»;
- «Цифровая образовательная среда»;
- «Молодые профессионалы»;
- «Поддержка семей, имеющих детей»;
- «Новые возможности для каждого»;
- «Социальная активность»;
- «Экспорт образования»;
- «Социальные лифты для каждого».

С 1 января 2025 года в структуру национального проекта вошли два новых федеральных проекта, реализация которых продолжится до конца 2025 года. Проект **«Молодежь России»** (Развитие системы поддержки молодежи) направлен на вовлечение молодежи в реализацию проектов и программ и создание механизмов самореализации молодого поколения¹. Реализация федерального проекта **«Патриотическое воспитание»** подразумевает активное вовлечение граждан РФ в программы патриотические программы². При этом проект предполагает работу с тремя возрастными категориями граждан: лицами в возрасте от 5 до 19 лет, в возрасте от 20 до 30 лет и старше 30 лет. Актуальность имплементации двух новых проектов обусловлена нестабильной ситуацией на геополитической арене, необходимостью воспитания граждан в духе традиционных российских ценностей и формирования образа Родины.

Следует отметить, что входящие в структуру национального проекта «Образование» не охватывают уровень дошкольного образования. Во многом это обусловлено невозможностью достижения ключевых показателей проекта при работе с детьми до 7 лет. Вместе с тем, мероприятия по модернизации системы дошкольных образовательных организаций, увеличению количества мест в детских садах и реализации воспитательных программ вошли в новую редакцию Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»³. По мнению экспертов, это позволяет констатировать всеобъемлющий характер модернизации сферы образования.

Мониторинг ключевых показателей. Мониторинг достижения ключевых показателей нового НПО обладает рядом особенностей:

- в паспортах проектов представлены не только количественные, но и качественные показатели, причем достижение последних фиксируется без количественной оценки;
- мониторинг большинства показателей осуществляется через цифровые платформы или государственные информационные системы. При этом созданы и сервисы для мониторинга реализации отдельных мероприятий. Так, например, оценка выполнения мероприятия по созданию и функционированию детских технопарков «Кванториум» федерального проекта «Успех каждого ребенка»

¹ Паспорт федерального проекта «Молодежь России» национального проекта «Образование». [Электронный ресурс]; URL: https://der.kostroma.gov.ru/upload/medialibrary/930/115dyl2x4ny51d5hzzonei8vyo7ps140/FP_Molodezhg_Rossii.pdf (дата обращения 23.01.2026 года).

² Паспорт федерального проекта «Патриотическое воспитание» национального проекта «Образование». [Электронный ресурс]; URL: https://minobr.gov-murman.ru/files/activities/fp-patrioticheskoe-vozpitanie_2.pdf (дата обращения 23.01.2026 года).

³ Постановление Правительства РФ от 07.10.2021 N 1701 (ред. от 26.12.2024) «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации "Развитие образования" и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации». [Электронный ресурс]; <https://legalacts.ru/doc/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-07102021-n-1701-o-vnesenii/> (дата обращения 23.01.2026 года).

осуществлялась через платформу ФГБОУ ДО «Федеральный детский эколого-биологический центр». При этом количественные показатели по охвату детей дополнительными общеобразовательными программами и мероприятиями в рамках того же проекта оцениваются через АИС «Навигатор». В этой связи возникает проблема дублирования данных и «задвоения» ряда показателей, что негативно сказывалось на качестве предоставления данных о реализации проекта.

Таким образом, новый национальный проект «Образование» представляет собой инструмент, вобравший в себя лучшие международные практики и наработки отечественной системы управления проектами. Анализ нормативной документации нацпроекта и входящих в его состав федеральных проектов позволяет сделать вывод о том, что его при разработчики проекта опирались на принципы проектного управления, регламентированные общепринятыми стандартами. Можно выделить следующие особенности технологии проектного управления при реализации национального проекта «Образование»: персонификация ответственности за процесс и результат; разделение управленческих полномочий; повышение субъектности основных исполнителей проекта; адресное финансирование; информирование населения о результатах реализации нацпроекта.

Анализируя планируемые результаты национального проекта «Образование», мы приходим к выводу, что основой эффективной реализации его основных мероприятий становится не только опора на ключевые принципы проектного управления. В соответствии с ними выделяют управление сроками проекта, его стоимостью, качеством результата, проектной командой, внутренними и внешними коммуникациями, а также различного рода рисками и угрозами. Большое значение имеет также и управление изменениями, что особенно актуально для таких масштабных проектов, как национальный проект «Образование», в паспорт которого неоднократно вносились правки. Среди наиболее крупных изменений следует выделить исключение ряда федеральных проектов и разработку новых, что как отмечалось нами ранее, происходило непосредственно в момент реализации проекта. При этом среди общих принципов проектного управления, реализуемых в рамках нацпроекта, можно выделить специфические подходы, определяющие эффективность проводимых мероприятий в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Важную роль в достижении целей нацпроекта играет разнообразие механизмов, имплементация которых в структуру федеральных проектов позволяет снизить вероятность возникновения ряда рисков. Среди них можно отметить, как внутренние риски, связанные с качеством проектной документации, работой команды, своевременностью выделения бюджетных средств, так и внешние риски, возникающие в том числе на форме нестабильности геополитической ситуации и санкционной политики других стран.

Управленческие механизмы, заложенные в концепцию национального проекта «Образование» многообразны, и опираются в своей основе на различные управленческие подходы. В то же время существует возможность классифицировать эти механизмы, исходя из масштаба воздействия на систему образования, финансирования и активности позиции основных акторов, выступающих субъектами и объектами в имплементации мероприятий проекта. В этой связи мы выделяем сущностные, адаптивные, организационные,

кадровые, событийные, мотивационные и финансовые механизмы управления результатами нового национального проекта «Образование».

Мы полагаем, что ключевым фактором достижения целей национального проекта «Образование» является многообразие механизмов проектного управления, заложенных в программу реализации отдельных федеральных проектов. Успешность реализации нацпроекта определяется совокупным действием всех типов механизмов. Такой подход позволяет минимизировать риски, возникающие в случае слабой эффективности от применения механизмов одного типа. По сравнению с ПНПО реализация нового нацпроекта носит продуманный характер, заключающийся в создании оптимальных условий имплементации инноваций. При этом среди важнейших особенностей механизмов проектного управления можно выделить гибкость, взаимодополняемость, комплексность, адресность и повышение субъектности всех акторов.

Управление образованием, на фоне общей модернизации всего социального института качественно меняется в последние годы. Во многом это обусловлено имплементацией принципов и механизмов проектного управления, на основе которых строятся взаимодействия между субъектами и объектами управленческой деятельности. Образовательные организации, обладающие высокой степенью консервативности, характеризуются разнообразными типами связей, формирующими устойчивый социальный порядок. При этом внедрение любой инновации приводит к изменению устойчивости всей системы. Ряд авторов полагает, что проектные команды, формируемые как ответ на необходимость достижения отдельных результатов в ограниченные сроки, выстраиваются на основании «сильных» связей, основой которой является общая цель и определенные профессиональные знания и умения менеджеров (Прикот, 2018). На этом фоне отмечается возможность наличия и «слабых связей» между базовыми составляющими образовательного процесса. Учитывая, что модернизация системы образования на протяжении многих лет носит перманентный и затяжной характер, в социальных телах образовательных организаций формируется достаточно сильная устойчивость к системным изменениям. В этой связи внедрение принципов проектного управления в образовательную организацию может нивелировать риски, возникающие на фоне имплементации инноваций, в том числе связанных с изменением условий труда и кадровой политики.

