

*На правах рукописи*



**БАЛАКИН Иван Николаевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Волгоград – 2026

Работа выполнена на кафедре «Менеджмент» в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Московский политехнический университет»

**Научный руководитель** доктор экономических наук, профессор,  
**Анопченко Татьяна Юрьевна.**

**Официальные оппоненты:** **Имамов Марсель Мукатдисович,**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)  
федеральный университет», кафедра  
«Проектный менеджмент и оценка бизнеса»,  
заведующий;

**Леонова Татьяна Иннокентьевна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет», кафедра «Проектный  
менеджмент и управление качеством»,  
профессор.

**Ведущая организация** ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления», г. Москва.

Защита состоится «22» «октября» 2026 г. в 10 часов 00 минут на заседании диссертационного совета 24.2.282.09, созданного на базе ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» по адресу: 400005, г. Волгоград, пр. Ленина 28, ауд. ГУК 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» и на официальном сайте <http://www.vstu.ru> по ссылке <http://vstu.ru/nauka/dissertatsionnye-sovety/obyavleniya-o-zashchitakh/>

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» «\_\_\_\_\_» 2026 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Акимова Ольга Евгеньевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Вопрос поиска подходящих инструментов для совершенствования системы управления образовательными организациями всегда был и остается одной из приоритетных задач органов государственного управления Российской Федерации. К примеру, одним из ключевых трендов в управлении отечественным образованием в начале двадцать первого века является поиск эффективных способов применения технологий и методик управления коммерческими компаниями и предприятиями в рамках действий по организации труда сотрудников образовательных организаций. Практически каждая современная школа имеет план стратегического развития на несколько лет вперед, все чаще в школах появляются целые отделы сотрудников, подобные департаментам больших предприятий, отвечающие за конкретную организационную функцию, не связанную непосредственно с образовательным процессом.

Одним из самых популярных методов управления, активно внедряемых в деятельность современных школ, является проектный менеджмент. В значительной степени это обусловлено новыми вызовами, стоящими перед школами России. С каждым годом возрастает количество как городских, так и федеральных образовательных проектов, направленных на улучшение образовательных результатов обучающихся, на совершенствование стратегии управления системой образования, на создание благоприятных условий для становления и развития каждого учащегося в школе и за ее пределами. Для работы над каждым из проектов в школе должен быть сформирован специальный проектный офис. Проектный офис образовательной организации представляет собой объединение сотрудников данной организации, работающих для достижения целей городских проектов. Качественная работа для реализации подобных проектов возможна только в условиях грамотного управления, как самой образовательной организацией, так и конкретными сотрудниками, входящими в проектный офис. Для руководства проектным офисом директор назначает отдельного сотрудника.

Руководитель проектного офиса может выбрать различные методы управления. Однако, технологии проектного менеджмента являются наиболее подходящими в подобной ситуации. Обусловлено это следующими факторами: работа в рамках реализации образовательных проектов требует решения конкретных задач в сжатые сроки, ресурсы организации сильно ограничены, для сотрудников деятельность в рамках подобных проектов не является основной. Проектный менеджмент, как метод управления, за счет своих преимуществ способен нивелировать множество проблем управления сотрудниками, возникающих в связи с вышеперечисленными факторами.

Несмотря на то, что проектный менеджмент все чаще применяется в управлении командами сотрудников образовательных организаций, на данный момент еще не сформирована необходимая методологическая база, имеющая в своем основании научные исследования и способная стать фундаментом для разработки эффективных практических подходов. Нормативные акты,

описывающие особенности функционирования проектных офисов образовательной организации, также не в достаточной степени конкретизированы в области предлагаемого методического инструментария для управления. Важно также отметить отсутствие на данный момент практических разработок для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность проектных офисов образовательных организаций. Вышеперечисленные факторы подтверждают рациональность проведения дальнейших исследований о способах и методах управления проектными офисами образовательных организаций.

Актуальность темы исследования подтверждается повышением необходимости использования проектного менеджмента в деятельности организаций сферы образования, в частности – в деятельности общеобразовательных организаций, а также отсутствием достаточной методологической базы для внедрения технологий проектного менеджмента на уровне управления проектными офисами образовательной организации.

**Степень научной разработанности проблемы.** Монографический анализ научной литературы по общетеоретическим вопросам управления образовательными организациями произведен на основе работ Р.А. Абрамова, И.Г. Акперова, В.М. Ананишневой, А.Г. Барабашева, С.Н. Братановского, А.П. Егоршина, Т.А. Иваницевой, Ю.В. Коречкова, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, И.М. Реморенко, Н.Ю. Суровой и др.

Теоретические аспекты проектного менеджмента, а также практические подходы к его применению, рассмотрены в исследованиях С.Р. Абрамкиной, А.А. Андреева, Т.М. Алиевой, К.В. Анисимовой, Н.В. Артонкиной, Н.А. Бонюшко, С.В. Булгаковой, А.И. Васильева, Ю.Б. Винслава, Г.И. Гумеровой, И.В. Ильина, М.М. Имамова, И.А. Калининой, Е.Г. Калязиной, И.Е. Колобковой, Т.И. Леоновой, А.Н. Макарова, Н.В. Моргуновой, Е.Ю. Плешаковой, А.А. Семченко, Н.В. Филимоновой и др.

Зарубежный опыт реализации проектных методологий проанализирован на основе исследований М. Артура, Т. Бредди, А. Девиса, Р. Дефиллиппи, Ю. Деникола, Ж. Федерсена, А. Кигана, Х. Керзнера, Л. Линдквиста, Ш. Наумана, Ж. Зюдова, Р. Тернера, Ж. Уайт.

Специфика использования проектного управления в образовательных организациях рассматривается с позиции работ М.Н. Гусевой, Д.А. Локтионова, В.В. Масленникова, О.А. Суйковой, З.С. Терентьевой, С.Г. Фалько, О.А. Шкляровой, М.В. Цуркан и др.

Частные вопросы формирования моделей и механизмов управления подразделениями организаций, проектными офисами и другими проектными объединениями рассмотрены на основе работ А.А. Борейшо, В.П. Вершинина, В.Н. Волкова, Т.А. Вороновой, О.С. Гапоновой, Е.В. Генкина, А.А. Звягина, Ю.А. Ковальчук, О.А. Ломовцевой, А.М. Лялина, С.И. Неизвестного, Н.А. Стефановой и др.

Несмотря на выявленный интерес исследователей к обозначенной предметной области на данный момент не сформированы общие теоретические положения о применении проектного менеджмента для управления

проектными офисами образовательных организаций, отсутствует необходимое количество методических разработок, что актуализирует проблему исследования, предопределяет выбор темы, постановку цели и задач.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы заключается в расширенном теоретико-методическом обосновании модели управления проектным офисом образовательной организации и в разработке вспомогательного комплекса инструментальных компонентов.

Необходимость достижения цели исследования потребовала решения следующих задач:

1) сформировать авторский подход к управлению проектными офисами, позволяющий преодолеть барьеры для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность подразделений образовательных организаций, выявленных посредством анализа нормативных документов и систематизации научных данных о сложившихся механизмах и структуре управления образовательной системой;

2) сформулировать и раскрыть основные принципы управления проектным офисом образовательной организации;

3) сформировать структурно-логическую схему реализации функций управления проектным офисом образовательной организации;

4) разработать комплексную методику оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента в деятельности подразделения, учитывающую специфические особенности функционирования организаций сферы образования;

5) разработать модель управления проектным офисом образовательной организации, включающую в себя структурный и процессный уровни.

**Объект исследования** – система управления проектными офисами образовательных организаций.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, возникающие при управлении проектным офисом образовательной организации.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена по специальности 5.2.6. Менеджмент паспорта научных специальностей ВАК при Минобрнауки России и соответствует следующим пунктам: п. 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент); п. 32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение).

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых в области проектного менеджмента, управления образовательными организациями, проектными офисами, цифровизации процесса управления.

**Методологическую основу исследования** составили проектный и процессный подходы к управлению образовательными организациями, позволившие раскрыть особенности и характеристики проектных подразделений образовательных организаций, как объектов управления.

В диссертации нашли применение монографический анализ, экономико-математическое моделирование, а также специфический инструментарий оценки технологий проектного менеджмента, основанный на авторских критериях.

**Методы исследования.** В рамках данного диссертационного исследования использован ряд следующих научных методов: синтез, наблюдение, статистический анализ, сравнительный анализ, индукция, дедукция, моделирование, классификация, систематизация.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили научные статьи, монографии, публикации об управлении организациями образовательной сферы, об особенностях применения технологий проектного менеджмента; нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность организаций сферы образования в Российской Федерации, особенности работы проектных офисов, а также данные, полученные лично автором в ходе авторских исследований и наблюдений.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечены консенсусом цели, задач, методов, логики, выводов и практических результатов диссертационной работы. В диссертационном исследовании используется большое количество релевантных научных источников в совокупности с обширным объемом эмпирических данных. Ключевые положения исследования апробированы при участии в значимых научных конференциях, а эффективность практических результатов подтверждена актами о внедрении.

**Гипотеза научного исследования.** Результативность работы проектных офисов в образовательных организациях возможно обеспечить на основе реализации адаптивного авторского комплекса методологических средств, обеспечивающего детерминацию структурно-организационных, функциональных и инструментальных аспектов управленческой деятельности.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Сформирован авторский подход к управлению проектными офисами образовательных организаций, основанный на принципах системности, модульности, адаптивности к специфике работы образовательных организаций, технологичности используемого руководителем инструментария. В отличие от существующих теоретических и применяемых в данный момент на практике подходов, являющихся в значительной степени фрагментарными, редуцированными, ригидными и инконгруэнтными среде, предлагаемый авторский подход позволяет повысить эффективность управления проектным офисом образовательной организации и преодолеть барьеры, возникающие при внедрении методологий проектного менеджмента в процесс управления образовательными организациями, обусловленные институциональными, экосистемными, нормативными и экономическими особенностями функционирования и развития сферы образования (пункт 32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение) паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент).

2. Сформирован перечень принципов управления проектными офисами образовательных организаций, в который входят: государственный приоритет, двойственность проектных результатов, рационализация затрат, минимизация рисков, консолидированное мозаичное планирование, партнерский контроль и другие. В отличие от существующих аналогов предлагаемый перечень принципов направлен на адаптацию существующих технологий управления проектными подразделениями к условиям работы образовательных организаций и к ключевым тенденциям развития системы управления образованием (пункт 32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение) паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент).

3. Сформирована структурно-логическая схема реализации функций управления проектным офисом, включающая дифференциацию состава функций по процессному и инструментальному компонентам и раскрывающая сущность управленческих воздействий руководителя подразделения с учетом адаптации к особенностям работы образовательных организаций и интеграции методологических и цифровых инструментов (пункт 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент) паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент).

4. Разработана комплексная методика оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента в деятельности подразделения, учитывающая специфические особенности функционирования организаций сферы образования. Предлагаемая методика основана на критериальном анализе и сопоставлении преимуществ использования с возможными рисками и издержками, а также учитывает совокупные ресурсы и требуемые результаты работы проектного офиса образовательной организации (пункт 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент) паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент).

5. Разработана двухуровневая модель управления проектным офисом, включающая в себя: уровень организационной структуры, в рамках которого происходит разделение сотрудников по процессным группам согласно ключевым проектным задачам, и уровень управления процессами, основанный на гибкой методологии Скрам (Scrum) и адаптированный к условиям работы подразделений образовательных организаций. Согласно авторскому подходу, разработанная модель является центральным элементом системы управления проектным офисом и должна реализовываться в совокупности с компонентами авторского вспомогательного инструментального комплекса на основе принципов модульности и адаптивности (пункт 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент) паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент).

**Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:**

– на основе анализа научно-методической литературы, нормативно-правовых документов, практического опыта в сфере управления образованием определены барьеры для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность образовательной организации, что позволило сформировать новый подход к управлению проектными офисами, базирующийся на адаптивности к институциональным особенностям функционирования сферы образования, системности, модульности и технологичности инструментов управления;

– в результате детального изучения предпосылок появления проектных подразделений в образовательных организациях и уникальных особенностей их работы в рамках системы управления образованием сформулированы принципы управления проектными офисами, произведена категоризация принципов на общие, характерные для организаций из различных сфер, и коррекционные, направленные на устранения несовершенств в методах применения проектного менеджмента, присущих образовательным организациям;

– произведена декомпозиция сущностных характеристик управленческой деятельности руководителя проектного офиса образовательной организации, согласно которой ключевые функции управления сопоставлены с реализуемыми процессами, инструментальным сопровождением и ключевыми факторами влияния, характерными для системы управления образованием, на основе чего сформирована структурно-логическая схема управления проектным офисом;

– сформирована комплексная методика оценки и подбора, релевантных условиям работы образовательных организаций цифровых сервисов для управления проектными офисами, основанная на категоризации сервисов по функциональным направлениям, критериальном оценивании и рейтинговом сопоставлении;

– разработана двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации, описывающая особенности формирования организационной структуры подразделения, а также принципы управления процессами согласно гибкой проектной методологии, адаптированной к условиям функционирования образовательных организаций.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость исследования заключается в расширении совокупности знаний об управлении проектными подразделениями образовательных организаций и о применении технологий и методов проектного менеджмента. В исследовании сформирован авторский подход к управлению проектными офисами на основе использования комплекса инструментальных средств, учитывающих специфику системы управления образованием.

**Практическая значимость исследования** обусловлена возможностью применения разработанной модели и компонентов инструментального

комплекса для управления проектными офисами образовательных организаций, а также для совершенствования системы управления проектными подразделениями организаций сферы образования. Материалы исследования могут послужить основой для разработки новых практических инструментов и формулирования теоретических положений, касающихся применения проектного менеджмента в административной деятельности образовательных организаций.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Наиболее важные положения диссертационной работы были представлены на IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные проблемы экономики, управления и права» (г. Москва, 2023 г.); Международном научно-практическом комплексном мероприятии «Экономико-управленческий конгресс» (г. Белгород, 2023 г.); V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные проблемы экономики, управления и права» (г. Саратов, 2024 г.) и других научных конференциях и мероприятиях.