Повысить эффективность управления внутри отдельной образовательной организации невозможно в рамках проектов, реализуемых только в формате «сверху-вниз», то есть вертикальных систем управления. Во многом это обусловлено снижением уровня субъектности педагогических и руководящих кадров (директоров и их заместителей), возникающем из-за применения директивных методов управления, представляющих пережитки административно-командной системы. В этой связи большое значение приобретает внедрение принципов и механизмов проектного управления в отдельной организации, то есть в рамках горизонтального управленческого пространства (Юсупов, 2017). При этом одним из эффективных способов реализации проектов в учреждении является матричная схема. Важное значение приобретают в этой связи сильные проектные команды, создаваемые в организации и способные решать задачи модернизации ключевых элементов образовательного процесса.

Мы полагаем, что широкое внедрение принципов проектного управления в сфере образования может существенно уменьшить вероятность возникновения рисков, возникающих на фоне высокой бюрократической нагрузки. Наличие большого числа менеджеров, не являющихся исполнителями или владельцами ключевых процессов, повышает нагрузку на акторов, ответственных за достижение показателей. При этом такие менеджеры часто не имеют достаточного опыта, компетенций или авторитета для управления изменениями (Казанцев, 2023). В сложившейся ситуации снижается субъектность основных исполнителей мероприятий, происходит их отчуждение от процессов, связанных с принятием решений (Пилюгина, 2022). На этом фоне может снижаться стабильность социального порядка в телах организаций, происходит распад социальных связей, образуемых в процессе достижения интегрального качества образования и снижение общей эффективности команд в сфере образования. Полученные нами экспертные оценки указывают на то, что решению данной проблемы способствует вовлечение работников образовательных организаций в управление базовыми процессами и повышение их субъектности, в том числе за счет создания различных органов общественного управления. Важным аспектом является организация проектных команд на основе действующих коллективов и групп работников, имеющих сходные профессиональные цели и ценностные ориентиры. Такой подход позволяет снизить затраты ресурсов на образование новых связей и может быть успешно применен как для внутренних проектов организаций, так и проектов более высокого уровня.

Изложенный подход в определённой мере согласуется с принципами проектного управления. При этом каждый сотрудник, вовлеченный в реализацию проекта, участвует в процедуре управления организацией, через вверенные ему функции. Это и позволяет повысить уровень субъектности педагогов, а, следовательно, их вовлеченности в процесс обновления образовательной организации. Более крупные проекты должны в этом случае дробиться на более мелкие, а глобальные цели декомпозироваться на конкретные задачи в соответствии с принципами проектного управления. Фактически целью существования организации является сохранение баланса между необходимостью отвечать потребностям отдельных её членов с учетом их ценностных установок и ожиданий, а с другой адекватно реагировать на воздействия внешней среды. Повышению устойчивости социального порядка в этой связи будет способствовать возрастание субъектности каждого индивида, что, на наш взгляд является одним из ключевых факторов достижения целей проектной деятельности. При этом важным фактором на наш взгляд является именно повышение субъектности всех участников проекта. Для выявления всех типов субъектов и их роли в реализации национального проекта «Образование» мы используем метод установления, детально описанный А.В. Тихоновым (Тихонов, 2009).

Использование метода установления позволило нам дополнительно выявить условия реализации нацпроекта в образовательных организациях, рассмотреть возможные диспозиции ключевых субъектов, участвующих в имплементации, и оценить возможные риски. Исследование механизмов имплементации принципов проектного управления в сфере образования невозможно без учета особенностей управляемой и управляющей подсистем. Также необходимо учитывать не только внутренние факторы, но и характер внешней среды, оказывающих влияние на эффективность деятельности социальных организаций различного уровня. При этом большое значение для достижения целевых

показателей приобретают как постоянные, так и переменные величины. Среди них особое место занимает характер управленческого воздействия доминирующего субъекта, подстраивающего идеальный результат проектной деятельности «под себя» и оказывающего влияние на выбор оптимальных путей решения задач развития всей системы. Применение метода установления позволяет нам выявить большое количество явных и латентных субъектов реализации проектов в сфере образования. Среди ключевых акторов в достижении целей и задач национального проекта «Образование» можно выделить ведомства федерального уровня, органы исполнительной власти, осуществляющие полномочия в сфере образования на уровне субъектов РФ или отдельных муниципалитетов, администрации образовательных организаций. Явно выраженное иерархическое отношение перечисленных субъектов, вместе с тем, не позволяет однозначно говорить о наличии в их числе доминирующего субъекта, выявление которого и оценка мотивов его деятельности и составляет ключевую задачу метода установления.

Предложенный А.В. Тихоновым метод установления, органично связанный с методами понимания и объяснения, может быть успешно применен для выявления как явных, так и латентных субъектов реализации проектов в сфере образования, а также для выделения доминирующего субъекта. Мы полагаем, что роль доминирующего субъекта не всегда играет субъект, обладающий наибольшими властными полномочиями в сфере образования. Зачастую субъекты, расположенные на более низких ступенях управленческой вертикали, напрямую участвуют в реализации отдельных мероприятий проектов, влияя тем самым на достижимость результата и его качественные характеристики. Так, органы исполнительной власти федерального уровня определяют общие цели и задачи национального и аффилированных с ним федеральных проектов, объемы финансирования, качественные и количественные показатели и индикаторы, подходы к их мониторингу. При этом реальные управленческие и социальные механизмы достижения планируемых результатов зачастую определяются на уровне субъектов, муниципалитетов или отдельных образовательных организаций. Такой подход обусловлен сложной структурой управления в сфере образования (Панченко, 2021). В то же время делегирование части полномочий на более низкие уровни управления порождает большое число различных субъектов. При этом отдельные субъекты могут выступать в роли модуляторов общего вектора реализации проекта, изменяя подходы к достижению целей, а, следовательно, и качественные показатели.

Важным аспектом реализации национального проекта образования становится вовлечение в проектную деятельность субъектов не из сферы образования. Так, в реализацию отдельных мероприятий федеральных проектов вовлекаются строительные организации, поставщики оборудования, надзорные органы и социальные партнеры, каждый из которых может влиять на качество результатов, на сроки реализации мероприятий. Это в свою очередь формирует целый блок переменных величин, которые необходимо учитывать на этапах планирования и оценки рисков.

Помимо явных субъектов управления проектами в сфере образования, на конечный результат влияют и латентные субъекты. К ним можно отнести законных представителей обучающихся, средства массовой информации, предприятия реального сектора экономики, представляющие элементы внешней среды, но влияющие на динамику образовательного процесса, а значит и планируемые показатели проектной деятельности. Применение метода

установления социологии управления позволяет рассматривать перечисленных акторов как субъектов реализации проектов, а значит учитывать их вклад в формировании конечного результата.

Установление доминирующего субъекта управления, оказывающего наибольшее влияние на реализацию проектов в сфере образования, должно осуществляться комплексно. В зависимости от типа мероприятия главенствующую роль могут играть субъекты разного уровня. Так, в одних случаях это могут быть органы исполнительной власти федерального или регионального уровня (например, при строительстве новых образовательных организаций или открытии субсидиарных сущностей), в других же – педагогические работники, организующие и проводящие мероприятия, упитывающиеся в показателях по охвату обучающихся и их законных представителей. В этой связи можно выделить некий обезличенный субъект, интегрирующий установки и ожидания всех участников образовательного процесса. Таким субъектом может выступать общество, формирующее заказ на достижение определенного уровня качества образования, как комплексного показателя деятельности всей системы. Также следует отметить, что метод установления доминирующего субъекта может стать эффективным инструментом прогнозирования результатов и оценки рисков реализации проектов в сфере образования в Российской Федерации.