Практические результаты диссертационного исследования были успешно внедрены в работу ГБОУ «Школа №1955», государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», что подтверждается актами о внедрении.

**Публикации результатов исследования.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 9 научных работ общим объемом 5,3 п. л., из них 5,1 авт. п. л., в том числе 6 статей в рецензируемых изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования РФ для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций объемом 4,6 п. л., из них 4,4 авт. п. л. Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, в которых представлено девять параграфов, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, включающего 150 наименований научной, справочной, нормативно-методической литературы, 2 приложений. Содержание исследования изложено на 166 страницах, содержит 12 таблиц, 16 рисунков.

Структура диссертационной работы.

**Введение**

**Глава 1. Теоретические аспекты проектного управления в организациях сферы образования**

1.1. Предпосылки перехода к проектному управлению в организациях сферы образования

1.2. Сущность проектного менеджмента в образовании: обзор и анализ моделей

1.3. Проектный офис в структуре образовательных организаций

Выводы по первой главе

## **Глава 2. Прикладной инструментарий проектного управления в образовательных организациях**

2.1. Разработка структурно-логической схемы реализации функций управления проектным офисом

2.2. Анализ практики применения прикладных инструментов проектного менеджмента в работе структурных подразделений образовательных организаций

2.3. Управление проектными офисами образовательной организации на основе цифровых сервисов

Выводы по второй главе

## **Глава 3. Модель управления проектным офисом образовательной организации**

3.1. Формирование модели проектного управления в организации сферы образования

3.2. Инструментальный комплекс реализации модели проектного управления

3.3. Апробация модели управления проектным офисом образовательной организации

Выводы по третьей главе

**Заключение**

**Список использованных источников**

**Приложения**

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. На основе анализа научно-методической литературы, нормативно-правовых документов, практического опыта в сфере управления образованием определены барьеры для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность образовательной организации, что позволило сформировать новый подход к управлению проектными офисами, базирующийся на адаптивности к институциональным особенностям функционирования сферы образования, системности, модульности и технологичности инструментов управления.**

Деятельность организаций сферы образования обладает рядом специфических свойств, отличающих ее от деятельности коммерческих предприятий. Основная цель работы традиционной отечественной образовательной организации не находится в материальной плоскости, так как заключается в создании общественных благ.

Необходимо также отметить и повышенный уровень государственного надзора за работой образовательных организаций, вызванный особой социальной значимостью их деятельности. Еще одной важной причиной строгости нормативного регулирования образовательных организаций является государственное финансирование.

Проведя анализ ключевых законодательных положений, регламентирующих полномочия руководства отдельных ведомств и образовательных организаций, а также изучив научные источники, посвященные исследованию несовершенств текущей системы управления образованием в области использования инновационных для сферы методов управления, автором были выявлены следующие барьеры для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность образовательных организаций:

- 1) ограничения в полномочиях руководителя образовательной организации в принятии нестандартных управленческих решений;
- 2) отсутствие у руководства образовательной организации инструментов для мотивирования сотрудников;
- 3) отсутствие системного подхода к внедрению инноваций в процесс управления отдельными образовательными организациями с учетом особенностей функционирования образовательной системы;
- 4) отсутствие анализа экономических трендов и недостаточная скорость внедрения новых технологий в работу образовательных организаций;
- 5) наличие правовых коллизий в области нормативного регулирования деятельности образовательных организаций;
- 6) отсутствие готовых методических инструментов для внедрения инновационных для образовательной организации технологий управления;
- 7) отсутствие компетенций у сотрудников образовательной организации для работы в условиях применения инновационных для образовательной системы технологий управления;
- 8) высокий уровень бюрократии в некоторых направлениях деятельности сотрудников образовательной организации;
- 9) отсутствие системности в интеграционных действиях между организациями партнерами в сфере образования.

Анализ профессиональной и научной литературы показал крайнюю фрагментарность изучения вопросов управления проектными офисами образовательных организаций. Большинство исследователей не рассматривали образовательные организации в целом, акцентировали внимание на педагогические и социальные преимущества использования проектного менеджмента в образовательных организациях, не уделяя должного внимания формированию организационной структуры отдельных проектных подразделений, управлению внутренними процессами деятельности сотрудников. В свою очередь, имеющиеся на данный момент методики внедрения проектных технологий, используемые при управлении коммерческими предприятиями, не адаптированы под специфику функционирования образовательных организаций.

Изучение практического опыта управления проектными офисами образовательных организаций позволило также выявить проблему отсутствия системности в действиях значительной части руководителей проектных офисов образовательных организаций. Отсутствуют также унифицированные методы внедрения, оценки и использования как методических инструментов

проектного менеджмента, так и цифровых сервисов и приложений, связанных с проектным управлением.

С целью нивелирования выявленных несовершенств и повышения эффективности управления проектными офисами образовательных организаций был сформирован авторский подход к управлению проектными офисами образовательных организаций. Данный подход заключается в управлении проектным офисом образовательной организации на основе использования авторской модели управления в совокупности с компонентами вспомогательного инструментального комплекса и подразумевает выполнение следующих правил.

1. Модель управления проектным офисом образовательной организации отражает особенности формирования организационной структуры, особенности управления процессами.

2. Модель является центральным инструментом управления.

3. Компоненты вспомогательного комплекса способствуют организации теоретико-методологической, технологической и инструментальной составляющих деятельности руководителя проектного офиса.

4. Инструментальный комплекс сформирован по принципу модульности и поддерживает возможность добавления и удаления компонентов.

5. Акцент работы на максимизацию результата при рационализации затрат всех категорий ресурсов с учетом условий работы проектных подразделений образовательных организаций.

6. Синергетическое использование модели и компонентов вспомогательного комплекса.