В последние годы наметилась тенденция к изменению внешних условий имплементации принципов проектного управления в образовательных учреждениях. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» под проектом понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение «уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений»¹. Кроме того, Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 года № 1642 утверждена госпрограмма РФ «Развитие образования», построенная на принципах проектного управления². Сама структура указанной программы указывает на необходимость имплементации методологии проектного управления в сферу образования. В то же время указанные нормативные акты не описывают механизм действия принципов проектного управления в деятельность отдельной образовательной организации. На практике возникает ситуация, при которой органы исполнительной власти, осуществляющие полномочия в сфере образования, контролируют процесс достижения показателей национального проекта на уровне школ, несмотря на дефицит ресурсов, кадров и иных возможностей. Финансирование, заложенные в федеральные проекты, не может полностью покрыть потребность системы образования в материально-техническом обеспечении, уровне заработных плат и условиях для развития профессиональных и личностных компетенций, что на наш взгляд и является мощным стимулом внедрения механизмов проектного управления. Важным достоинством проектного менеджмента и проектной деятельности в целом является возможность проявления инициативы снизу. На

¹ Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». [Электронный ресурс]; URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71415458/> (дата обращения 23.01.2026 года).

² Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. N 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]; URL: <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения 23.01.2026 года).

практике государство определяет цели и задачи, достижение которых должно способствовать повышению качества образования, а определение формата и характера имплементации механизмов управления остается прерогативой управляющей подсистемы образовательной организации. В состав последней в соответствии с идеологией нацпроекта входят не только представители администрации, но и управляющий совет, а также наиболее активная и творческая часть педагогического коллектива, способная взаимодействовать в формате проектной команды. При этом в национальном проекте «Образование» заложено и финансирование на развитие, на которое может претендовать образовательная организация по итогам прохождения конкурсных процедур.

Таким образом, проектное управление выступает в роли ключевого механизма реализации государственной образовательной политики. В его структуре выделяются самостоятельно выделяются не только управляемая и управляющая подсистемы, но и комплексы управленческих решений, ограниченные, с одной стороны целевыми установками, а с другой – реальными результатами, достижение которых является индикатором эффективности проводимых мероприятий.

Результаты проведенного исследования указывают на значительное расширение возможностей для внедрения проектного управления как механизма государственной образовательной политики. Реализация федеральных проектов нацпроекта «Образование» органично продолжила внедрение мероприятий, определенных госпрограммой «Развитие образования». Внедрение принципов проектного управления в систему образования происходит с опорой как на внутриорганизационные мотивы, так и внешние стимулы. Важную роль при этом играет личная заинтересованность в достижении результатов проектов различного уровня руководящих и педагогических кадров, являющимися ключевыми акторами, обеспечивающими достижение устанавливаемых целевых показателей.

В федеральные проекты нового национального проекта «Образование» были заложены механизмы материального и нематериального стимулирования развития профессиональных компетенций работников. При этом важным остается вопрос вовлечения педагогов и представителей администрации в решение вопросов управленческого характера. Это может быть достигнуто путем повышения уровня субъектности образовательных организаций в определении стратегии достижения ключевых показателей проектов. Применение метода установления для анализа специфики субъект-объектных отношений между управляемой и управляющей подсистемами позволяет не только выявить латентные силы, оказывающие существенное влияние на результативность деятельности организаций, но и оценить их диспозиции в профессиональной деятельности, а также прогнозировать риски, возникающие в том числе в рамках проектной деятельности.

Основываясь на данных проведенного экспертного опроса и анализе нормативно-правовых актов, выделим ряд специфических характеристик проектного подхода по сравнению с традиционными механизмами управления:

1. Проектное управление в системе образования в большей степени ориентировано на заказчика образовательного процесса: государство, общество, рынок труда. При этом повышение качества предоставления образовательных услуг не предполагает управление только ради поддержания функциональности системы, но ставит перед собой цель в улучшении условий жизни населения РФ.

2. Применение проектного подхода к организации образовательного процесса стимулирует внедрение инновационных форм управления и социально-экономических механизмов, что в свою очередь способствует повышению качества.

3. Активное вовлечение основных исполнителей мероприятий национального и федеральных проектов, реализуемых в регионах и отдельных образовательных организаций, выступает стимулом для развития профессиональных и личностных компетенций педагогов. При этом формируется и персональная ответственность за результат.

4. Совершенствуются механизмы взаимодействия управляемой и управляющей подсистем, повышается уровень субъектности ключевых участников проектной деятельности.

5. Происходит внедрение инноваций, включение результатов инновационной деятельности в процессы, реализуемые в системе образования на постоянной основе.

6. Образовательный процесс меняется за счет обновления методов и средств обучения, воспитания и развития; обучающиеся вовлекаются в проектную деятельность, направленную на получение совместного лично-значимого результата.

Имплементация принципов проектного управления в рамках каждой подсистемы и структурного элемента заключается в создании управляющих моделей и практического воплощения решений, включенных в концепцию этих моделей. Как уже упоминалось нами ранее подобные модели или локальные проекты разрабатываются и реализовываются как на уровне субъекта РФ или муниципалитета, так и отдельной образовательной организации. При этом стартовой точкой любой такой модели являются результаты, достигнутые на момент разработки идей проекта. Важной особенностью внедрения принципов проектного управления в деятельность управляющих подсистем сферы образования является возможность разработки и реализации сложных комплексных проектов, в рамках которых решаются задачи взаимодействия разнородных структур между собой.

Особую ценность проектное управление приобретает в процессе совершенствования подходов к управлению персоналом. По результатам данной работы внедряются новые системы оценки сотрудников, в том числе по показателям KPI, внедрение систем рейтингов и механизмов материального и нематериального стимулирования. В рамках проектной деятельности упорядочиваются механизмы аттестации, повышения квалификации и развития компетенций. В результате чего возрастают индивидуальные показатели как педагогических, так и административных работников, формируются проектные офисы и команды, реализующие долгосрочные творческие и управленческие проекты (Седых, 2018).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа особенностей проектного управления системой образования можно сформулировать рекомендации для органов исполнительной власти, направленные на повышение эффективности национальных и федеральных проектов в Российской Федерации.

1. Ключевым условием применения проектного управления к реализации национальных программ развития является способность руководителей выбирать и адаптировать отдельные механизмы для достижения наивысшего результата. В этой связи необходимо выстроить национальную систему развития руководящих

кадров в системе образования в области проектного менеджмента и управления рисками. В рамках этой системы требуется организация системы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации и профессиональной переподготовки) линейных менеджеров, специалистов региональных органов исполнительной власти и проектных офисов с целью обучения навыкам имплементации проектных подходов в управление образованием.

2. Реализация долгосрочных проектов предполагает серьезную проработку рисков, в том числе способных возникнуть на фоне геополитической нестабильности. Реализация национального проекта «образование» наглядно это доказала. Так, цели по вхождению отечественной системы образования в ТОП-10 вполне достижимы, однако политика недружественных стран и санкции, под которыми находятся отдельные сферы российского общества, не позволяют подтвердить достижение ряда показателей, в том числе по результатам международных сравнительных исследований качества образования (Исяняев, 2024). При этом методики измерения отдельных показателей нацпроекта, разработанные в РФ, могут не дать полноценную картину формирования отдельных компетенций педагогов и обучающихся, а диплом выпускника российских образовательных организаций может оказаться не востребованным на международном рынке труда. На этом фоне реализация краткосрочных и среднесрочных проектов не требует учета сразу большого числа постоянных и переменных величин, поскольку их результат достигается в значительно более сжатые сроки. Таким образом, увеличение продолжительности проекта требует более серьезной работы по выявлению и устранению рисков.

3. Общее руководство проектом должен осуществлять проектный руководитель, обладающий специфическими компетенциями. В идеальной ситуации деятельность в проекте должна быть его основным направлением работы, что обеспечит наиболее полное погружение в протекающие процессы. В этой связи требуется адресная подготовка проектных менеджеров, которые могут и не являться руководителями образовательных организаций, но должны обладать функциями владельцев процесса, на преобразователи которого направлено внедрение инновации. Большое внимание необходимо уделить устранению профессиональных дефицитов в области проектного менеджмента и управления персоналом. При этом последнее направление обязательно должно включать модули, направленные на формирование в области мониторинга эффективности работы сотрудников, мотивации и стимулирования, а также навыков формирования проектных команд.

4. Необходимо организовать мониторинг достижения не только планируемых результатов в соответствии с заложенными в проект методиками расчета, но и проводить его по завершению каждой стадии. При этом мониторинг должен обладать такими свойствами как оперативность, прозрачность и своевременность. Если эти свойства у данных мониторинга или у системы сбора информации будут отсутствовать, то корректировать процесс реализации проекта становится практически невозможно. А вносимые изменения могут не достичь желаемого эффекта или даже оказать отрицательное модулирующее воздействие на результат, вызывая движение от него. Кроме того, налаженная система мониторинга позволяет уменьшить риски срыва сроков проекта и нецелевого расходования бюджетных средств. В целях повышения эффективности использования данных мониторингов, статистических и аналитических отчетов предлагается следующее:

- в Российской Федерации должна быть создана национальная система индикаторов оценки эффективности реализации государственных проектов и программ в сфере социально-экономического развития, позволяющая сопоставлять достигнутые показатели и оценивать возможные риски;

- необходим отказ только количественных показателей реализации проектов и программ в системе образования, поскольку учет и оценка качественных показателей позволят во многом избежать формального подхода и предоставления недостоверных сведений:

- данные о результатах мониторинга по вопросам эффективности расходованию бюджетных средств и оценки достигнутых показателей должны быть доступны широкому кругу пользователей и широко освещаться в СМИ с целью повышения позитивного имиджа как власти, так и социального института образования, переживающего кризис доверия со стороны населения (Зборовский, Амбарова, 2018);

- повышать уровень персональной и коллегиальной ответственности за предоставление статистической информации официальными субъектами сбора данных и отчетов о выполнении показателей.

5. Реализация национального проекта «Образование» в 2019 – 2024 годах выявила необходимость совершенствования нормативно-правовой базы в области проектного управления. Важным направлением при этом является работа по совершенствованию механизмов закрепления персональной ответственности ключевых исполнителей, в том числе за исполнение бюджетных показателей. При этом наказание должностных лиц за некачественное выполнение деятельности по реализации проекта должно быть определено в документах и неотвратимо.

6. В Российской Федерации в целом и отдельных субъектах должны быть разработаны собственные подходы к проектному управлению. Они должны учитывать как позитивный зарубежный опыт, так и ориентироваться на разработку собственных стандартов и методов управления. Важным направлением при этом является разработка и имплементация социально-управленческих механизмов развития, учитывающих социокультурную специфику российского образования и ценностно-профессиональные ориентации как педагогических работников, так и управленческих кадров, относящихся к субъектам различного типа.

Социально-экономическое развитие России в целом и отдельных субъектов невозможно без национальной системы управления государственными проектами и программами. Это касается как действующих проектов, так и тех, которые появятся в перспективе. Эффективность национальной системы проектного управления снижается на фоне отсутствия четких стандартов и регламентов. Имплементации проектного подхода без должного нормативно-правового обеспечения, учитывающего национальную и социокультурную специфику, снижает возможность достижения планируемых результатов. Индивидуальные подходы стран и отдельных регионов говорят о том, что отечественная практика не может и не должна ориентироваться на простое заимствование зарубежных наработок, но должна быть нацелена на разработку собственных практик проектного управления. В этой связи предложенные нами рекомендации для органов власти могут повысить эффективность реализации государственных проектов и программ.

Таким образом, проведенное исследование указывает на необходимость совершенствования механизма проектного управления сферой образования. Ведущими направлениями данной работы должны стать повышение субъектности

членов проектных команд, интеграция проектного подхода в систему профессиональной подготовки кадров и предпрофессиональной подготовки обучающихся, разработка и реализация проектов, ориентированных на удовлетворение запроса ключевых стейкхолдеров из числа представителей реального сектора экономики, государственного сектора, науки, а также лиц, получающих образование и их законных представителей. При этом важным остается вопрос подготовки проектных команд и развития культуры взаимодействия управляющей и управляемой подсистем в процессе реализации проектов.

Список литературы:

1. Аганбегян А.Г. Перезапуск национальных проектов как условие экономического роста // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2020. - Т. 225, № 5. - С. 49-64. - DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-49-64. - EDN: NEOXCI.
2. Алешина Е.В., Дуран Т.В., Зверев А.И. Проектирование образовательно-воспитательной среды школы: оценки участниками процесса // Вопросы управления. - 2021. - № 5(72). - С. 79-93. - DOI: 10.22394/2304-3369-2021-5-79-93. - EDN: SKBEIL.
3. Бакланова, Ю. О. Оценка эффективности управление региональными инновациями // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2010. - № 2(22). - С. 100-109. - EDN MSORUD.
4. Большедворская М.В., Блинникова А.В. Проектное управление как метод совершенствования системы высшего образования (на примере Иркутской области) // Педагогический ИМИДЖ. - 2020. - Т. 14, № 2(47). - С. 232-248. - DOI: 10.32343/2409-5052-2020-14-2-232-248. - EDN: JAMRQZ.
5. Ботарева Е. А. Национальные проекты в инструментах реализации территориальной социально-экономической политики РФ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2021. - № 1-2(52). - С. 74-78. - DOI: 10.24411/2500-1000-2021-1085. - EDN: EHWSRM.
6. Быстренина И. Е. Информационная система управления дополнительным образованием в ВУЗе // Современная экономика: проблемы и решения. - 2021. - № 3(135). - С. 35-48. DOI: 10.17308/meps.2021.3/2557. - EDN: LCGETV.
7. Бычкова Ю.В. Национальный проект как инструмент стратегического управления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2008. - Т. 4. - № 3(24). - С. 51-61. - EDN: IJIFVX.
8. Гайдук В. И. Управление проектами в контексте стратегического развития экономики // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - 2025. - № 118. - С. 7-14. - DOI 10.21515/1999-1703-118-7-14. - EDN GMPGDM.
9. Голубь М.С., Кураева Д.А. Модель подготовки будущих педагогов к управлению качеством дошкольного образования // Кубанская школа. - 2021. - № 3. - С. 30-35. - EDN: NLHJQB.
10. Горяченко Е.Е., Малов К.В. Проблемы реализации национальных проектов на муниципальном уровне // Мир экономики и управления. - 2021. - Т. 21, № 2. - С. 119-141. DOI: 10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141. - EDN: BRYFAH.
11. Грачев М.И., Бурлов В.Г. Модель повышения эффективности процессов управления образовательной организацией на основе решения обратной задачи // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. - 2025. - Т. 19, № 9. - С. 43-49. - DOI 10.36724/2072-8735-2025-19-9-43-49. - EDN JFYKIO.