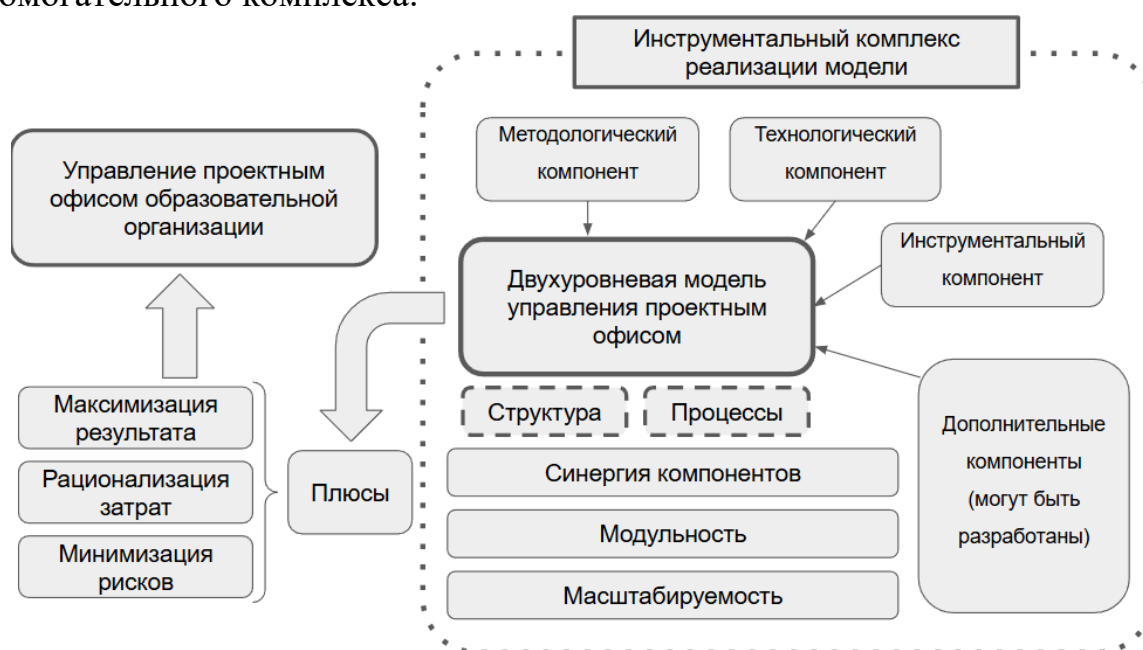


Рисунок 1 – Авторский подход к управлению проектным офисом образовательной организации

Источник: составлено автором по материалам исследования

Согласно авторской идее, разработанные инструменты охватывают ключевые аспекты управленческой деятельности руководителя проектного

офиса. В рамках диссертационного исследования разработана двухуровневая модель управления проектным офисом, а также следующие компоненты вспомогательного инструментального комплекса: перечень принципов управления проектными офисами образовательных организаций, структурно-логическая схема реализации функций управления проектным офисом, комплексная методика оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента в деятельности подразделения.

Авторский подход в виде схемы представлен на рисунке 1.

Подразумевается также, что вспомогательный инструментальный комплекс может быть в дальнейшем расширен. В следующих пунктах автореферата раскрывается сущность каждого из разработанных в диссертации инструментов.

**2. В результате детального изучения предпосылок появления проектных подразделений в образовательных организациях и уникальных особенностей их работы в рамках системы управления образованием сформулированы принципы управления проектными офисами, произведена категоризация принципов на общие, характерные для организаций из различных сфер, и коррекционные, направленные на устранения несовершенств в методах применения проектного менеджмента, присущих образовательным организациям.**

Первым компонентом вспомогательного инструментального комплекса, отвечающим за теоретико-методическую основу деятельности руководителя подразделения согласно авторскому подходу является перечень принципов управления проектным офисом образовательной организации (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы управления проектным офисом образовательной организации

Принцип (общий)	Описание	Специфика образовательной организации
Принцип государственного приоритета	Проектный офис образовательной организации должен быть сформирован для достижения целей значимого федерального или регионального образовательного проекта. Для реализации более простых проектов подобная структура является избыточной.	Базовая организационная структура образовательной организации не предусмотрена для создания большого количества проектных подразделений. Проектный офис образовательной организации состоит из преподавателей, учителей и методистов, которые имеют серьезную основную нагрузку вне проектной команды.
Принцип двойственности проектных результатов	Ожидаемые результаты работы проектного офиса образовательной организации находятся как в плоскости точных, измеримых по критериям показателей образовательного проекта, так и в плоскости трудноизмеримых качественных критериев личностного развития и становления обучающихся.	Большинство задач проектного офиса образовательной организации связано с работой с обучающимися: детьми и молодежью. Команде проектного офиса необходимо приложить максимум усилий, чтобы избежать бюрократизации процессов во взаимодействии с учениками.

## Продолжение таблицы 1

Принцип (общий)	Описание	Специфика образовательной организации
Принцип рационализации затрат	Проектный офис должен быть ориентирован на максимально эффективное использование не только финансовых, но и человеческих (время преподавателей) и инфраструктурных ресурсов (аудитории, лаборатории). Приоритет необходимо отдать видам деятельности с синергетическим эффектом, которые решают несколько задач одновременно. Также необходимо активно сотрудничать с организациями-партнерами.	Финансовые ресурсы проектного офиса образовательной организации ограничены в первую очередь в нормативной плоскости. Время преподавателей на выполнение проектных задач также крайне ограничено из-за их высокой базовой нагрузки. Однако образовательная организация может использовать ресурсы партнёрских образовательных организаций, заключив с ними договор о сотрудничестве.
Принцип минимизации рисков	Необходимо обеспечить максимально комфортные условия для работы наиболее важных для проектного офиса сотрудников. Кроме этого, необходимо избежать появления излишней нагрузки у наиболее перспективных обучающихся, участвующих в реализации проекта.	Главным риском в работе проектного офиса является возможная потеря ключевых сотрудников проектной команды – преподавателей профильных направлений. К важным для учета рискам необходимо также отнести: нормативные изменения, возможную потерю контингента обучающихся.
Принцип консолидированного мозаичного планирования	Для каждого сотрудника проектного офиса при участии руководителя необходимо сформировать индивидуальный план деятельности в рамках проекта, отражающий все этапы работы над проектом. Одновременно с этим руководителем формируется общий план работы проектного офиса, в который интегрируются индивидуальные планы сотрудников.	Большинство сотрудников проектного офиса – преподаватели и учителя. Имея высокую квалификацию в своих предметных областях, крайне небольшой процент из них имеют навыки проектного планирования и способности эффективно работать в рамках проектной методологии без дополнительной поддержки и сопровождения. Поэтому эту поддержку следует оказывать силами руководителя.
Принцип партнерского контроля	Контроль за работой сотрудников проектного офиса образовательной организации должен осуществляться в наиболее мягкой форме, не с позиции начальник-подчиненный, а с позиции партнеров, которые вместе движутся к общей цели. Критика заменяется совместным поиском решений.	Руководитель проектного офиса образовательной организации зачастую является рядовым преподавателем, как и большинство сотрудников вверенного ему подразделения. Этот фактор на практике лишает руководителя возможности применения более авторитарных методов контроля.

Принцип (коррекционные)	Описание
Принцип опоры на методические и научные материалы (адаптированные к деятельности в образовательных организациях)	Реализация процесса управления проектным офисом происходит не только на основе личного опыта и знаний руководителя, но и на основе методических и научных материалов. Используемые материалы должны содержать меры по адаптации предложенных в них инструментов к деятельности образовательных организаций. Либо, эти материалы должны быть разработаны непосредственно для реализации в рамках образовательных организаций.
Принцип учета характеристик педагогической деятельности	Учет и анализ характеристик деятельности ключевых сотрудников проектного офиса – учителей, преподавателей. Учёт особенностей работы с детьми и молодежью. Рассмотрение личностных качеств сотрудников сферы образования при принятии управленческих решений.
Принцип инструментального сопровождения	Выбор и использование наиболее подходящих прикладных инструментов проектного менеджмента в деятельности проектного офиса образовательных организаций для повышения эффективности работы команды.
Принцип цифрового сопровождения	Использование цифровых сервисов для повышения эффективности управления проектным офисом образовательных организаций, экономии материальных и трудовых ресурсов организации.
Принцип гибкости управления	Выбор и применение гибкой методологии управления для улучшения адаптационных возможностей проектного офиса образовательной организации и упрощения процесса внедрения изменений в работу отдельных сотрудников и всей проектной команды.
Принцип перманентного развития и масштабирования	Регулярное совершенствование управленческого инструментария путем разработки новых решений и масштабирования решений, доказавших свою эффективность путем апробации в деятельности проектных офисов образовательных организаций.