12. Денежкина Д.В., Лях Ю.А. О некоторых вопросах проектного управления в социальной сфере на примере национального проекта "Образование" // Человек. Социум. Общество. - 2024. - № S8. - С. 6-18. - EDN: UTIRNG.

13. Дерен И.И., Ерина К.А. Государственная финансовая поддержка как координационный фактор развития сферы образования // Ученые записки. - 2023. - № 2(46). - С. 25-29. - EDN: AFXZQS.

14. Дятлов А.В., Ковалев В.В. Менеджеристские основы нормативно-подушевого финансирования высшего образования и его социальные эффекты // Вестник Института социологии. - 2025. - Т. 16, № 3. - С. 203-228. - DOI 10.19181/vis.2025.16.3.11. - EDN HBXJLF.

15. Еремеева О.Д. Инструменты проектного управления системы в области дополнительного образования детей // Научный альманах. - 2024. - № 3-3(113). - С. 122-125. - EDN: JWWDZP.

16. Еремин В.В. Проектный подход 2023: необходимость использования интегральных показателей контроля // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 1. С. 99-107. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107. - EDN: WXRSMJ.

17. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. Доверие к высшему образованию: социологические подходы к исследованию проблемы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2018. - № 3. - С. 21-35. DOI: 10.15593/2224-9354/2018.3.2. - EDN: YARSOT.

18. Иваненко Л.В., Киселева О.Н. Применение метода управления проектами как инновация в государственном и муниципальном секторе // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2021. - Т. 12, № 1. - С. 75-83. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-1-75-82. - EDN: YQYNIG.

19. Исяняев Р.М. Влияние санкций на российское образование // Экономика и социум. - 2024. - № 2-2(117). - С. 475-480. - EDN: DRKXIQ.

20. Казанцев О.А. "Менеджеризация" общего образования: к постановке проблемы // Caucasian Science Bridge. - 2023. - Т. 6, № 1(19). - С. 96-103. DOI: 10.18522/2658-5820.2023.1.9. - EDN: RUILOI.

21. Коваленко М.В. Проблемы взаимодействия федеральных органов власти и власти субъектов Российской Федерации при реализации национальных проектов // Политика, экономика и инновации. - 2016. - № 2(4). - С. 5-8. - EDN: VRGUUF.

22. Козловская С.А., Погосова Л.В. Организация проектного управления в органах государственной власти // Сфера услуг: инновации и качество. - 2022. - № 60. - С. 54-58. - EDN: WVVFCI.

23. Копытова Е.Д., Пахнина С.Ю. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2023. - Т. 16, № 3. - С. 159-182. - DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. - EDN HQRAEY.

24. Кравец Е.О., Вертиль Н.Н. Дефиниция понятий "управление проектами" и "проектное управление" // Вестник Института экономических исследований. - 2021. - № 3(23). - С. 105-110. - EDN: VDRTLF.

25. Кривомлина О.В. Повышение качества образовательной деятельности средствами внедрения в процесс дошкольной организации технологии проектов // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2016. - Т.10. - С. 131-135. - EDN: WYEEIR

26. Крюкова О.Н. Корпоративная система управления проектами в организациях высшего образования // Теория и практика общественного

развития. - 2023. - № 12(188). - С. 265-270. - DOI: 10.24158/tipor.2023.12.33. - EDN: KTEXPP.

27. Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2023. - Т. 14, № 4. - С. 716-732. - DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732. - EDN: NVRNSX.

28. Кузнецова А.А. Национальные проекты как инструмент реализации стратегических целей страны // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2022. - № 7. - С. 70-72. - DOI: 10.23672/t6908-4586-5548-t. - EDN: ZYXVFS.

29. Лешер О.В., Трегубова Е.Д. Критериально-уровневое оценивание готовности педагога среднего профессионального образования к проектной деятельности // Современные проблемы науки и образования. - 2019. - № 3. - С. 20 - 29. - EDN: CJYSHL.

30. Лукашук В.И. Проектное управление в муниципальных органах власти: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 5-4(68). - С. 139-141. - DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141. - EDN: SGDYFE.

31. Макурина А.А., Костянян А.А. Управление проектами: зарубежный и отечественный опыт применения // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 12-1(94). - С. 246-249. - DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249. - EDN: WSFTRE.

32. Маслов Д.В., Лаврова Т.Б. ЭКГУ: модель совершенства для государственного управления в России // Стандарты и качество. - 2024. - № 10. - С. 80-85. - DOI 10.35400/0038-9692-2024-10-214-24. - EDN TWPHWG.

33. Махаматова С.Т. Импортозамещение и национальные проекты как стимулы развития российской экономики в условиях экономических санкций // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. - 2023. - Т. 13. - № 1. - С. 35-40. - DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40. - EDN: GWQDSF.

34. Мельников О.Н., Ганькин Н.А. Отечественный опыт в области научной организации производства и возможности его использования с позиций бережливого производства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2018. - Т. 9, № 4. - С. 530-545. - DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.4.530-545. - EDN: YSTOJN.

35. Мурзаева О.В. Эффективность государственных закупок в проектом управлении субъектов Российской Федерации (на примере национального проекта "Образование") // Инновации и инвестиции. - 2022. - № 12. - С. 64-68. - EDN: IFUYJR.

36. Никонорова С.А., Сандра Чаха Д.Ф. Анализ предметных областей управления проектом. Управление содержанием // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2023. - Т. 4. - № 1(133). - С. 99-105. - DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013. - EDN: TMVELZ.

37. Новоселов А.С. Развитие методологии теоретических и прикладных исследований проблем регионального и муниципального управления // Регион: Экономика и Социология. - 2025. - № 1(125). - С. 249-276. - DOI 10.15372/REG20250110. - EDN CYJUSJ.

38. Оболенская Л.В., Морева Е.Л. Проблема согласованности целей в документах стратегического планирования на примере машиностроительного комплекса // Безопасность бизнеса. - 2021. - № 4. - С. 3-8. - DOI: 10.18572/2072-3644-2021-4-3-8. - EDN: RVSXUT.

39. Панченко А.Б. Структура системы управления образованием в России // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. - 2021. - № 2(71). - С. 44-57. - DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004. - EDN: DRJCJV.
40. Певная М.В., Боронина Л.Н., Кульминская А.В. Актуальные вопросы реализации проектного обучения в высшей школе (по материалам круглого стола) // Высшее образование в России. - 2024. - Т. 33. - № 12. - С. 142-154. - DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-12-142-154. - EDN DYRMKJ.
41. Пилюгина С.А. Генезис проблемы субъектности. Вопросы формирования субъектности педагога // Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2022. - Т. 11, № 2(39). - С. 31-36. - DOI: 10.57145/27128474_2022_11_02_06. - EDN: IYEQPT.
42. Прикот О.Г. Методология проектного управления в образовательной организации // Казанский педагогический журнал. - 2018. - № 6(131). - С. 25-30. - EDN: VPIDPC.
43. Прикот О.Г. Гипотезы проектного управления в контексте реализации национального проекта "Образование" // Письма в Эмиссия.Оффлайн. - 2019. - № 10. - ART. 2775. С. 1-4. - EDN: ZHDZVB.
44. Прикот О.Г., Верховская Я.И., Каюмова Е.А. Готовы ли директора российских школ к проектному управлению? // Школьные технологии. - 2019. - № 5. - С. 3-11. - EDN: KCALPB.
45. Подчалимова Г.Н., Травкина Л.В., Некрасова Л.В. Региональная практика проектного управления системой среднего профессионального образования // Педагогическое образование и наука. - 2018. - № 1. - С. 17-23. - EDN: XOZVRR.
46. Сапунова Т.А. Внедрение современных методов управления в проектную деятельность организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2022. - № 5-4(68). - С. 210-213. - DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213. - EDN: ERXAJF.
47. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник - М: КНОРУС, 2007. - 768с.
48. Седова М.Л. Финансирование национальных проектов // Экономика. Налоги. Право. - 2020. - Т. 13, № 3. - С. 17-27. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27. - EDN: XLQZFI.
49. Родионов А.В., Белов В.И. Проектный подход к управлению муниципальными образовательными системами // Финансовая экономика. - 2020. - № 3. - С. 293-297. EDN: XKBVFK.
50. Седых Е.П. Система нормативного правового обеспечения проектного управления в образовании // Вестник Мининского университета. - 2019. - Т. 7, № 1(26). - С. 1-16. - DOI: 10.26795/2307-1281-2019-7-1-1. - EDN: YZENWH.
51. Седых Е. П. Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. - 2018. - Т. 6, № 4(25). - С. 3-15. DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-4-3. - EDN: VNFUOY.
52. Селиванова М.А., Киселева Н.И., Узюмова Н.В. Оценка россиянами реализации национального проекта "Образование": от ожиданий к реальности // Общество: социология, психология, педагогика. - 2022. - № 10(102). - С. 52-58. - DOI: 10.24158/spp.2022.10.7. - EDN: PVFABA.
53. Силова Е.С. Актуальные проблемы реализации национальных проектов в России // Вестник Челябинского государственного университета. - 2022. - № 11(469). - С. 137-144. - DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11114. - EDN: PXIWJM.
54. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы / Издание 2-е, доп. и перераб. / А.В. Тихонов. М.: "Канон+" РООИ "Реабилитация", 2009. - 472 с.

55. Трещалин, М. Р. Проблемы, возникающие при реализации национальных проектов в Российской Федерации, и пути их решения // Актуальные исследования. - 2023. - № 1(131). - С. 47-49. - EDN: WINTOS.

56. Турдукулов Ф.З. Оптимизация организационной структуры управления в системе высшего образования - проектное управление // Инновационные технологии в науке и образовании. - 2016. - № 1-2(5). - С. 252-256. - EDN: RHCVFU.

57. Фахрутдинова Е. Приоритетный национальный проект "Образование": предпосылки появления, цели и задачи, итоги и перспективы реализации // Экономические науки. - 2009. - № 50. - С. 377-384. - EDN: MVEXRH.

58. Шаюк Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2023. - № 5-2. - С. 338-344. - DOI: 10.17513/vaael.2848. - EDN: OYZWZP.

59. Шаюк Е.И., Галкин А.И. Обзор практик применения agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом // Московский экономический журнал. - 2022. - Т. 7. - № 7. - С. 547-555. - DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_7_423. - EDN: ADJBIQ.

60. Шклярова О.А., Тиунова В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография / О. А. Шклярова, В. В. Тиунова. - Москва: ООО "5 за знания", 2018. - 286 с. ISBN: 978-5-98923-313-7 EDN: AJLTNM.

61. Шкуров А.Ю. Система государственно-общественного управления образовательной организацией на основе проектного офиса // Вестник Череповецкого государственного университета. - 2023. - № 3(114). - С. 285-295. DOI: 10.23859/1994-0637-2023-3-114-23 EDN: TRVOZL.

62. Щербакова Д.А., Долгополова Л.В. Проектный подход к управлению образовательными системами высшего образования / Д. А. Щербакова, Л. В. Долгополова // Педагогическое образование. - 2023. - Т. 4, № 7. - С. 15-19. EDN: RNGJNS.

63. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. - 2014. - № 120. - С. 7-10. - EDN TKBQVR.

64. Юсупов В.З. Процессный подход в управлении образовательным проектом // Проблемы современного педагогического образования. - 2017. - № 57-11. - С. 260-268. - EDN: KXXHPV.

65. Anantatmula V.S. Project Management Concepts // In: Operations Management - Emerging Trend in the Digital Era. IntechOpen, 2021. 380 p.

66. Brunet A.P., New S. Kaizen in Japan: An empirical study // International Journal of Operations & Production Management. - 2003. - Vol. 23. - Iss. 12. - P. 1426-1446. DOI: 10.1108/01443570310506704. - EDN: EAQZIT.

67. Wagner R. Projects and project management in Germany // PM World Journal. 2014. Vol. 3. Iss. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-ProjectManagement-Germany-Regional-Report.pdf> (дата обращения: 10.12.2025 года).

References:

1. Aganbegyan A.G. (2020) Restarting national projects as a condition for economic growth. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. Vol. 225. No. 5. P. 49-64. DOI: 10.38197/2072-2060-2020-225-5-49-64. (In Russ.) EDN: NEOXCI.

2. Aleshina E.V., Duran T.V., Zverev A.I. (2021) Designing educational environment of school: assessment by the process participants, *Management Issues*. no. 5 (72), pp. 1-15. (In Russ.) DOI: 10.22394/2304-3369-2021-5-79-93. EDN: SKBEIL.
3. Baklanova Yu.O. (2010) Evaluation of the Effectiveness of Regional Innovation Management. *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*. no. 2(22). p. 100-109. (In Russ). EDN MSORUD.
4. Bolshedvorskaya M.V., Blinnikova A.V. (2020) Project management as a method of improving the higher education (on the example of Irkutsk Region). *Pedagogical IMAGE*. Vol. 14. no. 2(47). P. 232-248. (In Russ). DOI: 10.32343/2409-5052-2020-14-2-232-248. EDN: JAMRQZ.
5. Botareva E.A. (2021) National projects in the instruments for implementation of the territorial socio-economic policy of the Russian Federation. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. no. 1-2(52). P. 74-78. (In Russ). DOI: 10.24411/2500-1000-2021-1085. EDN: EHWSRM.
6. Bystrenina I.E. (2021) Information System for Managing Additional Education at a University. *Modern Economics: Problems and Solutions*. no. 3(135). P. 35-48. (In Russ). DOI: 10.17308/meps.2021.3/2557. EDN: LCGETV.
7. Bychkova Yu.V. (2008) National project as an instrument of the strategic management. *National Interests: Priorities and Security*. Vol. 4. no. 3(24). P. 51-61. (In Russ). EDN: IJIFVX.
8. Gaiduk V.I. (2025) Project management in the context of strategic economic development. *Proceedings of the Kuban State Agrarian University*. no. 118. P.7-14. (In Russ). DOI 10.21515/1999-1703-118-7-14. EDN GMPGDM.
9. Golub M.S., Kuraeva D.A. (2021) A model for training future teachers in quality management of preschool education. *Kuban School*. no. 3. P. 30-35. (In Russ). EDN: NLHJQB.
10. Goryachenko E.E., Malov K.V. (2021) Problems of Implementing National Projects at Municipal Level. *World of Economics and Management*. Vol. 21. no. 2. P. 119-141. (In Russ). DOI: 10.25205/2542-0429-2021-21-2-119-141. EDN: BRYFAH.
11. Grachev M.I., Burlov V.G. (2025) A model for improving the efficiency of management processes an educational organization based on a decision the inverse problem. *T-comm*. Vol. 19. no. 9. P. 43-49. (In Russ). DOI 10.36724/2072-8735-2025-19-9-43-49. EDN JFYKIO.
12. Denezhkina D.V., Lyakh Yu.A. (2024) On some issues of project management in the social sphere using the example of the national project "Education". *Man. Society. Sociality*. no. S8. P. 6-18. (In Russ). EDN: UTIRNG.
13. Deren I.I., Erina K.A. (2023) State financial support as a coordination factor in the development of education. *Scientific notes*. no. 2(46). P. 25-29. (In Russ). EDN: AFXZQS.
14. Dyatlov A.V., Kovalev V.V. (2025) On the Social Effects of the Managerial Approach and Per-Capita Normative Financing Of Higher Education. *Vestnik Instituta Sotziologii*. Vol. 16. no. 3. P. 203-228. (In Russ). DOI 10.19181/vis.2025.16.3.11. EDN HBXJLF.
15. Eremeeva O.D. (2024) Project management tools of the system in the field of additional education for children. *Scientific Almanac*. no. 3-3(113). P. 122-125. (In Russ). EDN: JVWDZP.
16. Eremin V.V. (2023) Project Approach 2023: the Need to Use Integral Control Indicators. *Economics, taxes & law*. Vol. 16. no. 1. P. 99-107. (In Russ). DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107. EDN: WXRSMJ.

17. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. (2018) The Trust in Higher Education: Sociological Approaches to the Study of the Problem. *Perm National Research Polytechnic University Sociology and Economics Bulletin*. no. 3. P. 21-35. (In Russ). DOI: 10.15593/2224-9354/2018.3.2. EDN: YARSOT.

18. Ivanenko L.V., Kiseleva O.N. (2021) Application of the project management method as an innovation in the state and municipal sector. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. Vol. 12. no. 1. P. 75-83. (In Russ). DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-1-75-82. EDN: YQYNIG.

19. Isyanyaev R.M. (2024) The Impact of Sanctions on Russian Education. *Economics and society*. No. 2-2(117). P. 475-480. (In Russ). EDN: DRKXIQ.

20. Kazantsevv O.A. (2023) "Managerization" of school education: towards formulation of the problem. *Caucasian Science Bridge*. Vol. 6. no. 1(19). P. 96-103. (In Russ). DOI: 10.18522/2658-5820.2023.1.9. EDN: RUILOI.

21. Kovalenko M.V. (2016) Problems of Interactions Between the Federal Authorities and Authorities of the Russian Federation in Implementing the National Projects. *Policy, Economics and Innovations*. no. 2(4). P. 5-8. (In Russ). EDN: VRGUUF.

22. Kozlovskaya S.A., Pogosova L.V. (2022) Organization of Project management in State Authorities. *Services sector: innovation and quality*. no. 60. P. 54-58. (In Russ). EDN: WVVFCI.

23. Kopytova E.D., Pakhnina S.Yu. (2023) Experience in project management of socio-economic processes at municipal level of government. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. Vol 16. no. 3. P. 159-182. (In Russ). DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. EDN HQRAEY.

24. Kravets E.O., Vertil N.N. (2021) Definition of the concepts of "project management" and "project administration". *Economic Research Institute Journal*. no. 3(23). P. 105-110. (In Russ). EDN: VDRTLf.

25. Krivomlina O.V. (2016) Improving the quality of educational activities by introducing project technology into the preschool organization process. *Scientific-methodological electronic journal "Koncept"*. Vol. 10. P. 131-135. (In Russ). EDN: WYEEIR

26. Kryukova O.N. (2023) Corporate project management system in higher education organizations. *Theory and Practice of Social Development*. no. 12(188). P. 265-270. (In Russ). DOI: 10.24158/tipor.2023.12.33. EDN: KTEXPP.

27. Kuznetsov N.V., Pershina T.A. (2023) Project approach as a tool for the implementation of national projects in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. Vol. 14. no. 4. P. 716-732. (In Russ). DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732. EDN: NVRNSX.

28. Kuznetsova A.A. (2022) National projects as a tool for implementing the country's strategic goals. *Humanities, social-economic and social sciences*. no. 7. P. 70-72. (In Russ). DOI: 10.23672/t6908-4586-5548-t. EDN: ZYXVFS.

29. Leshner O.V., Tregubova E.D. (2019) The criteria-level-based assessment of secondary vocational education teacher readiness to project activities. *Modern problems of science and education*. no. 3. P. 20 - 29. (In Russ). EDN: CJYSHL.

30. Lukashchuk V.I. (2022) Project management in municipal authorities: analysis of foreign experience. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. no. 5-4(68). P. 139-141. (In Russ). DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141. - EDN: SGDYFE.

31. Makurina A.A., Kostanyan A.A. (2022) Project Management: International and Domestic Experience. *Economy and Business: Theory and Practice*. no. 12-1(94). P. 246-249. (In Russ). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249. EDN: WSFTRE.

32. Maslov D.V., Lavrova T.B. (2024) EQPA: A model of excellence for public administration in Russia. *Standards and quality*. no. 2024. P. 80-85. (In Russ). DOI 10.35400/0038-9692-2024-10-214-24. EDN TWPHWG.

33. Makhmatova S.T. (2023) Import substitution and national projects as incentives for the development of the Russian economy under the conditions of economic sanctions. *Humanities. Bulletin of the Financial University*. Vol. 13. no. 1. P. 35-40. (In Russ). DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40. EDN: GWQDSF.

34. Meinikov O.N., Gankin N.A. (2018) National experience in scientific production organization and opportunities of its application from the standpoint of lean manufacturing. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. Vol. 9. no. 4. P. 530-545. (In Russ). DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.4.530-545. - EDN: YSTOJN.

35. Murzaeva O.V. (2022) Efficiency of public procurement in the project management of the subjects of Russian Federation (on example of national project "Education"). *Innovation and investment*. no. 12. P. 64-68. (In Russ). EDN: IFUYJR.

36. Nikonorova S.A., Sandra Chakha D.F. (2023) Analysis of the subject areas of project management. *Content management. Economics and management: problems, solutions*. Vol. 4. no. 1(133). P. 99-105. (In Russ). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013. EDN: TMVELZ.

37. Novoselov A.S. (2025) Developing a Methodology for Theoretical and Applied Research on Regional and Municipal Management Issues. *Regional Research of Russia*. No. 1(125). P. 249-276. (In Russ). DOI 10.15372/REG20250110. EDN CYJUSJ.

38. Obolenskaya L.V., Moreva E.L. (2021) The Problem of Coordination of Objectives in Documents of Strategic Planning on Example of the Machine-Building Complex. *Business Security*. no. 4. P. 3-8. (In Russ). DOI: 10.18572/2072-3644-2021-4-3-8. EDN: RVSXUT.

39. Panchenko A.B. (2021) The Structure of Education Management System in Russia. *Bulletin of Surgut State Pedagogical University*. no. 2(71). P. 44-57. (In Russ). DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004. EDN: DRJCVJ.