Источник: составлено автором по материалам исследования

Каждый принцип учитывает важные для его формулировки аспекты административно-управленческой деятельности.

Было принято решение о разделении принципов на две группы: общие, имеющие схожие черты с базовыми принципами управления проектами в различных сферах, и коррекционные, направленные на устранение существующих несовершенств в концепциях использования проектного менеджмента при управлении подразделениями образовательных организаций. Важно заметить, что группа общих принципов также сформулирована с учетом адаптации к специфике функционирования образовательных организаций.

Следование данным принципам позволяет организовать управленческую деятельность руководителя проектного офиса с учетом обеспечения адаптации методов проектного управления к особенностям работы образовательных организаций.

Согласно авторскому подходу, перечень принципов управления проектным офисом должен применяться в совокупности с авторской моделью и другими компонентами вспомогательного комплекса ее реализации.

**3. Произведена декомпозиция сущностных характеристик управленческой деятельности руководителя проектного офиса образовательной организации, согласно которой ключевые функции управления сопоставлены с реализуемыми процессами, инструментальным сопровождением и ключевыми факторами влияния, характерными для системы управления образованием, на основе чего сформирована структурно-логическая схема управления проектным офисом.**

Для организации работы проектного офиса образовательной организации согласно ранее упомянутым принципам управления руководителю требуется действовать точно и системно. Большинство руководителей проектных офисов образовательных организаций не имеет необходимых проектных компетенций и опыта для управления проектными подразделениями, так как данные сотрудники часто являются учителями и преподавателями, не имеющими образования в области экономики и менеджмента.

Привлечение профильных управленцев для работы в проектные офисы образовательных организаций в текущих условиях практически невозможно, так как организация не сможет обеспечить рыночные требования к условиям работы подобных специалистов и их полную загруженность. Следовательно, необходимо разработать простые, но эффективные методические инструменты, способные помочь непрофильным специалистам в области проектного управления обеспечить результативность работы своего проектного офиса с учетом специфики работы образовательных организаций.

Согласно классическому подходу, одним из системно-образующих аспектов менеджмента являются основные функции управления: прогнозирование, планирование, организация, координирование, контроль, мотивация. Декомпозиция управленческой деятельности на ключевые функции позволяет систематизировать работу руководителя и сбалансировать процесс его профессионального развития.

Учитывая специфику работы и обучения руководителей проектных офисов образовательных организаций, можно уверенно заявить, что инструмент, описывающий управленческую деятельность такого специалиста через декомпозицию на основные функции, может и должен быть одним из компонентов вспомогательного комплекса методических средств согласно авторскому подходу. Данный инструмент может быть особенно эффективен на начальном этапе работы руководителя проектного офиса.

В диссертационной работе данный инструмент реализован в виде структурно-логической схемы, которая является одним из компонентов вспомогательного комплекса для авторской модели управления проектным офисом образовательной организации и представлена на рисунке 2.

Структурно-логическая схема отражает ключевые особенности реализации основных функций управления командой проектного офиса образовательной организации. Каждая функция в структуре схемы, согласно авторскому подходу, рассматривается через три ключевых логических

компонента: процессы, инструменты, факторы специфики организации сферы образования.



Рисунок 2 – Структурно-логическая схема реализации функций управления проектным офисом

Источник: составлено автором по материалам исследования

Процессный компонент характеризует наиболее важные управленческие процессы, реализуемые руководителем проектного офиса образовательной организации на практике.

Инструментальный компонент отвечает за сопровождение и упрощение управленческой деятельности руководителя проектного офиса образовательной организации с помощью использования цифровых технологий и практических инструментов проектного менеджмента. Применение цифровых сервисов помогает значительно сократить финансовые издержки, что особенно важно в условиях отсутствия возможности привлечения дополнительных ресурсов.

Отдельно стоит отметить компонент, описывающий факторы, специфичные для работы проектных подразделений именно образовательных учреждений. К примеру, при организации деятельности проектного офиса, следует учитывать, что руководитель не может в полной мере распоряжаться всеми имеющимися у проектного офиса ресурсами. Необходимые для работы проектного офиса помещения образовательной организации могут быть задействованы для других направлений в рамках образовательного процесса, ключевые сотрудники также могут быть заняты иными профессиональными задачами. Использование оборудования и финансовых средств также требует долгой процедуры согласования. Подобные факторы сильно отличают процесс управления проектным офисом образовательной организации от процесса управления похожим подразделением коммерческого предприятия. Использование предложенной схемы управления проектным офисом позволит

руководителю структурировать свою деятельность и учесть специфичные для образовательной организации условия работы. Данный инструмент позволяет минимизировать влияние отсутствия управленческого опыта руководителя проектного офиса.

**4. Сформирована комплексная методика оценки и подбора релевантных условиям работы образовательных организаций цифровых сервисов для управления проектными офисами, основанная на категоризации сервисов по функциональным направлениям, критериальном оценивании и рейтинговом сопоставлении.**

В рамках диссертационного исследования автором был проведен опрос более 150 сотрудников образовательных организаций, выполняющих обязанности руководителя проектного офиса. Данная выборка является репрезентативной, так как в рамках одной образовательной организации в среднем формируется от одного до пяти проектных офисов. Результаты опроса показали, что всего 14% из сотрудников, связанных с управлением проектными офисами образовательных организаций, используют в своей деятельности хотя бы один из инструментов проектного менеджмента. В свою очередь, 86 % опрошенных не использовали их вовсе.

Исследование также показало, что всего около трети опрошенных из числа сотрудников, положительно ответивших на вопрос о применении ими инструментов проектного менеджмента, используют в своей деятельности какие-либо методические и научные материалы. Остальные две трети респондентов заявляли, что в своей управленческой деятельности руководствуются исключительно своим опытом и материалами из различных интернет ресурсов.

Среди инструментов, которые использовались руководителями проектных офисов и имеют конкретное название в рамках общей теории менеджмента, следует отметить: канбан-доску, диаграмму Ганта, трекер времени, карту пользовательских историй. Несмотря на доказанную эффективность вышеперечисленных инструментов в деятельности коммерческих предприятий, их применение при управлении проектным офисом образовательной организации связано с определенными рисками и издержками. Результаты анализа научной и методической литературы показали отсутствие релевантных среде методических инструментов, позволяющих оценить рациональность применения каждого из перечисленных инструментов проектного менеджмента в деятельности проектного офиса образовательной организации.

Важно отметить также подавляющую популярность использования именно цифровых версий инструментов проектного менеджмента, предоставляемых различными сервисами в сети интернет. Использование цифровых сервисов позволяет руководителю проектного офиса упростить и оптимизировать многие управленческие процессы, избежать лишних затрат времени работы сотрудников и ресурсов организации. Однако, использование цифровых сервисов для управления проектами сопряжено с рядом сложностей и рисков. Не каждый подобный сервис может быть успешно внедрен в работу

проектного офиса образовательной организации. Исходя из этого, важным аспектом деятельности руководителя проектного офиса образовательной организации является обоснованный отбор цифровых сервисов для управления своим подразделением.

Автором в рамках данного исследования предложена комплексная методика оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента в деятельности подразделения, учитывающая специфические особенности функционирования организаций сферы образования. Данная методика состоит из нескольких шагов.

1-ый шаг. Категоризация рассматриваемых цифровых инструментов проектного менеджмента по функциональным направлениям под названием КПВДИ:

К (коммуникация) – организация удаленной коммуникации;

П (планирование) – проектное планирование;

В (время) – контроль сроков выполнения задач;

Д (документы и данные) – управление документами и хранение данных;

И (интеллект) – вспомогательные сервисы искусственного интеллекта.

2-ой шаг. Первичный отбор цифровых инструментов проектного менеджмента в рамках каждой категории на основе бинарного метода (допустимо использовать / недопустимо использовать) по следующим критериям: полнота функционала, сложность применения, защита и сохранность данных, соответствие закону РФ и политика использования, стоимость использования. Для того, чтобы признать инструмент достойным дальнейшей оценки, он должен иметь положительную оценку по каждому из пяти критериев.

3-ий шаг. Подсчет совокупного индекса релевантности цифрового инструмента по формуле:

$$\text{СИР} = \frac{\sum_{n=1}^5 K_n * B_n}{(\sum_{n=1}^5 K_n * B_n)^\alpha + 1}, \quad (1)$$

где СИР (совокупный индекс релевантности) – индекс релевантности цифрового инструмента проектного менеджмента;

$K_n$  (критерий пользы) – критерий относительной пользы;

$B_n$  (вес критерия пользы) – вес критерия относительной пользы;

$K_i$  (критерий издержек) – критерий издержек;

$B_i$  (вес критерия издержек) – вес отдельного критерия издержек.

Каждый отдельный критерий преимуществ согласно авторскому подходу следует оценивать в баллах по шкале от 0 до 5, где 0 – наименьший результат, 5 – наибольший. Для критериев издержек также используется аналогичный подход с инверсией результата. Весовые параметры заданы автором с целью получения усредненного результата для большинства образовательных организаций и могут быть скорректированы при необходимости.

Подсчет числителя осуществляется по расширенному виду формулы, охватывающему ключевые критерии с определением веса каждого из них:

$$\sum_{n=1}^5 K_n * B_n = П * B_п + У * B_у + А * B_а + Л * B_л + К * B_к, \quad (2)$$

где  $B$  – удельный вес параметра;

П (польза) – практическая польза,  $V_{п}$  вес параметра наивысший – 2,0;  
 У (универсальность) – универсальность применения,  $V_{у}$  вес параметра – 1,2;

А (адаптивность) – адаптивность к условиям работы,  $V_{а}$  вес параметра – 1,5;

Л (легкость) – легкость освоения,  $V_{л}$  вес параметра – 1,8;

К (комфорт) – удобство применения,  $V_{к}$  вес параметра – 1,5.

Подсчет знаменателя осуществляется по следующей расширенной формуле:

$$\sum_{n=1}^4 K_n * V_n = (\Phi * V_{\Phi} + T * V_T + O * V_O + P * V_P)^a + 1, \quad (3)$$

где  $V$  – удельный вес параметра издержек;

$\Phi$  (финансы) – финансовые издержки,  $V_{\Phi}$  вес параметра – 0,4;

$T$  (темп) – временные издержки,  $V_T$  вес параметра – 0,3;

$O$  (организация) – организационные издержки,  $V_O$  вес параметра – 0,8;

$P$  (репутация) – репутационные издержки,  $V_P$  вес параметра – 0,5;

$a$  – коэффициент нелинейности риска. Значения 1 для параметра  $a$  означает линейную зависимость и является усредненным показателем, подходящим для использования в подавляющем большинстве организаций.

1 – техническая константа для того, чтобы избежать деления на ноль и смягчить результат при очень малых издержках.

4-ый шаг. Интерпретация результатов оценивания согласно полученным СИР для каждого инструмента. Составление рейтинга инструментов в каждой категории.

5-ый шаг. Выбор лидирующих по количеству баллов инструментов в каждой категории. Обоснование необходимости использования выбранных цифровых инструментов проектного менеджмента перед командой сотрудников и начало их использования в работе проектного офиса.

**5. Разработана двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации, описывающая особенности формирования организационной структуры подразделения, а также принципы управления процессами согласно гибкой проектной методологии, адаптированной к условиям функционирования образовательных организаций.**

Структура авторской модели представлена на рисунке 3. Модель состоит из двух уровней: структурный уровень и уровень управления процессами.

Структурный уровень отвечает за формирование организационной структуры проектного офиса образовательной организации. В рамках данной структуры руководитель разделяет сотрудников на процессные группы. Каждая из процессных групп работает над выполнением конкретной проектной задачи. Процессный уровень реализован на основе модели методологии Scrum с рядом важных изменений и дополнений, адаптирующих модель к специфике работы в образовательной организации.

Важно заметить, что согласно авторскому подходу, полностью раскрыть потенциал данной модели будет невозможно без применения вспомогательных

инструментов проектного менеджмента, а также авторских инструментов, разработанных и описанных в диссертационном исследовании.



Рисунок 3 – Двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации

Источник: составлено автором по материалам исследования

Необходимо добиться синергетического эффекта применения разработанной модели и инструментального комплекса предложенных вспомогательных средств проектного менеджмента, в который входят: перечень принципов управления, структурно-логическая схема, комплексная методика оценки цифровых инструментов для управления проектными подразделениями образовательных организаций.

Инструментальный комплекс должен быть интегрирован в процесс практического применения разработанной модели согласно каждому ее уровню. Управление проектным офисом осуществляется в строгом соответствии с принципами, описанными в авторском перечне.

Описание сущностных особенностей использования модели и вспомогательных инструментов следует начать со структурного уровня. В рамках данного уровня на этапе построения организационной структуры проектного офиса необходимо использовать два первых функциональных направления авторской структурно-логической схемы: прогнозирование и планирование.

Применяется авторская комплексная методика оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента, с помощью которой для каждой функциональной категории подбираются актуальные для использования в работе подразделения цифровые сервисы. Руководитель принимает решение о возможном пересмотре весовых величин критериев

согласно условиям работы его организации или об использовании рекомендуемых автором значений по умолчанию.