40. Pevnaya M.V., Boronina L.N., Kulminskaia (2024) Current Issues in Implementing Project-Based Learning in Higher School. *Higher Education in Russia*. Vol. 33. no. 12. P. 142-154. (In Russ). DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-12-142-154. EDN DYRMKJ.

41. Pilyugina S.A. (2022) Genesis of the Problem of Subjectness. Issues of Forming the Subjectivity of the Teacher. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogics and Psychology*. Vol. 11. no 2(39). P. 31-36. (In Russ). DOI: 10.57145/27128474_2022_11_02_06. EDN: IYEQPT.

42. Prikot O.G. (2018) Methodology of Project Management in Educational Institution. *Kazan pedagogical journal*. no. 6(131). P. 25-30. (In Russ). EDN: VPIDPC.

43. Prikot O.G. (2019) Project management hypotheses in the context of the implementation of the national project "Education". *The Emissia. Offline Letters*. no. 10. ART. 2775. P. 1-4. (In Russ). EDN: ZHDZVB.

44. Prilot O.G., Verkhovskaya Ya.I., Kayumova E.A. (2019) Are Russian school principals ready for project management? *School Technologies*. no. 5. P. 3-11. (In Russ). EDN: KCALPB.

45. Podchalimova G.N., Travkina L.V., Nekrasova L.V. (2018) Regional Practice of Project Management of Secondary Vocational Education System. *Pedagogical Education and Science*. no. 1. P. 17-23. (In Russ). EDN: XOZRR.

46. Sapunova T.A. (2022) Introduction of Modern Management Methods into the Project Activities of the Organization. *International Journal of Humanities and Natural*

Sciences. no. 5-4(68). P. 210-213. (In Russ). DOI: 10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213. EDN: ERXAJF.

47. Razu M.L. Project Management. Fundamentals of Project Management: Textbook - Moscow: KNORUS, 2007. 768p. (In Russ).

48. Sedova M.L. (2020) Financing of national projects. *Economics, taxes & law*. Vol. 13. no. 3. P. 17-27. (In Russ). DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27. EDN: XLQZFI.

49. Rodionov A.V., Belov V.N. (2020) Project-based approach to managing municipal educational systems. *Financial Economy*. no. 3. P. 293-297. (In Russ). EDN: XKBVFK.

50. Sedykh E.P. (2019) The system of normative legal support of project management in education. *Vestnik of Minin University*. Vol. 7. no. 1(26). P. 1-16. (In Russ). DOI: 10.26795/2307-1281-2019-7-1-1. EDN: YZENWH.

51. Sedykh E.P. (2018) Features of project management of educational systems. *Vestnik of Minin University*. Vol. 6. No. 4(25). P. 3-15. (In Russ). DOI: 10.26795/2307-1281-2018-6-4-3. EDN: VNFUOY.

52. Selivanova M.A., Kiseleva N.I., Uzyumova N.V. (2022) Russian's Evaluation of the National "Education" Project: From Expectations to Reality. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. no. 10(102). P. 52-58. (In Russ). DOI: 10.24158/spp.2022.10.7. EDN: PVFABA.

53. Silova E.S. (2022) National projects in Russia: implementation problems. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. no. 11(469). P. 137-144. (In Russ). DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11114. - EDN: PXIWJM.

54. Tikhonov A. V. (2009) Sociology of management. Moscow: «Canon+» ROOI «Rehabilitation». 472 p. (In Russ.). ISBN 978-5-88373-153-1.

55. Treshchalin M. R. (2023) Problems Arising in the Implementation of National Projects in the Russian Federation and Ways to Solve Them. *Actual Researches*. no. 1(131). P. 47-49. (In Russ.). EDN: WIHTOS.

56. Turdukulov F.Z. (2016) Optimization of the Organizational Management Structure in the Higher Education System - Project Management. *Innovative Technologies in Science and Education*. no. 1-2(5). P. 252-256. (In Russ.). EDN: RHCVFU.

57. Fakhrutdinova E. (2009) Priority National Project "Education": Background, Goals and Objectives, Results, and Prospects for Implementation. *Economic Sciences*. no. 50. P. 377-384. (In Russ.). EDN: MVEXRH.

58. Shayuk E.I. (2023) Creation an Organizational and Management Model for the Implementation of Agile Methods of Project Management in Public Authorities in the Russian Federation. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. no. 5-2. P. 338-344. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2848. EDN: OYZWZP.

59. Shayuk E.I., Galkin A.I. (2022) Review of practices of Agile in project of digital transformation of state authorities in the Russian Federation and abroad. *Moscow Economic Journal*. Vol. 7. no. 7. P. 547-555. (In Russ.). DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_7_423. EDN: ADJBIQ.

60. Shklyarova O.A., Tiunova V.V. (2018) *Project Management as a Resource for the Development of an Educational Organization: A Practice-Oriented Monograph*. Moscow. 286 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-98923-313-7. EDN: AJLTNM.

61. Shkurov A.Yu. (2023) System of State and public administration of an educational organization based on a project office. *Bulletin of Cherepovets State University*. no. 3(114). P. 285-295. (In Russ.). DOI: 10.23859/1994-0637-2023-3-114-23 EDN: TRVOZL.

62. Shcherbakova D.A., Dolgopolova L.V. (2023) Project approach to the management of educational systems of higher education. *Pedagogical Education*. no. (4) 7. P. 15 – 19. (In Russ.). EDN: RNGJNS.

63. Yuryeva T.V. (2014) The project approach as a tool for implementing strategic goals. *Economic sciences*. no. 120. P. 7-10. (In Russ.). EDN TKBQVR.

64. Yusupov V.Z. (2017) Process Approach in Managing an Educational Project. *Problems of Modern Pedagogical Education*. no. 57-11. P. 260-268. (In Russ.). EDN: KXXHPV.

65. Anantmula V.S. (2021) Project Management Concepts. In: Operations Management. *Emerging Trend in the Digital Era*. IntechOpen. 380 p.

66. Brunet A.P., New S. (2003) Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23. Iss. 12. P. 1426-1446. DOI: 10.1108/01443570310506704. EDN: EAQZIT.

67. Wagner R. (2014) Projects and project management in Germany. *PM World Journal*. Vol. 3. no. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-ProjectManagement-Germany-Regional-Report.pdf> (date of request: 10.12.2025).

Сведения об авторе:

Виктор Леонидович Ланцев, кандидат социологических наук, Дворец пионеров и школьников им. Ю.А. Гагарина, заместитель директора по проектному управлению – руководитель структурного подразделения детский технопарк «Кванториум», адрес: 302028, Россия, Орловская обл., г. Орёл, ул. Салтыкова-Щедрина, д. 31, e-mail: vic_lan@mail.ru, SPIN-код: 5511-4682, AuthorID: 1006430, ORCID 0000-0001-8869-5174

About the author:

Viktor L. Lantsev, Candidate of Sociological Sciences, Palace of Pioneers and Schoolchildren named after Y.A. Gagarin, Deputy Director for Project Management, Head of the department "Kwantoryum" (Russian Federation, Orel), e-mail: vic_lan@mail.ru SPIN code: 5511-4682, AuthorID: 1006430, ORCID 0000-0001-8869-5174.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Автор утвердил окончательный вариант статьи.

The author declares no conflict of interest.
The author has approved the final version.

© Lantsev V.L., 2026



Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons NonCommercial license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>