Необходимо выделить следующие этапы управленческой деятельности руководителя проектного офиса, отвечающие за формирование организационной структуры своего подразделения согласно верхнему уровню авторской модели:

1) руководитель проектного офиса, вместе с директором, ответственными членами административной команды и членами коллегиальных органов образовательной организации принимают совместное решение об утверждении первоначального состава проектного офиса, а также определяют и декларируют цель и основные задачи данного подразделения. Происходит согласование с представителями федеральных и региональных органов контроля о расширении организационной структуры организации;

2) руководитель проектного офиса применяет первый компонент структурно-логической схемы, отвечающий за прогнозирование деятельности. Уже на данном этапе опционально могут быть применены цифровые инструменты для проектного планирования и прогнозирования для учета возможностей и ресурсов подразделения;

3) руководитель проектного офиса формирует процессные группы подразделения согласно верхнему уровню модели, основываясь на проведенных прогнозах и оценке ресурсных и кадровых возможностей подразделения, а также обеспечивает координацию процессных групп с представителями партнерских организаций. При наличии заинтересованных деятельностью проектного офиса обучающихся, из них также могут быть сформированы инициативные группы. Применяется компонент структурно-логической схемы, отвечающий за проектное планирование. Происходит постановка задач для каждой процессной группы. Происходит использование цифрового сервиса для проектного планирования, заполняется задачами цифровая Канбан-доска, происходит запуск трекеров времени. Опционально может быть применена карта пользовательских историй. Для определения эффективности реализации структурного уровня модели следует использовать следующую формулу:

$$\text{ИКР (СУ)} = \text{О} * \text{С} * \text{К} * \text{П} * \text{Р} * \text{КС} \quad (4)$$

где ИКР (СУ) – индекс качества реализации структурного уровня модели;

О (организация) – общее качество организации работы;

С (сотрудники) – способность сотрудников решать задачи проектного офиса;

К (контингент) – наличие заинтересованных обучающихся;

П (партнеры) – наличие организаций партнеров, возможность привлечь ресурсы партнерских организаций;

Р (регулирование) – организация работы с контролирующими органами (управляющим советом, администрацией, представителями департамента образования и другими);

КС (коэффициент согласованности) – коэффициент согласованности параметров формулы.

Для подсчета ИКР (СУ) необходимо произвести оценку каждого критерия согласно таблице 2. Оценивание критериев производится в баллах.

Таблица 2 – Оценка и подсчет внутренних критериев формулы ИКР (СУ)

Критерий	Внутренний критерий	Оценка в баллах
O = K + B + P (от 0 до 2)	К (коммуникация и работа в группах)	Уровень организации 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75
	В (взаимодействие с партнерами)	Уровень организации 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75
	Р (использование ресурсов)	Наличие финансов + времени + помещений 0 / 0,1 / 0,25 / 0,5
C = B + K (от 0 до 1,5)	В (вовлеченность)	Уровень вовлеченности 0 / 0,1 / 0,25 / 0,5
	К (наличие специалистов, наличие у них необходимых компетенций)	Наличие и уровень квалификации 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1
К (от 0 до 1)	К (наличие вовлеченных обучающихся)	Соотношение количества 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1
П (от 0 до 1)	П (возможность использовать ресурсы партнеров)	Наличие и доступ 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1
Р (от 0 до 1)	Р (взаимодействие с контролирующими органами)	Уровень организации 0 / 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1
КС (от 0,7 до 1)	КС (наличие разницы в оценке разных параметров (низкие / высокие оценки))	Разница: высокая / средняя / низкая / нет 0,7 / 0,8 / 0,9 / 1

Источник: составлено автором по материалам исследования

Значение ИКР (СУ) равное 0,7 и выше руководителю проектного офиса следует рассматривать как достаточную для дальнейшей работы и перехода к применению процессного уровня степень эффективности. Значения от 0,5 до 0,7 говорят о необходимости внесения определенных корректив для улучшения организационной ситуации. Значения ниже 0,5 показывают слабую организационную готовность проектного офиса образовательной организации и требуют серьезных мер: привлечение новых специалистов и повышение квалификации имеющихся, заключение новых партнерских договоров, мотивационная работа с обучающимися, внедрение дополнительных технологий для упрощения работы. В первую очередь следует улучшить результаты по наиболее отстающим от остальных показателям.

Процессный уровень модели должен применяться для управления проектным офисом строго после применения структурного уровня и получения ИКР (СУ) 0,7 и выше, а к основным этапам реализации процессного уровня модели стоит отнести следующие:

1) руководитель проектного офиса организует деятельность процессных групп согласно составленным проектным планам. Формируются бэклоги задач каждой процессной группы. Руководитель согласует бэклоги с командой и членами коллегиальных органов управления. Происходит организация всех внутренних процессов, а также организация коммуникации и взаимодействия между сотрудниками. Используется компонент структурно-логической схемы, отвечающий за организацию деятельности. Команда начинает использование цифровых сервисов для удаленной коммуникации и для хранения данных, сервисов искусственного интеллекта;

2) происходит планирование спринтов в рамках процессных групп. Создаётся бэклоги спринтов. Затем процессные команды в рамках спринта работают по его бэклогу. В работе сотрудников на этом этапе применяются цифровые сервисы из каждого функционального направления;

3) следующий этап реализации процессного уровня модели заключается в координировании деятельности сотрудников проектного офиса в рамках каждой процессной группы. Руководитель проектного офиса координирует работу в рамках спринта, курирует проблемные вопросы. Используется компонент схемы, отвечающий за координирование деятельности. Продолжается использование цифровой Канбан-доски;

4) четвертый этап характеризуется завершением спринта. Руководитель проектного офиса образовательной организации вместе с представителями администрации и контролирующими органами (опционально) осуществляют контроль и валидацию результатов. Используется компонент схемы, отвечающий за контроль деятельности. Происходит оценка времени выполнения задач по показателям цифровых сервисов с трекерами времени. Оценка эффективности реализации процессного уровня модели следует провести с помощью формулы:

$$\text{ИКР (ПУ)} = \text{П} * \text{Р} * \text{И} * \text{В} * \text{Н} * \text{К} * \text{КС} , \quad (5)$$

где ИКР (ПУ) – индекс качества реализации процессного уровня модели;

П (планирование) – проверка релевантности составленных планов;

Р (результаты) – наличие необходимого результата работы проектных групп;

И (издержки) – соразмерность затрат ресурсов полученным результатам;

В (время) – соответствие сроков выполнения задач запланированным;

Н (нагрузка) – равномерность распределения рабочей нагрузки между сотрудниками проектных групп;

К (контроль) – оптимальность контролируемых процедур по количеству, сложности, строгости;

КС (коэффициент согласованности) – коэффициент согласованности параметров формулы.

Для подсчета ИКР (ПУ) необходимо произвести оценку каждого критерия согласно таблице 3.

Как и в случае с подсчетом ИКР (СУ), значение ИКР (ПУ) равное 0,7 и выше руководителю проектного офиса следует рассматривать как достаточную степень эффективности реализации. Важно отметить, что оценку этого уровня

руководитель проектного офиса может производить при участии контролирующих органов.

Таблица 3 – Оценка критериев формулы ИКР (ПУ)

Критерий	Оценка в баллах
П (от 0 до 1)	Уровень соответствия планов реальным условиям реализации: не соответствует / фрагментарно / полностью. 0 / 0,5 / 1
Р (от 0 до 2)	Уровень результативности работы проектных групп. Необходимый результат получен следующим количеством проектных групп относительно общего количества: никем / меньшей частью / половиной / большей частью / всеми. 0 / 0,5 / 1 / 1,5 / 2
И (от 0 до 1,5)	Соответствие издержек запланированным: сильно выше / выше / соответствуют / ниже. 0 / 0,5 / 1 / 1,5
В (от 0 до 1,5)	Соответствие сроков выполнения задач запланированным: сильно выше / выше / соответствуют / ниже. 0 / 0,5 / 1 / 1,5
Н (от 0 до 1)	Распределение нагрузки между сотрудниками: очень неравномерно / неравномерно / равномерно. 0 / 0,5 / 1
К (от 0 до 1)	Соотношение контролирующих и корректирующих процедур к удобству и качеству работы: нет / мало / оптимально / избыточно / чрезмерно избыточно. 0 / 0,5 / 1 / 0,5 / 0
КС (от 0,7 до 1)	Разница в оценках критериев: высокая / средняя / низкая / нет. 0,7 / 0,8 / 0,9 / 1

Источник: составлено автором по материалам исследования

По совместному решению и получению ИКР (ПУ) ниже 0,7 алгоритм работы процессной команды может быть полностью пересмотрен через стадию перепланирования, целью повышения эффективности реализации путем принятия различных управленческих решений.

Согласно авторскому подходу, модель является основополагающим и формирующим инструментом, определяющим ход и характер управленческой работы в рамках всего жизненного цикла проекта, реализуемого рассматриваемым проектным подразделением. Апробация модели и инструментального комплекса проходила в период с 2022 года по 2024 год в столичной общеобразовательной организации ГБОУ «Школа № 1955». Использование предложенных автором инструментов позволило значительно повысить показатели эффективности реализации регионального проекта «Инженерный класс» в области: результативного участия обучающихся ОО в профильных конференциях, олимпиадах и конкурсах профессионального

мастерства – в среднем на 240 %; сдачи экзаменов по профильным для проекта предметам – в среднем на 34 %; освоения программ профессиональной подготовки – на 72 %. Данные достижения отражены в акте о внедрении результатов диссертационного исследования.

Необходимо также отметить, что отдельные положения диссертационного исследования были также внедрены в деятельность Института экономики, управления и права ГАОУ ВО МГПУ при разработке учебных дисциплин «Управление общественным сектором экономики», «Социально-экономическое управление в государственном и муниципальном управлении» для программы магистратуры 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: Цифровое государственное и муниципальное управление), а также в административно-управленческую деятельность института.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Заявленная в работе цель разработать модель управления проектным офисом в организациях сферы образования в совокупности с вспомогательным инструментальным комплексом достигнута через последовательное решение поставленных задач, в результате чего:

1) сформирован авторский подход к управлению проектными офисами, позволяющий преодолеть барьеры для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность подразделений образовательных организаций, выявленных посредством анализа нормативных документов и систематизации научных данных о сложившихся механизмах и структуре управления образовательной системой;

2) сформулированы основные принципы управления проектным офисом образовательной организации;

3) сформирована структурно-логическая схема реализации функций управления проектным офисом, включающая дифференциацию состава функций по процессному и инструментальному компонентам;

4) разработана комплексная методика оценки целесообразности применения цифровых инструментов проектного менеджмента в деятельности подразделений, учитывающая специфические особенности функционирования организаций сферы образования;

5) разработана и апробирована модель управления проектным офисом образовательной организации, включающая в себя структурный и процессный уровни.

Для решения поставленных задач был проведен анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов по тематике управления образовательными организациями и использования проектного менеджмента, в том числе работ, посвященных управлению проектными подразделениями образовательных организаций.

Результаты исследования подтвердили значимость применения методических разработок, адаптированных к условиям работы образовательных

организаций. В рамках исследования сформирована модель управления проектным офисом образовательной организации, а также комплекс вспомогательных инструментов для ее реализации. В ходе апробации модель и инструментальный комплекс были успешно применены в рамках управления проектным офисом одного из крупных образовательных комплексов города Москвы. Внедрение результатов исследования показало его практическую значимость и дальнейшую масштабируемость.

## **ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ АВТОРОМ БЫЛИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:**

### **Публикации в научных изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК при Минобрнауки России:**

1. **Балакин, И. Н.** Инструменты проектного менеджмента в деятельности руководителя проектного офиса образовательной организации / **И. Н. Балакин** // Вестник МГПУ. Серия: Экономика (К2). – 2025. – № 1(43). – С. 124-132. – DOI: 10.24412/2312-6647-2025-143-124-132. – EDN IXNSYL (0,6 п.л.).

2. **Балакин, И. Н.** Основные принципы управления проектными офисами образовательных организаций / **И. Н. Балакин** // Финансовые рынки и банки (К2). – 2025. – № 5. – С. 24-28. – EDN IRCQAU (0,5 п.л.).

3. **Балакин, И. Н.** Особенности формирования модели управления проектным офисом образовательной организации / **И. Н. Балакин** // Oeconomia et Jus (К3). – 2025. – № 1. – С. 28-41. – DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-28-41. – EDN XSAUJX (1,5 п.л.).

4. **Балакин, И. Н.** Разработка механизма управления проектной командой сотрудников образовательной организации / **И. Н. Балакин** // Экономика строительства (К2). – 2025. – № 5. – С. 62-65. – EDN SIUWQT (0,7 п.л.).

5. **Балакин, И. Н.** Управление проектными офисами образовательных организаций на основе цифровых сервисов / **И. Н. Балакин** // Инновации и инвестиции (К2). – 2025. – № 5. – С. 219-222. – EDN ZIXHPR (0,7 п.л.).

6. **Балакин, И. Н.** Проектный подход в управлении структурным подразделением образовательной организации / Р. А. Абрамов, **И. Н. Балакин** // Вестник МГПУ. Серия: Экономика (К2). – 2023. – № 3(37). – С. 127-135. – DOI: 10.25688/2312-6647.2023.37.3.10. – EDN TFXEGQ (0,6 п.л., авт. 0,4 п.л.).

### **Публикации в других научных изданиях:**

7. **Балакин, И. Н.** Ключевые особенности управления проектными командами сотрудников образовательных организаций / **И. Н. Балакин** // Актуальные проблемы экономики, управления и права: сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции с международным

участием, Московский городской педагогический университет, 15 марта 2024 года. – Саратов: Саратовский источник, 2024. – С. 358-361. – EDN NIXHTJ (0,3 п.л.).

8. **Балакин, И. Н.** Место проектного менеджмента в деятельности московских школ / **И. Н. Балакин** // Актуальные проблемы экономики, управления и права: сборник материалов IV всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти заслуженного деятеля науки Российской Федерации, учёного-правоведа, доктора юридических наук, профессора М.Н. Марченко, Москва, 23 марта 2023 года / Отв. редактор Ю.В. Гаврилова. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2023. – С. 902-905. – EDN EQSKTV (0,2 п.л.).

9. **Балакин, И. Н.** Основные проблемы применения проектного подхода в деятельности образовательных организаций / **И. Н. Балакин** // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ студентов, магистрантов, аспирантов по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия, Белгород, 01–02 ноября 2023 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – С. 16-19. – EDN HINBRZ (0,2 п.л.).